

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
ESPAÑOLAS A MÉXICO**

AUTORA: ANA VALIENTE CUERVO

Gijón, 1 de julio de 2020

RESUMEN

En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización se ha convertido en una acción de verdadera necesidad para las empresas que no quieren limitar su actividad al mercado nacional. Este proceso de abrirse al exterior les ofrece la oportunidad de no quedarse estancadas, por lo que es uno de los retos de la mayor parte de las organizaciones. El presente trabajo tiene por objeto comprobar la situación y posición en la que se encuentra México en el momento en que las empresas españolas deciden internacionalizarse y escoger el mercado más adecuado para empezar allí su negocio. Para su desarrollo, se ha realizado un análisis previo del país azteca y de los puntos fuertes que ofrece como posible país de destino, así como el estudio del caso concreto de una empresa asturiana, Izertis, que desarrolla su actividad económica en México desde hace seis años y que aporta información adicional para poder afirmar las principales conclusiones de dicho proyecto. Se puede destacar la buena imagen que tiene el país para las empresas españolas, siendo uno de los destinos preferentes del continente americano. Ya sea por su posición estratégica fronteriza con los Estados Unidos, por la facilidad para hacer negocios que presenta el mercado mexicano o por el auge de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tan presentes en el día a día, México se sitúa como el principal socio comercial de España en América Latina y, el país europeo, como el segundo inversionista extranjero en México.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	EL MERCADO MEXICANO	8
2.1	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO MEXICANO	8
2.2	CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO	8
2.2.1	Contexto económico e indicadores macroeconómicos.....	8
2.2.2	Contexto político.....	10
2.3	SECTORES ECONÓMICOS MEXICANOS	11
2.3.1	Sector primario.....	11
2.3.2	Sector secundario.....	11
2.3.3	Sector terciario.....	12
2.4	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED).....	13
2.5	APERTURA COMERCIAL.....	15
2.5.1	Principales socios comerciales.....	15
2.5.2	Principales productos exportados e importados.....	16
2.5.3	Relaciones económicas internacionales.....	16
3.	ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO MEXICANO PARA ESPAÑA	18
3.1	MOTIVOS PARA ELEGIR MÉXICO	18
3.2	MOTIVOS EN CONTRA DE ELEGIR MÉXICO.....	20
3.3	SECTORES CON MAYORES Y MENORES OPORTUNIDADES	23
3.4	EMPRESAS ESPAÑOLAS EN MÉXICO	23
4.	ESTUDIO DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA EN MÉXICO: IZERTIS	25
4.1	INFORMACIÓN GENERAL.....	25
4.2	ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	26

4.2.1 Izertis en México.	27
4.2.2 Forma de entrada en el país.	28
4.2.3 Negocios de la empresa en México.	30
4.2.4 Conclusiones extraídas con la entrevista.	32
5. CONCLUSIONES.....	33
6. BIBLIOGRAFÍA	34
7. ANEXOS	39
7.1 ANEXO I. GUÍA DE PREGUNTAS A PABLO MARTÍN, DIRECTOR DE LA EMPRESA IZERTIS.	39
7.2 ANEXO II. CARTA VERIFICADA DEL DIRECTOR DE IZERTIS.....	41

1. INTRODUCCIÓN

El tema de la internacionalización de una empresa es un asunto muy importante y que está presente en muchas organizaciones. Siempre llega un momento en la vida de toda empresa en el que se pregunta si debería abrirse a nuevos mercados ya que, aunque sea un proceso largo y complejo, los beneficios y las ventajas que aporta son enormes. Uno de los aspectos clave a considerar cuando se formula esta pregunta es el lugar de destino de dicho proceso de internacionalización. Por tanto, es necesario un estudio exhaustivo previo del país de destino para saber si ofrece buenas oportunidades para el negocio.

El objetivo a alcanzar con este estudio es demostrar las oportunidades que ofrece México como país de destino para la internacionalización de las empresas españolas.

Para alcanzar dicho objetivo, el trabajo comienza con una extensa descripción del país azteca. Por un lado, las características principales del mercado mexicano, incluyendo el contexto político y económico en el que se encuentra el país, así como un análisis más profundo de cada uno de los sectores económicos. Por otro lado, el grado de apertura comercial con otras naciones, tanto en términos de inversión extranjera directa como de los tratados y acuerdos vigentes.

A continuación, para centrarnos un poco más en las oportunidades que ofrece este país norteamericano, el siguiente punto de estudio abarca los principales motivadores e inhibidores de empezar en dicho país la actividad económica de una empresa, tanto generales como específicos para el caso español, mostrando a su vez cuáles son los sectores que ofrecen las mayores ventajas y cuáles serían los que ofrecen los menores rendimientos.

Para concluir esta investigación, un epígrafe más práctico y que aporta resultados que corroboran la información teórica desarrollada a lo largo del trabajo, es la puesta en comparación con la experiencia profesional de una empresa que ha internacionalizado su negocio a México. Este es el caso de Izertis, una consultora tecnológica asturiana y gijonesa que ha cruzado el Atlántico hace seis años. Gracias a su participación, los datos han podido ser debidamente justificados y se puede ver un claro y cercano ejemplo de una empresa que empezó desarrollando su actividad únicamente en la región asturiana, para más adelante dar el paso a la escala nacional y, una vez que se vio preparada y tras un largo proceso, dar el salto al exterior.

2. EL MERCADO MEXICANO

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO MEXICANO

México es un país que se encuentra situado estratégicamente en el norte del continente americano. Su nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos, teniendo como capital Ciudad de México y como moneda oficial el peso. Tiene una superficie de 1.972.550 Km², por lo que puede considerarse un país grande. Limita con los Estados Unidos de América al norte, de cuyo país le separa una frontera de más de 3000 kilómetros, al sur con Guatemala y Belice, al este con el Golfo de México y al Oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con un mercado de unos 126 millones de habitantes aproximadamente. La Constitución de 1917 no establece un idioma oficial para el país. Se estima que el 95% de ese total de población tiene como lengua materna el español, para comunicarse tanto dentro como fuera de su territorio. Pero, además, el 5% restante corresponde a la existencia de 11 familias lingüísticas, 68 lenguas indígenas y 364 variantes lingüísticas, entre las que destacan el náhuatl, hablado por más de un millón y medio de personas, seguido por el maya y el mixteco. Todas ellas cuentan con rango nacional, aunque ninguna lo es oficialmente (www.exteriores.gob.es, 2019).

2.2 CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO

2.2.1 Contexto económico e indicadores macroeconómicos.

México es la segunda economía más grande de América Latina y se sitúa también entre las 15 economías más grandes del mundo. Este país, tiene una fuerte dependencia con los Estados Unidos de América, expresado a través del acuerdo TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y siendo su principal socio comercial, al que dirige una gran cantidad del total de sus exportaciones. Además, al final del año 2019, México se convirtió también en el socio comercial más importante para EEUU, superando incluso a países como China y Canadá que cuentan con unos lazos más fuertes con el país de Norteamérica.

La economía mexicana experimentó, a finales del 2019, un incremento del 0,4%, un nivel bastante pobre en comparación con el incremento del 2% que obtuvo en el 2018. Esto se debe, en parte, al gran clima de incertidumbre causado por el nuevo presidente del gobierno, Andrés Manuel López Obrador, que alcanzó el poder en diciembre del 2018, y a una reducción de la demanda interna y de la inversión.

Por ende, teniendo en cuenta los indicadores macroeconómicos, México alcanzó un PIB Nominal a precios constantes en 2019 de 1.274,18 miles de millones de dólares americanos, con una tasa de crecimiento anual de 0,4%. Por componentes, las actividades primarias representaron un 4,2% del PIB; el sector secundario un 31%, y el sector terciario un 64,8% (www.exteriores.gob.es, 2019). El PIB per cápita se situó en 10.118 dólares. La tasa de deuda en relación con el PIB aumentó con respecto al año previo en un 0,2%, con un total del 53,8% en lo que respecta a este nivel de endeudamiento del estado. En cambio, la tasa de inflación se redujo de un 4,9% en 2018 a un 3,8% en el año de estudio 2019. Los niveles de desempleo se han mantenido bastante estables, con un 3,4% de personas en paro del total de la población activa (www.ifm.org, 2019).

A su vez, México se encuentra en el puesto 60 del ranking Doing Business de 190 países analizados que presentan más facilidad para abrir una empresa en el actual año 2020 (www.doingbusiness.org, 2020). Tiene un riesgo comercial medio, razonable (A4) (www.coface.com, 2020). En cuanto a la transparencia internacional, se encuentra en el puesto 130 de 180 países, con una tasa de corrupción de 29 sobre 100, siendo 100 lo menos corrupto, pero con tasa de mejora año tras año (www.transparecy.org, 2019).

Por otro lado, se trata de un país que pertenece a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde 1994 y uno de los destinos principales para la inversión extranjera en el continente americano.

Además, a lo largo de los últimos 20 años, México ha vivido un acelerado proceso de internacionalización de su economía y normalización de su vida política, logrando significativos avances en materia de estabilidad económica.

En la tabla 2.1 se ofrece un resumen de los indicadores macroeconómicos anteriormente comentados para el país.

Tabla 2.1: Resumen indicadores macroeconómicos mexicanos.

	2019
PIB a precios constantes <i>(miles de millones de USD)</i>	1.274,18
PIB per cápita (USD)	10.118
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	53,8
Tasa de inflación (%)	3,8
Tasa de paro (% de la población activa)	3,4
Facilidad para hacer negocios	60

<i>(de un total de 190 países)</i>	
Riesgo comercial	A4
Transparencia internacional <i>(de un total de 180 países)</i>	130
Tasa de corrupción (% <i>, siendo</i> <i>100 los menos corrupto</i>)	29

Fuentes: Elaboración propia a partir de FMI (2019), Doing Business (2020), COFACE (2020), Transparency (2019).

2.2.2 Contexto político.

La política de los Estados Unidos Mexicanos es una república, representativa, democrática, federal y laica. La soberanía y el poder público están en manos del pueblo, y es este el que decide ejercerlo a través de un sistema de separación de poderes: el poder ejecutivo (presidente), puesto ocupado en la actualidad por Andrés Manuel López Obrador que realiza las funciones de jefe de estado y jefe de gobierno a la vez que es el comandante de las Fuerzas Armadas. El poder legislativo, cuyas funciones se delegan al Congreso de la Unión, formado por una asamblea bicameral dividida en Senado y la Cámara de Diputados. Y, por último, un poder judicial, cuya cabeza es la Suprema Corte de Justicia.

México, ya mencionado anteriormente, es un país con una gran dependencia comercial de los Estados Unidos. Sin embargo, las tensiones entre estos países han aumentado llegando a una crisis diplomática en 2017, que dura hasta la actualidad, entre ambas naciones, debido a los continuos roces entre sus gobernantes (Enrique Peña Nieto, el que fue presidente de México hasta 2018 y Donald Trump como presidente de los Estados Unidos de América). Este último, en campaña prometió la construcción de un muro a lo largo de la frontera entre los dos países para impedir que entraran inmigrantes ilegales de México y de Centroamérica a los EEUU. Además, aseguró que el coste de este muro correría a cargo de los mexicanos por medio de una tasa fiscal del 20 % a las exportaciones procedentes del país azteca, a lo que Peña Nieto se niega rotundamente.

El TLCAN sufre una gran situación crítica, pero, a pesar de estas tensiones, ambas naciones son conscientes de los beneficios que les aporta este tratado y de las relaciones comerciales presentes entre ellos, llegando a ser los principales socios comerciales el uno del otro (www.libremercado.com, 2020).

2.3 SECTORES ECONÓMICOS MEXICANOS

2.3.1 Sector primario.

Analizando las principales características de los sectores económicos mexicanos, nos encontramos con un sector primario constituido por la agricultura, la ganadería, la silvicultura (explotación forestal) y la pesca. Gracias a este sector, el desarrollo de los otros dos (secundario y terciario) es posible, por lo cual se trata de un sector económico esencial.

El auge de este sector primario empezó en la década de los ochenta, cuando México apostó por un modelo de crecimiento basado en las exportaciones. La actividad que generó más ingresos fue la agrícola, pudiendo responder de esta manera a las importaciones de capital y cumpliendo con la creciente demanda interna de bienes. La agricultura mexicana representa un 3,4% del PIB del país y da empleo a más del 13% de la población activa del país (www.santandertrade.com C, 2019).

A su vez, este sector fue clave a la hora de aportar las materias primas que empezaba a demandar la naciente industria y a la hora de proporcionar la mano de obra que necesitaban los demás sectores productivos.

En los últimos años, el crecimiento de este sector primario fue indiscutible, incrementando un 12,4% su actividad y situándose en un 4,2% del PIB total (Castillo, 2019). Otro resultado favorable son los beneficios que genera para todas aquellas personas que trabajan para este sector, contabilizándose aproximadamente unos siete millones de personas.

De este modo, este sector ha fomentado la autosuficiencia de algunos productos mexicanos, situándose entre los mayores productores mundiales de café, azúcar, maíz, naranjas aguacates y limas. También, el país azteca es el quinto mayor productor de cervezas del mundo.

2.3.2 Sector secundario.

Sin duda, uno de los grandes sectores productivos de este país es el sector secundario, el cual está formado por las actividades de la minería y el petróleo, y por la industria de la transformación (industria manufacturera) de la materia prima. Este sector representa en torno al 31% del PIB total (www.exteriores.gob.es, 2019).

En cuanto a la minería y el petróleo, la primera actividad representa el 4% de su PIB total y genera más de 352.000 empleos (Castillo, 2019). La mayor parte de esta industria minera se encarga de la extracción de metales preciosos y metales no ferrosos, en torno al 80%. Además, las minas mexicanas producen el 1,7% de la producción mundial de minerales (como fluorita, zinc y mercurio) y siendo el mayor productor mundial de plata.

Con respecto al sector petrolero, el país azteca es también uno de los mayores productores de petróleo del mundo ya que elabora millones de barriles por día y el tercero de América, después de Estados Unidos y Canadá. En diciembre de 2019, la empresa mexicana PEMEX (Petróleos Mexicanos) descubrió un yacimiento gigante equivalente a 500 millones de barriles de petróleo crudo. El petróleo es uno de los componentes esenciales de la economía mexicana y las ganancias de su industria representan un alto nivel en su PIB total.

En referencia a la industria de la transformación, se encarga de coger la producción generada en el sector primario y fabricar así productos terminados, para finalmente destinarlos a consumo interno o a la exportación. Esta industria manufacturera se divide en industria pesada y liviana y emplea al 26% de la fuerza laboral.

La contribución de la industria manufacturera a la economía azteca experimenta un descenso constante desde los años ochenta, pero, sin embargo, nunca ha bajado del 30% del PIB. Una de las industrias más importantes es la automotriz, de la cual algunos de sus fabricantes de automóviles llevan a México el desarrollo de sus operaciones, como pueden ser: General Motors, Ford, Chrysler, BMW, Toyota, Honda, Volkswagen y Mercedes Benz.

2.3.3 Sector terciario.

Por último, uno de los sectores económicos más importantes de México es el sector terciario, el cual reporta desde hace más de 10 años más del 60% del PIB anual, concretamente el 64,8% en 2019, y da empleo al 61% de la fuerza laboral (www.santandertrade.com C, 2019).

Este sector comprende el turismo (incluyendo la actividad hotelera y restaurantes), comercio, comunicaciones, servicios (tanto profesionales como financieros y gubernamentales) y transportes.

Hay algunos sectores que están experimentando un gran auge en los últimos años, como son el de la alta tecnología, información y desarrollo de software.

México cuenta con el sector servicios para que sea un motor de su crecimiento económico de primera línea, ya que el 50% de la fuerza de trabajo mexicana está ocupada por el ámbito de los servicios. El sector de servicios de México es tan fuerte que ha reemplazado en 2001 a Brasil como el sector de servicios más grande de América Latina, en términos de dólares (Castillo, 2019).

2.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)

La Inversión Extranjera Directa (IED) es uno de los puntos fuertes de México, ya que es uno de los países emergentes que están más abiertos a esta inversión, situándose como el decimoquinto mayor receptor de IED del mundo y el primero de Sudamérica y Centroamérica.

Los flujos entrantes de Inversión Extranjera Directa recibida por México en 2018 cayeron a 31.600 millones de USD, con respecto al año previo que este flujo se situaba en 32.100 millones de USD (www.gob.mx, 2018). En los último cinco años, la cifra de IED se ha mantenido en unos niveles bastante similares, aunque todavía se encuentran muy alejados de la mejor cifra alcanzada por este país en el año 2013, que fue de 48.500 millones de dólares americanos.

Con respecto a las reservas totales de IED, se estima que equivalen a un 39,7% del PIB del país y que alcanzan un total de 485.000 millones de USD.

Los principales países origen de estos flujos de IED a México para el año 2018 fueron sobre todo Estados Unidos (con un porcentaje del 38,8% del total), seguido de España (con un 13,1%) y Canadá (10,1%) (www.gob.mx, 2018).

En la tabla 2.2, se expone de manera simplificada la información anterior, haciendo referencia a los países que destinan su IED a México y sus correspondientes porcentajes.

Tabla 2.2: Principales países de origen IED mexicana.

PRINCIPALES PAÍSES INVERSORES	% 2018
Estados Unidos	38,8
España	13,1
Canadá	10,1
Alemania	8,2
Japón	6,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Secretaría de Economía de México (2018).

Según el sector, aquellos que recibieron una IED más significativa fueron la industria manufacturera (con un porcentaje de 49,1% del total, destacando la industria automotriz), a continuación del financiamiento de suministro de electricidad, agua y gas (con un total del 13,5%) y, en tercer lugar, el comercio minorista y mayorista (7,9%) (www.gob.mx, 2018).

A continuación, en la tabla 2.3 se muestran resumidamente los principales sectores de origen de la inversión extranjera mexicana.

Tabla 2.3: Principales sectores de origen IED mexicana.

PRINCIPALES SECTORES DE INVERSIÓN	% 2018
Industria manufacturera	49,1
Suministro de electricidad, agua y gas	13,5
Comercio minorista y mayorista	8,9
Servicios financieros	7,9
Minería	4,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la Secretaría de Economía de México (2018).

Algunos de los factores que han atraído esta inversión extranjera directa a México han sido: la liberalización de los sectores de la energía y de las telecomunicaciones, un plan de inversión impulsado por el gobierno para conseguir la expansión de la infraestructura (incluyendo la infraestructura de los aeropuertos), así como la ya conocida posición estratégica de la que goza el país azteca, su gran mercado interno, la gran fuerza laboral mexicana gracias a que disponen de una buena formación y su economía diversificada.

A su vez, para atraer la inversión extranjera hacia el país, en 2007 el gobierno mexicano ordenó la constitución de ProMéxico, una entidad que promovía el comercio y la inversión internacional del país, impulsando su participación en el panorama mundial y mostrando una imagen de un destino más seguro, atractivo, competitivo e interesante para la IED, entre otras actividades. Sin embargo, esta empresa cerró todas sus oficinas (un total de 48 ubicadas en 31 países) en el año 2019, cuando llegó a la presidencia el actual gobernante, Andrés Manuel López Obrador, y cumplió con algunas de sus promesas como la del plan de austeridad para reducir burocracia y ahorrarles dinero a los mexicanos, provocando el despido de más de 600 funcionarios (www.santandertrade.com B, 2019).

2.5 APERTURA COMERCIAL

México se ha convertido en un país muy liberalizado tanto para las exportaciones como para las importaciones gracias a los múltiples acuerdos comerciales firmados.

Esta liberalización de su comercio viene desde la década de los ochenta y está estrictamente relacionada con su adhesión al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) en 1986. De este modo, en la actualidad el grado de apertura económica es del 60%, lo que es un dato muy positivo si se compara con otros países miembros de la OCDE y que viene determinado, en parte, por los numerosos acuerdos comerciales firmados por los cuales tiene acceso preferencial a 46 mercados.

Además, desde el 1 de enero de 1995, es Miembro de la OMC.

2.5.1 Principales socios comerciales.

El valor de las exportaciones totales para el año 2018 fue un 10% mayor que el año previo, situándose en una cifra de 450.572 millones de dólares. En cuanto a las importaciones, su valor fue un 10,4% superior al del año 2017, alcanzando un total de 464.276 millones de dólares en el año 2018 (www.icex.es C, 2018).

El principal socio comercial de México es EEUU, al cual destina el 80% del total de sus exportaciones y del cual proceden el 46,4% de sus importaciones totales para el año 2018. Centrándonos en las exportaciones y detrás de EEUU, destacan tres países del continente asiático dentro de los 10 principales clientes de México, como son: China, India y Japón. Del continente europeo destacan Alemania, España y los Países Bajos. En el caso concreto de España, las exportaciones que este país recibe de México experimentaron un crecimiento del 25% en 2018 en comparación con el año anterior, alcanzando una cifra de participación en el total de aproximadamente un 1,17% (www.icex.es C, 2018). Esto es debido, sobre todo, al precio del petróleo, el principal producto que España importa del país azteca. Por otro lado, en el ranking de los principales clientes cabe mencionar a Canadá, ocupando la segunda posición solo por detrás de EEUU, y Brasil, en el séptimo lugar.

En el caso de las importaciones, en 2018 alcanzaron un total de 464.277 millones de dólares, incrementándose esta cifra en un 10,4% en comparación a la de 2017. En cuanto a sus principales proveedores, por orden de importancia destacan: EEUU, China, y Japón, como los tres primeros países a los que México acude a la hora de importar sus necesidades. Dentro de la Unión Europea, los países que ocupan

un puesto más relevante en las importaciones mexicanas son: Alemania, Italia y España.

Por lo tanto, España se sitúa en la quinta posición como cliente y en la undécima como proveedor para México.

2.5.2 Principales productos exportados e importados.

En 2018, la distribución del valor de las exportaciones de mercancías por sectores fue la siguiente: en primer lugar, los bienes manufacturados con un 88,2%, seguido de productos petroleros con un 6,8%, bienes agropecuarios 3,6% y productos extractivos no petroleros 1,38% (www.icex.es C, 2018).

En cuanto a las importaciones de mercancías, la distribución de su valor para el mismo año fue la siguiente: en primer lugar, los bienes de uso intermedio con un 76,52%, seguido de bienes de consumo con un 13,6% y bienes de capital 9,8% (www.icex.es C, 2018).

Cabe destacar que más del 30% de las importaciones y del 40% de las exportaciones lo explican empresas maquiladoras, que son aquellas que importan productos sin pagar aranceles y cuyo producto se comercializa en el país de origen de la materia prima, siendo las más notables las del sector automotriz, eléctrico y electrónico y textil (www.icex.es C, 2018).

2.5.3 Relaciones económicas internacionales.

En los últimos años, la actividad de México en relación a los tratados de libre comercio se ha intensificado. En la actualidad, tiene en vigor 12 Tratados de Libre Comercio (TLCs) con 46 países, pudiendo acceder preferencialmente de esta manera a más de 1000 millones de consumidores y 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI). Por otra parte, México participa de forma activa en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

A modo de resumen, en la tabla 2.4 se recogen algunos de sus acuerdos comerciales más destacados de México, junto al año en el que entraron en vigor dichos pactos y los países que están involucrados en ellos.

Tabla 2.4: Resumen de los acuerdos comerciales más destacados de México.

	AÑO DE ENTRADA EN VIGOR	PAÍSES INVOLUCRADOS	OBJETIVO
TLC entre México y la Unión Europea (TLCUEM)	AÑO 2000	México y la Unión Europea	Promover la liberalización progresiva y recíproca de bienes industriales, agrícolas y servicios entre ambas partes. Desde 2009 México tiene además estatus de socio estratégico de la UE. La Asociación Estratégica UE-México promueve la coordinación bilateral en aspectos económicos y financieros.
Convenio de Doble Imposición (CDI)	AÑO 1995	México y España	Medidas para evitar la doble imposición en materia de fiscal internacional entre ambos países. Esencial para promover las inversiones exteriores.
Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI)	AÑO 2008	México y España	Aprobación de unas condiciones favorables para la promoción y protección de las inversiones realizadas por ambas partes en el territorio del otro país.
TLC de América del Norte (TLCAN o NAFTA)	AÑO 1994	México, EEUU y Canadá	Se favorece la apertura comercial en América del Norte eliminándose la mayor parte de barreras arancelarias y no arancelarias entre estos tres países, lo que es de suma importancia ya que EEUU es el

			principal socio y cliente de México.
El TLC de la región Centroamericana	AÑO 2012	México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.	Aprobación de unas reglas de origen comunes permitiendo un comercio integrado entre los seis países firmantes, con preferencias arancelarias para potenciar el abastecimiento interno.
Alianza del Pacífico	AÑO 2012	México, Chile, Colombia y Perú	Establecer acciones conjuntas para potenciar su comercio con los países asiáticos del Pacífico.

Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2019).

Como ya hemos observado, este país es miembro de diversas organizaciones internacionales económicas y comerciales como son la OCDE, la UNCTAD, la OMC, BM, FMI, OEA (Organización de Estados Americanos), entre otros (www.icex.es B, 2019).

3. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO MEXICANO PARA ESPAÑA

3.1 MOTIVOS PARA ELEGIR MÉXICO

La economía mexicana es la segunda de Latinoamérica con mayor facilidad para hacer negocios. Situándose en el puesto 60 de 189 países, solamente es superada por Chile, que se encuentra en la posición número 59. Detrás de ellas, podemos encontrar otras economías como la colombiana (puesto 67) y la peruana (puesto 76). Mientras, en la penúltima posición aparece Venezuela (puesto 188), solo por delante de los países del continente africano Somalia y Eritrea. De esta forma, se puede afirmar que México cuenta con un entorno regulatorio favorable para la creación

y operación de una empresa local, siendo una de las principales opciones de Latinoamérica.

Analizando un entorno más global, México aparece por delante de países como India (63), Ucrania (64) o Luxemburgo (72). Además, según una Encuesta de Negocios 2017-2019 de la UNCTAD, es una de las economías más atractivas para invertir durante dicho periodo.

La facilidad para hacer negocios en México muestra notables diferencias según la ciudad a la que nos refiramos. Entre las 32 ciudades analizadas para hacer este ranking, las que presentan mayores simplicidades a la hora de hacer negocios y un entorno más propicio para emprender son, en primer lugar, Aguascalientes, seguido de Tlalnepantla de Baz y Colima (www.doingbusiness.com, 2020).

El crecimiento de algunos indicadores claves en los últimos años, como puede ser la creación de empleo es otro punto a favor. Como tal, México es uno de los países de América Latina y Caribe que realizó el mayor número de reformas en los últimos cinco años para mejorar el clima de negocios. En 2014 implementó dos reformas centrales para la obtención de crédito y para el pago de impuestos.

Otros aspectos positivos que ofrece México a la hora de escogerlo como destino para abrir una empresa, son su buena integración dentro del orden económico mundial, al ser miembro de grandes organizaciones internacionales (TLCAN, OCDE, G20, Alianza del Pacífico, etc.). Su ya mencionada posición estratégica y su papel como puente entre Norteamérica y América Latina es otro punto fuerte a tener en cuenta.

El país azteca cuenta con una amplia variedad de recursos naturales, lo que facilita el funcionamiento de todo tipo de industrias con unos precios muy competitivos. Además, la fuerza laboral es joven y numerosa, sin un coste excesivo y con una buena formación (www.gdpconsultoria.com C, 2019). Otros aspectos que aumentan el atractivo de este destino son su gran potencial en el sector turístico, situándose como el octavo lugar del mundo más elegido para visitar, y la buena estabilidad política y económica existente en el país que, aunque en los últimos años sufrió graves tensiones con su país vecino de Norteamérica, no han mermado en el momento de elegirlo como destino ya que, en comparación con otros países de América Latina, esta estabilidad económica y política es mucho mayor (www.santandertrade.com B, 2019).

A su vez, la cada vez más creciente disponibilidad de las tecnologías de la información y la comunicación, ha situado a México entre los primeros puestos en la adopción del Fintech (modelo de negocio en el cual las empresas ofertan a sus

clientes productos y servicios innovadores utilizando las tecnologías de las TIC's), concretamente ocupa la cuarta posición en el ranking mundial, después de China, India y Brasil y por encima de países como Estados Unidos. México se sitúa como pionero de América Latina en la creación de esta práctica, según el Índice de Adopción Fintech 2017 de la consultoría EY (Ernst & Young) (Velázquez, 2018).

En el caso concreto de España, la cultura mexicana es muy afín a la cultura española, con una lengua y costumbres semejantes, lo que facilita enormemente los trámites a seguir para una implantación en el país americano.

México es el país de América Latina por excelencia para las expectativas de expansión de empresas que están centradas en los mercados regionales españoles, tal y como muestran datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Estas nuevas oportunidades que se encuentran las pymes en el país, se suman a la ya habitual presencia de grandes empresas en sectores como el hostelero, de infraestructuras, ingeniería, servicios y energías. También, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme), considera al estado mexicano uno de los países más llamativos a la hora de la internacionalización de las empresas españolas.

En el XI informe del Panorama de Inversión Española de Iberoamérica, realizado en marzo de 2018 por la IE Business School con la colaboración de la Casa de América, se confirma esta tendencia y se manifiesta la finalidad del 75% de las empresas españolas encuestadas de acrecentar sus inversiones en América Latina en el año 2018, teniendo como primera opción México y seguido de Colombia, Chile y Perú.

Siendo España el segundo inversionista extranjero en México, solamente por detrás de Estados Unidos, la oferta de recursos de apoyo a las inversiones españolas es sumamente amplia. Esta asociación es recíproca, ya que México es el principal socio comercial de España en América Latina.

3.2 MOTIVOS EN CONTRA DE ELEGIR MÉXICO

En contraposición, México cuenta con varios aspectos negativos a la hora de invertir en su territorio. Entre ellos, destaca la fuerte dependencia del país en su alianza con Estados Unidos y, por ende, aumenta su vulnerabilidad ante cualquier posible cambio que pueda haber en sus acuerdos comerciales. Los niveles de corrupción siguen siendo un problema, ya que se sitúan en unos porcentajes bastante

elevados, al igual que la creciente tasa de criminalidad. Algunos sectores de su actividad se reservan para el Estado o para los ciudadanos mexicanos y, a su vez, existe una fuerte competencia en muchos sectores. Por otro lado, la economía mexicana depende y está expuesta a las fluctuaciones de los precios del petróleo, un componente esencial de dicha economía. A su vez, la nación dispone de unas infraestructuras bastante deficientes, como son la de transporte y la del sector petrolero, al igual que pasa con su sistema educativo, el cual todavía está bastante obsoleto. Otro asunto a controlar en el país es la violencia que causa el narcotráfico, que se lleva a cabo especialmente en la frontera con los Estados Unidos y que origina un peligro real tanto para los ciudadanos como para la economía (www.santandertrade.com B, 2019).

El sistema proteccionista mexicano se liberalizó con la adhesión del país al ya mencionado GATT en noviembre de 1986, bajo el principio de nación más favorecida. Sin embargo, pese a ser en la actualidad una de las economías más abiertas a nivel mundial, con 12 Tratados de Libre Comercio, siguen existiendo algunos impuestos a la importación en México de determinados productos, como son:

- General (Tarifa Arancelaria): gravan importaciones de productos industriales que provienen de países con los cuales México no tienen ningún acuerdo de libre comercio. La tarifa aplicada se encuentra entre el 10 y el 20%, aunque hay excepciones del con un arancel del 25% como son algunas prendas de vestir y accesorios. En el caso de los productos agrícolas, la tasa puede alcanzar el 75% en las patatas o el 45% en el café, la leche en polvo o el queso fresco. Los productos que procedan de países con los que México haya suscrito algún TLC, la tarifa a aplicar será la establecida en dichos acuerdos. Las importaciones provenientes de la Unión Europea se benefician, desde la entrada en vigor en el año 2000 del TLC UE-México, de grandes desgravaciones arancelarias. A su vez, desde 2007, los productos industriales originarios de la UE están libres de arancel.
- IVA: tipo general del 16%.
- Derecho de Trámite Aduanero (DTA): impuesto para las operaciones aduaneras cuya cuantía varía semestralmente por lo que, para saber su valor, hay que consultar la Ley Federal de Derechos.
- Impuestos Especiales sobre Producción y Servicios (IEPS): se imponen a productos como el tabaco, las bebidas alcohólicas, la gasolina, así como a prestaciones de determinados servicios como la telefonía móvil.

- Otros: a todas las trabas anteriores hay que añadir las cuotas compensatorias aplicadas sobre determinados productos importados que el Gobierno mexicano considera que se realizan en condiciones desleales de comercio y que dañan la producción nacional. (www.icex.es A, 2019).

Respecto a las regulaciones no arancelarias, las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), de obligado cumplimiento y promovidas por el Gobierno, ofrecen la información necesaria sobre el etiquetado de envases y embalajes de los productos. En dicha etiqueta debe figurar: el idioma del país (español), los nombres del fabricante y del importador (indicando su lugar de origen: “Producido en...”), la descripción de los componentes y sus características, las advertencias de riesgos, etc. (www.santandertrade.com A, 2019). Estos requisitos de etiquetado difieren según el producto a importar. En 2019, las reformas a la Ley General de Salud, involucraban nuevas reglas de etiquetado para los comestibles y las bebidas no alcohólicas, debiendo indicar claramente y con mayor veracidad el contenido de estos productos, la cantidad de grasas, sales, azúcares y calorías (Rodríguez Durán, 2019).

En la tabla 3.4 se puede observar de manera sintetizada los principales motivadores e inhibidores para elegir México como destino analizados anteriormente.

Tabla 3.5: Resumen motivadores e inhibidores principales para elegir México.

A FAVOR	EN CONTRA
Notable facilidad para hacer negocios	Fuerte dependencia de EEUU
Crecimiento de la tasa de creación de empleo	Elevados niveles de corrupción
Miembro de grandes organizaciones internacionales	Creciente tasa de criminalidad
Posición estratégica	Sectores económicos reservados para el Estado
Amplia variedad de recursos naturales	Competencia en diversos sectores
Fuerza laboral joven y numerosa	Economía mexicana dependiente de los precios del petróleo
Gran atractivo turístico	Infraestructuras deficientes
Estabilidad política y económica comparada con otros países de su entorno	Violencia del narcotráfico
Creciente disponibilidad de las TIC's	Barreras arancelarias y no arancelarias en determinados productos
Cultura afín a la española	

Fuente: Elaboración propia a partir de Doing Business (2020), Santander Trade (2019).

3.3 SECTORES CON MAYORES Y MENORES OPORTUNIDADES

Los sectores económicos clave que garantizan unos mayores beneficios a la hora de invertir en el país azteca son: el sector automotriz, equipos y maquinaria, químico y los servicios financieros de seguros. Otros sectores que presentan un alto potencial son: el servicio post-venta del sector automotriz (lo que incluye la reparación, mantenimiento, la venta de accesorios...), la tecnología y todos sus componentes electrónicos y el sector de servicios profesionales técnicos especializados y personales (www.santandertrade.com B, 2019). Las energías renovables también ofrecen numerosas oportunidades (donde las empresas españolas ya empiezan a tener presencia, sobre todo en el eólico y en el solar). Por otra parte, un sector que está en constante y rápido crecimiento es el bancario y otros campos que resultan interesantes y que están en crecimiento son el turístico, con abundante influencia española, y las industrias creativas (www.gdpconsultoria.com D, 2018). Todos estos pueden ser una buena opción y una eficaz oportunidad para los inversores.

Sin embargo, entre los sectores que presentan menores oportunidades, están los sectores monopolísticos de la distribución y el transporte de gas-petróleo licuado, y de la generación, distribución y comercialización de la electricidad (www.santandertrade.com B, 2019).

3.4 EMPRESAS ESPAÑOLAS EN MÉXICO

Según datos de la Secretaría de Economía de México (2018) están registradas 5945 empresas con capital español en dicho país.

Los sectores en los que la inversión española es más destacada son el financiero, turismo, seguros, energético, infraestructuras de telecomunicaciones y transporte, telecomunicaciones y sector inmobiliario. Sin embargo, se puede afirmar que esta inversión está presente en la mayoría de las áreas de la actividad económica mexicana, como pueden ser también el sector automotriz, el de las TIC's (tecnologías de la información y de la comunicación) y el sector medioambiental (www.opportimes.com, 2018).

1. Banca: en el sector financiero, los bancos españoles que cuentan con intereses en México son BBVA, Banco Santander, La Caixa y Banco Sabadell. El primer banco cuenta con una filial, BBVA Bancomer, y es el principal banco del país,

con un 21,5% de los activos totales del sector. Por su parte, Banco Santander es la segunda entidad bancaria del país azteca con un 14,26% de los activos totales. En cuanto a La Caixa, posee una participación del 20% en el Grupo Financiero Inbursa, una sociedad financiera mexicana. El último banco que inició formalmente operaciones en México ha sido Banco Sabadell, que en 2016 se convirtió en la cuarta entidad financiera en trabajar en el país.

2. Energía: en cuanto al sector energético, las empresas españolas más expuestas en el país azteca son Repsol, Iberdrola y Naturgy (anteriormente conocida como Gas Natural Fenosa). Por un lado, Repsol cuenta con sus propias estaciones de servicio en el mercado mexicano, a la vez que cuenta con activos de exploración de hidrocarburos y tiene un contrato de explotación de gas en el Golfo de México. Por otro lado, el 2% del resultado bruto de explotación de Iberdrola proviene de México, mientras que, para Naturgy, este país supone el 4%. Además, Abengoa, Elecnor y ACS cuentan con contratos de la Comisión Federal de Electricidad para poder construir sus centrales.

Más de la mitad de la energía eólica de este país es desarrollada por empresas españolas como es el caso de Iberdrola, Acciona, Gamesa y Renovalia.

3. Infraestructuras: muchas empresas españolas son las encargadas de realizar grandes obras como son carreteras, puentes, transportes, aguas y energía. Entre ellas se encuentran: OHL, FCC, Isolux Corsán, Abengoa, ACS...
4. Turismo: las principales cadenas hoteleras saben que México es un destino muy importante para el desarrollo de su actividad. Destaca la presencia española en la Riviera Maya, donde el 65% de las plazas hoteleras pertenecen a grupos españoles, como son Meliá, NH, Barceló, Iberostar, RIU, Oasis, etc. Otra empresa española con especial interés en este país es la aerolínea Iberia. Iberia, ofrece sus servicios a México desde 1950, contando en la actualidad con dos vuelos diarios entre Madrid-Ciudad de México y aumentando la frecuencia a tres viajes diarios en temporada de verano.
5. Telefonía: detrás de Tecel, la compañía líder de telefonía celular en México, Telefónica es el segundo operador de telefonía móvil en México, contando con 26 millones de clientes en todo el país y con una cuota del mercado del 22% en el año 2018.
6. Textil: Inditex llegó a México en 1992 con la apertura de su primera tienda de Zara en la capital de dicho país. En la actualidad, cuenta con cerca de 400 establecimientos entre todas sus tiendas de Zara, Bershka, Pull and Bear y Oysho. El mercado mexicano es uno de los mercados internacionales donde más ha crecido Inditex en los últimos años. Un caso similar es el de la

compañía catalana Mango, que opera en México desde 1994 bajo la fórmula de la franquicia. No fue hasta noviembre de 2014 cuando optó por abrir en el país azteca la primera tienda propia y de gestión directa, tanto de Mango como de Mango Kids (moda infantil). Además, en el pasado año 2019, puso en marcha un nuevo almacén logístico en el país latinoamericano con el propósito de inaugurar una docena de tiendas más en los dos próximos años, alcanzando así el medio centenar de establecimientos físicos en el país (www.viaempresa.cat, 2019).

4. ESTUDIO DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA EN MÉXICO: IZERTIS

4.1 INFORMACIÓN GENERAL

Izertis SA es una sociedad anónima creada en 1987 y presidida por el asturiano Pablo Martín, cuya sede se encuentra ubicada en Gijón (Asturias), en la Avenida del Jardín Botánico. Tal y como la propia empresa se define en su página web corporativa, Izertis se trata de “una consultora tecnológica que facilita la transformación digital de las organizaciones mediante tecnología, servicios de consultoría y la externalización de soluciones” (www.izertis.com, 2020).

Esta consultora presta sus servicios a otras empresas ayudándolas a la incorporación de la tecnología a su modelo empresarial para poder beneficiarse de todas las ventajas competitivas que ésta les puede aportar, mejorando así la eficiencia en todas sus operaciones y lograr una evolución positiva en su modelo de negocio. Esta incorporación tecnológica, Izertis la lleva a cabo mediante la Transformación Digital y la Innovación.

En España, además de la sede central de Gijón, esta empresa desarrolla su actividad en Bilbao y Madrid.

Con el objetivo de iniciar una expansión fuera de las fronteras nacionales, Izertis también cuenta con oficinas en diversos países de Europa como son Suecia o Alemania. No obstante, no fue hasta el año 2014 cuando la empresa dio el verdadero salto al exterior con su presencia física en el continente americano, concretamente en México. Esta implantación se inicia con la apertura de una filial en el país norteamericano y con la adjudicación, junto a otros socios mexicanos, de la consultora Cleven, uno de los socios referentes de Microsoft. De esta forma, Izertis lo que busca

es estar cerca de sus clientes para poder atenderles de una manera más personalizada e inmediata y tiene por objetivo expandirse hacia otros países americanos como sería el caso de Colombia, Chile y Perú.

La elección del destino final para esta internacionalización viene determinada por la posición estratégica del mismo, ya que según explica Pablo Martín (2014): *“México es un nexo con la Unión Europea a través de España, con Estados Unidos a través del tratado Nafta (Tratado de libre comercio de América del Norte), es un nexo con las principales economías de Latinoamérica a través de la Alianza del Pacífico y Mercosur, y mantiene una relación privilegiada con las economías de Asia. Está en el centro del movimiento económico”* (Tuero, 2014)

4.2 ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Con el fin de conseguir información más precisa y relacionada con el objetivo de este trabajo, me he puesto en contacto personalmente con el presidente y consejero delegado de Izertis, Pablo Martín, el cual me ha concedido una entrevista y me ha contestado a las preguntas solicitadas. Las siguientes cuestiones a desarrollar son fruto en su totalidad de las declaraciones aportadas por Pablo Martín, recogiendo el guión de preguntas a partir del cual se realizó la entrevista en el Anexo I.

En un primer momento, acercándonos a un entorno más nacional, Pablo asegura que el auge de Izertis en el mercado español se debe a la estrategia que sigue basada en la diferenciación cultural y de oferta. Consiste en un crecimiento orgánico e inorgánico (mediante adquisiciones) que permiten definir una oferta de servicios realmente avanzada e innovadora, posicionándoles como líderes en los procesos de transformación digital. En el ámbito de las TIC's, España no es un país atrasado en comparación con otras naciones de su entorno, pero tampoco forma parte de los líderes en adopción de tecnología. En general las grandes empresas españolas tienen niveles similares a los de otras grandes empresas de las principales economías del mundo, el problema es que España tiene una proporción muy superior de microempresas con un uso muy limitado de las TIC. Las AAPP (Administraciones Públicas) españolas tampoco destacan entre las que lideran el ranking.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la presencia actual de la empresa en el extranjero y lo que espera en su futuro. Hoy en día, Izertis cuenta con 22 oficinas en 9

países y han realizado trabajos en aproximadamente otros 50 mercados. Además, el señor Martín afirma que el foco para los próximos tres años es crecer en Europa y en algún mercado africano, priorizando la región EMEA (Europa, Oriente Próximo y África). El mundo se organiza en tres grandes regiones económicas: EMEA, AMERICAS y APAC (Asia y Pacífico). En las dos primeras ya tienen presencia y para los próximos años su meta es fomentar el crecimiento en EMEA sobre AMERICAS. La región LATAM (Latinoamericana), si bien tiene un gran atractivo, muestra grandes inestabilidades sociopolíticas y desequilibrios económicos que aumentan sensiblemente el riesgo para los próximos años. La economía de México, segunda de LATAM, se encuentra en recesión y las políticas populistas de su actual presidente, López Obrador, no presagian buenos tiempos a corto plazo. Por esa misma razón, la estrategia de Izertis para los próximos tres años es mantener el tamaño de su actividad en LATAM y desviar el crecimiento a EMEA.

Los objetivos que se propone Izertis para un futuro cercano, en su plan de negocios 2020/2023, son: posicionar a Izertis como una de las 25 principales consultoras tecnológicas de España, crear una organización sólida y muy eficiente que permita seguir creciendo en los siguientes años a ritmos muy fuertes, incrementar su internacionalización con el objetivo de convertir a Izertis en una multinacional, ser conocida por su alta especialización, su aportación de valor y su marca y crear una cultura empresarial diferenciadora que se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

Entrando ya en lo que sería la internacionalización de su negocio, los riesgos a los que se enfrentaba Izertis eran los mismos a los que se enfrenta cualquier empresa que opta por salir al exterior, tales como: riesgos de divisa, riesgos de crédito y cobro, riesgos seguridad (especialmente en algunos países), riesgos legales y de corrupción, cambios normativos, inseguridad jurídica... A pesar de todos estos inconvenientes, Izertis se vio capacitada para dar el salto al extranjero, empezando su internacionalización hace 6 años.

4.2.1 Izertis en México.

A la hora de escoger el país destino, los principales motivos que llevaron a mirar al país norteamericano fueron, sobre todo:

- La aparente afinidad cultural y el idioma. Aparente porque, aunque parezcan economías muy afines, existen estas diferencias culturales las cuales hay que tener muy presentes, e incluso el idioma tiene muchos giros que no hacen siempre tan fácil la comunicación.
- El atractivo económico. México es la segunda economía de Latam. Pesa casi un 25 % del total y junto con Brasil suponen casi el 75 %. Además, forma parte de un tratado de libre comercio con USA y la cercanía a los estados del sur de dicho país resulta atractiva. De este modo, esta iba a ser una buena entrada al mercado de Centroamérica, caribe y Norteamérica para una empresa española.
- México es un puente de entrada válido para acceder a los estados fronterizos de los Estados Unidos. A su vez, México es un hub logístico perfecto para la Alianza del Pacífico, es decir, México, Chile, Perú y Colombia.

En contraposición, algunos de los mayores problemas se encontraron en la cultura, las formas e incluso el idioma. Además, se trata de un mercado que no es nada fácil y hay que tener en cuenta que existe un elevado riesgo de corrupción, delitos económicos y fiscales y de inseguridad en general. Esta elevada tasa de corrupción del país fue un factor que condicionaba negativamente la decisión. Otros aspectos, como la inseguridad presente en los últimos tres años y el aumento de la violencia también están influyendo negativamente. Asimismo, se observó la competencia con la que Izertis se encontraría en México, pero la información que ofrece dicho país es muy limitada. En el mundo de la transformación digital, México no es un país avanzado, pero dentro de Latinoamérica es uno de los más avanzados, por detrás de Chile, Argentina y Uruguay que también tienen un elevado grado de desarrollo de las TIC's en relación a Latam. También hay que tener en cuenta la necesidad de adaptar las prácticas comerciales y financieras del país del destino. En el caso de Izertis, sus productos y servicios no requieren adaptación debido al sector en el que compiten, a excepción de los idiomas que, fuese cual fuese el destino, habría que traducir y modificar para llegar al público objetivo del país en cuestión.

4.2.2 Forma de entrada en el país.

Con todos los pros y los contras normales de toda decisión, el tiempo que pasó entre que se pensó en México como posible destino y su implantación final en dicho país fue de aproximadamente dos años. Los pasos a seguir comenzaron por un

análisis del país y mercado alternativos y finalmente con algunos viajes y contactos comerciales. Se empezó tomando una participación minoritaria en una empresa local, lo que permitió a Pablo Martín viajar durante todo un año al país y conocer de propia mano su mercado y sus características. Pasado ese año, compraron la totalidad de la empresa y la utilizaron como base de su crecimiento en el país.

Finalmente, la forma de implantación en el país azteca fue, por un lado, abriendo una filial, Izertis México y, por otro lado, junto con otros inversores mexicanos, comprando la consultora tecnológica Cleven, un socio de Microsoft muy enfocado en proyectos con Microsoft Dynamics. Lo que esperaban con estas acciones era generar valor ofreciendo soluciones de e-commerce, movilidad y gestión de contenido y, además, llevar paquetizada toda la experiencia del mercado español, ya que producir servicios en el mercado mexicano es complicado. Para darse a conocer, ya que entra a un mercado para el cual es una empresa totalmente desconocida, comienza poco a poco realizando adquisiciones, mucha labor de lobby y con contactos one to one con empresarios. La estrategia difiere totalmente de la seguida en España, trabajando sólo algunas partes de su portfolio y sólo para algunos tipos de clientes, sin tratar de hacer todo para todos. Se trata de un mercado muy grande y muy complicado, por lo que hay que entrar en una zona, en un segmento de clientes y con una oferta concreta. Optaron por fijar precios medios altos, en general iguales o superiores a los de España en los servicios que ofertan y procurando no competir en esta variable. En cuanto al personal, se contrataron a todos los trabajadores allí pero el directo es español.

Muchas empresas, a la hora de expandirse, buscan un socio local adecuado para facilitar las operaciones. En el caso de Izertis, buscaron socios con los que colaborar, pero prefirieron ser propietarios de sus propias empresas internacionales, pero no descartan crear empresas conjuntas en el futuro. Para contactar con los primeros clientes, compraron empresas locales que ya contaban con sus propios clientes y, a partir de ahí, con actividades comerciales. El gobierno mexicano no concedió ninguna ayuda a la empresa a la hora de empezar su actividad en su país, sin embargo, desde que la sociedad se implantó en México hasta que empezó a obtener los primeros beneficios en dicho país sólo hizo falta un año.

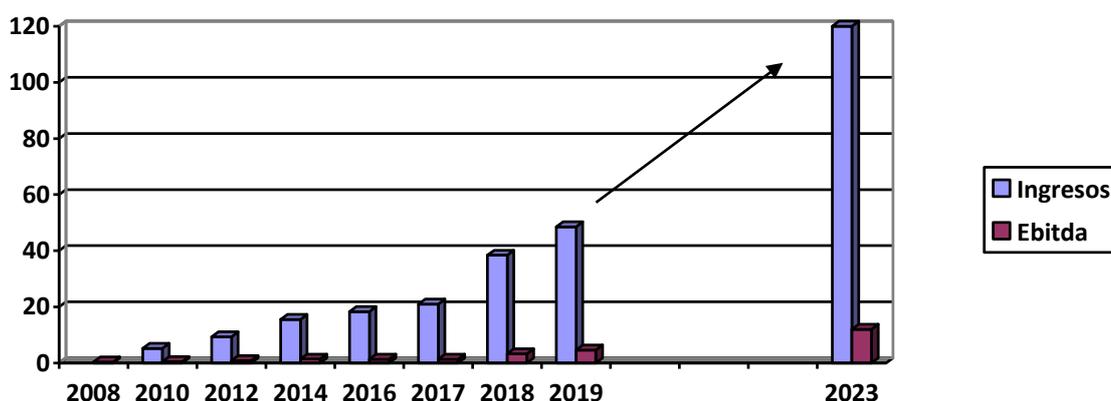
4.2.3 Negocios de la empresa en México.

Teniendo en cuenta los sectores mayoritarios a los que Izertis ofrece sus servicios en el país norteamericano, nos encontramos con el sector de la banca, los seguros, la tecnología, la salud, las energías renovables, el turismo, las industria y los servicios.

Con todo esto, la evolución de los ingresos de Izertis ha sido sobresaliente. Para el año 2019, registró unas ventas de 48,5 millones de euros, con un beneficio bruto de explotación (Ebitda) de 4,6 millones de euros. En comparación con las cifras obtenidas para el año 2018, que fueron de 38,4 millones de euros en ingresos y un beneficio bruto de explotación de 3,3 millones, para el año 2023 la cifra esperada supone más que triplicar ese volumen de negocios, situándose en los 120 millones de euros. Desde su debut en el MAB (Mercado Alternativo Bursátil) en noviembre de 2019, la consultora se ha revalorizado un 126%, pasando de un precio de 1,7 euros por acción a los 4,74 euros registrados a cierre de mercado el viernes día 5 de junio de 2020.

En el gráfico 4.1, se refleja claramente la evolución ascendente de los ingresos que ha experimentado Izertis desde el año 2008 hasta el 2019, con una estimación realista que efectúa la empresa para determinar cuál será el valor de esos ingresos para el año 2023.

Gráfico 4.1: Evolución de los ingresos de Izertis (datos en millones de euros. 2008-2019: datos consolidados. 2013: datos estimados).



Fuente: Elaboración propia a partir de Izertis S.A.

En cuanto a la facturación total de la empresa, en el año 2019 alcanzó un valor de 46.349 euros, aumentando en casi 10 mil euros con respecto al año anterior. Estas cifras difieren según el área y el país.

En las tablas 4.2 y 4.3 puede verse la distribución por áreas de la facturación, tanto para el año 2018 como para el 2019, y también la distribución de la facturación por países para ambos años.

Tabla 4.2: Cifras de facturación por área (datos en miles de € consolidados).

	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	TECNOLOGÍA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS	SOLUCIONES DE NEGOCIOS	OPERACIONES DE NEGOCIOS	OTROS	TOTAL
FACTURACIÓN 2019	11312	13122	11165	10643	107	46349
% del total	24,41%	28,31%	24,09%	22,96%	0,23%	
FACTURACIÓN 2018	8035	10925	6761	10774	265	36760
% del total	21,86%	29,72%	18,39%	29,31%	0,72%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Izertis S.A.

Tabla 4.3: Cifras de facturación por países (datos en miles de € consolidados).

	2019	2018
ESPAÑA	33000	27890
PORTUGAL	5033	3427
MÉXICO	8316	5443
TOTAL	46349	36760

Fuente: Elaboración propia a partir de Izertis S.A.

Con el análisis completo de toda la información, se puede afirmar que México es el segundo mercado de Izertis, por detrás de España.

Un tema de actualidad es sin duda la crisis del coronavirus que está sufriendo el mundo y, en este caso concreto, las organizaciones, que se ven afectadas por las nuevas medidas que hay que adoptar para adaptarse a una nueva normalidad. De

momento, el sector tecnológico e Izertis, tanto en el mercado nacional como en el caso de México, no están siendo afectados por la pandemia, aunque no descartan que pueda afectarles en el futuro, sobre todo si la crisis económica se agudiza. El trabajo proporcionado por Izertis ha seguido realizándose con total normalidad desde el primer día gracias al teletrabajo.

En el Anexo II se incluye una carta de Pablo Martín Rodríguez, director de Izertis, en la que avala que todos los datos descritos anteriormente son veraces y cuya fuente de información es la propia empresa.

4.2.4 Conclusiones extraídas con la entrevista.

Las principales conclusiones obtenidas con esta entrevista son, por un lado, el gigantesco crecimiento de la empresa en cuestión de unos años, que pasó de ser una pyme centrada en el mercado regional asturiano y que poco a poco se abría al mercado nacional, a ser una de las grandes empresas del sector tecnológico español y convertirse en una sociedad internacional. Por otro lado, es un claro ejemplo del largo y difícil, pero a la vez fructuoso proceso que conlleva la internacionalización. Izertis, una vez alcanzada una buena posición en el panorama nacional, ve la oportunidad de seguir creciendo más allá de las fronteras españolas y la necesidad de no limitar única y exclusivamente su actividad a España. Es así como empieza su búsqueda del destino idóneo. México, como todo país, tiene sus ventajas y sus inconvenientes a la hora de llevar allí la empresa. Se puede afirmar que los factores más positivos de México como destino son: su posición estratégica, su atractivo económico y la afinidad cultural e idiomática con España. Sin embargo, los puntos que afectan más negativamente a las empresas en el momento de elegir el país azteca son: la elevada tasa de corrupción, la inseguridad general y la violencia.

Por lo tanto, uno de los pasos esenciales es elegir correctamente a qué país quieres llevar tu empresa y, de este modo, ese costoso proceso de internacionalización tendrá sus frutos, que se traducen en mayores ventas, más competitividad, diversificación del riesgo... como es el caso de Izertis, reflejo de los beneficios que dejan también el esfuerzo, el trabajo y la constancia.

A priori, parece que la crisis del covid-19 beneficiará a Izertis, ya que hoy en día parece primordial una adaptación tecnológica y operativa para trabajar en un entorno meramente online. La transformación digital pasará de ser un proceso necesario para una empresa a ser un proceso obligatorio.

5. CONCLUSIONES

Con la elaboración de este trabajo y su completo análisis final, se pueden elaborar a una serie de conclusiones que sintetizan los aspectos más importantes y destacables de dicho proyecto.

México es uno de los destinos preferidos del continente americano para empezar en él la actividad económica de una organización. A pesar de su inestabilidad política y económica y de su elevada tasa de conflictividad, el país azteca se sitúa por delante de la mayoría de países de su entorno, ya que goza de muchas ventajas en comparación al resto, véase su facilidad para hacer negocios, su atractivo turístico y su posición estratégica dentro del continente. Poniendo en valor tanto los pros como los contras del país, se puede afirmar que México cuenta con un atractivo y con un potencial elevado para dirigir las operaciones internacionales hacia él como destino. En el caso de España, se puede observar tanto grandes empresas como pymes españolas que ven en México una buena oportunidad para internacionalizarse.

Del mismo modo, es una de las economías más abiertas a nivel mundial, contando con 12 Tratados de Libre Comercio, que le otorgan acceso preferencial a múltiples mercados y a millones de consumidores. Las relaciones económicas de México con España se desarrollan con fluidez, situándose este último en la quinta posición como cliente y en la undécima como proveedor para México.

Los sectores que presentan las mayores oportunidades de negocio en el país norteamericano son los ya tradicionales sectores de la automoción, la maquinaria y los seguros. Recientemente, entre los sectores que tienen un mayor auge hoy en día, nos encontramos con las energías renovables, la tecnología y el área turística. Estos últimos nos ofrecen importantes ventajas y posibilidades en el país en cuestión.

Como gran ejemplo de lo anterior, tenemos el caso de la consultora tecnológica Izertis, que presta sus servicios a otras empresas para que logren incorporar a su modelo empresarial la tecnología y se beneficien de todas sus ventajas. Trabajan en un campo que, incluso en la actualidad con la crisis del covid-19, es necesario e imprescindible, ya que vivimos en un mundo cada vez más tecnológico y dependiente de las TIC's.

En resumen, la internacionalización hacia la región analizada a lo largo de todo el trabajo se sitúa en una buena posición para las empresas españolas. Es bien sabido que el futuro de las relaciones internacionales es incierto debido a la crisis económica mundial y sus consecuencias. Lo que sí está claro es que la internacionalización, pese a ser un reto para cualquier organización, aporta grandes beneficios para la empresa en cuestión y para el conjunto de la sociedad.

6. BIBLIOGRAFÍA

Castillo, Isabel (2019): “Sectores Económicos de México: Características Principales”, *Lifeder*. Disponible en: <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-mexico/> [Consultado el 30 de marzo de 2020].

Chirinos Maneiro, G. (2018): “México ofrece oportunidades de internacionalización para las pymes españolas”, *Cargo Flores*. Disponible en: http://www.cargoflores.com/mexico_oportunidades_pymes/ [Consultado el 8 de marzo de 2020].

COFACE: <https://www.coface.com/> [Consultado el 5 de febrero de 2020].

Deloitte (2019): “La gran relación comercial entre México y EE.UU. ¿Hasta dónde llegará?”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/la-gran-relacion-comercial-mexico-eua.html> [Consultado el 6 de abril de 2020].

Economía Diariocrítico: “Internacionalización de Izertis”. Disponible en: <https://www.diariocritico.com/-internacionalizacion-de-izertis:-bienvenidos-a-izertis-mexico-> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Economía Tic: “¿Qué es Fintech?”. Disponible en: <https://economytic.com/fintech/> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

El Comercio Digital (2019): “No es tiempo de más proteccionismo, sino de más libertad de comercio”. Disponible en: <https://www.elcomercio.es/economia/tiempo-proteccionismo-libertad-20190601000749-ntvo.html> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Empresa Exterior (2015): “La empresa asturiana Izertis se expande en México con el apoyo de COFIDES”. Disponible en: <https://empresaexterior.com/art/56483/la-empresa-asturiana-izertis-se-expande-en-mexico-con-el-apoyo-de-cofides> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

FMI (2018): México. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi> [Consultado el 5 de marzo de 2020].

García Arroyo, L. (2019): “El español no es aquí lengua oficial”, *Archiletras*, 2. Disponible en: <https://www.archiletras.com/pais/el-espanol-no-es-aqui-lengua-oficial/> [Consultado el 8 de marzo de 2020].

GDP Consultoría (A): “¿Es México uno de los 7 países más atractivos para invertir? Sí. Disponible en: <https://gdpconsultoria.com/mexico-es-uno-de-los-7-paises-mas-atractivos-para-invertir-si/> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

GDP Consultoría (B): “¿Qué estrategias eficaces utilizan las empresas españolas para la internacionalización?”. Disponible en: <https://gdpconsultoria.com/estrategias-eficaces-utilizan-las-empresas-espanolas-la-internacionalizacion/> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

GDP Consultoría (C): “Razones para invertir en México”. Disponible en: <https://gdpconsultoria.com/razones-para-invertir-en-mexico/> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

GDP Consultoría (D): “Tres oportunidades de negocio en México que puedes empezar desde ahora”. Disponible en: <https://gdpconsultoria.com/tres-oportunidades-de-negocio-en-mexico-que-puedes-empezar-desde-ahora/> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

ICEX (A): México. Régimen arancelario y reglamentación: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=MX#3> [Consultado el 21 de junio de 2020].

ICEX (B): México. Relaciones Económicas Internacionales: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/relaciones-economicas-internacionales/index.html?idPais=MX> [Consultado el 5 de abril de 2020].

ICEX (C): México. Sector Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=MX#2> [Consultado el 5 de abril de 2020].

Índice Doing Business (2020): <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico> [Consultado el 5 de febrero de 2020].

Informes de Secretaría: “Informe económico y comercial, México”. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/0ADA6C5AD08A3760B9C057FD18B19082.pdf> [Consultado el 5 de marzo de 2020].

ISPAF: Aranceles e impuestos a la importación en México. Disponible en: <http://www.ispaf.institute/es/sud-america/tramites-aduanero-en-mexico/aranceles-e-impuestos-a-la-importacion-en-mexico> [Consultado el 22 de junio de 2020].

Izertis: <https://www.izertis.com/es/> [Consultado el 20 de mayo de 2020].

La Nueva España (2014): “Izertis se implanta en México con una filial y la compra de una consultora”. Disponible en: <https://www.lne.es/economia/2014/10/15/izertis-implanta-mexico-filial-compra/1656232.html> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Libremercado (2017): “Trump amenaza con un arancel del 20% a los productos mexicanos para pagar el muro”. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2017-01-26/trump-quiere-imponer-a-mexico-un-arancel-de-hasta-el-20-para-pagar-el-muro-1276591465/> [Consultado el 10 de marzo de 2020].

Modaes (2019): “Mango se hace fuerte en México”. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-se-hace-fuerte-en-mexico-nuevo-centro-logistico-y-crecimiento-con-el-palacio-de-hierro.html> [Consultado el 22 de junio de 2020].

Opportimes (2018): “Las 50 mayores empresas de España en México”. Disponible en: <https://www.opportimes.com/las-50-mayores-empresas-de-espana-en-mexico/> [Consultado el 20 de marzo de 2020].

Ramos, J. L. (2019): “México, favorito de las empresas españolas”, *El Sol del Centro*. Disponible en: <https://www.elsoldelcentro.com.mx/finanzas/mexico-favorito-de-las-empresas-espanolas-3193759.html> [Consultado el 4 de abril de 2020].

Rodríguez Durán, A. (2019): “Estas son las nuevas reglas para etiquetado de productos en México”, *Merca2.0*. Disponible en: <https://www.merca20.com/estas-son-las-nuevas-reglas-para-etiquetado-de-productos-en-mexico/> [Consultado el 21 de junio de 2020].

Santander Trade (A): “México: Empaques y normas”. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/mexico/empaques-y-nomas> [Consultado el 21 de junio de 2020].

Santander Trade (B): “México: Inversión Extranjera”. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/mexico/inversion-extranjera> [Consultado el 4 de abril de 2020].

Santander Trade (C): “México: Política y economía”. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia> [Consultado el 6 de abril de 2020].

Secretaría de Economía, Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/es/articulos/la-economia-mexicana-recibio-un-flujo-de-ied-por-31-604-3-millones-de-dolares-193205?idiom=es> [Consultado el 4 de abril de 2020].

Transparency: <https://www.transparency.org/cpi2019> [Consultado el 5 de febrero de 2020].

Tuero, C. (2014): “La consultora tecnológica Izertis inicia en México su expansión internacional”, *El Comercio Digital*. Disponible en: <https://www.elcomercio.es/gijon/201410/15/consultora-tecnologica-izertis-inicia-20141015001756-v.html> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Tuero, C. (2020): “Izertis impulsa un «ambicioso» plan de expansión mundial con tres nuevas sedes”, *El Comercio Digital*. Disponible en:

<https://www.elcomercio.es/economia/empresas/izertis-impulsa-ambicioso-plan-expansion-mundial-20200102001530-ntvo.html> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Velázquez, F. (2018): “20 razones para emprender en México”, *Entrepreneur*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/319857> [Consultado el 20 de febrero de 2020].

Viaempresa (2019): “Mango estrena almacén en México y llegará al medio centenar de tiendas”. Disponible en: https://www.viaempresa.cat/es/empresa/mango-almacen-mexico_2077695_102.html [Consultado el 22 de junio de 2020].

7. ANEXOS

7.1 ANEXO I. GUÍA DE PREGUNTAS A PABLO MARTÍN, DIRECTOR DE LA EMPRESA IZERTIS.

1. ¿A qué se debe el auge de Izertis en los últimos años? ¿Es España un país atrasado o con mucho por descubrir en el ámbito de las TIC's?
2. ¿Cuál es la estrategia llevada a cabo en España?
3. Dado que mi proyecto va sobre la internacionalización de empresas españolas a México y teniendo en cuenta la presencia de su empresa en dicho país, ¿en qué otros territorios se encuentran actualmente?
4. ¿Tiene en mente alguna nueva entrada futura a otro país? ¿Y en el mercado europeo?
5. ¿Se puede hablar de unos destinos más adecuados que otros para empezar la actividad tecnológica en ellos?
6. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentaba Izertis al tratar de internacionalizar su negocio?
7. ¿En qué momento Izertis se vio capacitada para dar el salto al extranjero?
8. ¿Cuánto tiempo pasó entre que se pensó en México como destino y su implantación final en dicho país? ¿Qué pasos hubo que seguir?
9. ¿Cuáles son los motivos que le llevaron a escoger México?
10. El país azteca fue uno de los primeros países en la adopción del Fintech, ¿es esto clave para decidirse por este destino?
11. ¿México es un país avanzado en el ámbito de la transformación digital?
12. ¿Hubo algún problema al adaptarse a la cultura y tradición del mercado local?
13. ¿La elevada tasa de corrupción del país fue un factor en contra de elegir México? ¿Hubo algún otro inconveniente?
14. México es un país con gran dependencia comercial de los Estados Unidos. El conflicto y la reciente crisis entre ambos países, ¿tiene alguna consecuencia en el desarrollo de la actividad de Izertis? ¿Es México un puente comercial para acercarse al mercado estadounidense?
15. ¿Cuál fue la forma de implantación en el país azteca? ¿Construyendo sus propias instalaciones o con alguna filial?

16. ¿Cómo se da a conocer Izertis en un mercado para el cual es una empresa desconocida?
17. ¿Tuvo que fijar precios bajos con las empresas para acelerar su introducción en el mercado u optó por fijar precios más altos para asegurarse un margen de beneficios?
18. ¿Decidió llevar a su propio personal español o por contratar candidatos locales?
19. ¿Cuál es la estrategia llevada a cabo allí? ¿Difiere de la seguida en España?
20. Al entrar en un país extranjero, ¿las empresas que demandan sus servicios lo aceptaron tal y como era o hubo que realizar alguna modificación al respecto para hacerlo más atractivo?
21. ¿Cómo consiguió contactar con los primeros clientes?
22. ¿Cuáles son los sectores mayoritarios a los que Izertis ofrece sus servicios?
23. ¿Recibió la empresa alguna ayuda por parte del gobierno mexicano?
24. ¿Ha observado la competencia del país de destino antes de su internacionalización?
25. Para muchas empresas, es fundamental encontrar un socio local cuando se expande, ¿es el caso de Izertis? Si es así, ¿cuánto tiempo le ha llevado encontrarlo? ¿Ha sido difícil la elección del socio adecuado?
26. ¿Cuánto tiempo ha pasado desde que se implantó hasta que empezó a obtener los primeros beneficios en el país norteamericano?
27. ¿Cuál es el porcentaje de facturación que Izertis recibe de México? ¿Y de Latinoamérica?
28. ¿La pandemia actual está afectando/beneficiando a Izertis? ¿Y en el caso concreto de México?

7.2 ANEXO II. CARTA VERIFICADA DEL DIRECTOR DE IZERTIS.



Ana Valiente Cuervo ha contado con la colaboración de Izertis en la elaboración de su trabajo de fin de grado. La información presentada ha sido valida por la empresa y cuenta con su visto bueno.

Ana ha mantenido reuniones conmigo para su desarrollo y me gustaría dejar constancia del gran interés e implicación que Ana ha mostrado durante estas entrevistas y la elaboración de su trabajo.

Atentamente

Pablo Martín Rodríguez

Presidente de Izertis