



***PLAN DE PROYECTO MASTER***

**IGS,  
Ingeniería de Gestión y Servicios**

***Equipo que presenta:***

Sandra Liliana Pinto Franco  
Antonio Naharro Funez  
Manuel Cabedo Barber  
Fernando Sevilla Noarbe  
Darío González Díaz

***17 de Octubre de 2014***

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>IGS. Expertos en Glocalización.....</b>	<b>5</b>
CLAVES DEL NEGOCIO .....	5
EXISTENCIA DE UN MERCADO.....	6
MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA .....	6
DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	7
ESTRATEGIA. VENTAS Y COSTES .....	8
PLAN FINANCIERO .....	9
<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>11</b>
MISIÓN, VISIÓN Y VALOR .....	11
DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	12
MERCADO OBJETIVO .....	12
NECESIDADES A SATISFACER .....	12
VENTAJAS COMPETITIVAS.....	12
FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	12
NIVEL TECNOLÓGICO.....	13
FINANCIACIÓN.....	13
VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	13
EQUIPO PROMOTOR .....	13
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO (COLOMBIA).....</b>	<b>13</b>
DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN MERCADO .....	13
Entorno Económico .....	18
Entorno Medioambiental.....	21
Entorno Político.....	23
Entorno Jurídico .....	24
Entorno Social y Cultural .....	25
Entorno Tecnológico .....	26
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR. ....</b>	<b>27</b>
La diferenciación .....	30
Amenazas servicios sustitutivos.....	31
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO-MODELO DE NEGOCIO. ....</b>	<b>31</b>

---

ANÁLISIS DAFO .....	31
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI .....	33
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE .....	34
MATRIZ DE MC KINSEY .....	35
<b>MARCO ESTRATÉGICO-BUSINESS MODEL CANVAS. ....</b>	<b>36</b>
BUSINESS MODEL CANVAS:.....	36
ASOCIADOS CLAVE: .....	36
ACTIVIDADES CLAVE:.....	37
RECURSOS CLAVE: .....	37
PROPUESTA DE VALOR .....	37
RELACION CON LOS CLIENTES .....	37
CANALES .....	37
SEGMENTO DE CLIENTES.....	37
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	37
VIAS DE INGRESO .....	38
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>38</b>
MERCADO OBJETIVO:.....	38
POSICIONAMIENTO: .....	38
OBJETIVO DE VENTAS:.....	39
OBJETIVO DE RENTABILIDAD:.....	40
OBJETIVO DE RENDIMIENTO:.....	41
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>43</b>
ANÁLISIS DEL MERCADO .....	44
Segmentación del Mercado .....	44
MARKETING MIX .....	44
Definición del Producto.....	44
Servicios y Tarifas .....	45
Posicionamiento.....	46
Distribución .....	47
Comercialización .....	47
Comunicación.....	48
DOTACIÓN PRESUPUESTARIA .....	50
SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	51

---

<b>PLAN FINANCIERO</b> .....	52
DATOS DE PARTIDA .....	52
ACTIVOS DE PARTIDA .....	52
PASIVOS DE PARTIDA .....	54
POLÍTICA DE REPARTO DE BENEFICIOS .....	55
PLAN DE INVERSIONES .....	55
FINANCIACIÓN.....	55
PRESUPUESTO DE VENTAS .....	57
VENTAS.....	57
COSTES .....	61
EVOLUCIÓN EBITDA.....	62
RESULTADO OPERATIVO VS RESULTADO NETO .....	63
<b>PLAN RECURSOS HUMANOS</b> .....	64
TIPOS DE CONTRATO.....	64
COSTOS DE PERSONAL .....	64
OTROS COSTOS DE PERSONAL .....	67
TOTAL COSTOS DE PERSONAL PROYECTADOS A TRES (3) AÑOS DE OPERACIÓN.....	68
TOTAL COSTOS DE PERSONAL PROYECTADOS A CINCO (5) AÑOS DE OPERACIÓN .....	68
COSTOS ESTABLECIDOS POR DIFERENTES PERFILES QUE APOYARÁN EL CORE DEL NEGOCIO, PROYECTADOS A CINCO (5) AÑOS DE OPERACIÓN.....	68
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> .....	69
<b>RESUMEN DE BALANCES</b> .....	71
<b>ANÁLISIS DE RATIOS OBTENIDOS</b> .....	73
<b>ANÁLISIS DE RATIOS OBTENIDOS Y PLAN DE CONTINGENCIA</b> .....	74
PLAN DE CONTINGENCIA.....	75
<b>ANEXO. Presupuestos Competencia</b> .....	78
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO</b> .....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

## RESUMEN EJECUTIVO

# IGS. Expertos en Glocalización

*IGS, Ingeniería de Gestión y Servicios, es el soporte para el desarrollo de su negocio en Latinoamérica.*

La idea de **IGS** nace de la necesidad de las empresas relacionadas con el mundo de las infraestructuras de invertir en países con alto potencial y demanda. Integramos los servicios globales que toda empresa necesita en un entorno local, generando así:

- Sinergias
- Valor
- Incremento de los resultados esperados

Nuestras actividades están orientadas a informar, asesorar, y colaborar con empresas constructoras, promotores y profesionales del sector de las infraestructuras u otros sectores relacionados, para que éstas accedan al mercado y desarrollen su actividad de forma consistente, obteniendo recursos para su implantación en el país (reclutamiento, proveedores, contactos, apoyo técnico, etc.), con el fin de:

- Minimizar riesgos
- Asistir con su red de proveedores y contactos estratégicos locales
- Suavizar la curva de aprendizaje
- Ayudar a generar oportunidades de negocio en los países target
- Análisis de viabilidad e informes económicos, de mercado y fiscales

### **CLAVES DEL NEGOCIO**

Las claves del negocio son:

- **Metodología** de trabajo, fundamentado en el concepto **WIN-WIN**, “si tú ganas, yo gano”.
- **Glocalización**: Amplio conocimiento del sector y local, facilitando la integración de la empresa con el entorno local. El equipo de **IGS** está formado por profesionales de la ingeniería civil, arquitectura, economía y gestión financiera, con amplia experiencia en el sector de las infraestructuras.

*IGS nace como respuesta a las necesidades de inversión de empresas con potencial, ofreciendo un servicio de Confianza y Responsable, soportado por un amplio conocimiento del sector de las infraestructuras y local.*

### **EXISTENCIA DE UN MERCADO**

**IGS** apuesta por Latinoamérica en general, y por Colombia en particular, debido a los amplios planes de inversión que tienen previsto desarrollar sus distintos gobiernos, que además justifican unos crecimientos del PIB mayores a los de otros continentes. Por ello, se detecta un mercado potencialmente atractivo para las empresas con voluntad de internacionalizarse e inversores.

El Gobierno Colombiano presentó un ambicioso plan en materia Infraestructuras de mediano y largo plazo conocido como el Programa de Cuarta Generación de Concesiones 4G, programa con el cual Colombia apuesta por inversiones durante los próximos 25 años, contemplando las concesiones de carreteras de Cuarta Generación, inversión inmobiliaria, la recuperación de vías férreas y proyectos portuarios y aeroportuarios, así como todas las obras y proyectos de menor envergadura relacionados con estas.

*Diferenciación, basada en nuestro*

*Conocimiento del Sector,*

*Conocimiento Local y Metodología,*

*A fin de establecer una relación*

*Duradera y de Confianza*



### **MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA**

Como elemento diferenciador, es importante para **IGS** que los Clientes perciban la realidad de una empresa de confianza, especializada en el sector de las infraestructuras, ofreciendo servicios con valor añadido reflejados en excelencia y eficiencia, y con un Capital Humano plenamente capacitado. Éste es un valor de marca y a su vez una barrera de entrada para futuros competidores.

**IGS** nace de la idea de proporcionar un servicio integral y de acompañamiento al cliente, desde solicita nuestros servicios (asesorando y trazando juntos las líneas maestras a seguir), hasta su correcta adaptación al nuevo mercado.

**IGS** busca consolidar la relación empresa-cliente, fomentando la fidelización, nuevos contratos y por ende nuevos contactos. Conseguimos así que clientes satisfechos hagan la labor de promoción de nuestros servicios, siendo el boca-oreja nuestro mejor aliado.

## **DEFINICIÓN DE SERVICIOS**

Nuestra gama de servicios es amplia a la vez que flexible, adaptándose a las circunstancias y necesidades del cliente.

### **A. Estudios y análisis.**

- Estudios básicos de País
- Análisis de precios de mercado de insumos y materiales de construcción.
- Gestión de Ofertas y Concursos Locales
- Obtención de personal de apoyo local
- Investigación de subcontratistas y proveedores.
- Apoyo en preparación de licitaciones.
- Gestión de consultorías fiscales y tributarias.
- Gestión de contratos de adjudicación directa
- Revisión Legal y Fiscal

Los estudios y análisis se cobran por evento en relación a un tabulador de horas hombres trabajadas.

### **B. Participación conjunta como Oficina Externa**

- Outsourcing de procesos y personal
- Gestión, diseño e implementación de políticas y procedimientos
- Evaluación y disminución de riesgo
- Apoyo en la gestión y resultados del proyecto

El servicio como Oficina Externa se cobra como un porcentaje que se estima con el cliente, en base a las consideraciones iniciales de la oferta y la disminución de riesgos, así como al aumento de utilidad que se obtenga con el apoyo de la Oficina Externa. Se compone de dos componentes de cobro:

- Cuota fija en base a los costes directos para producir los entregables que se negocien.
- Cuota variable acorde a los resultados que se planteen en la negociación, es decir, en función del éxito obtenido.

La Oficina Externa funciona como agente comercial y a modo de personal de apoyo en las áreas que el cliente considere necesaria para la ejecución de los alcances del proyecto. Esta oficina se protegerá con contratos con el cliente para que no se puedan contratar de manera directa personal y clientes conseguidos para proyectos futuros, a menos que se pague una prima.

## ***Servicio***

***a***

***Medida***





### **ESTRATEGIA. VENTAS Y COSTES**

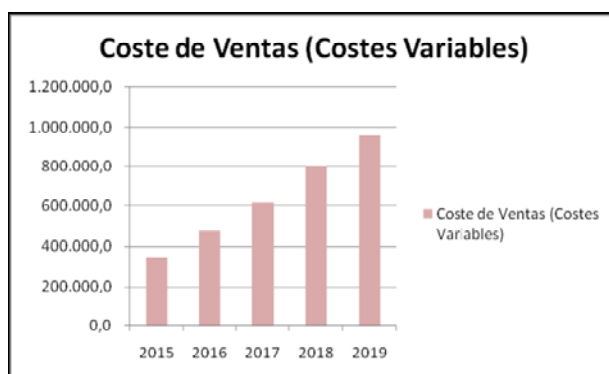
De inicio, y al no contar con subvenciones ni otros ingresos especiales, los ingresos de **IGS** provienen de las ventas de los distintos servicios que se ofrecen para la internacionalización, donde un primer grupo de ellos está diseñado para satisfacer las necesidades puntuales de las empresas constructoras cliente y un segundo grupo abarca la participación conjunta al conformar una empresa satélite del cliente en el país de destino.

Durante el primer año de funcionamiento se prevé una evolución relevante de ventas a partir de la segunda mitad del año, donde se alcanza una venta mensual aproximada de 40.000\$, para aumentar a 80.000\$ en Septiembre y Octubre (un 100%), y terminar con 120.000\$ los meses de Noviembre y Diciembre (aumento del 50%). Por tanto se tiene la previsión razonable que en los primeros meses no se produzcan ventas importantes pues aún no habremos penetrado con nuestros servicios en el mercado.



A partir del primer año, la proyección de las ventas en el segundo año es de un aumento del 37%, para después ir estabilizándose al 30% durante el tercer y cuarto año, hasta un 20% el quinto año. A partir de ahí y en función del cumplimiento de esta planificación, se diseñará un nuevo horizonte de crecimiento con la estrategia adecuada que puede contemplar la incursión en nuevos países e incluso en nuevos sectores.

Los costes más relevantes son los variables, generados para la prestación de los servicios, los gastos de personal y los gastos operativos. Abarcan sobre el 60% de los costes totales y su evolución durante los cinco años de planificación se puede ver en este gráfico.



El control sobre estos costes es fundamental para el seguimiento y evolución de las diferentes proyecciones. **IGS** es consciente de ello y contempla planes de contingencia y de actuación a fin de garantizar la rentabilidad de nuestros inversores.

### **PLAN FINANCIERO**

Además de los Recursos Propios, se hace necesaria una inversión con Capital Ajeno de 100.000\$. Con esta financiación se obtienen resultados satisfactorios en los distintos escenarios: realista, optimista y pesimista.

En el planteamiento realista el plazo de recuperación es de 2,93 años, con un VAN de 371,527.03\$ y una TIR de 97,74%, con los siguientes coeficientes de seguridad (Ventas totales / Punto Crítico)

Coficiente Seguridad	2015	2016	2017	2018	2019
	0,86	1,16	1,47	1,87	2,21

Estos resultados y el análisis hecho del plan de **IGS** nos indican que después del primer año la empresa puede hacer fácilmente frente a sus pasivos, y comenzar a generar rendimientos (Payback) en un plazo menor a 3 años de operación.

#### Escenario Optimista

Estos resultados y el análisis hecho cambiando la proyección y costes de ventas 120% nos indican que inmediatamente la empresa puede hacer fácilmente frente a sus pasivos, y comenzar a generar rendimientos (payback) en un plazo de 2,39 años con un VAN de 823.780,90 y una TIR de 272,41%, lo cual impulsaría nuestro crecimiento a otros países más rápidamente. Para que el tiempo de retorno se pudiera considerar menor a dos años, las ventas iniciales deberían sobrepasar el 60% de lo proyectado, lo cual es un escenario poco probable.

#### Escenario Pesimista

Una disminución de las ventas previstas puede ocasionar una disminución de la rentabilidad y del payback. Es por ello que se tiene previsto un plan de contingencia en caso de una reducción del 10% en las ventas previstas, mediante la intervención sobre los costes variables y el control de costes de personal.

Este plan genera una disminución del Gasto de Salarios y Prestaciones Sociales en un 30% equivalente a 18.514\$ en el primer año de operación. Adicionalmente de la reducción de los otros gastos de Personal en 43% pasando de 26.400\$ a USD 15000\$.

Se obtiene así en un plazo de recuperación de la inversión de 3,49 años con un VAN de 153.252,71\$ y una TIR de 46,06%,

Payback	Optimista	Realista	Pesimista
	2,39	2,93	3,49

En definitiva, la propuesta de **IGS** aúna Metodología, Capital Humano, Especialización, Network y Compromiso hacia el Cliente, ofreciendo una ventaja competitiva a un coste muy bajo, y reportando un plazo de recuperación de la inversión realmente bajo.

***Déjenos ayudarle en su Glocalización.***

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Ingeniería de Gestión y Servicios (I.G.S.) es un proyecto de empresa que canaliza la necesidad de las empresas españolas relacionadas con la construcción (clientes), en diversificarse hacia el continente americano. Para ello, con presencia en varios países estratégicos latinoamericanos, ofrece varios productos que permitirán a las empresas españolas: en primer lugar, evaluar la opción de internacionalizarse en estos países objetivos; y en segundo, dotar de información y acompañar en el proceso de licitación y consecución de contratos de manera sostenible. Esto es, integrando la cultura de destino en su funcionamiento.



Como validación de este proyecto, I.G.S., que tiene como países target: México, Colombia, Argentina y Panamá, decide focalizar sus esfuerzos en Colombia, debido al buen conocimiento del mercado y del sector allí, y también animados por una situación económica en crecimiento continuado.

## **MISIÓN, VISIÓN Y VALOR**

### ***Misión:***

El concepto base detrás de la primicia de IGS es la “Glocalización”, un entorno local para dar servicios globales. Por esto, la misión de la empresa I.G.S. se basa en dar apoyo a empresas constructoras españolas, de cualquier tamaño, que pretendan internacionalizarse en Latinoamérica pero no tengan experiencia (o ésta no haya sido exitosa) ni conocimiento del sector en los países target.

Sus actividades están orientadas informar, asesorar, y/o colaborar en licitaciones con empresas constructoras u otras para que éstas accedan al mercado de manera consistente y proporcionar recursos para su radicación en el país (reclutamiento, proveedores, contactos, etc.), con el fin de:

- Minimizar riesgos
- Asistir con su red de proveedores y contactos estratégicos locales
- Suavizar la curva de aprendizaje
- Ayudar a generar oportunidades de negocio en los países target (presentar licitaciones)
- Ayudar a potenciar el crecimiento de la empresa en los países target
- Proporcionar análisis de viabilidad e informes económicos y fiscales

I.G.S. también puede trabajar formando parte de una estructura satélite de la empresa cliente para conseguir el objetivo de la internacionalización.

### ***Visión:***

El ideario de la empresa comprende la generación de valor para clientes y para la sociedad, facilitando la integración cultural y favoreciendo la filosofía “win-win”, de forma que el cliente

crezca y nosotros con él; con el objetivo de ser una empresa innovadora y líder en el mercado de la internacionalización en Latinoamérica.

**Valores:**

Los valores que rigen a IGS corresponde a los que consideramos necesarios para la sana integración cultural: la confianza, la integración, la eficacia, el respeto, el conocimiento local, la conciencia social y el aprendizaje.

**DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

Con el fin de reducir la incertidumbre y percepción de riesgo de nuestros clientes, el servicio se vuelve un traje a la medida para complementar sus necesidades:

- El servicio puede ser por producto; es decir, por un asesoramiento (informe), una licitación, una radicación, etc. Proporcionado asistencias puntuales en caso de ser necesarias.
- El servicio también puede ser por contrato a tiempo determinado, formando parte de la estructura del cliente de manera satelital.

**MERCADO OBJETIVO**

Está formado por constructoras españolas de cualquier tamaño, inversores y promotores, profesionales de sector y concesionarias con ánimo de internacionalizarse en Latinoamérica; que en cierto modo también es mercado, por ser un mercado atractivo para nuestros clientes.

**NECESIDADES A SATISFACER**

Se pretende cubrir la necesidad que tiene el mercado de desterrar las políticas invasivas y favorecer las integradoras en la internacionalización. De este modo, se conseguirá que la internacionalización de la empresa cliente sea sostenible y obtenga el objetivo de permanencia y rentabilidad en el país destino. También se quiere dar soporte a la radicación de estas empresas aportándoles información de todo tipo: fiscal, ubicación de la sede, gremial, contactos estratégicos, RRHH, proveedores, etc.

**VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas que tiene la empresa son: amplia red de contactos en Latinoamérica, profesionales experimentados del sector, conocimiento local y cultural, y acceso a la información por estar en el país. Todo ello, para generar la confianza del cliente sobre nuestros servicios.

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

El factor clave del éxito de nuestra organización y elemento diferenciador de otras empresas de internacionalización es doble: en primer lugar las actuaciones responden a la “glocalización” (conocimiento local en un entorno global) y se procura la integración de las empresas en la cultura de los países target; y en segundo lugar, el producto no termina con la adjudicación de un contrato sino que se asesora y colabora también en la radicación de la empresa (reclutamiento, proveedores, etc.)

### **NIVEL TECNOLÓGICO**

Las innovaciones tecnológicas que se van a utilizar son la filosofía de integración y respeto por la cultura de destino para favorecer la permanencia en el país (internacionalización sostenible), y enriquecer a la matriz con las buenas experiencias del país de destino. Así mismo es una innovación, la oferta de paquete de internacionalización por x años formando parte satélite de la estructura de la empresa cliente.

### **FINANCIACIÓN**

Las fuentes de financiación son fundamentalmente las horas de trabajo gratuito que dedican los socios fundadores de la empresa y las oportunas para el pago por adelantado de los clientes para poder efectuar la compra de los pliegos previa a las licitaciones o cualquier otra tasa. Con el tiempo sí se prevé recurrir al mercado financiero para poder sufragar las inversiones en las sedes, equipamiento, etc.

### **VIABILIDAD DEL PROYECTO**

La viabilidad del proyecto se asienta en la poca o casi nula inversión inicial, propia de una empresa de servicios y en el innovador enfoque integrador de la internacionalización que unido al conocimiento local y la oferta de producto completo, nos garantizará muchos clientes.

### **EQUIPO PROMOTOR**

El equipo está formado por Sandra Liliana Pinto, (Colombia, economista) Fernando Sevilla, (España, ingeniero civil), Darío González (México, arquitecto), Antonio Naharro (Panamá, Ingeniero civil) y Manuel Cabedo (Argentina, Ingeniero civil). Se posee un perfil técnico, distribuido por distintos países, que brinda una riqueza enorme para el acceso a la información y a la cultura regional.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO (COLOMBIA).**

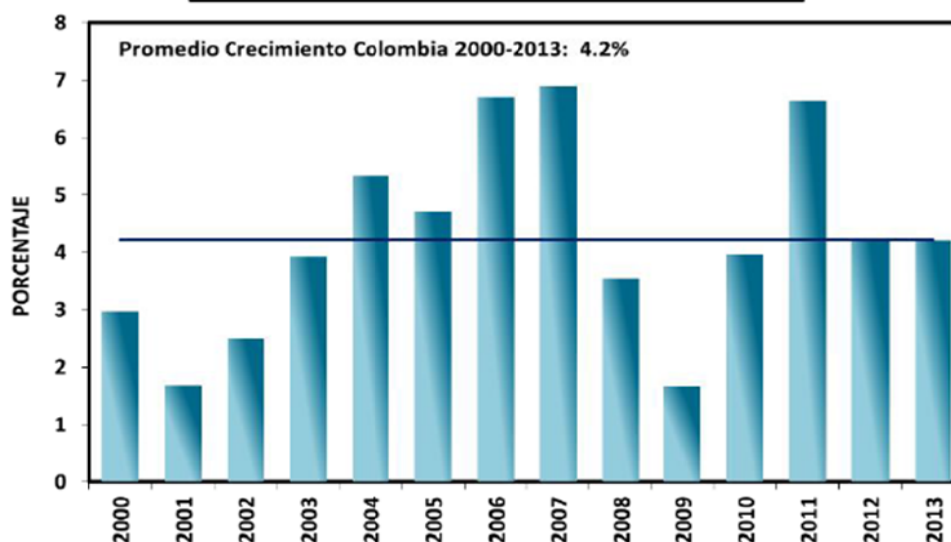
I.G.S. apuesta por Latinoamérica en general, y por Colombia en particular, debido a los amplios planes de inversión que tienen previsto desarrollar sus distintos gobiernos, que además justifican unos crecimientos del PIB mayores a los de otros continentes. Por ello, se detecta un mercado potencialmente atractivo para las empresas Españolas con voluntad de internacionalizarse.

### **DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN MERCADO**

El país donde se ha decidido establecer esta Empresa es específicamente en Colombia, no solo por el auge que está teniendo en materia de Infraestructura como lo detallaremos adelante sino por el buen momento Económico que está pasando, donde organismos como la ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia que es el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana define el comportamiento de 2013 como un año de balance positivo, resaltando el crecimiento del 4% ubicando a Colombia por encima de Brasil, Perú, México, Chile, Estados Unidos, Venezuela, Canadá entre otros, como se puede ver a continuación:



### COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO



FUENTES: DANE, Cuentas Nacionales

### CRECIMIENTO ECONÓMICO

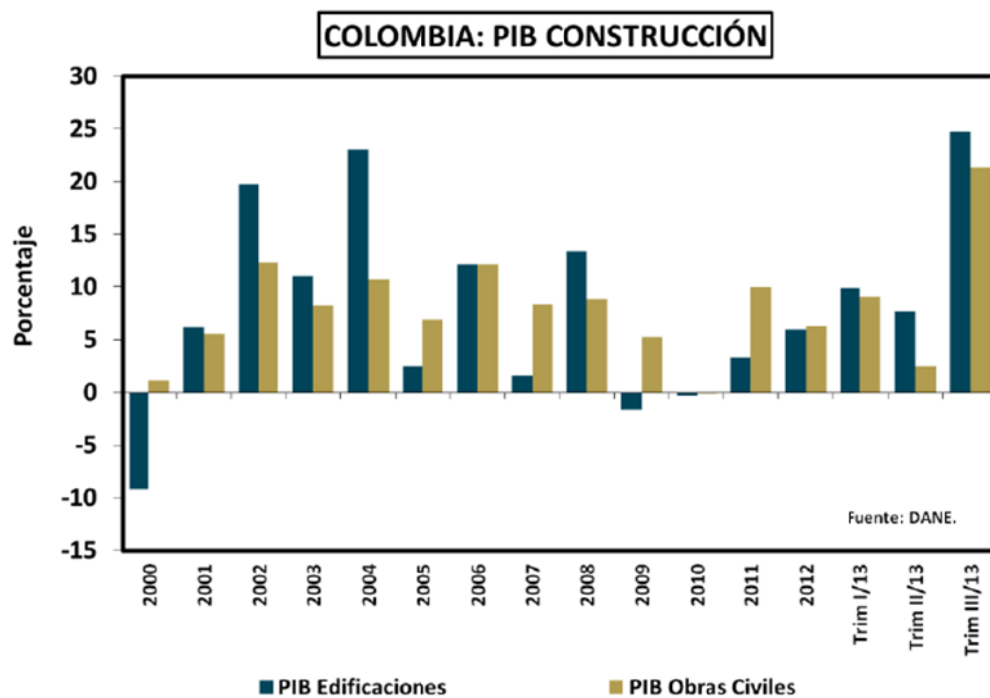
PAÍS	2010	2011	2012	2013		
				2013-I	2013-II	2013-III
<b>América del Norte</b>						
Estados Unidos	2,4	1,8	2,2	1,3	1,6	1,8
Canadá	3,2	2,5	1,7	1,4	1,4	1,9
<b>Europa</b>						
Unión Europea (27 países)	2,0	1,7	-0,4	-0,8	-0,1	0,1
Euro Zona	2,0	1,6	-0,6	-1,1	-0,6	-0,3
Alemania	4,0	3,4	0,9	-0,3	0,5	0,6
Francia	1,7	2,0	0,0	-0,4	0,5	0,2
España	-0,2	0,1	-1,6	-2,0	-1,6	-1,1
Italia	1,7	0,4	-2,4	-2,5	-2,2	-1,9
Irlanda	-1,1	2,2	0,2	-1,1	-1,1	-
Reino Unido	1,7	1,1	0,2	0,2	1,3	1,5
Portugal	1,9	-1,3	-3,2	-4,1	-2,0	-1,0
Grecia	-4,9	-7,1	-6,4	-5,5	-3,7	-3,0
Turquía	9,2	8,8	2,2	2,9	4,4	-
<b>Asia</b>						
China	10,4	9,3	7,7	7,7	7,5	7,8
Corea del Sur	6,3	3,7	2,0	1,5	2,3	3,3
Japón	4,7	-0,6	2,0	-0,1	1,3	2,4
<b>América Latina</b>						
Argentina	9,2	8,9	1,9	3,0	8,3	-
Brasil	7,5	2,7	0,9	1,7	3,3	2,2
Chile	5,7	5,8	5,6	5,2	4,0	4,7
Colombia	4,0	6,6	4,2	2,6	3,9	5,1
Ecuador	3,5	7,8	5,1	3,5	3,5	-
México	5,3	4,0	3,6	0,6	1,6	1,3
Perú	8,8	6,9	6,3	4,6	5,6	4,4
Venezuela	-1,5	4,2	5,6	0,5	2,7	1,2

Fuente: Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD

Crecimiento que ha estado jalonado por los sectores de Construcción, Agropecuario y Minero, contribuyendo a un aumento del PIB, pasando de menos de US\$100.000 millones en el 2000 a más de US\$380.000 millones en la actualidad, con un comercio exterior que se multiplico por 6 y que actualmente alcanza los US\$120.000 millones, lo que refleja el dinamismo de la Inversión extranjera, ayudado por tasas de cambio más competitivas y un desempleo que se ha mantenido en un dígito.

La Construcción ha sido una de las actividades más dinámicas al registrar un crecimiento promedio del 4.2% del PIB Total entre los años 2000 y 2012, contribuyendo de forma importante al crecimiento del país.

Con relación a la Construcción de edificaciones en general han tenido una buena dinámica entre el 2000-2005 y un comportamiento más errático entre 2006-2012, con algunos altibajos entre 2009 y 2010. En el año 2013 hasta el III trimestre tuvo un crecimiento del 13.6%. Por otra parte el PIB de obras civiles crece en promedio el 8.4% entre el 2000-2012 y hasta el II trimestre de 2013 registraba una tasa de crecimiento del 8.3%, por lo cual se afirma que la Construcción ha sido un motor de Crecimiento.



Dentro de las Oportunidades y Retos para Colombia en los próximos años, están los acuerdos comerciales, aprovechando la ventaja que esto trae para la Internacionalización, donde en materia de Infraestructura se cuenta con proyectos ambiciosos no solo en materia de crecimiento económico sino de competitividad.

Como lo mencionamos antes, uno de los sectores que está despejando en materia económica, es el de Infraestructuras, donde ya se tienen algunos avances, pues lo informado por la Agencia Nacional de Infraestructura ANI durante el periodo 2010-2012 vía concesiones, se construyeron 304 Km de doble calzada y para el 2016 se tiene previsto 2.400 km de doble calzada.



## Concesiones en ejecución - ANI



En la actualidad el Gobierno Colombiano presentó un ambicioso plan en materia Infraestructuras de mediano y largo plazo conocido como el Programa de Cuarta Generación de Concesiones 4G, programa con el cual Colombia apuesta por inversiones durante los próximos 25 años, contemplando las concesiones de carreteras de Cuarta Generación, inversión inmobiliaria, la recuperación de vías férreas y proyectos portuarios y aeroportuarios, así como todas las obras y proyectos de menor envergadura relacionados con estas.

La Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI) invertirá para las concesiones de carreteras de Cuarta Generación que sin duda generaran una dinámica empresarial, siendo un programa que comprende 40 proyectos, y un efecto del PIB 1,5% anual a partir de 2015, con una inversión cercana a los 20 billones de dólares. Además, buscando externalidades positivas en indicadores como el empleo, se prevé generar más de 200 mil empleos directos, una reducción en los costos de transporte de alrededor del 20% y reducción en los tiempos de viaje del 30%, y dinamizar otros sectores económicos, lo cual resultaría en un aumento de competitividad del país.

La inversión en la rehabilitación y construcción de vías férreas sería cercana a los \$8,2 billones, en tres fases, que se llevarían a cabo desde 2014 hasta 2021.



En el ámbito inmobiliario nuestro, la Cámara de Comercio de Colombia pronostica un crecimiento para el sector edificador en un 8,4% (en el rango 6,9%-10,5%) para el año 2014. Bajo estos preceptos, el sector edificador mantiene buenos niveles de actividad.

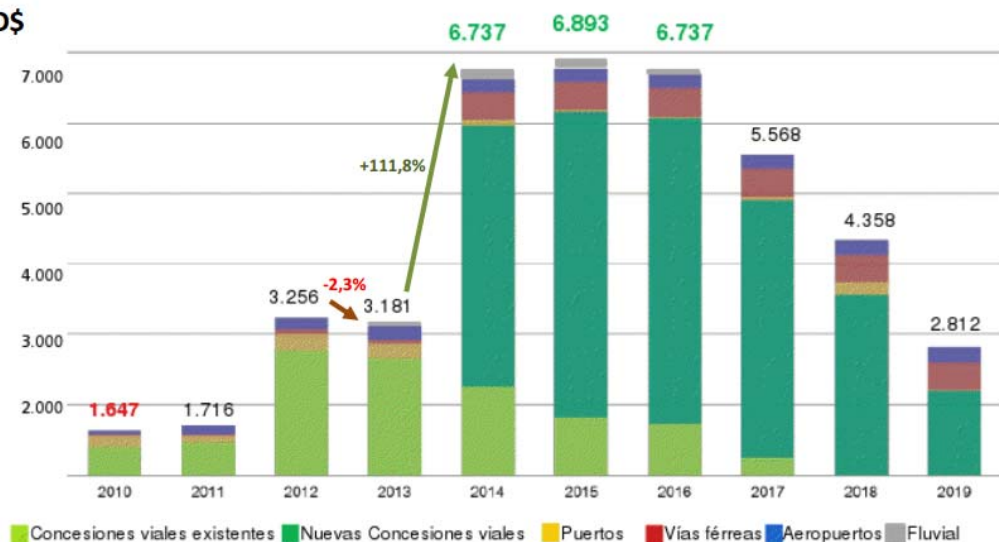
El sector aeroportuario se verá beneficiado con la inyección de 1,5 billones de pesos. Se espera atender la alta demanda de viajeros en el país, gracias a la inversión que realizarán el Gobierno y los concesionarios, para la modernización de una docena de aeropuertos.

En el mes de septiembre de 2014 el Gobierno Colombiano abrió licitación para modernizar, mejora y ampliación de cuatro aeropuertos ubicados en Armenia, Popayán, Neiva y Barranquilla, donde la Inversión sobrepasará los 319 millones de dólares. Estos aeropuertos se adjudicaran al final del año 2014 los cuales serán concesionados para la administración, operación, mantenimiento, explotación comercial, adecuación, modernización y reversión tanto del lado aire como del lado tierra, tal como lo publicó la Agencia Nacional de Infraestructura ([www.ani.gov.co](http://www.ani.gov.co)).

Las nuevas dimensiones del canal de Panamá, las exigencias de los tratados de libre comercio y la norma de cargue directo de carbón, que entra en vigencia en el 2014, han llevado a los puertos colombianos a sumar cifras récord de inversión en su renovación. A los 1.440 millones de dólares inyectados entre el 2012 y mediados de 2013 se sumarán otros 1.000 millones de dólares hasta finales de 2014.

Como se puede evidenciar las Inversiones previstas en materia de Infraestructura son importantes para el desarrollo económico del país, en diferentes tipos:

### Cifras en USD\$



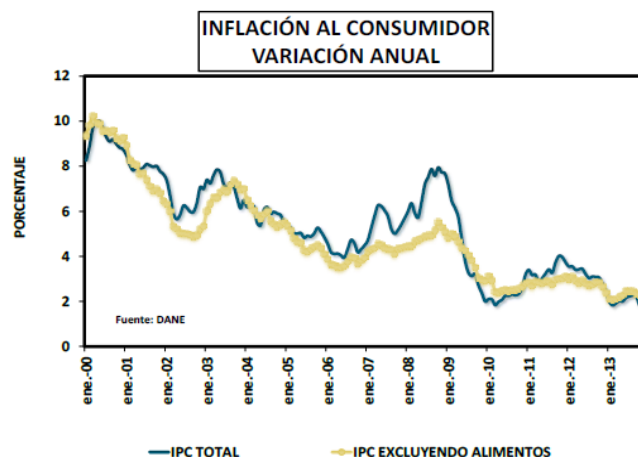
Fuente: Ministerio de Transporte. Cálculos: SERFINCO

El panorama económico y específicamente el auge del Sector de las infraestructuras en Colombia con inversiones previstas y el valor agregado que generan, son sin duda una oportunidad de negocio que IGS, dados sus conocimientos técnicos y locales aprovecharán para ofrecer sus servicios.

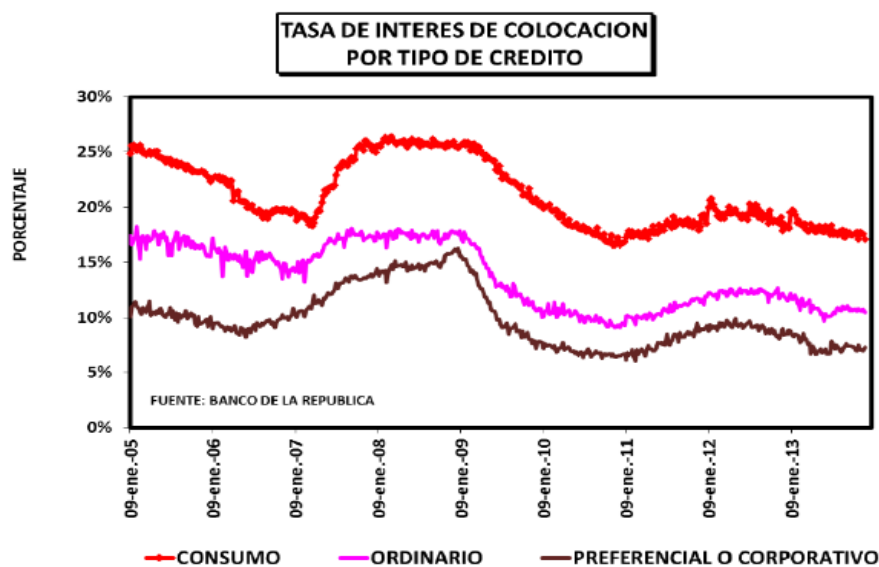
### Entorno Económico

Las principales consideraciones y conclusiones del seminario económico "Perspectivas económicas 2014: Colombia dentro del contexto internacional" realizado el 24 de octubre de 2013, fueron:

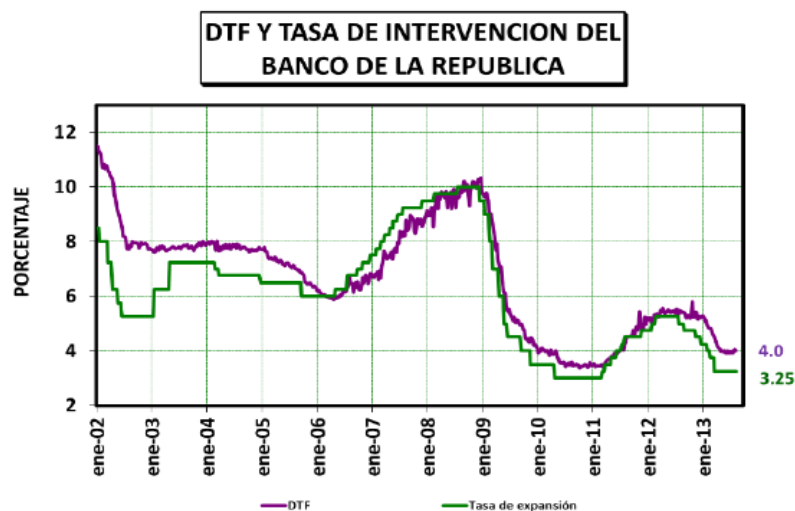
- El crecimiento económico es jalonado por factores externos y/o internos. Pareciera, que por el lado externo, es decir, por las exportaciones minero energética se está entrando en una línea plana. En otras palabras, se va a mantener en los niveles en los que está y por ende, este sector ya no estaría jalonando el crecimiento. Esto nos hace ver los factores internos, y en esto la apuesta está en el sector de infraestructura que estaría jalonando el crecimiento económico, en especial en el segundo semestre de 2014 y en 2015.
- El sector de la infraestructura al estar rezagado, en algún momento, que se espera sea muy pronto, tendrá que despegar. Cada año se espera una mejor ejecución de los proyectos de infraestructura, ya que se ha fortalecido la institucionalidad (Léase Agencia Nacional de Infraestructura). A esto se le suma la construcción de las 100 mil viviendas gratuitas lideradas por el Ministerio de Vivienda, y el incremento en el presupuesto nacional de infraestructura que pasará del 1% al 3% del PIB.
- Otro sector que tiene muy buenas perspectivas en 2014 será el financiero, esto se evidencia que este sector en 2013 se expandió en su otorgamiento de créditos, lo que implica mayores utilidades en los próximos años.
- Con relación al sector inmobiliario para los próximos años no se debe esperar las grandes rentabilidades que ha tenido este sector desde 2010. Pero tampoco se espera una caída drástica en los precios. Por ejemplo, en San Pablo desde 2007 están esperando que los precios caigan, y sin embargo esto se han mantenido y hasta han aumentado.
- Acciones con buenas perspectivas de crecimiento son las relacionadas al sector financiero y al sector de la construcción. Otras acciones que parecen positivas son en el sector del retail, ya que el consumo de los hogares colombianos ha mejorado. Sin embargo, es importante analizar las particularidades de cada empresa y diversificar en las inversiones.



- Con relación al entorno económico en general, ya se comentó el crecimiento económico y del sector, pero no podemos dejar de mencionar una variable importante al momento de pensar en invertir, como es la Inflación, donde en Colombia desde la década de los noventa se tiene una clara tendencia decreciente. En 2013 terminó el año con una inflación del 1.94%, la inflación más baja en medio siglo, situándose ligeramente por debajo de la meta pronosticada por el Banco de la República, entre el 2% y 4%.
- A nivel de tasas de interés desde mediados del 2012, en Colombia se presentó un proceso de desaceleración, debido en parte al impacto de la situación internacional. Por lo cual, el Banco de la República ha modificado su política monetaria hacia una política más expansiva, interviniendo en varias ocasiones reduciendo la tasa de referencia de 5.25% a 3.25%. Así se hizo con la tasa de colocación aunque su disminución fue más moderada.
- Las tasas por tipo de crédito han tenido una tendencia similar (a la baja), en créditos ordinarios de 100 puntos básicos y 80 puntos en los créditos de consumo, tal como se puede ver en las siguientes graficas:



- A nivel de tasas de cambio, factor importante a estudiar al momento de Internacionalizarse, el mercado cambiario colombiano registró un dólar que se mantuvo en promedio alrededor de \$1.800, nivel que frente a una tasa de cambio de \$1.942 al final de 2011, implica una revaluación de la tasa de cambio durante todo el año. Esta tendencia de revaluación, estuvo reforzada por el buen desempeño de la inversión extranjera directa, el aumento de las exportaciones, la baja prima riesgo país y el diferencial entre tasas de interés de paridad, entre otros factores.



- En el 2013, se revierte la tendencia revaluacionista que venía mostrando la moneda colombiana, pasando de una Tasa Representativa de Mercado de \$1.770 a comienzos del año, a una tasa que supera los \$1.900.



- Por lo cual, el 2013 fue un año de devaluación nominal de 8,3%, muy similar a países como Malasia, Brasil, Chile y Perú, e inferior con relación a India, Egipto, Turquía, Sur África, Japón, Argentina y Venezuela.
- En enero de este año, la Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia creció un 17,1 por ciento en comparación con el mismo período de 2013, hasta situarse en 1.605 millones de dólares, según el Banco de la República. Además de financiación, Colombia busca establecer colaboraciones con proveedores de materiales de ingeniería y con empresas en materia de seguros para proyectos.

### **Entorno Medioambiental**



A nivel de Infraestructura, en la realización de obras y actividades de rehabilitación de la red vial, de la red férrea y la construcción de puentes, se originan afecciones ambientales. Este tipo de proyectos generan contaminación del agua y del suelo; ocasionan remoción y movimientos de tierra; pueden causar pérdida de cultivos, de vegetación, de hábitat, erosión, eliminación de la cobertura vegetal y alteración de la geomorfología, entre otros impactos.

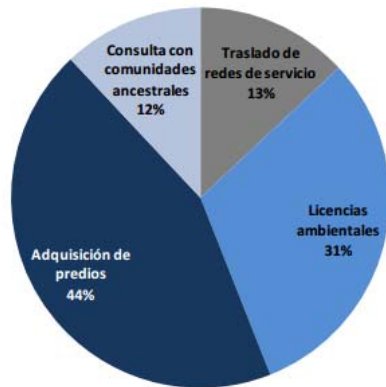
A pesar de dichos impactos, por varios años se excluyeron estas actividades y, sin embargo, en la norma que recientemente se expidió, Decreto 2820 de 2010, en materia de vías, se determinó que se debe obtener la licencia ambiental en caso de proyectarse los puentes y demás infraestructura asociada, y en el caso de la construcción de vías férreas y/o de variantes de la red férrea privada.

En algunos casos no se requiere licencias sino algunos permisos ambientales, en proyectos como la puesta en funcionamiento de las estaciones de servicio de combustible y los depósitos de combustibles. Tampoco tienen este requisito los grandes proyectos de vivienda ni la construcción de centros comerciales, se exige licencia cuando generan impactos significativos; de lo contrario, es suficiente con un control de normas urbanísticas.

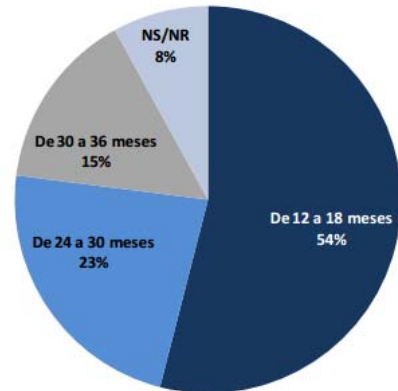
Pero de acuerdo a una encuesta realizada a los concesionarios viales uno de los mayores obstáculos son los tiempos de obtención de licencias ambientales. Con relación a este tema el 54% considera que para obtener este requisito se debe esperar entre 12 a 18 meses.



*Obstáculo más problemático para ejecutar un proyecto*



*Meses para la adquisición de licencia ambiental*



Lo anterior muestra que los problemas administrativos son la principal razón que generan un rezago para el desarrollo de infraestructura en el país, lo que ha llevado a que proyectos esenciales de infraestructura estén frenados no por falta de recursos sino por la tramitología y las exigencias ambientales.

### Entorno Político

Como bien lo establecen los medios de comunicación, Colombia actualmente cuenta con una fuerte inversión extranjera, así como una importante estabilidad del Gobierno, pues se cuenta con el apoyo de diferentes países en materias de relacionadas con el proceso de paz ahora en curso. Actualmente se tiene acuerdos en dos de los cinco puntos de la agenda, pero restan los críticos del proceso, sumados a la turbulencia del ambiente electoral, al reto de la negociación dentro de la guerra y a la presión pública que demanda resultados concretos frente a un grupo terrorista que no siempre ha hablado con la verdad ni actuado con coherencia con su voluntad de reconciliación.

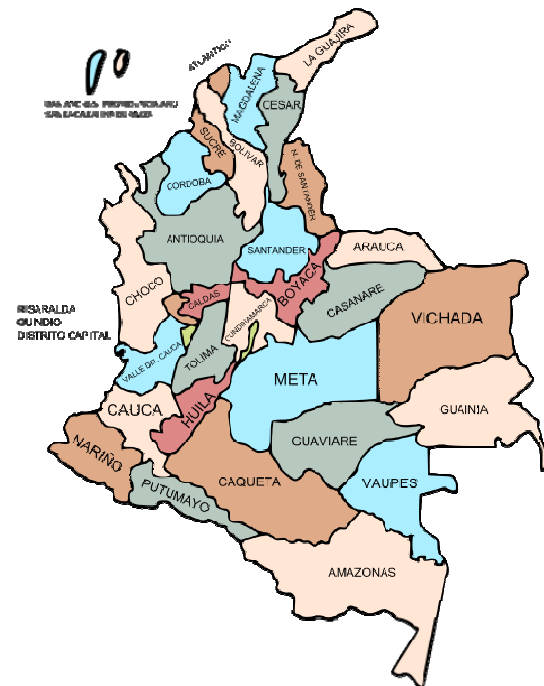
Este año 2014, se tienen bastantes expectativas para con el proceso de paz, además de ser un año en materia electoral, donde se espera se trabaje más por la próxima generación y no por la próxima elección. Es aquí donde IGS se enfrenta ante una amenaza que debe contemplar en su gestión y especialmente difundirla a sus posibles clientes, y es la llamada Ley de Garantías o Ley 996 de 2005, cuyo objetivo es garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos, y no utilizarlos en beneficio de ningún candidato, siendo un conjunto de disposiciones generales donde se establecen restricciones que tienen las Entidades del Estado Colombiano en materia de contratación, igualmente reglamenta la participación de funcionarios públicos en participación política.

“La Ley de Garantías Electorales creó dos tipos de restricciones y deben diferenciarse de acuerdo a las elecciones Presidenciales y/o Congreso de la República.

En cuanto a las primeras, se restringe la contratación directa, la prestación de servicios, contratos interadministrativos y de arrendamiento, entre otros, a todas las entidades del Estado; es decir, a la Rama Ejecutiva, Legislativa y la Rama Judicial del Poder Público, así como los órganos de control, los entes autónomos e independientes y demás entidades y organismos estatales sujetos a regímenes especiales.

En las demás elecciones (distintas a las presidenciales) se restringe la celebración de convenios o contratos interadministrativos para las entidades territoriales únicamente, que ejecuten recursos públicos”.

Esta Ley aplica por alrededor de 8 meses y/o de un año si son elecciones presidenciales donde el presidente actual decide postularse a la re-elección, tiempo en el cual no se podrán realizar gestiones con Entidades del Estado, es decir, se podría llamar un tiempo muerto para IGS, durante el cual se podrán llevar a cabo trabajos de consecución de información pero no de tramites con Entidades estatales.





### Entorno Jurídico

Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. La Constitución vigente fue adoptada en 1991 que reformó la de 1886, es "norma de normas."

Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.

- **El Poder Ejecutivo:**
  - El Presidente de la República es Jefe de Estado y de Gobierno y suprema autoridad administrativa. El presidente es elegido para un período de cuatro años por el voto popular, por la mitad más uno de votos que, de manera secreta y directa, depositen los ciudadanos.
  - El poder ejecutivo también está compuesto por el Vicepresidente, quien es elegido por votación popular el mismo día y en la misma fórmula con el presidente de la República, y los diferentes Ministerios: Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Defensa, Justicia y Derecho, Minas y Energía, Educación, Salud, Desarrollo, Agricultura, Trabajo y Seguridad Social, Comunicaciones, Transporte, Comercio Exterior, Medio Ambiente y Cultura.
  - El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte también de la Rama Ejecutiva.
- **El Poder Legislativo:** Corresponde al Congreso de la República reformar la Constitución, hacer leyes y ejercer control político sobre el gobierno y la administración. El Congreso de la República está integrado por el Senado y la Cámara de Representantes.
- **El Poder Judicial:** La Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales y los Jueces, administran justicia. También lo hace la justicia penal militar.
- **Organismos de control autónomos e independientes:** Organización electoral autónoma e independiente: Conformada por el Consejo Nacional Electoral, por la Registraduría Nacional del Estado Civil y por los demás organismos que establezca la ley. Tiene a su cargo la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identidad de las personas.



## **Entorno Social y Cultural**



La demografía de Colombia se caracteriza por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica, después de México y Brasil. Colombia ha experimentado un rápido crecimiento poblacional como muchos países de la región, con un leve descenso en las últimas décadas.

Como resultado del conflicto armado en el país, existe una población emigrante de alrededor de 2 millones en el exterior. Sin embargo, gracias a mejoras económicas desde la década de los 2000, en los centros urbanos (probablemente el país más urbanizado de Latinoamérica, y como uno de los países con mayor cantidad de ciudades), ha mejorado los estándares de vida de la tradicional economía estaticada del país.

La presencia de extranjeros europeos en el país tiene una relación directa con los procesos de modernización en los aspectos económico y social. Los inmigrantes aportaron una serie de innovaciones en tecnología, ideas, usos y costumbres que propiciaron el desarrollo del país, por lo que representaron una ruptura con el pasado colonial. Por tal razón, el momento de su llegada empieza con la independencia del país, en la cual también participaron, respondiendo a los intereses comerciales de sus países de origen. Antes de ese momento, la inmensa mayoría de los inmigrantes que llegaban a estas tierras eran españoles. Esto implicó que las nuevas ideas llegaran a nuestro territorio teniendo por censores e intermediarios a los españoles, o que ingresaran por vías ilegales.

En todo proceso de internacionalización es de vital importancia conocer la cultura local, los hábitos y costumbres y saber desenvolverse dentro de un nuevo entorno. IGS conoce este hecho, y tiene como objetivo facilitar la entrada de empresas extranjeras, suavizando su curva de aprendizaje, minimizando riesgos y reduciendo costes e incertidumbre.



### **Entorno Tecnológico**

IGS decide iniciar su proyecto empresarial en Colombia, país que tecnológicamente se encuentra a la cabeza en la implantación de nuevas tecnologías, no existiendo pues ninguna limitación o barrera para el intercambio de información y desarrollo del negocio en este contexto.



Tal y como desprende el informe “TIC: la nueva locomotora de la economía colombiana”, presentado en Junio de 2013 por la Cámara Colombiana de la Informática y las Telecomunicaciones (CCIT), se incluye un completo análisis de la tendencia del sector TI en el país.

El informe está compuesto por dos partes fundamentales. La primera es un análisis del sector TIC en Colombia, donde se analizan las políticas y la participación económica de las tecnologías de la información y la comunicación en el país.

“En el caso de las TI, se trata de un sector de alto crecimiento, sobre el cual el Gobierno en razón a su enorme potencial, ha depositado gran confianza. Tanto así que a finales del año pasado, se creó el Vice-ministerio de Tecnologías y Sistemas de la Información con el objetivo de hacer un seguimiento detallado a la evolución de dicho sector, al tiempo que el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo tiene como meta convertirlo en un sector de talla mundial. Dentro de los obstáculos que debe resolver la industria TI se resaltan la mejora en la infraestructura necesaria para la provisión de bienes y servicios de alto valor agregado; la incorporación de mayores niveles de capital humano calificado; la migración desde modelos de negocio tradicionales, basados en la producción de bienes y servicios a petición del consumidor final, hacia otros más innovadores y la especialización por parte de las empresas en sectores productivos específicos, de manera que aumente su productividad (Fedesoft y Ministerio TIC, 2012)”, señala el informe.

La segunda parte del documento se concentra en las cifras y estadísticas del sector hasta la primera mitad de 2013, entre las que se destaca:

Entre 2011 y 2012 los ingresos del sector TIC se incrementaron un 20%, lo que es equivalente a un aumento de 0,6 puntos porcentuales como proporción del PIB.



El aumento estuvo liderado por los mayores ingresos provenientes de Internet de banda ancha y del sector de TI. Durante el último año la brecha en la penetración de internet fijo entre Colombia y los países desarrollados se ha incrementado, pasando de 17,2 abonados por cada 100 habitantes en 2011 a 18 en 2012.

### **ANÁLISIS DEL SECTOR.**

I.G.S. apuesta por Latinoamérica como el principal continente que albergará más países en vías de desarrollo en la próxima década, con unos crecimientos del PIB superiores a cualquier otra zona del planeta. Por tanto, teniendo en cuenta la crisis que afecta a España, prevemos una necesidad de internacionalización de sus empresas del sector construcción y una atractiva cuota de mercado en Latinoamérica por cubrir.

En primera instancia, dado el elevado nivel de inversión en infraestructuras y el conocimiento del entorno específico, IGS decide iniciar su actividad en Colombia.

#### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:**



- **Poder de negociación de los Clientes**
  - La elevada proporción del volumen de inversión en infraestructuras en Colombia respecto de la concentración de compañías competidoras refleja una oportunidad de negocio que IGS pretende aprovechar al máximo.
  - IGS puede brindar apoyo de internacionalización a cualquier tipo de cliente, es especialista en prestar servicios a empresas relacionadas con las infraestructuras. Nuestro cliente estrella podría ser una constructora, una ingeniería, proveedor de servicios, fabricantes de materiales o equipos de construcción, etc.
  - Los Clientes, del sector de las infraestructuras o relacionados, estarán más interesados en contratar los servicios de IGS, por sus conocimientos del sector, confianza y flexibilidad.
  - Es el objetivo de IGS, crear un clima de confianza y trabajo que facilite la creación de una cartera estable de clientes, ofreciendo los servicios que necesiten a medida que vayan desarrollando su tejido empresarial en Colombia.
  
- **Poder de negociación de los proveedores**
  - IGS mantiene una estrecha relación con los proveedores. El éxito de su gestión de proveedores radica en su política win-win: nosotros les llevamos clientes potenciales, ellos nos ofrecen precios competitivos y materiales/servicios de calidad.
  
- **Rivalidad entre la Competencia**
  - Nuestro país objetivo, Colombia, aún no tiene un mercado saturado. Es por ello que la rivalidad con nuestra competencia tiene una baja repercusión, pues IGS está especializada en un mercado de clientes en un sector concreto (construcción).

Realizando un estudio de mercado se evidencia que existen algunas y muy pocas Empresas que ofrecen asesoría en Colombia, siendo éstas de forma generalizada y enfocadas la gran mayoría al ámbito legal, pues en ningún momento se encontró una empresa con tal énfasis como IGS, siendo ésta una ventaja competitiva, al ser especializada en el Sector de las Infraestructuras.

A continuación se listan las empresas nacionales y dos internacionales que son competencia en mayor o menor grado con IGS.

Del estudio realizado encontramos con gran sorpresa que existen dos empresas ubicadas en la ciudad de Madrid España, con una amplia experiencia en Internacionalización como son **mshglobal** y **Ayudexport** realmente son unos competidores los cuales IGS no debe perder de vista pues la segunda cuenta con experiencia tanto en la labor como en la docencia en Internacionalización, encontrándose en todos los continentes, lo cual la convierte en uno de los competidores más fuertes de IGS al igual que **mshglobal**. Vale la pena aclarar que las dos compañías ofrecen asesoría generalizada y no enfocada a un sector específico.



A nivel local, la mayoría de empresas de consultoría se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, siendo la gran mayoría de consultoría legal sin especialización en algún sector económico, consideramos que la más cercana y competencia medianamente fuerte puede ser Proexport, es la entidad del Gobierno encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.



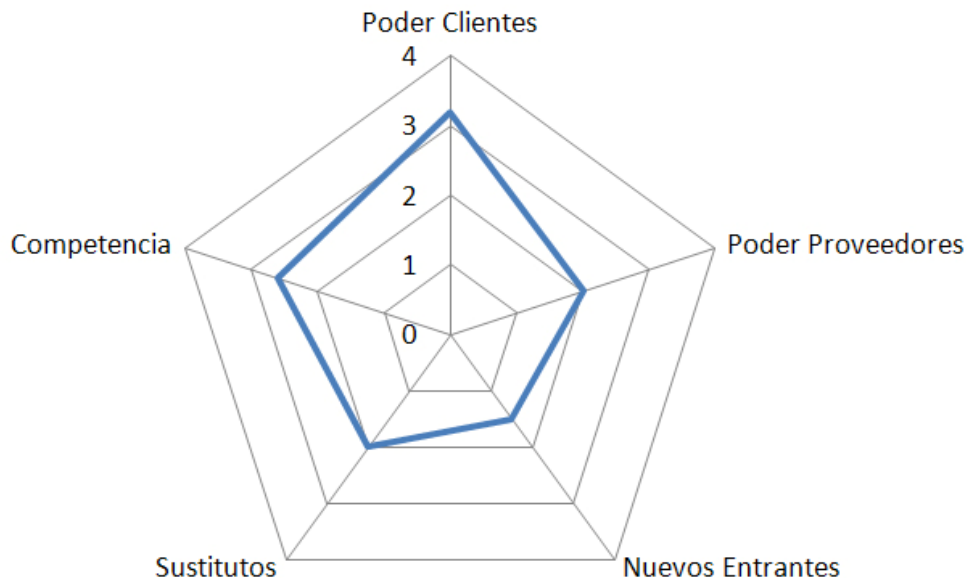
A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Actualmente Proexport ha identificado los siguientes sectores y subsectores que representan destacadas oportunidades de inversión, donde el más cercano al objetivo de IGS es el de Infraestructura Hotelera, por lo cual IGS aumenta su probabilidad de Éxito en Colombia.

INVERSIÓN EN EL SECTOR AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA	INVERSIÓN EN EL SECTOR MANUFACTURAS EN COLOMBIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector de la Acuicultura</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Biocombustibles</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Cacao, Chocolatería y Confitería</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Cárnico</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Hortofrutícola</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Automotriz</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Biotecnología</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Materiales de Construcción</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Sistema Moda</a></li> </ul>
<b>INVERSIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Bienes y Servicios Petroleros</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Fondos de Capital Privado</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Infraestructura Hotelera y Turística</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Software y Servicios de TI</a></li> <li>■ <a href="#">Inversión en el sector Tercerización de Procesos de Negocio BPO</a></li> </ul>	

- **Amenaza nuevos competidores**

- IGS es pionera en su ámbito de actuación. No obstante, somos conscientes que la competencia es buena para crecer aún más, superarnos a nosotros mismos.



### La diferenciación

La internacionalización es una necesidad surgida a raíz de la crisis, y por tanto es un mercado relativamente nuevo y sin actuaciones previas destacables. Nuestra competencia ofrece servicios básicos, tales como orientación de cómo proceder en el mercado de destino, consejos administrativos y legales, información acerca de licitaciones en el país, etc.

También las Cámaras de Comercio y el ICEX ofrecen servicios de soporte, asesoramiento y apoyo a la internacionalización. Sin embargo, el conocimiento específico en el sector de las infraestructuras de IGS y su Metodología de trabajo suponen un elemento diferenciador clave.

Tal y como refleja el análisis del entorno anteriormente comentado, el sector de las infraestructuras se encuentra en un momento muy atractivo para la inversión.

IGS, por su conocimiento especializado del sector y el conocimiento local, así como por sus valores de empresa tiene una oportunidad inmejorable para emprender proyectos y ofrecer sus servicios en un mercado colombiano no saturado.



**Amenazas servicios sustitutos**

Como elemento diferenciador, es importante para IGS que los Clientes perciban la realidad de una empresa de confianza, especializada en el sector de las infraestructuras, ofreciendo servicios con valor añadido reflejados en excelencia y eficiencia. Éste es un valor de marca y a su vez una barrera de entrada para futuros competidores.

IGS nace de la idea de proporcionar un servicio integral y de acompañamiento al cliente, desde que nos pide ayuda (asesorando y trazando juntos las líneas maestras a seguir) hasta su correcta adaptación al nuevo mercado. Por el camino le apoyamos en asesoramiento legal, proporcionando abogados especialistas en el país destino, contacto con proveedores locales de confianza, y lo más importante, aseguramos que se adapta a la cultura local y se integra plenamente en ella.

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO-MODELO DE NEGOCIO.**

Tras la presentación del proyecto de I.G.S., Ingeniería de Gestión y Servicios, y del análisis del sector y entorno, se hace necesario adoptar un posicionamiento competitivo inicial, esto es, conocer la posición donde I.G.S. desarrolle su actividad aprovechando al máximo sus fortalezas para sacar provecho de oportunidades y bloquear amenazas, así como conocer sus debilidades.

**ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), en inglés conocido como SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), es una herramienta de diagnóstico muy adecuada para ver cómo encajan cada una de las opciones estratégicas consideradas, pudiendo así establecer un posicionamiento estratégico y directrices sobre las fortalezas y oportunidades a aprovechar y las amenazas y debilidades a evitar o mitigar.

Para el análisis DAFO se establecen una serie de relaciones cruzadas entre las distintas categorías (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). A estas relaciones se les puede asignar un valor numérico, positivo o negativo, obteniéndose al final una valoración global de cada categoría (X), y de todas en su conjunto (Y).

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
FORTALEZAS	+	0	+	-	0	-	X
	+	0	0	0	-	-	X
	+	+	0	-	0	-	X
	0	+	+	-	-	-	X
DEBILIDADES	-	0	0	-	0	0	X
	-	0	-	0	0	0	X
	0	-	0	-	0	-	X
	X	X	X	X	X	X	Y



- Cuando una Fortaleza sirve para sacar partido de la Oportunidad, se pone un +, cero si el efecto es neutro y – si es contrario.
- Si una Fortaleza me sirve para bloquear la Amenaza, se pone un +, cero si es neutro y – si me expone a ella.
- Cuando una Debilidad me impide sacar partido de la Oportunidad, se pone un -, cero si es neutro y +si me ayuda a sacar partido.
- Cuando una Debilidad me expone a una Amenaza, se pone un -, cero si es neutro y + cuando me ayuda a bloquearla.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Sector en crecimiento	Posibilidad de entrar en sectores relacionados	Baja competencia especializada en infraestructuras	Competidores ya establecidos	Período de Garantía	
FORTALEZAS	Conocimiento Local	1	0	0	1	1	3
	Conocimiento del Sector	2	1	2	0	0	5
	Metodología	2	1	1	1	0	5
DEBILIDADES	Dependencia de la sit. Económica	0	0	0	0	-2	-2
	Posicionamiento en el mercado Colombiano: Nuevo negocio, nueva implantación	0	-1	1	-2	-1	-3
	Plantilla reducida	-1	-1	0	-1	0	-3
		4	0	4	-1	-2	13

**Fortalezas cruzadas con Oportunidades y Amenazas:**

Las principales Fortalezas de la Empresa son: la Metodología, el Conocimiento Local y Conocimiento del Sector, debido a que uno de los socios es originario del país objetivo, Colombia, siendo conocedor además del sector de las infraestructuras.

Las claves de la Metodología de IGS son:

- Metodología Win-Win como pilar básico de trabajo, “si tú ganas, yo gano”
- Glocalización: Amplio conocimiento del sector y local, facilitando la integración de la empresa con el entorno local.

Estas Fortalezas sirven para sacar provecho a determinadas Oportunidades como son el encontrarnos en un sector en crecimiento y el de aprovechar un conocimiento de las infraestructuras en un entorno donde la competencia especializada en este sector aún no es elevada.

Además pueden aprovecharse las diferentes posibilidades de diversificación en sectores relacionados, las cuales son oportunidades que podemos tomar para posicionarnos y que generan credibilidad a nuestros clientes potenciales.

Éstas Fortalezas principales, sirven para bloquear algunas de las Amenazas presentes, como son el Período de Garantía y el Establecimiento de un nivel de precios adecuado. Este Período de Garantía se trata de una época, como la que hoy estamos viviendo, donde no se pueden realizar contrataciones con el Estado (uno de los principales clientes y generadores de contratos en el Sector) por elecciones presidenciales, tiempo que se considera prácticamente muerto. Esto se puede mitigar con el conocimiento del sector, pues si bien no se puede eliminar si se pueden organizar actividades complementarias que no impidan la investigación y posibles alianzas para internacionalizar una empresa en el país.

No puede obviarse que la competencia en materia de internacionalización ya existe en Colombia, motivo por el cual se convierte en la principal amenaza que debemos controlar y tratar de mitigar.

***Debilidades cruzadas con Oportunidades y Amenazas:***

Si bien se puede considerar como un punto fuerte el hecho de poseer una distribución geográfica de los socios, no se puede dejar de lado que la plantilla es reducida en el país de inicio y más cuando se trata de un sector en Crecimiento.

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores existe una dependencia de la Situación Económica especialmente por la Ley de Garantías, convirtiéndose en una debilidad que nos expone a esta Amenaza de forma sensible, pudiendo dificultar el posicionamiento en el mercado colombiano y una suponer una desventaja frente a los competidores ya establecidos en el país y un recurso escaso si se quiere buscar diversificación en el mercado.

La debilidad mayor es el posicionamiento en el mercado colombiano y el hecho de suponer un nuevo negocio e implantación. La solución para ello es el paso del tiempo y la experiencia en el mercado.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI**

A continuación presentamos la matriz EFI de la Empresa en la cual a cada fortaleza y debilidad asignamos un valor relativo de acuerdo a la importancia en la operación, que luego se calificó y lo cual origina una ponderación, teniendo como resultado una calificación de 3,2 lo que indica una posición interna fuerte.

	FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>	Conocimiento Local	0,1	3,00	0,30
	Conocimiento del Sector	0,2	4,00	0,80
	Metodología	0,2	4,00	0,80
<b>DEBILIDADES</b>	Dependencia de la sit. Económica	0,2	2,00	0,40
	Posicionamiento en el mercado Colombiano: Nuevo negocio, nueva implantación	0,2	3,00	0,60
	Plantilla reducida	0,1	3,00	0,30
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,20</b>

Lo que hace a la Empresa fuerte es el conocimiento del Sector y del mercado de las infraestructuras en Colombia, lo cual genera un pilar fundamental al momento de ofrecer nuestros servicios de Asesoría de Internacionalización a cualquier empresa del exterior. Además de contar con socios complementarios como proveedores y un gran potencial para establecer clusters empresariales.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE**

En la evaluación de matriz de factores externos se puede ver que la Empresa puede aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos de las amenazas del mercado y el sector.

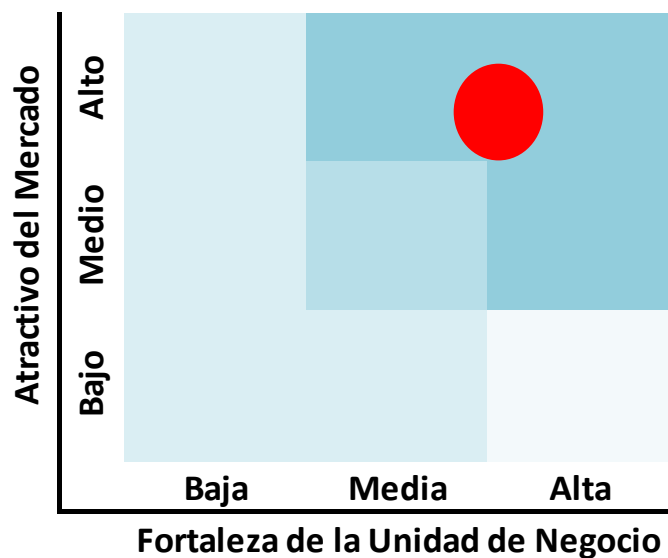
El peso de la Oportunidades es mayor (2,15) que el de las amenazas (0,7) lo cual representa un punto favorable para la Empresa.

	FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>	Sector en crecimiento	0,3	4,00	1,20
	Posibilidad de entrar en sectores relacionados	0,2	4,00	0,80
	Baja competencia especializada en infraestructuras	0,05	3,00	0,15
<b>AMENAZAS</b>	Competidores ya establecidos	0,1	2,00	0,20
	Período de Garantía	0,2	2,00	0,40
	Establecer nivel de Precios adecuado	0,1	1,00	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>2,85</b>

**MATRIZ DE MC KINSEY**

Las matrices anteriores nos permiten conocer cómo se encuentra situada la empresa ante el mercado y conocer internamente cómo está, lo cual exponemos en la MATRIZ DE MCKINSEY, en la cual podemos ver la posición en el mercado donde a priori se puede afirmar que la Empresa es fuerte y además tiene un sector donde desarrollarse, incursionar y crecer, pues la Empresa en creación y de posicionamiento inicial en Colombia se encuentra en los 2 cuadrantes superiores derechos, en una posición ganadora con tendencia a desarrollarse y reforzar aquellas debilidades y crear planes de acción para atacar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

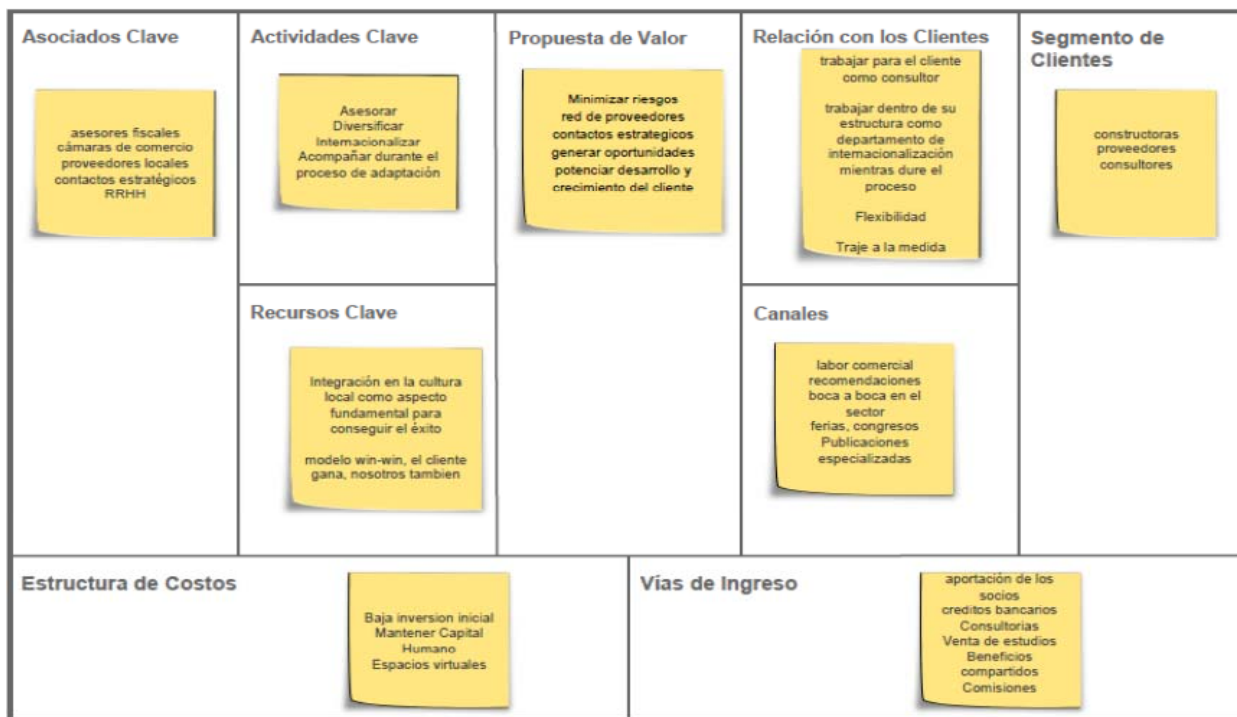
**MATRIZ DE MC KINSEY**



## MARCO ESTRATÉGICO-BUSINESS MODEL CANVAS.

Se presenta el cuadro principal del Business Model Canvas y, a continuación, se describen en detalle cada una de las celdas.

### BUSINESS MODEL CANVAS:



### ASOCIADOS CLAVE:

- **Asesores Fiscales:**  
Las empresas internacionales muchas veces buscan asesores fiscales para entender la situación específica del país al que se van a diversificar. Hacer alianzas con ellos nos daría una plataforma en la que sus clientes puedan evaluar otros factores sociales, culturales, laborales, etc.
- **Cámaras de Comercio:**  
Las cámaras ofrecen apoyo a sus miembros, y podemos generar alianzas comerciales con empresas que ofrezcan servicios complementarios.
- **Proveedores Locales:**  
Empresas de otros giros que den servicios que complementen el nuestro y estén dispuestos a compartir su know-how del mercado local para darnos apoyo con nuestros clientes.
- **Contactos Estratégicos:**  
Entidades que nos ayuden a establecer contacto con otras piezas claves para contactar prospectos y con extensivo network para ampliar contactos tanto de clientes como de proveedores de servicio.
- **RRHH:**

---

Empresas que nos ayuden a la localización de talento, contratación y control de nómina en los países target para otorgar nuestros servicios o ayudar a clientes a capturar capital humano.

### **ACTIVIDADES CLAVE:**

- Asesorar a nuestros clientes en la integración y evaluación acertada de riesgos del entorno Diversificar a las empresas ayudándolos a una rápida integración a un nuevo mercado
- Internacionalizar con know-how local a los puntos de interés de la empresa, teniendo en cuenta el riesgo-país
- Acompañar a nuestros clientes en los procesos de adaptación, ofreciendo asesoría puntual. Esta actividad está basada en los servicios individuales que ofrece la empresa.
- Acompañar a las empresas en su internacionalización como empresa satélite en el país de destino.

### **RECURSOS CLAVE:**

- Lograr con nuestros clientes una rápida integración a la cultura local
- Entendimiento de los entornos para conseguir el éxito
- Buscar el modelo “win-win” para que gane el cliente, el entorno, y nosotros

### **PROPUESTA DE VALOR**

- Minimizar riesgos con conocimiento específico del entorno para ofertar mejor y reducir riesgos por pérdidas
- Ampliar a nuestros clientes sus redes de contactos estratégicos
- Brindar oportunidades de negocio comunicando al cliente situaciones específicas
- Potenciar el desarrollo de nuestros clientes con pasos seguros en nuevos mercados

### **RELACION CON LOS CLIENTES**

- Poder otorgar al cliente flexibilidad con nuestro servicio funcionando como consultor externo o dentro de su estructura como un departamento de internacionalización
- Proporcionar servicio de traje a la medida al cliente

### **CANALES**

- Labor de comercialización
- Recomendaciones
- Alianzas estratégicas
- Boca-Oído en el sector
- Ferias, congresos y publicaciones especializadas

### **SEGMENTO DE CLIENTES**

- Constructoras
- Proveedores de materiales y servicios
- Consultores del sector

### **ESTRUCTURA DE COSTOS**

- Baja inversión inicial
- Mantener capital humano

- Búsqueda de “oficinas virtuales” y espacios de poco costo

### **VIAS DE INGRESO**

- Aportaciones iniciales de los socios
- Créditos Bancarios
- Consultorías como empresa satélite del cliente. Se compone de los siguientes servicios: outsourcing de procesos y personal, implementación de procedimientos, evaluación y disminución del riesgo y gestión y resultado de proyecto.
- Venta de estudios o servicios individuales: estudios básicos, gestión de ofertas, obtención de personal local, subcontratistas y proveedores, apoyo en licitaciones, gestión fiscal y tributaria, gestión de contratos, y revisión legal y fiscal.
- Compartir beneficios obtenidos con los clientes.
- Comisiones de otros proveedores a nuestros clientes

### **OBJETIVOS.**

En este apartado se describen los objetivos de la empresa I.G.S. abarcando desde el SPT hasta los objetivos de facturación y de beneficio.

### **MERCADO OBJETIVO:**

La *segmentación* de los servicios de internacionalización que ofrece la empresa se realiza por países, en concreto de Latinoamérica, y estos son: México, Argentina, Colombia y Panamá. Se pretende así poder adaptar el servicio al **cliente** en función de la orientación política, nivel económico y aspectos culturales de cada uno de estos países, a fin de conseguir suavizar **su** curva de aprendizaje en el proceso de llegada y desarrollo del trabajo en el nuevo país.



El *target* de la empresa está formado por constructoras españolas de cualquier tamaño, inversores y promotores, profesionales del sector y concesionarias, con la voluntad o necesidad de diversificar su negocio mediante la internacionalización de su empresa en Latinoamérica.

### **POSICIONAMIENTO:**

El posicionamiento de la empresa se asienta en el **conocimiento local** y el direccionamiento hacia la **integración** dentro del proceso de **internacionalización sostenible** de la empresa cliente en cualquiera de los países ofertados.



Así mismo, se ofrece un producto o **servicio novedoso** respecto a las empresas *facilitadoras* de internacionalización que consiste en el **acompañamiento de radicación** proporcionando contactos estratégicos, proveedores, subcontratistas, RRHH, etc. Esta exclusividad es un dato positivo a valorar desde dos puntos de vista:

- capacidad de penetración en el mercado
- capacidad para obtener financiación

La presencia de la empresa en los países objetivo de nuestros clientes; el perfil técnico, joven e innovador de los empleados-propietarios (ingenieros, arquitectos y economistas con más de 10 años de experiencia en el sector); el contacto directo del cliente con los propietarios; la excelencia en el trato y experiencia, garantizan la confianza del cliente.

**OBJETIVO DE VENTAS:**

La empresa I.G.S. apoyada en un posicionamiento sólido frente a un mercado en crecimiento, fija un objetivo de ventas o “plan a 3 años” *agresivo*, y proyecta una importante penetración en el mercado de hasta el 12% al final de dicho periodo. Se parten de unas ventas acordes con estas condiciones y se estima un crecimiento medio en las ventas del 30% - 40 % anual. De manera conservadora no se estima, aunque si es un objetivo, una reducción de costes unitarios en los años sucesivos en los gastos de ventas y operativos debido al aprendizaje y al aumento de volumen de trabajo con la misma estructura. También se prevé una inversión en marketing con aumento continuado para potenciar el área comercial de la empresa.



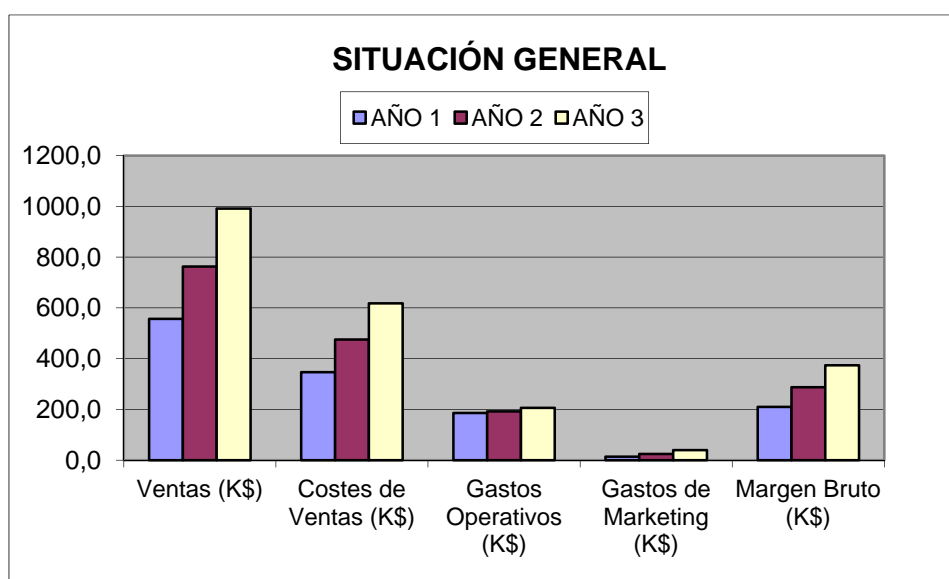
Estos datos se pueden ver en la tabla siguiente:

CONCESIONARIAS Y OTROS	1 AÑO		2 AÑO		3 AÑO		AÑO2 vs AÑO1	AÑO3 vs AÑO2
Ventas (K\$)	222,7	100%	305,1	100%	396,6	100%	37%	30%
Costes de Ventas (K\$)	138,8	62%	190,1	62%	247,2	62%	37%	30%
Gastos Operativos (K\$)	74,3	33%	76,8	25%	82,4	21%	3%	7%
Gastos de Marketing (K\$)	5,5	2%	9,6	3%	15,8	4%	76%	64%
Margen Bruto (K\$)	83,9	38%	115,0	38%	149,4	38%	37%	30%
CONSTRUCTORAS	1 AÑO		2 AÑO		3 AÑO		AÑO2 vs AÑO1	AÑO3 vs AÑO2
Ventas (K\$)	334,0	100%	457,6	100%	594,9	100%	37%	30%
Costes de Ventas (K\$)	208,1	62%	285,2	62%	370,7	62%	37%	30%
Gastos Operativos (K\$)	111,4	33%	115,2	25%	123,5	21%	3%	7%
Gastos de Marketing (K\$)	8,2	2%	14,5	3%	23,7	4%	76%	64%
Margen Bruto (K\$)	125,9	38%	172,4	38%	224,2	38%	37%	30%
SITUACIÓN GENERAL	1 AÑO		2 AÑO		3 AÑO		AÑO2 vs AÑO1	AÑO3 vs AÑO2
Ventas (K\$)	556,7	100%	762,7	100%	991,5	100%	37%	30%
Costes de Ventas (K\$)	346,9	62%	475,3	62%	617,9	62%	37%	30%
Gastos Operativos (K\$)	185,7	33%	192,0	25%	205,9	21%	3%	7%
Gastos de Marketing (K\$)	13,7	2%	24,1	3%	39,5	4%	76%	64%

**OBJETIVO DE RENTABILIDAD:**

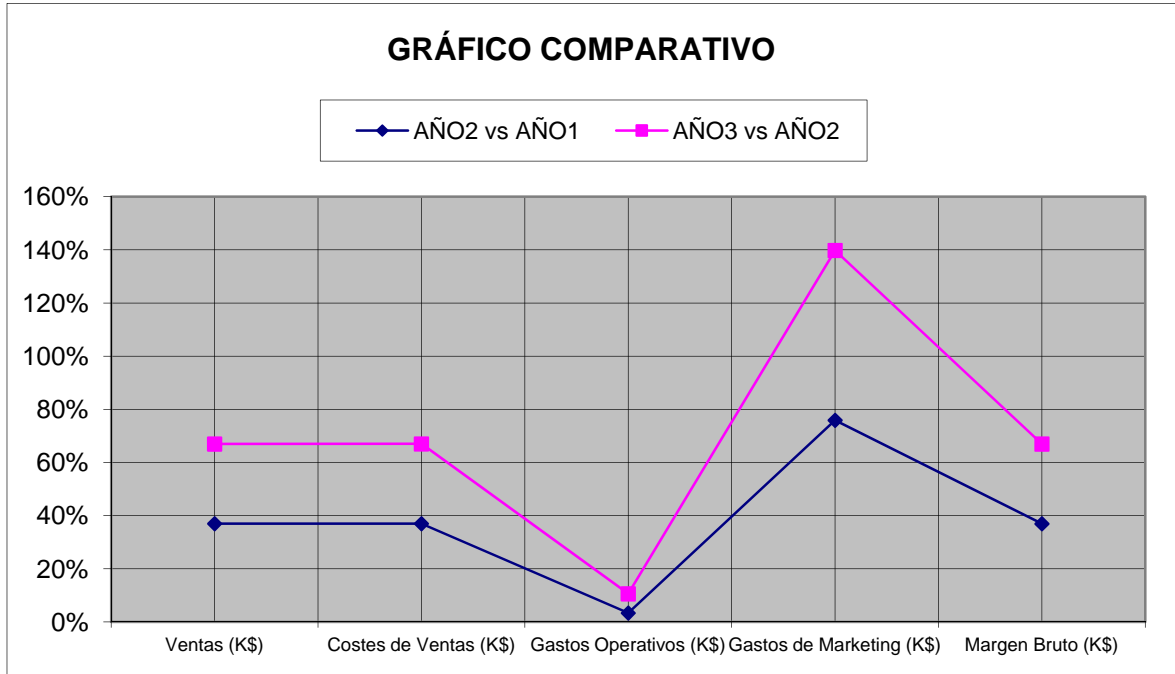
La empresa I.G.S. apunta a un beneficio bruto importante del 38%, durante los tres primeros años de existencia para conseguir unos parámetros de rentabilidad favorables (VAN, TIR, PAYBACK).

La buena salud financiera de la empresa proyectada, puede verse en la gráfica que resume la tabla anterior:



Los gastos operativos aumentan en menor medida que lo que lo hacen las ventas, y esto es lo que conduce a que la empresa mejore su rentabilidad con el avance de los años.

También se ha observado la variación entre un curso y el siguiente, constatándose el crecimiento en ventas y margen bruto de un año respecto al precedente.



De esta manera se confirma que los objetivos establecidos son estratégicamente eficaces para el éxito de I.G.S. en cuanto a ventas, crecimiento, penetración en el mercado y rentabilidad.

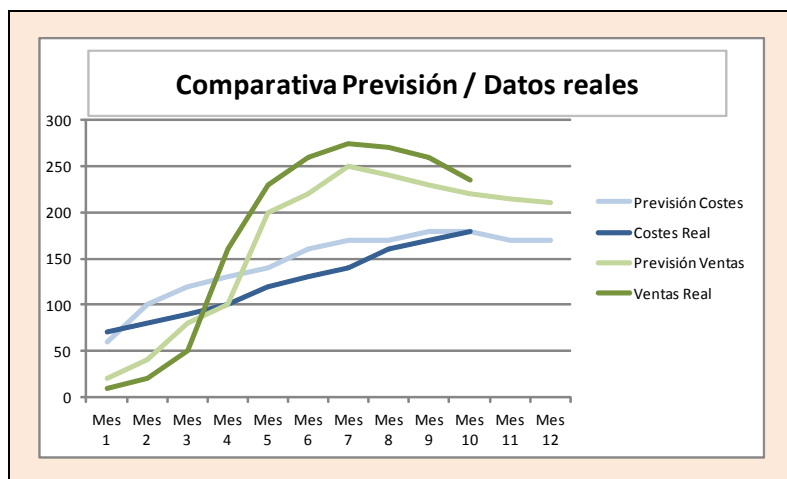
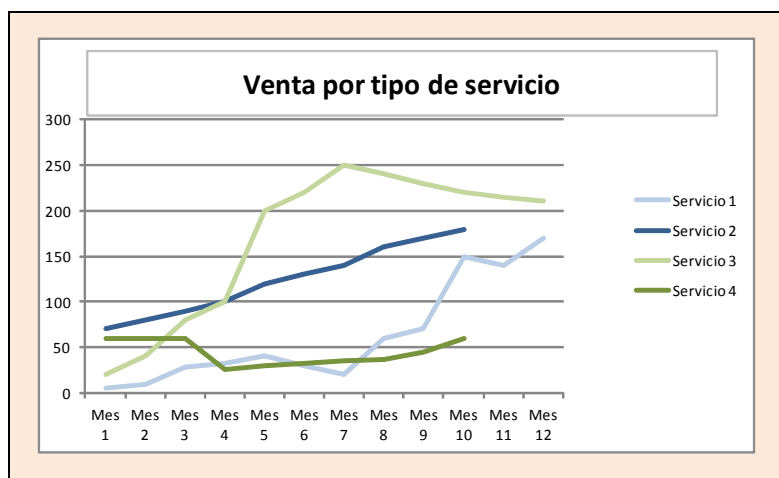
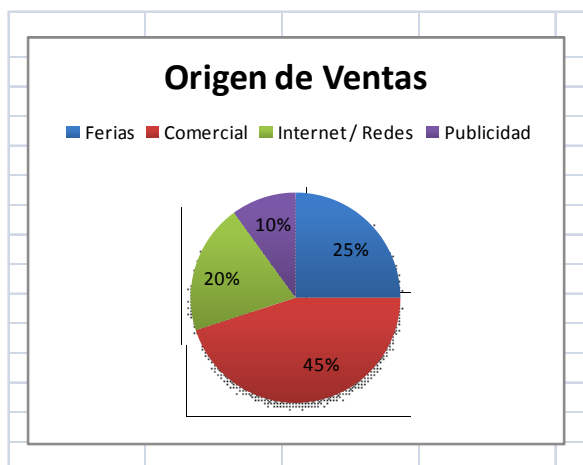
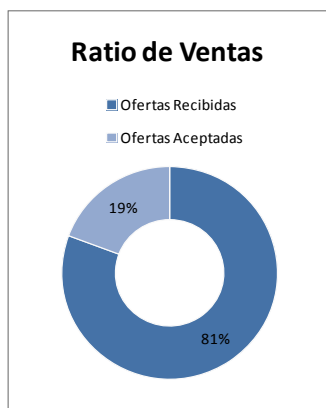
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:**

Los Key Performance Indicators (KPI), son Indicadores clave de rendimiento y sirven como una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano.

Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente... Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba.

A continuación se incluyen algunos KPI que podrían incorporarse a un Cuadro de Mando, de tal forma que se pueda un mejor control de la gestión de la misma.

- Ratio de conversión de ventas.
- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Ventas por tipo de servicio.
- Rentabilidad de un proyecto (Retorno de la Inversión ROI).
- Comparativa de Previsión/Datos Reales.
- Origen de las ventas.



---

## PLAN DE MARKETING

La Estrategia Comercial de IGS se centra en cuatro pilares básicos:

- **Una relación de confianza y duradera con el cliente.**  
IGS fundamenta su metodología de trabajo en el concepto WIN-WIN, condicionando sus ingresos al ahorro/beneficios obtenidos por los clientes e inversores.  
Esta metodología es una apuesta por el compromiso en la búsqueda de la satisfacción del cliente, promoviendo una relación de confianza, siempre beneficiosa.  
Nuestro conocimiento local facilita la integración de la empresa en el entorno, beneficiando a ambos.
- **Economía de conjunto.**  
Con un buen servicio y relación con el cliente se consigue ampliar la red de contactos y clientes potenciales a través de recomendaciones y diversas redes.
- **Flujo de comunicación.**  
Se persigue una mejora continua de la actividad y por ello se hace necesario solicitar cuantas quejas, sugerencias y recomendaciones el cliente quiera añadir.
- **Adaptación.**  
El continuo proceso de retroalimentación empresa-cliente junto con el concepto de economía de conjunto facilita la percepción del entorno económico y de negocio, en continuo cambio, permitiendo a IGS adaptarse y adelantarse.

---

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **Segmentación del Mercado**

El mercado objetivo está formado por constructoras, promotores, profesionales de sector y concesionarias con ánimo de internacionalizarse en Latinoamérica, en particular en Colombia, debido a los amplios planes de inversión que tienen previsto desarrollar sus distintos gobiernos, que además justifican unos crecimientos del PIB mayores a los de otros continentes. Se detecta un mercado potencialmente atractivo para las empresas con voluntad de internacionalizarse, pudiendo segmentarse en dos vertientes principales:

- Clientes ya establecidos en Colombia con una necesidad de desarrollar y ampliar su actividad.
- Clientes no establecidos en Colombia.

Los clientes potenciales, o bien ya tienen contratado algún servicio similar al ofrecido por IGS o bien no lo tienen contemplado por no considerarlo necesario.

En el primer caso, el objetivo de IGS será ofrecer un producto alternativo al ya recibido, potenciando las ventajas de nuestra metodología win-win en comparación con el existente.

En el segundo caso, el objetivo de IGS será despertar el interés por nuestra gama de servicios, pues suponen una inversión con gran potencial de retorno.

La tipología y características de clientes es diversa, si bien poseen un elemento común como es su interés en hacer negocio en el sector de las infraestructuras. Su motivación se basa en la necesidad de ampliar negocio en un sector en crecimiento pero con un considerable desconocimiento del funcionamiento local.

Los servicios ofertados en el mercado tienen una frecuencia variable en función de sus características. Podría tratarse tanto de un servicio puntual como sería la organización de reuniones entre socios potenciales, búsqueda de perfiles profesionales concretos, estudios de mercado, o servicios continuos de implantación jurídica, asesoría contable o de personal.

## **MARKETING MIX**

### **Definición del Producto**

El concepto base detrás de IGS es la “Glocalización”: prestación de servicios globales en un entorno local, fundamentando la metodología de trabajo en el concepto WIN-WIN.

Sus actividades están orientadas a informar, asesorar, y/o colaborar en licitaciones con empresas Constructoras, promotores y profesionales del sector de las infraestructuras u otras para que éstas accedan al mercado y desarrollen su actividad de forma consistente, obteniendo recursos para su implantación en el país (reclutamiento, proveedores, contactos, etc.), con el fin de:

- Minimizar riesgos

- Asistir con su red de proveedores y contactos estratégicos locales
- Suavizar la curva de aprendizaje
- Ayudar a generar oportunidades de negocio en los países target
- Proporcionar análisis de viabilidad e informes económicos, de mercado y fiscales

Los diferentes servicios pueden contratarse de forma puntual o de forma continua, según las necesidades del cliente.

### Servicios y Tarifas

Los servicios y tarifas estándar ofrecidos por IGS se detallan a continuación. Bien es cierto que ambos tratarán de adaptarse a cada cliente dada la gran diversidad de proyectos y tamaño de clientes potenciales.

#### A. Estudios y análisis.

- **Estudios básicos de País** (normativa, importaciones, clientes potenciales, competidores, posibles estrategias aplicables,...). 2.000,00\$ a 3.000,00\$
- **Análisis de precios de mercado de insumos y materiales de construcción.**  
Dependiendo del estudio 3.000,00\$ a 5.000,00\$
- **Gestión de Ofertas y Concursos Locales**  
Fee inicial 500,00\$ + Fee diario de 150,00\$ por consultor.
- **Obtención de personal de apoyo local**  
Fee 1 mes de sueldo bruto. Si no funciona se devuelve el 25%.
- **Investigación de subcontratistas y proveedores.**  
Informes de tipo Financiero, Técnico y Legal, Fee de 1.000,00\$
- **Apoyo en preparación de licitaciones.**  
800,00\$ Documentación + 100,00\$ por reunión con cliente + 5% del importe si resulta adjudicatario.
- **Gestión de consultorías fiscales y tributarias.**  
350,00\$ mes + 10% de los ahorros materializados (se comparte esta bonificación con el asesor contable 50/50)
- **Gestión de contratos de adjudicación directa**  
1.000,00\$ Documentación Base + 150,00\$ por consultor y día
- **Revisión Legal y Fiscal**  
500,00\$ precio base + 150,00\$ día de trabajo por consultor

## **B. Participación conjunta como Oficina Externa**

- **Outsourcing de procesos y personal**  
Fee mensual del 5 al 8% de la plantilla contratada
- **Gestión, diseño e implementación de políticas y procedimientos**  
Costo de 3.500,00\$ por mes
- **Evaluación y disminución de riesgo**  
Porcentaje en relación a la disminución de riesgos y probable aumento de utilidades
- **Apoyo en la gestión y resultados del proyecto**  
Tabulador acorde a metas específicas. Definir 3 rangos (optimista, medio, pesimista).  
El fee cambia acorde al escenario para lograr mayor compromiso con el cliente (mejores resultados, mayor fee)

Los estudios y análisis se cobran por evento en relación a un tabulador de horas hombres trabajadas. En caso de que el cliente aumente el alcance con IGS esta bonificara, según el caso correspondiente.

El servicio B se cobra como un porcentaje que se estima con el cliente, en base a las consideraciones iniciales de oferta del cliente y la disminución de riesgos y aumento de utilidad que se obtenga con el apoyo de la oficina externa.

El servicio B se compone en dos componentes de cobro:

- Cuota fija en base a los costes directos para producir los entregables que se negocien.
- Cuota variable acorde a los resultados que se planteen en la negociación.

La oficina externa funciona como agente comercial y personal de apoyo en las áreas que el cliente considere necesaria para la ejecución de los alcances del proyecto. Esta oficina se protegerá con contratos con el cliente para que no se puedan contratar de manera directa personal y clientes conseguidos para proyectos futuros, a menos que se pague una prima.

### **Posicionamiento**

El posicionamiento exige la evaluación de las posiciones que ocupan los productos de la competencia en la mente del consumidor, la determinación de las dimensiones importantes que fundamentan esas posiciones y la elección de una ubicación en el mercado, en la que los esfuerzos de marketing de la empresa tengan la mayor influencia.

Las claves del éxito de IGS son:

- Metodología Win-Win como pilar básico de trabajo, “si tú ganas, yo gano”
- Glocalización: Amplio conocimiento del sector y local, facilitando la integración de la empresa con el entorno local.

Los valores básicos que IGS implementa en la prestación de sus servicios:

- **Confiabilidad:** ofreciendo un servicio seguro y de confianza. Aquí es fundamental realizar bien el servicio desde la primera vez, no hay segundas oportunidades.

- **Sensibilidad:** capacidad de brindar un servicio sensible. Por ejemplo, mostrar interés real en las necesidades del cliente, buscando implicación, dando respuestas rápidas y aumentando la comunicación.
- **Empatía:** atención personalizada y cuidadosa a los clientes. Búsqueda del conocimiento profundo de las necesidades del cliente anticipando sus intereses a los nuestros.

## Distribución

Los canales a través de los cuales haremos llegar nuestro servicio al cliente son:

- Red de contactos física.  
Tanto los socios capitalistas de IGS como el equipo de comerciales se encargarán de dar a conocer nuestro producto, tanto en el país objetivo como en otros países, donde podrán encontrarse clientes potenciales con interés por invertir en Colombia.  
La propia red de contactos de los miembros de IGS sirve como base para el aumento exponencial de clientes potenciales.  
El “boca a oreja” es un elemento fundamental en este campo.
- Plataformas web.  
Se potenciará el uso de plataformas web, como linkedin, para ampliar la red de contactos y publicitar nuestras actividades.
- Alianzas estratégicas.  
Se buscarán alianzas con entidades y empresas, que dispongan de bases de datos con información relevante con oportunidades comerciales como podrían ser las Cámaras de Comercio y Centros de Formación.
- Presencia en Ferias, Congresos y Publicaciones especializadas.  
Se potenciará la presencia en el mercado mediante la asistencia a Ferias y Congresos donde se citan numerosas empresas buscando oportunidades de negocio.  
Se incluirán anuncios en publicaciones especializadas.

## Comercialización

Como ya se ha comentado, IGS basa sus servicios en la búsqueda de un trato personalizado y cuidadoso con los clientes, potenciando la confianza y seguridad.

Es por ello que el personal de corte comercial, debe ser abierto, empático, con capacidad de negociación y generador de confianza. Deberá conocer en profundidad los valores de IGS para poder buscar las oportunidades más adecuadas para cada cliente, con el objetivo del win-win.

Se establecerá una agenda comercial donde se programarán visitas para la captación de clientes. Los comerciales deberán saber equilibrar el tiempo dedicado a la captación de nuevos clientes como a la prestación de servicios de índole comercial a clientes ya establecidos (investigación de socios comerciales, organización de reuniones, búsqueda de oportunidades de inversión



concretas o proveedores, estudios de mercado,..). En cualquier caso, el tiempo de respuesta ante demandas o información solicitada por clientes activos deberá reducirse al mínimo buscando un trato cuidadoso y personalizado.

Deberán reportar semanalmente los avances en las labores comerciales, registrando además en la base de datos de IGS cualquier información sobre nuevos proveedores, empresas e inversores buscando el incremento constante de la red de contactos. Esta información es introducida en el sistema por los comerciales de forma individual, para pasar posteriormente archivar en un servidor central.

De esta forma se consiguen 2 objetivos importantes:

- Reunir y preservar la información obtenida sobre nuevos contactos, protegiéndola de pérdida o destrucción.
- Tener un criterio objetivo de valoración del desempeño de la labor comercial, de manera individual.

Inicialmente el tiempo dedicado a la búsqueda de clientes será muy superior al dedicado a la prestación de servicios. Con la obtención de clientes esta proporción irá variando y registrándose en los informes semanales. La labor comercial de búsqueda no deberá ser inferior al 20% del tiempo total empleado.

Un cliente satisfecho tendrá predisposición a requerir los servicios de IGS nuevamente, por ello la labor de postventa es importante, siendo necesario un seguimiento a lo largo del tiempo de las actividades de antiguos clientes.

Este servicio postventa vendrá acompañado de encuestas de satisfacción, para poder detectar puntos de mejora y conocer mejor al cliente y su opinión sobre el servicio. Este feedback es muy importante para poder perfeccionar estrategias comerciales de cara a conseguir otra venta con el mismo cliente.

### Comunicación

La imagen que se quiere transmitir desde IGS es el de una empresa de servicios de confianza, transparente, disponible, profesional y cercana, todo ello integrado en una metodología de trabajo innovadora propia de IGS.

Todos nuestros puntos de contacto con los clientes deben dejar ver esta imagen:

- Mediante un correcto trato *one to one*, potenciado con planes de formación al personal para transmitir los valores de IGS.
- Rapidez de respuesta en las consultas por parte de los clientes.
- Disponibilidad y disposición, haciendo sentir al cliente como cliente estrella.

Esta transmisión de valores no hace más que consolidar la relación empresa-cliente, fomentando la fidelización, nuevos contratos y nuevos contactos. Conseguimos así que clientes satisfechos hagan la labor de promoción de nuestros servicios, siendo el boca a boca nuestro mejor aliado.

La labor de nuestros comerciales en visitas a empresas o presencia en ferias con un stand propio es muy importante para la promoción de los servicios que IGS ofrece.

Otra de nuestras fuentes de promoción son las redes sociales, principalmente las de tipo profesional como linkedin. Una suscripción completa a este servicio nos permitirá manejar más información y proyectar nuestra imagen y servicios más eficazmente.

El posicionamiento en Google mediante Adwords y técnicas SEO es importante, pues es el motor de búsqueda de información más potente que existe.

La publicación en revistas especializadas de anuncios o incluso estudios preliminares de mercado que puedan suscitar el interés de empresas.

Logotipo.



- **Tipografía**  
La tipografía es clara y de fácil lectura y memorización. Además su significado queda claramente resuelto con una frase debajo de las siglas IGS, no dejando lugar a duda su significado pero sí incitando a averiguar a qué se dedica la empresa.
- **Fondo.**  
El fondo viene definido como una red con nodos interconectados pudiendo representar una red de contactos, empresas interconectadas, el concepto de expansión y conexión.
- **Color.**  
El color azul es un color primario que transmite tranquilidad, seriedad y confianza, huyendo de colores más agresivos como el rojo o el negro, y posiblemente menos serios como el amarillo, el verde, magenta o naranja

### **DOTACIÓN PRESUPUESTARIA**

La principal fuerza de ventas de IGS es la labor comercial y las redes de contactos, en continuo crecimiento.

Esta fuerza de ventas viene apoyada por una serie de gastos de marketing, y que a continuación se detallan:

- **Asistencia a Ferias con Stand propio.**  
Un ejemplo del coste de un stand estándar para una feria en Ifema (Madrid), donde por el alquiler del suelo y un stand modular de 30 metros cuadrados se paga a 170,00\$/m<sup>2</sup>, luego rondaría 5.100,00\$. Incluyendo la presencia de una azafata el coste final sería de 5.600,00\$. Se asistirá a una feria al año.
- **Creación de página web y contratación de servicio de mantenimiento.**  
El coste para la creación de una página web es de 2.000,00\$, con un servicio básico de mantenimiento anual de 150,00\$.
- **Posicionamiento Google Adwords y técnicas SEO.**  
Se prevé un gasto anual inicial de 3.600,00\$ (a razón de 300,00\$/mes). Posteriormente se reduciría este gasto en los 2 años siguientes a la mitad.
- **Anuncios y publicaciones en revistas especializadas.**  
Se estima una inversión de 2.000,00\$, 1.800,00\$ y 1.500,00\$ en los 3 primeros años dedicado a la publicación de anuncios e informes preliminares de mercado en revistas especializadas.
- **Catálogos.**  
Se contratará el diseño de un catálogo profesional. El coste del diseño inicial se estima en 500,00\$ y la impresión de ejemplares para su distribución por parte de los comerciales en sus visitas o a disposición de los clientes potenciales en las ferias se estima en 1.500,00\$ anuales.
- **Representación.**  
Todo el personal directivo, técnico y con labores comerciales dispondrá de tarjetas de presentación. Se estima un coste de 500,00\$ anuales por este motivo.
- **Merchandising.**  
El material de merchandising (pen drives, tarjeteros, bolígrafos,..), quedará a disposición de equipo de comerciales para sus visitas. Se estima un coste de 1.000,00\$ anuales.

Entonces, para los 3 primeros años, la dotación presupuestaría para el departamento de Marketing es:

Partida / Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Creación Página Web	\$ 1.000,00		
Mantenimiento página web	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Anuncios y Publicaciones	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.500,00
Posicionamiento Google	\$ 3.600,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Stand para ferias y Congresos	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00
Representación	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Catálogos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Merchandising	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.850,00</b>	<b>\$ 12.850,00</b>	<b>\$ 12.550,00</b>

### **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Los indicadores que tendremos en cuenta para el seguimiento y control del departamento de marketing y comercial serán aquellos que nos aporten la información necesaria para evaluar el desempeño comercial, tipología de clientes, la evolución del número de ofertas presentadas y contratadas, así como la desviación de la dotación presupuestaria.

Estos indicadores, a integrar en un Cuadro de Mando para el Director Comercial, nos permitirá detectar fallos y alertarnos con tiempo de reacción para aplicar estrategias y medidas correctoras.

Algunos de los indicadores a emplear:

- Segmentación de ventas por tipo de cliente y origen (procedente de ferias, por anuncio, por actividad comercial, a través de red digital)
- Ratio ofertas presentadas/ofertas contratadas.
- Desviación respecto dotación presupuestaria prevista.
- % de ventas por agente comercial.
- Nº visitas web
- Valoración encuestas postventa

## PLAN FINANCIERO

IGS podría encontrarse implantada jurídicamente a finales del presente 2014, pudiendo iniciar su actividad en Enero de 2015.

Para la elaboración del Plan Financiero se han considerado los siguientes tipos impositivos fijos de Colombia:

- Inflación: 3% según previsión del Banco Central de Colombia (Junio 2014).
- Impuesto de Seguridad Social a empresas: 36%
- Impuesto al consumo: 16%
- Impuesto de Sociedades: 25%

### **DATOS DE PARTIDA**

#### **ACTIVOS DE PARTIDA**

Como base central de la actividad de IGS se necesitará un local en una zona céntrica, bien ubicada y con una superficie suficiente para albergar:

- Una Recepción para la Asistente Administrativa
- Una Sala de Reuniones donde recibir a los clientes
- Un despacho para el Director Administrativo
- Un despacho de tipo multiusos para cualquiera de los socios y/o personal contratado para proyectos concretos.

Así pues un local de entre 150-200m<sup>2</sup>, requiere un gasto mensual de \$3.800, junto con una fianza o depósito de 2 mensualidades (\$7.600).

Consideramos unos gastos de remodelación (adecuación de redes de datos y levantado/demolición de tabiques), de \$6.000.

Se hace necesario además adecuar dicha oficina con mobiliario (mesa de reuniones, de trabajo, sillas, archivadores), y decoración apropiada. Para ello estimamos una inversión inicial de \$5.000.

Otro Activo No Corriente es el de los Equipos Informáticos, donde destinaremos un importe de \$3.900, para 5 equipos ordenadores, sistema de copias de seguridad, impresora y 5 celulares.

Tal y como se detallaba en el Plan de Marketing se destinará \$2.000 a la elaboración de la página web, y en aplicaciones y licencias informáticas.

Los Gastos de Constitución, como Gasto Amortizable, se estiman en \$2.000.

ACTIVO	Importe	% sobre el Total
<b>ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")</b>	<b>\$ 26.500,00</b>	<b>13,30%</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>\$ 14.900,00</b>	<b>7,50%</b>
Terrenos y Bienes Naturales	\$ -	0,00%
Edificios y Construcciones	\$ -	0,00%
Instalaciones/Acondicionamiento	\$ 6.000,00	3,00%
Maquinaria	\$ -	0,00%
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	\$ -	0,00%
Mobiliario	\$ 5.000,00	2,50%
Elementos de Transporte	\$ -	0,00%
Equipos Informáticos	\$ 3.900,00	2,00%
Otro Inmovilizado Material	\$ -	0,00%
Amortización Acumulada Inmovilizado Material	\$ -	0,00%
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>1,00%</b>
Gastos de I+D	\$ -	0,00%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	\$ 2.000,00	1,00%
Propiedad Industrial	\$ -	0,00%
Otro Inmovilizado Intangible	\$ -	0,00%
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	\$ -	0,00%
<b>Inversiones Inmobiliarias</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones	\$ -	0,00%
Amortización Acumulada Inversiones Inmobiliarias	\$ -	0,00%
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>\$ 7.600,00</b>	<b>3,80%</b>
Fianzas y Depósitos	\$ 7.600,00	3,80%
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>1,00%</b>
De Primer Establecimiento	\$ -	0,00%
De Constitución	\$ 2.000,00	1,00%
<b>ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")</b>	<b>\$ 123.500,00</b>	<b>82,30%</b>
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>Materias Primas</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
Mercaderías / Productos Terminados	\$ -	0,00%
<b>Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)</b>	<b>\$ 3.024,00</b>	<b>1,50%</b>
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	\$ 3.024,00	1,50%
Org. Seg. Social Deudoras y Hac. Pública Deudora (Retenciones y C...	\$ -	0,00%
<b>Tesorería Inicial (Disponibile)</b>	<b>\$ 120.476,00</b>	<b>80,30%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>100%</b>

## PASIVOS DE PARTIDA

El Patrimonio Neto y Pasivo lo compone la aportación de los socios por un importe de \$15.000 como Recursos Propios, así como un préstamo bancario de \$125.000.

PATRIMONIO NETO y PASIVO	Importe	% sobre el Total
<b>PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>33,30%</b>
Capital	\$ 50.000,00	33,30%
Aportación en efectivo	\$ 50.000,00	33,30%
Aportaciones en especie	\$ -	0,00%
Reservas Legales Obligatorias *		0,00%
Reservas Voluntarias *		0,00%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores *		0,00%
Resultado del Ejercicio *		0,00%
Subvenciones, Donaciones y Legados		0,00%
<b>PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>66,70%</b>
<b>Deudas a Largo Plazo</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>66,70%</b>
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	\$ 100.000,00	66,70%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (2)		0,00%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing		0,00%
Otros Acreedores L.P.		0,00%
<b>Deudas a Corto Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
Acreedores C.P. Financieros - Créditos		0,00%
Acreedores Comerciales a CP (Proveedores y Acreedores Varios)		0,00%
C/c con Socios y Administradores		0,00%
Salarios a Pagar *		0,00%
Provisiones por Operaciones Comerciales a CP *		0,00%
Administraciones Públicas *	\$ -	0,00%
Organismos Seg. Social Acreedora *		0,00%
Hacienda Pública Acreedora *		0,00%
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>100%</b>

## POLÍTICA DE REPARTO DE BENEFICIOS

Según el Código de Comercio, se debe destinar el 10% del beneficio obtenido para la reserva legal, hasta que se cumpla con el tope del 50% exigido por la ley. Una vez alcanzado ese valor, ya no es obligatorio seguir apropiando el 10%, pero en el momento que el valor de las reservas se vea disminuido, debe procederse nuevamente a destinar el 10% hasta alcanzar de nuevo el 50% del capital del capital aportado y/o pagado.

La reserva legal, por estar originada en un mandamiento legal, es naturalmente de carácter obligatorio. La obligación de calcular la reserva legal desaparece cuando se ha alcanzado el 50% de que trata el código de comercio, o cuando no existe utilidad o se ha presentado pérdida, casos en los cuales no habrá base para aplicar el 10% correspondiente a la reserva, y en su lugar, se procede a dar aplicación a las reservas para enjugar las pérdidas presentadas, lo cual significa entonces que las reservas se verán disminuidas en el valor aplicado contra las pérdidas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reserva Legal Obligatoria	10%	10%	10%		
Reserva Voluntaria	90%	90%	90%	60%	50%
Pago de Dividendos				40%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## PLAN DE INVERSIONES

### FINANCIACIÓN

La financiación tiene su origen en:

- La aportación de los socios por un importe total de \$50.000.
- Un préstamo bancario de \$100.000:
  - Plazo: 5 años, cuotas mensuales
  - Interés: 7%

Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
<b>2.015</b>	\$ 23.761,40	\$ 6.751,60	\$ 17.309,80	\$ 82.690,20
<b>2.016</b>	\$ 23.761,40	\$ 5.200,30	\$ 18.561,10	\$ 64.129,10
<b>2.017</b>	\$ 23.761,40	\$ 3.858,50	\$ 19.902,90	\$ 44.226,20
<b>2.018</b>	\$ 23.761,40	\$ 2.419,70	\$ 21.341,70	\$ 22.884,50
<b>2.019</b>	\$ 23.761,40	\$ 877,00	\$ 22.884,50	\$ -

Durante los primeros 5 años se prevén una serie de inversiones, dirigidas principalmente a la actualización/renovación de mobiliario, equipos informáticos y de telefonía para las oficinas en Colombia:

- \$2.000 en los ejercicios 2016 y 2018, para renovación de mobiliario.
- \$3.000 en los ejercicios 2017 y 2019, para renovación de equipos informáticos.



La tasa de amortización prevista de los Activos de Partida y los años equivalentes de vida se resumen a continuación:

Conceptos	Importes de los Activos de Partida	Tasa Anual de Amortización (en %)	Equivalente Años de Vida Restantes
<b>Terrenos y Bienes Naturales</b>	\$ -	<b>0,00%</b>	
Edificios y Construcciones	\$ -	3,00%	33
Instalaciones/Acondicionamiento	\$ <b>6.000,00</b>	10,00%	10
Maquinaria	\$ -	10,00%	10
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	\$ -	20,00%	5
Mobiliario	\$ <b>5.000,00</b>	20,00%	5
Elementos de Transporte	\$ -	10,00%	10
Equipos Informáticos	\$ <b>3.900,00</b>	33,30%	3
Otro Inmovilizado Material	\$ -	20,00%	5
<b>Inmovilizado Material</b>	\$ <b>14.900,00</b>		
Gastos de I+D	\$ -	25,00%	4
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	\$ <b>2.000,00</b>	20,00%	5
Propiedad Industrial	\$ -	20,00%	5
Otro Inmovilizado Intangible	\$ -	10,00%	10
<b>Inmovilizado Intangible</b>	\$ <b>2.000,00</b>		
<b>Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones</b>	\$ -	<b>3,00%</b>	<b>33</b>
<b>Inversiones Inmobiliarias</b>	\$ -		
De Primer Establecimiento	\$ -	100,00%	1
De Constitución	\$ <b>2.000,00</b>	100,00%	1
<b>Gastos Amortizables</b>	\$ <b>2.000,00</b>		
<b>Total Anual</b>	\$ <b>18.900,00</b>		

## **PRESUPUESTO DE VENTAS**

### **VENTAS**

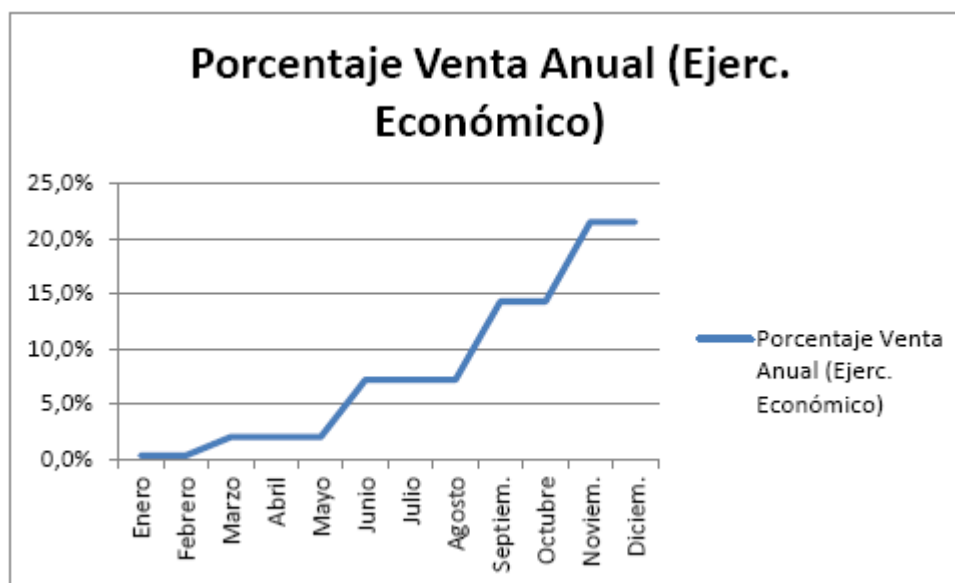
De inicio, y al no contar con subvenciones ni otros ingresos especiales, los ingresos de IGS provienen de las ventas de los distintos servicios que se ofrecen para la internacionalización, donde un primer grupo de ellos está diseñado para satisfacer las necesidades puntuales de las empresas constructoras cliente y un segundo grupo abarca la participación conjunta al conformar una empresa satélite del cliente en el país de destino.

En la siguiente tabla se detallan los distintos servicios, la moneda, la afcción del IVA, los precios y el margen para el primer año de funcionamiento, que es 2015:

DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	IVA Repercutido	IVA Soportado	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Estudio Básico y Análisis de Precios	dollar	16%	16%	3.000	900	30%
Gestión de Ofertas Obtención de Personal Local Investigación subcont. y proveedores Apoyo en Licitaciones	dollar	16%	16%	1.000	500	50%
Gestión fiscal y tributaria	dollar	16%	16%	2.000	600	30%
Gestión contratos directos	dollar	16%	16%	1.000	300	30%
Revisión Legal y Fiscal	dollar	16%	16%	4.200	2.100	50%
	dollar	16%	16%	800	240	30%
	dollar	16%	16%	2.500	750	30%
	dollar	16%	16%	1.250	375	30%
Outsourcing de procesos y personal	dollar	16%	16%	600	180	30%
Implementación Procedimientos	dollar	16%	16%	3.500	1.050	30%
Eval. y disminución del riesgo	dollar	16%	16%	1.200	360	30%
Apoyo en gestión/resultados de proyecto	dollar	16%	16%	4.200	2.100	50%

En los servicios que presenta IGS no tiene influencia la estacionalidad durante el año, pero sí que van a depender de los ciclos políticos pues la salida de obras baja enormemente (por la incertidumbre de cambio de singo político) en Colombia unos meses antes de las elecciones y se intensifica unos meses después (cuando ya se ha posicionado el nuevo Gobierno). Esto último queda fuera del alcance de este estudio por la imposibilidad de predecir cuándo se producirán las siguientes elecciones, pero conviene tenerlo en cuenta para posibles estrategias.

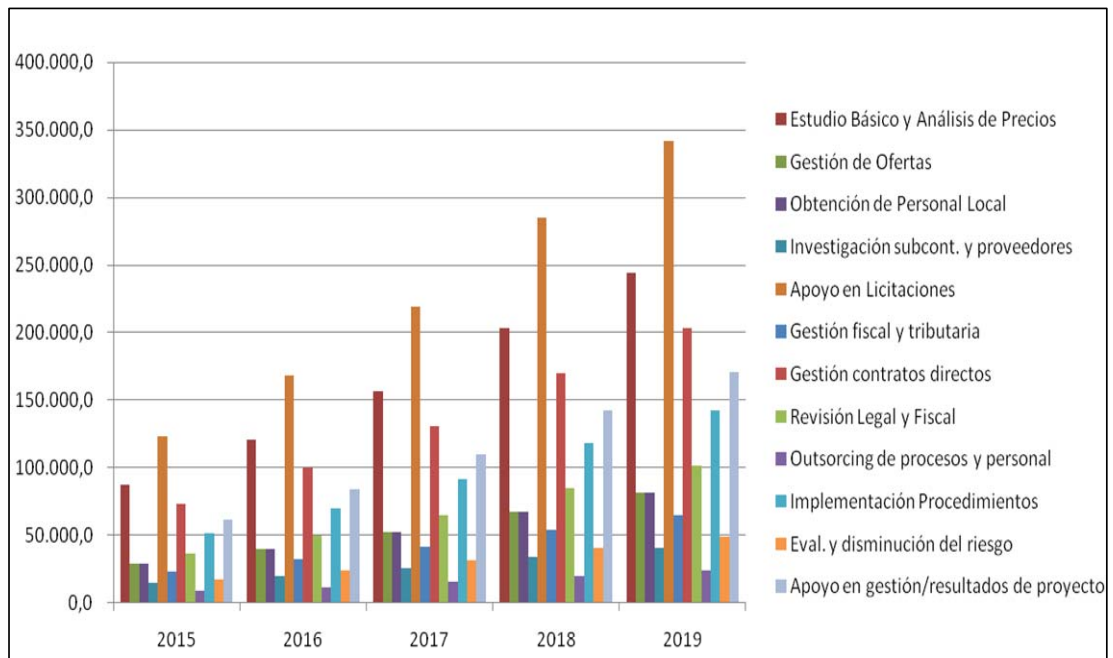
Durante el primer año de funcionamiento se prevé una evolución relevante de ventas a partir de la segunda mitad del año, donde se alcanza una venta mensual aproximada de 40.000 US\$, para aumentar a 80.000 US\$ en Septiembre y Octubre (un 100%), y terminar con 120.000 US\$ los meses de Noviembre y Diciembre (aumento del 50%). Por tanto se tiene la previsión razonable que en los primeros meses no se produzcan ventas importantes pues aún no habremos penetrado con nuestros servicios en el mercado. Esto se refleja en la gráfica de estacionalidad de 2015:



A partir del primer año y gracias a la labor comercial y el buen resultado de los servicios realizados la proyección de las ventas sigue aumentando de manera importante durante el segundo año (37%), para después ir estabilizándose poco a poco, es decir, se mantiene el aumento en el 30% durante el tercer y cuarto año, y va disminuye el aumento al 20% el últimos año donde se alcanza una cifra de 1.500.000 US\$ aproximadamente. A partir de ahí y en función del cumplimiento de esta planificación de ventas, se diseñará un nuevo horizonte de crecimiento con la estrategia adecuada que puede contemplar la incursión en nuevos países e incluso en nuevos sectores.

	Cierre Ejerc. 2015	Cierre Ejerc. 2016	Cierre Ejerc. 2017	Cierre Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2019
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>556.700</b>	<b>762.679</b>	<b>991.483</b>	<b>1.288.928</b>	<b>1.546.713</b>
Estudio Básico y Análisis de Precios	87.900,0	120.423,0	156.549,9	203.514,9	244.217,8
Gestión de Ofertas Obtención de	29.300,0	40.141,0	52.183,3	67.838,3	81.405,9
Personal Local Investigación subcont. y proveedores Apoyo en Licitaciones	29.300,0	40.141,0	52.183,3	67.838,3	81.405,9
Gestión fiscal y tributaria	14.650,0	20.070,5	26.091,7	33.919,1	40.703,0
Gestión contratos directos	123.060,0	168.592,2	219.169,9	284.920,8	341.905,0
Revisión Legal y Fiscal	23.440,0	32.112,8	41.746,6	54.270,6	65.124,8
	73.250,0	100.352,5	130.458,3	169.595,7	203.514,9
	36.625,0	50.176,3	65.229,1	84.797,9	101.757,4
Outsourcing de procesos y personal	8.790,0	12.042,3	15.655,0	20.351,5	24.421,8
Implementación Procedimientos	51.275,0	70.246,8	91.320,8	118.717,0	142.460,4
Eval. y disminución del riesgo	17.580,0	24.084,6	31.310,0	40.703,0	48.843,6
Apoyo en gestión/resultados de proyecto	61.530,0	84.296,1	109.584,9	142.460,4	170.952,5
<b>Incremento anual de ventas</b>		<b>37%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>

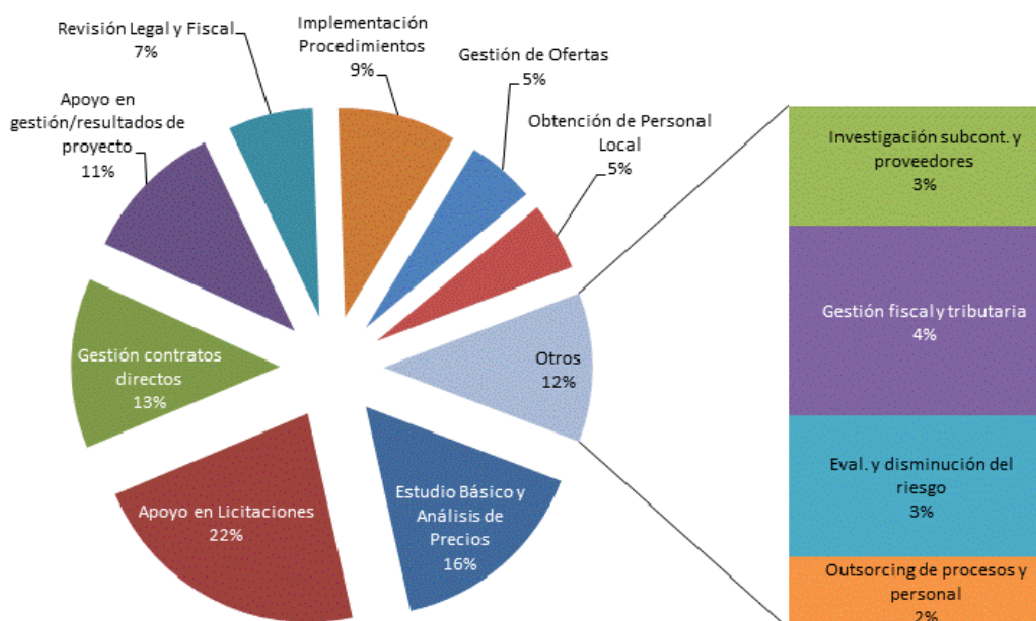
La evolución anual de la demanda (en US\$) de los distintos servicios ofertados durante los primeros 5 años se observa mejor en la siguiente gráfica:



En la planeación financiera de IGS se prevé que de sus doce líneas de actividades, las cinco principales y que representan el 71% de sus Ventas son las de servicios de: Apoyo en Licitaciones con una participación del 22% sobre el total de los Ingresos, seguida por Estudio Básico y Análisis de precios con el 16%, Gestión de Contratos directos con el 13%, Apoyo en Gestión con una participación del 11% y la implementación de procedimientos con el 9%.

El apoyo en Licitaciones es el servicio más representativo y al cual pretende destinar mayor esfuerzo, esto se genera por las oportunidades en el mercado colombiano, donde el Gobierno ha puesto en Licitación proyectos de gran envergadura, además de la iniciativa de algunas empresas colombianas en presentar no solo Licitaciones son APP's de iniciativa privada para el sector de las Infraestructuras.

### Participación de Ventas por Línea de Servicios

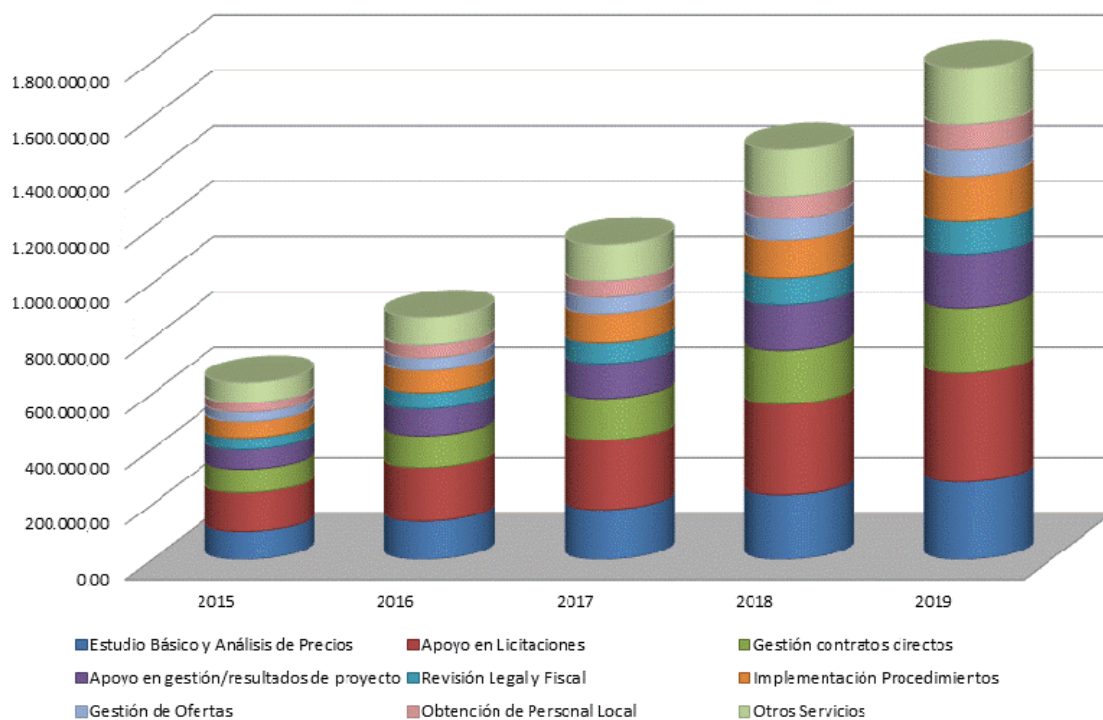


En la Planeación Financiera y Estratégica de la Compañía, se ha proyectado un crecimiento anual para cada línea de Servicio de la siguiente manera:

Año	Incremento Anual Ventas por Línea de Negocio
<b>2016</b>	37%
<b>2017</b>	30%
<b>2018</b>	30%
<b>2019</b>	20%

A continuación se presenta la gráfica de Ventas por año con la participación de cada línea de servicios, donde se evidencia que el servicio que mayor ingreso representa es el de Apoyo a Licitaciones.

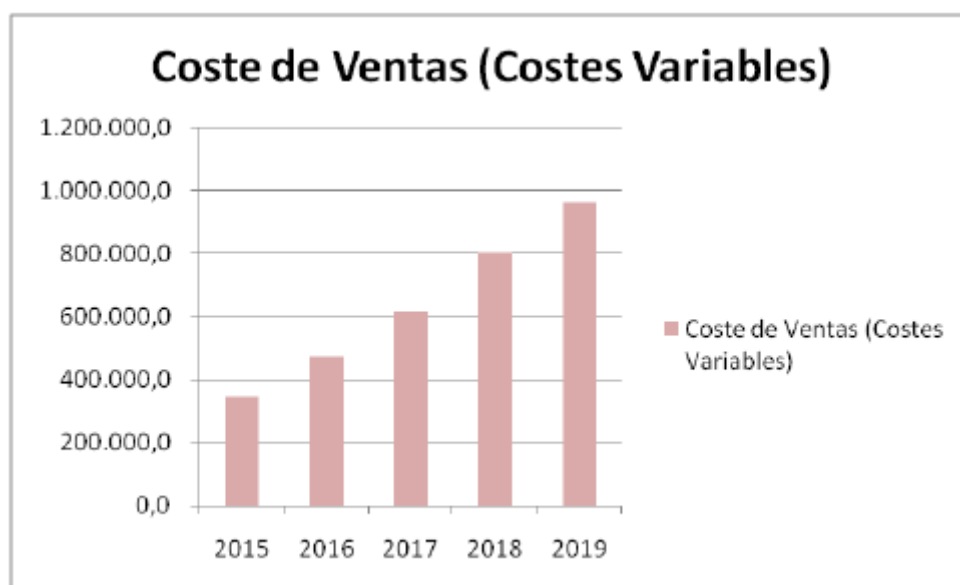
### Ventas por Líneas de Servicios 2015 - 2019



### COSTES

Los costes que se contemplan son los variables, generados para la prestación de los servicios, los gastos de personal y los gastos operativos.

Los más importantes son los costes variables que abarcan sobre el 60% de los costes totales y su evolución durante los cinco años de planificación se puede ver en este gráfico, en US \$:



Los gastos de personal, se repasan en el apartado siguiente, pero cabe destacar que el peso sobre las ventas disminuye al avanzar el desarrollo del negocio, lo que contribuirá a mejorar el resultado. Este porcentaje se reduce en más del 50% al final del 2015 cuando el equipo de personal estará en el máximo de eficiencia en relación a las ventas, como se aprecia en la tabla:

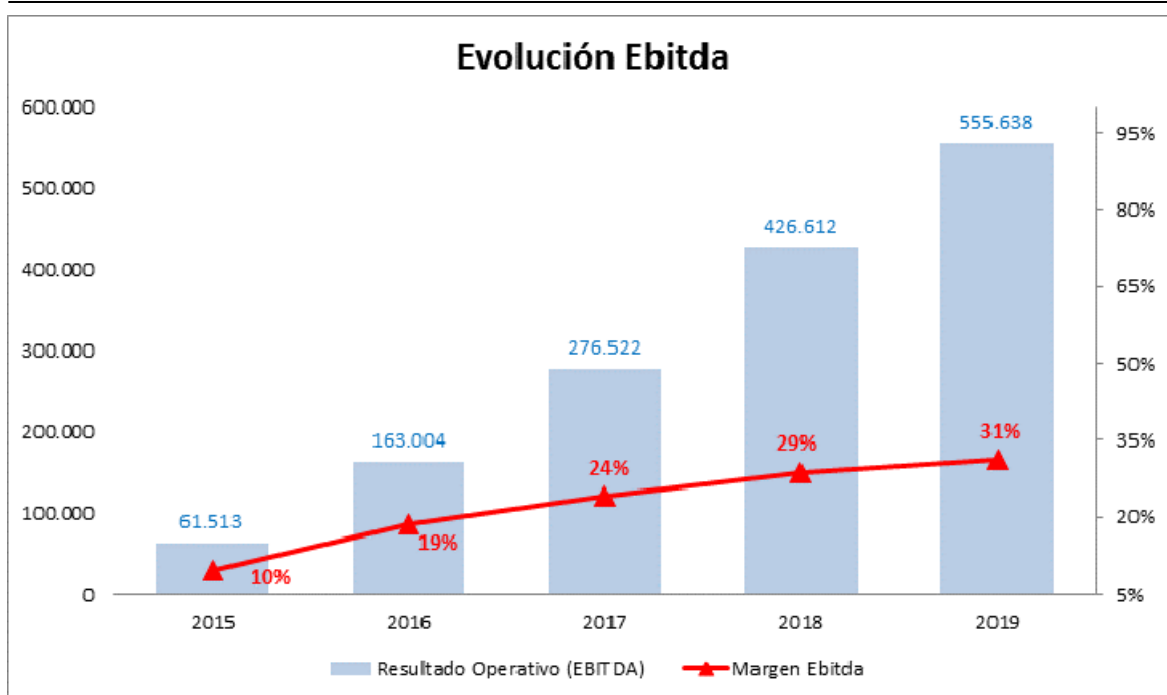
2015	% sobre Ventas	2016	% sobre Ventas	2017	% sobre Ventas	2018	% sobre Ventas	2019	% sobre Ventas
129.710,0	23,3%	133.601,3	17,5%	137.342,1	13,9%	140.775,7	10,9%	144.295,1	9,3%

Los costes operativos consideran tasas, suministros (luz, agua, teléfono, gas), publicidad y propaganda de acuerdo al plan de Marketing, trabajos realizados por otras empresas, reparaciones y mantenimiento y alquileres y cánones (fundamentalmente el alquiler de las oficinas). Su detalle en los 5 años de planificación financiera aparece en la siguiente tabla, en US\$:

	2015	2016	2017	2018	2019
Tributos y Tasas (...seguro coche 50/mes, apa	2.400,0	2.472,0	2.546,2	2.622,5	2.701,2
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	3.300,0	3.399,0	3.501,0	3.606,0	3.714,2
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas.	13.700,0	14.111,0	14.534,3	14.970,4	15.419,5
Trabajos Realizados por Otras Empresas...(acc	1.800,0	1.854,0	1.909,6	1.966,9	2.025,9
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	300,0	309,0	1.273,1	1.311,3	1.350,6
Arrendamientos y Cánones....(alquiler...)	45.600,0	46.968,0	48.377,0	49.828,4	51.323,2
Transportes y Mensajería (gastos de transpor	3.000,0	3.090,0	3.182,7	3.278,2	3.376,5

## EVOLUCIÓN EBITDA

Con el incremento de ventas previstas y unos costos variables y gastos controlados, IGS tendrá un incremento representativo en el EBITDA del 165% pasando de 65 mil dólares a 163 mil, lo cual representa un buen comienzo para la compañía, encontrando durante los años siguientes un incremento hasta alcanzar un EBITDA de algo más de 555 mil dólares, lo que representa un margen del 31% sobre los Ingresos operacionales, es decir, que IGS refleja un buen desempeño operativo, tal como se muestra en la siguiente gráfica.



### RESULTADO OPERATIVO VS RESULTADO NETO

En el ejercicio del Plan Financiero es importante resaltar que el resultado Operativo comparado con el resultado Neto cae por una carga impositiva, como se puede ver en la tabla siguiente:

Resultado	2015	2016	2017	2018	2019
Operativo (EBITDA)	61.513	163.004	276.522	426.612	555.638
Neto	39.569	113.873	193.574	299.574	390.973

Factor de vital importancia y de estudio al incursionar al mercado Colombiano, pues el impuesto de Renta es del 33%, lo cual afecta el resultado neto del negocio, sin dejar de ser positivos los resultados obtenidos.

A continuación se presenta gráficamente los resultados operativos y netos con el margen respectivo.



## PLAN RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta que la Empresa IGS jurídicamente estará implantada a finales del año 2014, las actividades darán inicio en Enero de 2015.

Para la realización del Plan de Recursos Humanos se han considerado algunos factores jurídicos que inciden en la contratación del personal en Colombia.

### TIPOS DE CONTRATO

Se resalta que se tendrán dos tipos de contratos, con el personal de labores operativas o técnicas, y con el personal administrativo que en un inicio será mínimo. Con el primero se firmarán contratos a término fijo los cuales debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente, además se debe tener en cuenta que:

- Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.
- No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Con el personal administrativo se firmarán contratos a término indefinido donde el contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace.

Lo anterior es lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo Si bien los tipos de contratos no influyen en un inicio en el Plan Financiero, es necesario tenerlos presente, para algún retiro o despido de personal.

### COSTOS DE PERSONAL

Para establecer el plan financiero relacionado a Recursos Humanos nos enmarcaremos en la norma Colombiana que se presenta a continuación, los salarios son los vigentes para el año 2014, los cuales cambian de acuerdo al índice de Precios al Consumidor (Inflación), que de acuerdo al Banco de la República o también llamado Banco Central la meta es del 3%, que aplicaría para los salarios 2015, año de inicio de IGS.

	COP	\$
Salario mínimo	616.000	308,00
Auxilio de transporte	72.200	36,10
Salario mínimo integral	8.008.000	4.004,00
<b>Aportes parafiscales</b>		

Sena	2,00%
ICBF	3,00%
Cajas de Compensación Familiar	4,00%
<b>Cargas Prestacionales</b>	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre las Cesantías	1,00%
<b>Seguridad social</b>	
<b>Salud</b>	
Empresa	8,50%
Empleado	4,00%
<b>Pensión</b>	
Empresa	12,00%
Empleado	4,00%

La normatividad Colombiana establece dos modalidades de salarios: Integral y Básico.

Salario Integral, este salario actualmente se paga a altos niveles o profesionales que ganen más de 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), por lo cual este aplicaría a los socios y o profesionales que así se designen por sus funciones, además guiándonos por los salarios establecidos en el mercado laboral.

Este tipo de salarios considera que en el pago que mensualmente hacen las empresas ya está incluido tanto el salario básico como el valor de las prestaciones, los trabajos nocturnos o dominicales, las primas legales y extralegales, las cesantías y sus intereses, los subsidios y los pagos en especie. Dentro del salario integral no se consideran incluidas las vacaciones, que deberán ser reconocidas y pagadas por el empleador

Las personas que reciben un salario integral en Colombia deben ganar por lo menos diez salarios mínimos (para 2014 son \$6'160.000 aproximadamente \$ 3.080), más un 30% considerado factor prestacional (para este año son 1'848.800 en dólares \$ 924). Esto quiere decir que el salario mínimo integral es igual a 13 salarios mínimos, que para este año sería \$8.008.000 que equivale a \$ 4.004.

Por lo cual el Costo para la Compañía a precios 2013 de cada funcionario con Salario Mínimo

Integral tendría un costo total de \$10.306.707 equivalente a \$ 5.153. El detalle de cómo se calcula este salario Integral se fija a continuación

Salario Integral	COP	USD
10 salarios mínimos	\$ 6.160.000	3.080,00
Factor prestacional(30%)	\$ 1.848.000	924,00
<b>Salario mínimo integral</b>	<b>\$ 8.008.000</b>	<b>4.004,00</b>
Salario base de aportes	\$ 6.160.000	3.080,00

Apropiaciones		COP	USD
Prestaciones sociales	%		
Vacaciones	4,17%	\$ 333.667	166,83
<b>Total prestaciones</b>		<b>\$ 333.667</b>	<b>166,83</b>

Aportes seguridad social	%	COP	USD
Salud	8,50%	\$ 523.600	261,80
Pensión	12,00%	\$ 739.200	369,60
Riesgos profesionales	Entre 0,5% y 8,7%	\$ 147.840	73,92
<b>Total seguridad social</b>		<b>\$ 1.410.640</b>	<b>705,32</b>

Parafiscales	%	COP	USD
SENA, ICBF y caja de copensación	9,00%	\$ 554.400	277,20
<b>Total parafiscales</b>		<b>\$ 554.400</b>	<b>277,20</b>

Costo empleador	COP	USD
(+)salario mensual	\$ 8.008.000	4.004,00
(+) prestaciones sociales	\$ 333.667	166,83
(+)seguridad social	\$ 1.410.640	705,32
(+)parafiscales	\$ 554.400	277,20
<b>Costo empleador</b>	<b>\$ 10.306.707</b>	<b>5.153,35</b>

Deducciones		COP	USD
Salud	4,00%	\$ 246.400	123,20
Pensión	4,00%	\$ 246.400	123,20
Fondo de solidaridad pensional	1,00%	\$ 61.600	30,80
Retención en la fuente		\$ 541.739	270,87
<b>Total deducciones</b>		<b>\$ 1.096.139</b>	<b>548,07</b>

Total pagado	COP	USD
(+) salario mensual	\$ 8.008.000	4.004,00
(-) Salud	\$ 246.400	123,20
(-) Pensión	\$ 246.400	123,20
(-) Fondo de solidaridad pensional	\$ 61.600	30,80
(-) Retención en la fuente	\$ 541.739	270,87
<b>Total pagado</b>	<b>\$ 6.911.861</b>	<b>3.455,93</b>

El cálculo del costo de una persona con Salario Básico, que serían aquellas personas de índole administrativo sería de la siguiente manera:

COSTO SALARIO MINIMO BÁSICO		COP	USD
Salario Basico		616.000,00	308,00
Pensión	12%	73.920,00	36,96
Salud	8,50%	52.360,00	26,18
Riesgos Profesionales	0,52%	3.203,20	1,60
Subsidio de Transporte		72.000,00	36,00
SENA, ICBF y caja de copensación	9%	55.440,00	27,72
<b>Costo Total Mensual</b>		<b>872.923,20</b>	<b>436,46</b>
<b>Costo Total Anual</b>		<b>10.475.078,40</b>	<b>5.237,54</b>
Prima de Servicios	Incl. Subs. Transporte	688.000,00	344,00
Cesantias		616.000,00	308,00
Intereses de Censatias	12%	73.920,00	36,96
Vacaciones Reuneradas	50%	308.000,00	154,00
<b>Costo total Anual</b>		<b>12.160.998,40</b>	<b>6.080,50</b>
<b>Total Mensual</b>		<b>1.013.416,53</b>	<b>506,71</b>

## OTROS COSTOS DE PERSONAL

En otros costos de personal se encuentran los gastos de Localización que se otorgaran a los socios miembros que están en la nómina de IGS.

Además de la Dotación del personal como así lo indica la Normatividad Colombiana, que es para aquellos empleados que devenguen menos de 2 Salarios Mínimos Legales vigentes es decir equivalente a \$ 616.

### TOTAL COSTOS DE PERSONAL PROYECTADOS A TRES (3) AÑOS DE OPERACIÓN

El personal necesario durante la proyección de 5 años es el siguiente con los siguientes Costos asociados:

**COSTOS DE PERSONAL IGS PROYECTADA AÑO 2015**

CARGO	TIPO DE CONTRATO	Salario	Sueldo Básico		Total Costo Empresa		Otros Gastos		Total Costo Personal Fijo Mensual		Total Costo Personal Fijo Anual	
			COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD
Director de Proyectos	Indefinido (Socio)	Integral	8.248.240	4.124	10.615.908	5.308	3.000.000	1.500	13.615.908	6.808	163.390.894	81.695
Director Administrativo	Indefinido (Socio)	Integral	8.248.240	4.124	10.615.908	5.308	1.400.000	700	12.015.908	6.008	144.190.894	72.095
Auxiliar Admiistrativa	Indefinido	Básico	634.480	317	1.041.479	521	87.500	44	1.128.979	564	13.547.748	6.774
<b>TOTAL</b>			<b>17.130.960</b>	<b>8.565</b>	<b>22.273.295</b>	<b>11.137</b>	<b>4.487.500</b>	<b>2.244</b>	<b>26.760.795</b>	<b>13.380</b>	<b>321.129.537</b>	<b>160.565</b>

\* Se proyecta un incremento de Salarios para el año 2015 del 3%

Para los años 2016 se prevé un incremento salarial de 3,0%, para el año 2017 del 2,8% y del año 2018 y 2019 un incremento salarial del 2,5% anual.

Los Otros gastos que se reflejan son gastos de localización y representación para los directores, el gastos por dicho concepto es menor para el Administrativo teniendo en cuenta que se encuentra de Local.

Los gastos para la Auxiliar administrativa corresponden a gastos de dotación que contempla la Ley

### TOTAL COSTOS DE PERSONAL PROYECTADOS A CINCO (5) AÑOS DE OPERACIÓN

**COSTOS DE PERSONAL FIJO IGS PROYECTADA 2015 - 2019**

	Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018		Año 2019	
	COP	\$	COP	\$	COP	\$	COP	\$	COP	\$
Director de Proyectos	163.390.894	81.695	168.292.621	84.146	173.004.815	86.502	177.330.000	88.665	181.762.000	90.881
Director Administrativo	144.190.000	72.095	148.516.000	74.258	152.674.000	76.337	156.492.000	78.246	160.404.000	80.202
Auxiliar Admiistrativa	13.548.000	6.774	13.954.000	6.977	14.570.000	7.285	14.910.000	7.455	15.284.000	7.642
<b>TOTAL</b>	<b>321.128.894</b>	<b>160.564</b>	<b>330.762.621</b>	<b>165.381</b>	<b>340.248.815</b>	<b>170.124</b>	<b>348.732.000</b>	<b>174.366</b>	<b>357.450.000</b>	<b>178.725</b>

### COSTOS ESTABLECIDOS POR DIFERENTES PERFILES QUE APOYARÁN EL CORE DEL NEGOCIO, PROYECTADOS A CINCO (5) AÑOS DE OPERACIÓN

Para el personal que se requerirá directamente en los proyectos será con los siguientes salarios básicos los cuales contemplan los incrementos mencionados anteriormente, los costos para IGS son los que se presentan a continuación.

Se proyecta firmar contratos a término fijo en la Categoría de Salario Básico

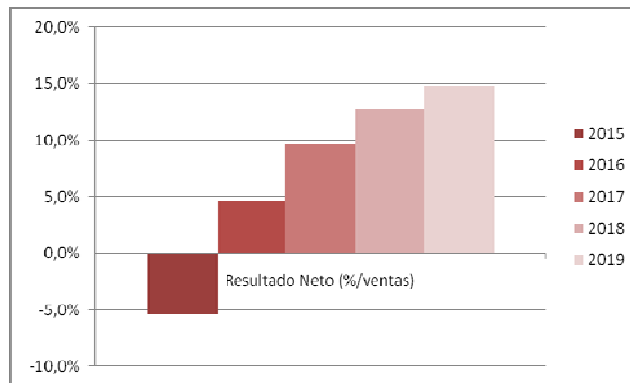
	SUELDO BÁSICO \$	2015		2016		2017		2018		2019	
		COP	\$	COP	\$	COP	\$	COP	\$	COP	\$
Analista	1.600	4.859.307	2.430	5.005.086	2.503	5.145.228	2.573	5.273.859	2.637	5.405.705	2.703
Ingeniero Junior	2.336	6.377.840	3.189	6.569.175	3.285	6.753.112	3.377	6.921.940	3.461	7.094.988	3.547
Ingeniero Senior	2.800	8.503.787	4.252	8.758.900	4.379	9.004.149	4.502	9.229.253	4.615	9.459.985	4.730
Director	4.124	10.615.908	5.308	10.934.385	5.467	11.240.548	5.620	11.521.562	5.761	11.809.601	5.905

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias del primer año (2015) refleja pérdidas en el acumulado de final de año pero el resultado comienza a ser positivo a partir del mes de septiembre cuando ya se ha conseguido un número suficientemente grande de venta de servicios que compensan los gastos de personal y operativos. Esto es coherente con la previsión razonable de realizar muy pocas ventas en la primera parte del año.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados (US\$)		Ejerc. 2015											
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas (Ingresos)	1.900,0	1.900,0	11.400,0	11.400,0	11.400,0	39.900,0	39.900,0	39.900,0	79.800,0	79.800,0	119.700,0	119.700,0	
Coste de Ventas (Variables)	1.184,0	1.184,0	7.104,0	7.104,0	7.104,0	24.864,0	24.864,0	24.864,0	49.728,0	49.728,0	74.592,0	74.592,0	
Margen Bruto s/Ventas													
Sueldos y Salarios (Socios)	716,0	716,0	4.296,0	4.296,0	4.296,0	15.036,0	15.036,0	15.036,0	30.072,0	30.072,0	45.108,0	45.108,0	
Sueldos y Salarios (Emple.)	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	
Cargas Sociales	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	
Tributos y Tasas Suministros (Luz, Agua,...) Publicidad, Propaganda Trabajos por Otras Empr. Reparaciones, Mantenimiento	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	1.141,7	
Arrendamientos y Cánones	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	
Transportes y Mensajería	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Resultado Operativo (EBITDA)	-18.606,1	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	3.800,0	
Dotación Amortizaciones	441,7	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	
Total Gastos de Explotación	883,3	575,2	567,0	558,7	550,5	542,1	533,7	525,3	516,8	508,3	499,7	491,0	
Resultado de Explotación (EBIT)	-883,3	-575,2	-567,0	-558,7	-550,5	-542,1	-533,7	-525,3	-516,8	-508,3	-499,7	-491,0	
Ingresos Financieros	0,0												
Rtdo Acum. Ejerc. Antes de Imp.	-19.931,0	-19.622,9	-16.034,7	-16.026,4	-16.018,1	-5.269,8	-5.261,4	-5.253,0	9.791,5	9.800,1	24.844,6	25.153,3	

Para establecer la cuenta de pérdidas y ganancias de los periodos 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, se ha seguido aplicando los mismos costes unitarios que afectan a los costes variables, lo cual es prudente pues con la curva de aprendizaje del personal se podrían optimizar dichos costes. Los costes de personal aumentan en valor pero disminuyen proporcionalmente respecto de las ventas y los costes operativos aumentan muy ligeramente. Los precios de venta de los servicios no se han aumentado con los años con motivo de la inflación y ésta tampoco se ha considerado en los costes. Como consecuencia de todo ello y junto con el aumento de ventas anual previsto y comentado anteriormente, se obtienen unos resultados que mejoran respecto a las ventas, desde -5,4% en 2015 hasta el 14,8% en 2019.



La evolución de valores de la cuenta de Pérdidas y ganancias de los ejercicios 2015 a 2019 se presenta en la tabla siguiente:

### Resumen Cuentas de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ventas Totales</b>	<b>556.700</b>	<b>762.679</b>	<b>991.483</b>	<b>1.288.928</b>	<b>1.546.713</b>
Estudio Básico y Análisis de Precios	87.900,0	120.423,0	156.549,9	203.514,9	244.217,8
Gestión de Ofertas Obtención de Personal Local Investigación subcont. y proveedores Apoyo en Licitaciones	29.300,0	40.141,0	52.183,3	67.838,3	81.405,9
Gestión fiscal y tributaria	29.300,0	40.141,0	52.183,3	67.838,3	81.405,9
Gestión contratos directos	14.650,0	20.070,5	26.091,7	33.919,1	40.703,0
Revisión Legal y Fiscal	123.060,0	168.592,2	219.169,9	284.920,8	341.905,0
	23.440,0	32.112,8	41.746,6	54.270,6	65.124,8
	73.250,0	100.352,5	130.458,3	169.595,7	203.514,9
	36.625,0	50.176,3	65.229,1	84.797,9	101.757,4
Outsourcing de procesos y personal Implementación Procedimientos	8.790,0	12.042,3	15.655,0	20.351,5	24.421,8
Eval. y disminución del riesgo	51.275,0	70.246,8	91.320,8	118.717,0	142.460,4
Apoyo en gestión/rtdos de proy.	17.580,0	24.084,6	31.310,0	40.703,0	48.843,6
	61.530,0	84.296,1	109.584,9	142.460,4	170.952,5
<b>Coste de Ventas (Costes Variables)</b>	<b>346.912,0</b>	<b>475.269,4</b>	<b>617.850,3</b>	<b>803.205,4</b>	<b>963.846,4</b>
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>209.788,0</b>	<b>287.409,6</b>	<b>373.632,4</b>	<b>485.722,2</b>	<b>582.866,6</b>
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	129.710,0	133.601,3	137.342,1	140.775,7	144.295,1
Cargas Sociales	30.854,2	31.779,8	32.782,5	33.589,7	34.429,4
Tributos y Tasas	2.400,0	2.472,0	2.546,2	2.622,5	2.701,2
Suministros	3.300,0	3.399,0	3.501,0	3.606,0	3.714,2
Publicidad, Propaganda	13.700,0	14.111,0	14.534,3	14.970,4	15.419,5
Trabajos por Otras Empresas	1.800,0	1.854,0	1.909,6	1.966,9	2.025,9
Reparaciones, Mantenimiento	300,0	309,0	1.273,1	1.311,3	1.350,6
Arrendamientos y Cánones	45.600,0	46.968,0	48.377,0	49.828,4	51.323,2
Transportes y Mensajería	3.000,0	3.090,0	3.182,7	3.278,2	3.376,5
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>-14.576,2</b>	<b>56.314,4</b>	<b>128.183,9</b>	<b>233.773,2</b>	<b>324.231,0</b>
Dotación Amortizaciones	5.299,9	3.699,9	4.699,8	4.800,5	4.799,8
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>229.664,1</b>	<b>234.795,0</b>	<b>250.148,3</b>	<b>256.749,5</b>	<b>263.435,4</b>
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-19.876,1	52.614,6	123.484,1	228.972,7	319.431,2
Ingresos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos Financieros	9.977,5	7.800,5	3.858,5	2.419,7	877,0
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-9.977,5</b>	<b>-7.800,5</b>	<b>-3.858,5</b>	<b>-2.419,7</b>	<b>-877,0</b>
Rtdo Antes de Impuestos y Res. Excep.	-29.853,5	44.814,1	119.625,6	226.552,9	318.554,2
+ - Otros Ingresos y Gastos Excep.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Rtdo Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>-29.853,5</b>	<b>44.814,1</b>	<b>119.625,6</b>	<b>226.552,9</b>	<b>318.554,2</b>
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0,0	8.962,8	23.925,1	61.965,9	89.566,3
<b>Resultado Neto</b>	<b>-29.853,5</b>	<b>35.851,3</b>	<b>95.700,5</b>	<b>164.587,0</b>	<b>228.987,9</b>
<b>Cash-Flow Económico 1</b>	<b>-24.553,7</b>	<b>39.551,2</b>	<b>100.400,2</b>	<b>169.387,5</b>	<b>233.787,7</b>





## ANÁLISIS DE RATIOS OBTENIDOS

Acorde a la información analizada en el plan financiero, se obtienen los siguientes indicadores claves para la rentabilidad del negocio:

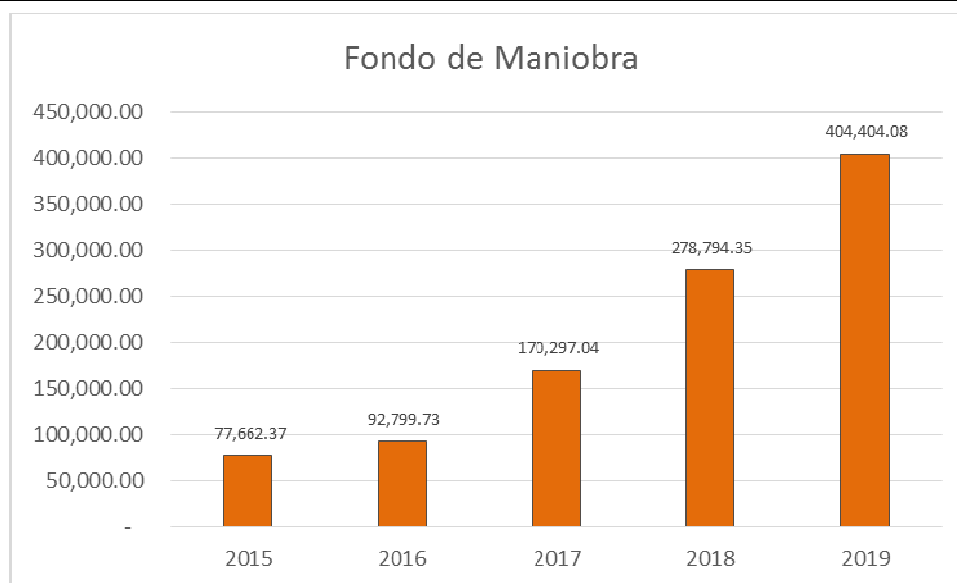
<b>Índice</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROE	No Significativo	66,43%	66,52%	60,75%	54,83%
ROI	No Significativo	36,77%	57,32%	63,57%	62,33%
EBITDA	No Significativo	6,41%	12,93%	18,14%	20,96%
<b>Liquidez</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Solvencia	1,19	1,64	3,01	4,03	5,40
Prueba Acida	41,73	9,74	7,23	5,20	5,26
Disponibilidad	41,73	9,71	7,22	5,20	5,26
<b>Autonomía</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Endeudamiento	83,95%	60,81%	33,21%	24,78%	18,51%
Capacidad Devolución	NS	55,67%	100,0%	100,0%	100,0%
Cobertura Intereses	NS	8,69	32,00	94,63	364,25

En esta planeación el plazo de recuperación es de 2,93 años, con un VAN de 371,527.03 y una TIR de 97,74%, con los siguientes coeficientes de seguridad (Ventas totales / Punto Crítico)

<b>Coficiente</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Seguridad	0,86	1,16	1,47	1,87	2,21

Estos resultados y el análisis hecho del plan de IGS nos indican que después del primer año la empresa puede hacer fácilmente frente a sus pasivos, y comenzar a generar rendimientos (payback) en un plazo menor a 3 años de operación.

<b>Datos Financieros</b>	<b>Cierre Ejerc.</b>	<b>Cierre Ejerc.</b>	<b>Cierre Ejerc.</b>	<b>Cierre Ejerc.</b>	<b>Cierre Ejerc.</b>
	<b>(1º año)</b>	<b>(2º año)</b>	<b>(3º año)</b>	<b>(4º año)</b>	<b>(5º año)</b>
Volumen de Ventas (euros)	556.700.0	762.679.0	991.482.7	1.288.927.5	1.546.713.0
Cash-Flow (euros)	-28.527.8	35.698.5	100.400.2	169.387.5	233.787.7
Beneficio Neto (euros)	-33.827.7	31.998.6	95.700.5	164.587.0	228.987.9
Recursos Propios (euros)	16.172.3	48.170.9	143.871.4	270.909.9	417.604.3
Puestos de Trabajo (Nº)	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0



### ANÁLISIS DE RATIOS OBTENIDOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

Por la naturaleza del negocio de IGS, se estudiaron los escenarios para tomar medidas de contingencias de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Los costos fijos de la empresa se tienen que cubrir cualquiera que sea el volumen de trabajo generado. Los costos variables son proporcionales a los proyectos en los que participa IGS con sus diferentes servicios.
- ✓ La variable estudiada en estos escenarios es relativa a las ventas y los costes variables de los proyectos.

#### **Escenario Optimista:**

Si consideramos que las ventas en el primer año sobrepasaran el 20% de la planeación proyectada los resultados y tendencias serían los siguientes:

Índice	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	55,36%	60,11%	54,35%	51,18%	47,04%
ROI	37,80%	53,81%	55,80%	56,23%	53,98%
EBITDA	13,41%	22,01%	27,44%	31,78%	34,14%

Estos resultados y el análisis hecho cambiando la proyección y costes de ventas 120% nos indican que inmediatamente la empresa puede hacer fácilmente frente a sus pasivos, y comenzar a generar rendimientos (payback) en un plazo de 2,29 años con un VAN de 975.032,95 y una TIR de 342,08%, lo cual haría del negocio una excelente inversión e impulsaría nuestro crecimiento a otros países más rápidamente. Para que el tiempo de retorno se pudiera considerar menor a dos años, las ventas iniciales deberían sobrepasar el 60% de lo proyectado, lo cual es un escenario poco probable

### **Escenario Pesimista:**

Si consideramos que las ventas en el primer año fueran el 88,0% de la planeación proyectada los resultados y tendencias serían los siguientes:

<b>Índice</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROE	NS	NS	NS	NS	180,34%
ROI	NS	NS	NS	NS	150,68%
EBITDA	NS	NS	1,06%	6,97%	10,18%

Estos resultados y el análisis hecho reduciendo la proyección y costes de ventas a un 88% de lo planeado nos indican que inmediatamente la empresa enfrentaría serios problemas financieros para poder sobrevivir los primeros 3 años, y comenzar a generar rendimientos (payback) en un plazo de 4,98 años con un VAN de -27.652,14 y una TIR de 0,29%, lo cual haría que esta empresa no fuera rentable con las condiciones establecidas en este plan de negocio.

Cualquier resultado menor al 88% en las ventas del primer año arroja valores de la TIR negativos y regresos de inversión mayores a 5 años.

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

Como podemos ver en los análisis de escenarios, aunque nuestras ventas aumentasen considerablemente es difícil hacer más atractivo el negocio que la planeación actual. Los escenarios pesimistas si son preocupantes, una caída mayor al 10% de las ventas planeadas obligaría a IGS a considerar:

- ✓ Reestructuración y replanteamiento del negocio.
- ✓ Ajuste de productos y costes.

Por esto, es de vital importancia para la supervivencia de la empresa el mantener los objetivos de venta y satisfacción del cliente como objetivos principales en el primer año de operación, haciendo revisiones mensuales de resultados de ventas y sus costes variables para asegurar la rentabilidad futura de IGS.

En el escenario pesimista, se contempla un plan de reducción de costos de personal, con una disminución de salarios para los Socios gestores, pasando de percibir un Salario Mínimo Integral a Salario Básico de \$ 2.750 dólares más prestaciones sociales, reduciendo el costo anual para el empleador de \$ 45.181, tal como se muestra a continuación.

COSTO SALARIO MINIMO BÁSICO		COP	USD
Salario Básico		5.500.000,00	2.750,00
Pensión	12%	660.000,00	330,00
Salud	8,50%	53.930,80	26,97
Riesgos Profesionales	0,52%	3.299,30	1,65
Fondo de Solidaridad		55.000,00	27,50
SENA, ICBF y caja de copensación	9%	57.103,20	28,55
<b>Costo Total Mensual</b>		<b>6.329.333,30</b>	<b>3.164,67</b>
<b>Costo Total Anual</b>		<b>75.951.999,55</b>	<b>37.976,00</b>
Prima de Servicios		5.500.000,00	2.750,00
Cesantias		5.500.000,00	2.750,00
Intereses de Cesantias	12%	660.000,00	330,00
Vacaciones Reuneradas	50%	2.750.000,00	1.375,00
<b>Costo total Anual</b>		<b>90.361.999,55</b>	<b>45.181,00</b>
<b>Total Mensual</b>		<b>7.530.166,63</b>	<b>3.765,08</b>

Además se disminuyeron los Otros gastos de personal que corresponde al Auxilio de Localización o Vivienda para el socio extranjero y auxilio de transporte para el Socio Local.

**COSTOS DE PERSONAL IGS PROYECTADA AÑO 2015**  
*Plan de Contingencia*

CARGO	TIPO DE CONTRATO	Salario	Sueldo Básico		Total Costo Empresa		Otros Gastos		Total Costo Personal Fijo Mensual		Total Costo Personal Fijo Anual	
			COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD
Director de Proyectos	Indefinido (Socio)	Integral	5.500.000	2.750	7.530.167	3.765	2.000.000	1.000	9.530.167	4.765	114.362.000	57.181
Director Administrativo	Indefinido (Socio)	Integral	5.500.000	2.750	7.530.167	3.765	500.000	250	8.030.167	4.015	96.362.000	48.181
Auxiliar Admiistrativa	Indefinido	Básico	634.480	317	1.041.479	521	87.500	44	1.128.979	564	13.547.748	6.774
<b>TOTAL</b>			<b>11.634.480</b>	<b>5.817</b>	<b>16.101.812</b>	<b>8.051</b>	<b>2.587.500</b>	<b>1.294</b>	<b>18.689.312</b>	<b>9.345</b>	<b>224.271.747</b>	<b>112.136</b>

\* Se proyecta un incremento de Salarios para el año 2015 del 3%

Este plan genera una disminución del Gasto de Salarios y Prestaciones Sociales en un 30% equivalente a \$ 18.514 en el primer año de operación. Adicionalmente de la reducción de los otros gastos de Personal en 43% pasando de \$ 26.400 a \$ 15000.

Lo anterior con el fin de coadyuvar en la operación de los primeros años de la compañía, además se adopta este Plan de Contingencia teniendo presente que como Socios Gestores estamos en la disposición de percibir un menor salario con el fin de prolongar la vida de IGS.









Además es un salario para suplir las necesidades básicas mientras se puede mejorar y ganar más clientes y retribución del negocio vía dividendos decretados.

Con estas medidas se logra una TIR 46,06%, VAN= 153.255,71\$ y un período de recuperación de la inversión de 3,49 años.

## **ANEXO. Presupuestos Competencia**

---

## ANEXO. Presupuestos Competencia

NOMBRE EMPRESA	PAGINA WEB	CIUDAD	SECTOR	OBJETO	FACTOR DIFERENCIADOR DE IGS
 <b>mshglobal</b> consultoría internacional	<a href="http://www.mshglobal.info/">http://www.mshglobal.info/</a>	Madrid (España)	Privado	Consultora internacional que opera en Europa y América Latina desde 2002, y en Colombia desde el año 2012. Se posiciona como una de las primeras firmas españolas en asesorar a compañías europeas en procesos de internacionalización.	IGS es especialistas en el Sector de Infraestructuras
 <b>AYUDEXPORT</b>	<a href="http://www.ayudexport.com/">http://www.ayudexport.com/</a>	Madrid (España)	Privado	Consultora con el principal objetivo de complementar las carencias de las pymes españolas en los mercados exteriores y ofrecer un acompañamiento integral a las empresas en todas las fases y actividades del proceso de internacionalización. Con una trayectoria de 30 años.	
 <b>SANTISTEBAN &amp; ASOCIADOS</b>   Servicios Legales Corporativos	<a href="http://www.santistebanasociados.com/">http://www.santistebanasociados.com/</a>	Bogotá	Privado	Abogados especialistas en derecho comercial, asesoría jurídica de empresas, estructuración de negocios y contratación comercial local e internacional. Asesoría y asistencia jurídica integral.	Servicio Integral especializado en el Sector de las Infraestructuras.
 <b>Bureau Global Solutions s.a.s</b>	<a href="http://www.bureauglobalsolutions.com/">http://www.bureauglobalsolutions.com/</a>	Bogotá	Privado	Firma Colombiana de abogados y asesores internacionales de Europa y Colombia, ofrecen servicios jurídicos y soluciones especializadas para alojar empresarios interesados en crear o expandir empresas de inversión extranjera con presencia en Colombia, exportar sus bienes o servicios desde y hacia Colombia y/o EEUU.	
 <b>PROEXPORT COLOMBIA</b> PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES	<a href="http://www.proexport.com.co">http://www.proexport.com.co</a>	Bogotá	Público	Asesoría profesional y detallada para aquellos inversionistas que encuentran en Colombia	Los inversionistas deben estar en Colombia Asesoría Gratuita pero demorada
 <b>TeamWork</b> Consultores de Negocios	<a href="http://teamworksas.com">http://teamworksas.com</a>	Bogotá	Privado	Asesoría en la llegada de inversionistas a Colombia y/o la expansión de sus operaciones	Especialistas en el Sector de Infraestructuras, Team Work la asesoría más cercana es en Proyectos y corretajes Inmobiliarios.
 <b>SILK   BANCA DE INVERSIÓN</b>	<a href="http://www.silkbancadeinversion.com">http://www.silkbancadeinversion.com</a>	Bogotá	Privado	Banca de Inversión orientada a resultados y reconocida por su capacidad y eficiencia en el cierre de operaciones complejas nacionales e internacionales. Gestor de la inversión alternativa y estructurador de proyectos líder en Colombia y Latinoamérica.	IGS ofrece un servicio integral en la asesoría y acompañamiento de industria española enfocada en el Sector de las Infraestructura, no es una Banca de Inversión.
 <b>Martínez, Córdoba</b> ABOGADOS & ASOCIADOS	<a href="http://www.martinezcordoba.com">http://www.martinezcordoba.com</a>	Bogotá	Privado	Organización profesional de consultoría jurídica, y de gestión de negocios, que asesora y asiste a empresas en las áreas minera, petrolera, ambiental, administrativa, corporativa y comercial, laboral, tributaria, y de negocios.	IGS es especialistas en el Sector de Infraestructuras

---

**Presupuesto MSHGLOBAL**



En Madrid/Bogotá a 14 de Mayo de 2014

---

De: Miguel Pereda Navarro (**mshglobal-Colombia**) / Ignacio Martínez Latorre (**mshglobal-Madrid**)  
Para: Fernando Sevilla Noarbe  
Empresa: **JSF HIDRÁULICA S.L.**

---

Estimado Fernando, conforme a la conversaciones mantenidas con nuestro Director General, y conociendo del interés de JSF HIDRÁULICA S.L. en el mercado colombiano, nos es grato enviarle nuestra propuesta de internacionalización para Colombia. La propuesta incluye los servicios que presta **mshglobal** en **Colombia**, sin embargo destacamos en un recuadro, los que entendemos son los iniciales a su proceso. En este sentido, la propuesta consta de:

**Objeto:**

**(CP) Servicio de consultoría previa a la internacionalización de empresas:**

1. Preparación para la internacionalización de empresas
2. Misión empresarial a Colombia
3. Informes

**(CI) Servicio de consultoría en implantación jurídica y/o tributaria:**

4. Implantación jurídica – creación de la sociedad mercantil en Colombia.
5. Diseño jurídico-tributario en Colombia (creación de una sociedad pensada para el retiro de utilidades al exterior y/o convenios de doble tributación)
6. Adquisición de empresas colombianas/adquisición de empresa para clientes de Colombia

**(SOP) Servicio de soporte en destino:**

7. Asesoría jurídica mensual y/o a demanda
8. Asesoría tributaria y contable mensual
9. Asesoría y gestión laboral (altas/bajas/administración)
10. Asesoría adicional en materia laboral y sobre normas de salud ocupacional
11. Selección de altos cargos en las filiales/selección de personal

## 12. Asesoría y soporte a municipios e instituciones en internacionalización

### **Tipo de servicio:**

#### **(CP) Servicio de consultoría previa a la internacionalización de empresas:**

1. Preparación para la internacionalización de empresas. Servicio individualizado previsto al equipo de dirección de la empresa, en el que destinamos 15 horas de trabajo de consultoría en puntos clave del desarrollo futuro.
2. Misión empresarial en Colombia/en filial de mshglobal distinta a Colombia. Preparamos reuniones en al menos 3 días de trabajo con empresas interesadas en reunirse con nuestro cliente.
3. Informes. De áreas diferentes, que elaboramos como procesos de entrega de información.

**Alternativa 1.-** Análisis de las Importaciones colombianas de cubiertas flotantes (y/o los productos que nos soliciten). Se estudiaría el 100% de las importaciones ocurridas en los últimos doce meses. Se puede entregar una base de datos limpia, organizada y analizada. Igualmente se incluiría información relativa a las barreras arancelarias y no arancelarias. El plazo de entrega es de 1 mes.

**Alternativa 2.-** Análisis del Mercado colombiano de cubiertas flotantes (y/o los productos que nos soliciten). Incluye el análisis de importaciones de la alternativa 1 más una recopilación de toda la información secundaria disponible, relativa a competidores y/o canales de distribución de los productos de JSF. El plazo de entrega es de 45 días.

**Alternativa 3.-** incluiría los aspectos de las alternativas anteriores más las estrategias y tácticas que se requieren para introducirse en los diferentes mercados de los productos a ofrecer. Así como un listado de los clientes potenciales más representativos a nivel nacional. El plazo de entrega es de 2 meses.

#### **(CI) Servicio de consultoría en implantación jurídica y/o tributaria:**

4. Implantación jurídica (creación de la sociedad mercantil en Colombia). Realizamos todos los trámites de legalización, escrituras nuevas, registro, notaria y publicidad, hasta que la sociedad esté correctamente instaurada en el tráfico mercantil colombiano.
5. Diseño jurídico-tributario en Colombia. Diseñamos la implantación “*como modelo*” a desarrollar en Colombia (aunque la implantación en sí no sea contratada a **mshglobal**); sociedad pensada para el retiro de utilidades al exterior y/o convenios de doble tributación.

6. Adquisición de empresas colombiana/adquisición de empresa para clientes de Colombia. Servicio que busca acortar la curva de aprendizaje en el nuevo mercado a internacionalizar. Contrato de mandato, prestación de servicios y confidencialidad realizados por mshglobal y gestión integral de la búsqueda de comprador y gestión de la compra (oferta no vinculante + vinculante + due diligence).-

**(SOP) Servicio de soporte en destino:**

7. Asesoría jurídica mensual y/o a demanda. Nuestro equipo en Colombia, atenderá a la empresa en sus dudas cotidianas. Asistencia jurídica en licitaciones, contratos mercantiles y propuestas a presentar. No incluye el servicio de asistencia letrada en juicios, que se fijará con presupuesto específico por cada asunto.  
El servicio se puede prestar de forma mensual (bajo fee mensual) o a demanda por consulta o servicio específico.
8. Asesoría tributaria y contable mensual. El proceso contable que seguimos para nuestros clientes, obedece a criterios de transparencia y eficacia. Nuestro equipo en Colombia, realizará las siguientes tareas:

**Gestión contable:**

1. Confección mensual:

- Libro Diario
- Libro Mayor y Balances
- Libro de Inventarios
- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Registro de activos Fijos
- Informes de Estados Financieros mensuales o trimestrales (Balance y Estado de Resultados)

2. Confección Anual:

- Balance General ( marzo)
- Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

**Gestión Tributaria:**

1. Declaración de Impuestos:

- IVA
- Retención En la Fuente
- Medios Magnéticos
- Declaración de Renta
- Impuesto de Industria y Comercio

9. Asesoría y gestión laboral (altas/bajas/administración). A partir del momento en que la empresa cuenta con un número de trabajadores superior a 5, nuestro equipo se ocupará de la gestión de los contratos laborales, su administración ante las autoridades locales, así como la información de altas y bajas.
10. Asesoría adicional en materia laboral y sobre normas de salud ocupacional. Las empresas que se constituyen como empleadoras en Colombia, deben cumplir con todas las normas laborales y de salud ocupacional vigentes en el país. En concreto, a lo largo de la relación laboral, se presentan múltiples situaciones y obligaciones que deben ser atendidas por cualquier empleador, no siendo suficiente la administración de la nómina, o la vinculación al sistema de seguridad social integral al momento del ingreso del trabajador, ni el pago de la liquidación por retiro, por cuanto la relación laboral se rige por diversas disposiciones de orden legal, que deben ser atendidas siempre, para evitar contingencias laborales.
11. Selección de altos cargos en las filiales/selección de personal. Para nuestros clientes, seleccionamos a los profesionales que se harán cargo de la gestión de la sociedad implantada en el país.
12. Asesoría y soporte a municipios e instituciones en internacionalización. Asesoría de forma específica o mensual, para promocionar la internacionalización de la zona geográfica en cuestión, apoyando las diferentes áreas del sector público que se integra en el proyecto.

**Plazo:**

**(CP) Servicio de consultoría previa a la internacionalización de empresas:**

1. Preparación para la internacionalización de empresas. Un mes de trabajo en las oficinas del cliente.
2. Misión empresarial en Colombia. Una semana de trabajo en destino, mínimo 3 días de visitas.
3. Informes. En dependencia del sector, 30 días aproximadamente.

**(CI) Servicio de consultoría en implantación jurídica y/o tributaria:**

4. Implantación jurídica. De 1 a 2 meses para estar completamente establecido en el tráfico mercantil colombiano. (Obtención del RUT ante la DIAN y certificado de Existencia y Representación expedido por la Cámara de Comercio).

5. Diseño jurídico-tributario en Colombia. En dependencia del sector y problemática, 15 días de trabajo para la entrega.
6. Adquisición de empresas colombiana/adquisición de empresa para clientes de Colombia. 1 año de contrato, con exclusividad para conseguir el acuerdo vinculante o no, que da paso a la *Due Diligence*.

**(SOP) Servicio de soporte en destino:**

7. Asesoría jurídica mensual y/o a demanda. Una vez que la empresa está implantada en el país y bajo contrato de prestación de servicios.
8. Asesoría tributaria y contable mensual. Una vez que la empresa está implantada en el país y bajo contrato de prestación de servicios.
9. Asesoría y gestión laboral (altas/bajas/administración). Una vez que la empresa está implantada en el país y bajo contrato de prestación de servicios.
10. Asesoría adicional en materia laboral y sobre normas de salud ocupacional. Una vez que la empresa está implantada en el país y bajo contrato de prestación de servicios.
11. Selección de altos cargos en las filiales/selección de personal. 45 días para alta dirección; 30 días para dirección media.
12. Asesoría y soporte a municipios e instituciones en internacionalización. Contrato por períodos de gestión municipal, que permitan realizar acciones concretas de atracción de inversiones y encuentros empresariales con éxito.

<b>Tarifas:</b>
-----------------

(IVA NO INCLUIDO)

**(CP) Servicio de consultoría previa a la internacionalización de empresas:**

1. Preparación para la internacionalización de empresas. 150 euros/hora consultoría en 15 horas de estudio.-
2. Misión empresarial en Colombia/en filial de mshglobal distinta a Colombia.
  - 150 € por reunión.
  - 200 € por reunión, con la presencia de un ejecutivo de mshglobal (en el caso de haya que viajar a otra ciudad que no sea Bogotá o Cali, los gastos irían aparte).

### 3. Informes.

- Alternativa 1: 1000 € (50% por anticipado y 50% a la entrega)
- Alternativa 2: 2000 € (50% a la aprobación de la propuesta y el 50% restante a la entrega)
- Alternativa 3: 4500 € (50% a la aprobación de la propuesta y el 50% restante a la entrega)

### **(CI) Servicio de consultoría en implantación jurídica y/o tributaria:**

4. Implantación jurídica. 6000 euros. El ingreso se divide en dos pagos; el 70% a la aprobación de la propuesta comercial; y el 30% restante, a la obtención del NIT en Colombia.
5. Diseño jurídico-tributario en Colombia. 1500 euros.
6. Adquisición de empresas colombiana/adquisición de empresa para clientes de Colombia. Fijo por adquirir el proceso + fee por acuerdo vinculante previo a Due Diligence + fee por éxito en la aprobación de la compra o venta de la empresa mandante.

### **(SOP) Servicio de soporte en destino:**

7. Asesoría jurídica mensual y/o a demanda. 500 euros/mes. 150 euros/hora por servicios a demanda.
8. Asesoría tributaria y contable mensual. 500 euros/mes. El 20% del ahorro real gestionado por operaciones tributarias específicas a la empresa cliente.

(\*) Los servicios contables y tributarios mensuales contratados en Colombia, tendrán un recargo del 100% el mes de abril de cada año, por realización de proceso de RENTA empresarial ante la autoridad tributaria.

9. Asesoría y gestión laboral (altas/bajas/administración). 500 euros/mes. Las empresas que hayan contratado el servicio de asesoría tributaria y contable mensual, se les incluye en esta tarifa el servicio de asesoría y gestión laboral (altas/bajas/administración).
  - De 1 a 5 trabajadores: empresas clientes del servicio de asesoría tributaria y contable mensual: incluido en el coste de 500 euros/mes.
  - Desde 6 hasta 50 trabajadores: por la contratación de cada trabajador por encima de los 5, se añadirá 20 euros /mes por trabajador.

- A partir de 51 trabajadores: mshglobal y la empresa cliente se han de sentar a fijar un contrato que regule las relaciones de forma expresa, tanto en número de trabajadores administrados, así como en la fijación de una nueva tarifa. Este nuevo acuerdo, será anexo a la presente propuesta, y formará parte del contrato de prestación de servicios suscrito por ambas partes.

10. Asesoría adicional en materia laboral y sobre normas de salud ocupacional. 320 euros.

11. Selección de altos cargos en las filiales/selección de personal. 2 salarios brutos por altos cargos, 1 salario bruto por cargos medios. Se fija el ingreso en dos momentos, a la aprobación de la propuesta el 50%, y el restante a la selección de la terna presentada.

12. Asesoría y soporte a municipios e instituciones en internacionalización. Fee mensual, en dependencia del municipio y/o institución. A demanda, 150/euros hora de consultoría.

#### **Condiciones de contratación:**

La presente propuesta se entenderá aprobada, en el momento en que Ud. nos envíe, a través del mismo soporte (correo electrónico), respuesta en la cual se establece de forma específica la aprobación de la misma, e ingresado el monto fijado en el servicio solicitado en la cuenta de **mshglobal**.

Los servicios que suponen un pago mensual, se fijarán mediante contrato de prestación de servicios, por 12 meses de servicio mínimo.

**Estimado Fernando, entendemos que los servicios que requieren en Colombia son la realización de una agenda comercial y la elaboración de un informe comercial sobre la situación del sector en el que va a operar su empresa, por un lado, y el servicio mensual tributario y contable, por otro. Con ello JSF HIDRÁULICA S.L. se puede desarrollar en el tráfico mercantil, y tener el coste acotado a estos desembolsos y poder proyectar su crecimiento tranquilo y con el soporte adecuado.**

Un cordial saludo y gracias, desde ya, por confiar en **mshglobal**.

Miguel Pereda Navarro  
**mshglobal-Colombia**

Ignacio Martínez Latorre  
**mshglobal-España**

---

**Presupuesto AYUDEXPORT**





**Madrid**, viernes 28 de marzo de 2014

A la atención de:  
Fernando Sevilla

**JSF Hidráulica, S.L.**  
C/ Murillo 7, bloque 14, bajo dcha  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Madrid  
España

Propuesta de trabajo para:

## **PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN, REPRESENTACIÓN COMERCIAL y CONSULTORIA EN INTERNACIONALIZACIÓN**

## Introducción

---

En el marco de una apuesta por la internacionalización, JSF Hidráulica, S.L. solicita a AYUDEXPORT, S.L. de forma puntual las siguientes actividades:

- Análisis de la empresa
- Análisis de los mercados
- Contactos y presencia comercial en países target
- Preparación/visitas a Ferias internacionales
- Organización de viajes para presentaciones
- Asesoramiento en materia de contratos internacionales
- Estudios de medios de pago.

Asimismo, JSF Hidráulica considera interesante por la cantidad de inversión en temas de agua a las siguientes zonas geográficas: Colombia, Chile y Perú

Según hemos podido observar en su página web, el 29 de febrero de 2012 JSF Hidráulica abrió una delegación comercial en Bogotá, Colombia enfocada a atender las necesidades del sector de la gestión del agua.

Están igualmente abiertos a la proposición de otros destinos que puedan derivarse de nuestro análisis y de nuestra red exterior.

Dicho esto, AYUDEXPORT propone la realización de los siguientes servicios:

- Proyecto completo de Internacionalización de JSF Hidráulica.
- Representación comercial para la identificación y preparación de proyectos en los países que componen la red exterior de AYUDEXPORT.
- Búsqueda de clientes dentro de los países de la red exterior de AYUDEXPORT
- Asesoramiento en materia contractual y medios de pago.

## PREGUNTAS de AYUDEXPORT

*Dicha información estará sujeta a cláusulas de confidencialidad*

l) De cara a valorar la representación comercial a realizar por AYUDEXPORT y considerando que la actividad de JSF Hidráulica se divide en las siguientes áreas de negocio:

- Control de olores
- Control de la Evaporización
- Conservación de Agua Potable
- Aplicación en la Gestión de Residuos
- Aprovechamiento Energético de Biogás
- Protección de Campas Logísticas de Automóviles

nos gustaría obtener por parte de JSF Hidráulica la siguiente información:

1. Desglose de la cifra de negocios/facturación de los últimos dos años por área de negocio.
2. Proyectos por países y áreas de negocio.

II) Servicio técnico de post-venta y garantía de las cubiertas y geomembranas.

III) Llegado a un acuerdo para la realización del informe de internacionalización será necesario obtener información de la empresa (datos financieros, organización, instalaciones, capacidad), información de los productos (homologaciones, ventajas competitivas, partidas arancelarias) y cualquier otra información que nos permita la realización de un informe riguroso.

Será igualmente necesaria una primera visita a la empresa.

### **Acotación temporal de los servicios a prestar por AYUDEXPORT**

Al tratarse de una inversión estratégica, de cara a la ejecución futura de proyectos en los países target, resulta difícil limitar la actividad en el tiempo, si bien entendemos que el plazo de un año podría ser representativo, dadas las acciones y desarrollos a ejecutar. No obstante, la propuesta de trabajo estará en todo momento sujeta a revisión y cancelación por cualquiera de las partes, previa notificación a la otra con un mes de antelación.

### **PROPUESTA ECONÓMICA**

---

#### **PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION – JSF Hidráulica, S.L.**

El precio asciende a 3.000 € y se pagará contra entrega del informe de Internacionalización. El plazo para la realización del informe es de 3 meses a contar desde la fecha de la firma del acuerdo.

#### **REPRESENTACION COMERCIAL, BUSQUEDA DE CLIENTES Y ASESORAMIENTO.**

**CUOTA FIJA:** Mil quinientos euros (1.500 €) al mes, durante la vigencia del acuerdo, sin incluir gastos de viajes que estarán sujetos a la aprobación previa de JSF Hidráulica.

**COMISIÓN DE ÉXITO:** Diez por ciento (10%) sobre ventas y proyectos generados directa o indirectamente por la intermediación de AYUDEXPORT.

*Los precios indicados son en euros y no incluyen IVA.*

**Forma de pago:** Transferencia Bancaria en España a la recepción de las correspondientes facturas.

Quedamos a vuestra disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,

Rafael Ruiz-Villar

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

---

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Agencia Nacional de Infraestructura [www.ani.gov.co](http://www.ani.gov.co)

Departamento Nacional de estadística [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

Ministerio de Transporte <https://www.mintransporte.gov.co/>

Ministerio de Trabajo <http://www.mintrabajo.gov.co/>

<http://www.gerencie.com/>

### COMPETIDORES

<http://www.mshglobal.info/>

<http://www.ayudexport.com/>

<http://www.santistebanasociados.com/>

<http://www.bureauglobalsolutions.com/>

<http://www.proexport.com.co/>

<http://teamworksas.com/>

<http://www.silkbankadeinversion.com/>

<http://www.martinezcordoba.com/>

### PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2014/whd/wreo0414s.pdf>

<http://www.serfinco.com.co/site/Portals/0/Coyuntura/An%C3%A1lisis%20y%20perspectiva%20de%20la%20infraestructura%20en%20Colombia.pdf>

### NOTICIAS SECTOR INFRAESTRUCTURA

<http://www.portafolio.co/economia/proyectos-viales-sufren-trabas-licencia-y-predios>

<http://www.portafolio.co/economia/crecieron-inversiones-infraestructura-primer-trimestre-2014>

<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/gobierno-abre-licitacion-modernizar-cuatro-aeropuertos-articulo-517514>

<http://ani.gov.co/article/vicepresidente-anuncia-que-se-abrieron-las-licitaciones-para-la-modernizacion-de-los>