



## PLATAFORMA WEB DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

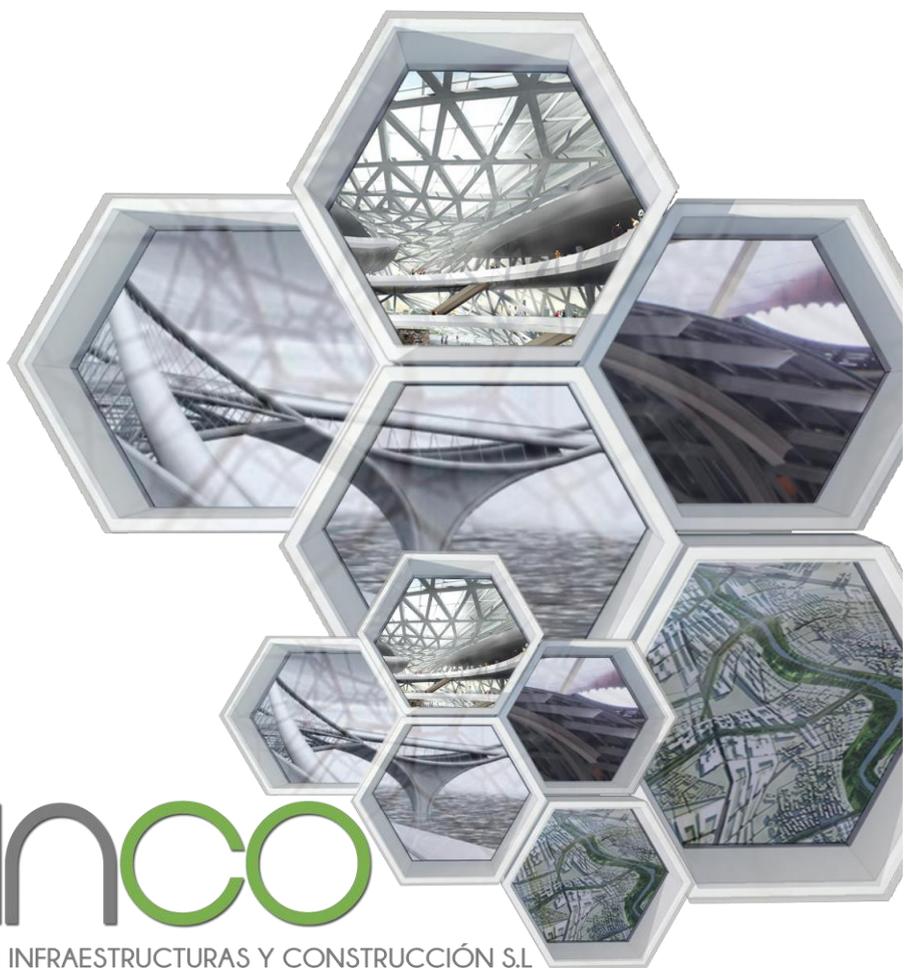
EXECUTIVE MBA INTERNACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE  
LAS INFRAESTRUCTURAS 2014/2015

Beatriz Moncada Ibáñez (España)  
María Cristina Herrera Rodríguez (República Dominicana)  
Carlos Vallejo Gil (España)  
Juan Francisco Rivera Vargas (Costa Rica)  
Felipe Emmanuel Díaz Martín (México)

7/ Oct./2015



GESTIÓN DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN S.L



ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	5
<b>CAPÍTULO 1.</b> ....	<b>14</b>
1.1. Objetivo.....	15
1.2. Antecedentes.....	15
1.3. Metodología.....	15
1.3.1. Encuesta Proyecto.....	15
1.3.2. Investigación Internet.....	15
1.4. Resultados Principales.....	17
1.4.1. Encuesta.....	17
1.4.2. Investigación internet.....	18
1.5. Validación Del Modelo De Negocio (Customer Validation).....	19
1.6. Conclusiones.....	20
<b>CAPÍTULO 2.</b> ....	<b>21</b>
2.1. Análisis Del Entorno.....	22
2.1.1. Entorno Político y Jurídico.....	22
2.1.2. Entorno Cultural.....	24
2.1.3. Entorno Económico.....	25
2.1.4. Entorno Socio-Demográfico.....	28
2.1.5. Entorno Tecnológico.....	29
2.1.6. Entorno Medioambiental.....	30
2.1.7. Conclusión.....	32
2.2. Análisis Del Sector.....	34
2.2.1. Valoración Del Mercado.....	34
2.2.2. Tam.....	36
2.2.3. Sam.....	38
2.2.4. Som.....	38
2.2.5. Conclusión.....	39
2.3. Las 5 Fuerzas Competitivas De Porter.....	39
2.3.1. Competidores Del Sector.....	39
2.3.2. Competidores Potenciales.....	40
2.3.3. Sustitutos.....	41
2.3.4. Proveedores.....	41
2.3.5. Compradores/Clientes .....	41
2.3.6. Conclusión.....	43
2.4. Plan Estratégico-Modelo De Negocio.....	45
2.4.1. Análisis Dafo.....	45
2.4.2. Modelo De Negocio-Objetivos Estratégicos.....	47
<b>CAPÍTULO 3.</b> ....	<b>52</b>
3.1. Plan De Operaciones.....	53
3.2. Plan De Marketing.....	58
3.2.1. Análisis Del Mercado.....	58
3.2.2. Enfoque De Marketing.....	59
3.2.3. Factores Clave De Éxito.....	60
3.2.4. Estrategias.....	60
3.2.4.1. Segmentación.....	60
3.2.4.2. Targeting O Cliente Objetivo.....	60
3.2.4.3. Posicionamiento.....	61

3.2.5. Marketing Mix.....	61
3.2.5.1. Servicios.....	61
3.2.5.2. Precio.....	62
3.2.5.3. Canales De Distribución.....	62
3.2.5.4. Promoción Y Comercialización.....	62
3.2.5.5. Atención Al Cliente.....	63
3.2.5.6. Logotipo De La Empresa.....	63
3.2.6. Cronograma De Acciones De Marketing Y Presupuesto.....	64
3.2.7. Control Y Plan De Contingencias.....	65
3.3. Plan De Recursos Humanos.....	66
3.3.1. Organigrama.....	66
3.3.2. Previsión De Plantilla.....	66
3.3.3. Descripción De Los Puestos De Trabajo.....	67
3.3.4. Política Retributiva.....	72
3.3.5. Política Selección De Personal.....	72
3.3.6. Formación Y Desarrollo.....	73
3.3.7. Motivación E Incentivos.....	73
3.4. Plan De Procesos Legales Y Tributario.....	74
3.4.1. Forma Jurídica.....	74
3.4.2. Aspectos Fiscales.....	76
CAPÍTULO 4. ....	79
4.1. Análisis Económico Financiero.....	80
4.1.1. Premisas.....	80
4.1.1.1. Escenarios De Análisis.....	80
4.1.1.2. Horizonte De Tiempo.....	80
4.1.1.3. Incremento Anual De Costes.....	80
4.1.1.4. Constitución / Fiscalización.....	80
4.2. Plan De Inversión.....	81
4.2.1. Inmovilizado Material.....	81
4.2.2. Inmovilizado Inmaterial.....	81
4.3. Plan De Inversión.....	81
4.3.1. Financiación Propia.....	81
4.3.2. Financiación Ajena.....	82
4.4. Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	83
4.4.1. Ingresos.....	83
4.4.2. Costo.....	85
4.4.3. Gastos De Marketing.....	85
4.4.4. Gastos De Sueldos Y Salarios.....	86
4.4.5. Gastos De Administración.....	87
4.4.6. Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	87
4.5. Estado De Flujo De Efectivo (Tesorería).....	89
4.6. Estado De La Situación Financiera.....	89
4.7. Análisis Económico - Financiero.....	91
4.8. Otros Escenarios (Análisis De Sensibilidad).....	94
4.8.1. Escenario Menos Esperado.....	94
4.8.2. Escenario Excede Esperado.....	94
4.8.3. Escenario Excepcional.....	94
4.9. Conclusiones.....	95
Anexos.....	96

## Resumen Ejecutivo



### Gestión De Servicios De Infraestructuras Y Construcción.

**esinco**, S.L., Se presenta como una plataforma Web de Gestión de Servicios de Infraestructuras y Construcción. El concepto de desarrollar una Plataforma Web con estas características, nace por necesidad de conectar a profesionales especializados y cualificados que ofrecen servicios de consultorías con profesionales o relacionados al sector que así lo requieran. De esta forma la Plataforma **esinco** se comporta como un medio de colaboración en materia de servicios de consultorías de forma integral capaz de satisfacer las necesidades del sector de las infraestructuras y construcción. **esinco** tiene su sede de operaciones en Madrid y ofrece sus servicios, además de España, para los países Latinoamericanos México, Colombia y Perú. La idea de interrelacionar a España con estos países latinoamericanos, consiste en que éste aporte experiencia, nuevas tecnologías y recursos técnicos que por tantos años se han venido gestando por su gran desarrollo en estos sectores tanto interna como externamente, por lo tanto, consideramos que España es un potencial exportador de servicios de consultorías con un alto nivel de cualificación o “expertise”.

Servicios de **esinco**:

- Conexión entre profesionales y clientes.
- Gestión de servicios de consultoría (Resolución de problemas técnicos).
- Base de datos de profesionales especialistas (Redes de Contactos).
- Plataforma web ágil y protección de información (Gestión de la Información).
- Asistencia personalizada durante los procesos de contratación y seguimiento del servicio de contratado.

## El Sector Infraestructuras

El sector de las infraestructuras está en constante desarrollo, alcanzado nuevos retos e implementado nuevas tecnologías, podemos decir que es un sector que va a la par con un mundo cada vez más globalizado, pero con necesidades muchas veces locales. En este sentido, hoy día, España representa uno de los países con mayor dinamismo en el mundo de la construcción y en la implementación de tecnologías de vanguardia, actualmente cuenta con numerosas obras de ingeniería así como empresas líderes con un alto prestigio e incidencia internacional.

Por otro lado, en Latinoamérica el sector de las infraestructuras tiene aún muchos retos por alcanzar y necesidades por cubrir, pero cuenta con un gran potencial de crecimiento. Países como México a pesar de presentar cierta inestabilidad despiertan cada vez más el interés de empresas y profesionales alrededor del mundo. La demanda de servicios de ingeniería está cada vez más motivada por las inversiones de los gobiernos y las colaboraciones público privadas. De la misma forma en Colombia para finalizar el próximo lustro, año 2020, la inversión pública privada habrá representado el 56% en la puesta en marcha de grandes proyectos de conectividad y transporte, esto nos muestra la importancia que están concediendo estos países a las obras de ingeniería civil para su desarrollo. Al igual que estos dos países, Perú, ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, siendo la construcción de carreteras, puertos y aeropuertos las más prometedoras generando interesantes oportunidades de inversión.

Para  el fuerte crecimiento de la facturación y la atractiva proyección del sector de las infraestructuras en estos mercados, representa grandes oportunidades para el negocio de servicios de consultorías de ingeniería. Hemos encontrado que el mercado total o direccionable (TAM - Total Addressable Market) es de \$4,290 millones y de estos hemos proyectado que tenga una cuota de mercado de aproximadamente \$10 millones o 0,23% sobre el TAM y 0,51% sobre el mercado que podemos servir (SAM - Serviceable Available Market).

### Objetivo General

Desarrollar una Plataforma Web para conectar a profesionales especializados y cualificados de España y otros países con en el sector de las Infraestructuras y Construcción de países de Latinoamérica. La Plataforma ayudará a gestionar a estos profesionales a ofrecer sus servicios de consultoría a otros profesionales o clientes relacionados en estos sectores que así lo requieran. De esta forma la Plataforma  se comporta como un medio de colaboración en materia de servicios de consultorías capaz de satisfacer las necesidades de estos sectores, conectando necesidades de información con los poseedores o gestores de la misma.

### Objetivo Enfocado al Cliente

Es una plataforma web que estará concentrada en tres tipos de clientes: 1) los profesionales que ofrecerán sus servicios de consultoría especializada, principalmente los “Freelance” pero también como empresa. 2) Los clientes sean empresas u otros profesionales que demandan los servicios de consultoría y 3) Los clientes que pagarán por publicidad dentro de la plataforma. , tiene como objetivo ofrecer una adecuada atención a nuestros clientes en la gestión de los servicios solicitados y en todos los procesos de gestión que permitan que ésta logre un excelente funcionamiento, y por ende, nuestros clientes cuenten con un servicio de calidad.

### Objetivos de Procesos, Formación y Crecimiento

En cuanto a los objetivos de procesos se establecen procedimientos específicos y estructurados para cada departamento de nuestro negocio: Financiero, RRHH, Comercial, Operacional y Tecnológico.

Se desarrolla una estrategia de RRHH de gestión del talento para contar con profesionales cualificados y proactivos. Personal que integra el equipo de RRHH de la empresa dedicado al funcionamiento de la plataforma, comercialización y administrativo - financiero.

Se establecen procesos de gestión tecnológica de la plataforma y su conexión con las redes sociales, analizando la mejora de procesos continuos para innovar, desarrollar e implantar novedades tecnológicas, pues el riesgo de obsolescencia es muy importante. Esto mediante los acuerdos que se diseñarán con estas redes como LinkedIn. Además la plataforma contará con proveedores como Microsoft Azure o Amazon Web Services para el almacenamiento de la información y Oracle CRM o Microsoft Dynamics CRM para un adecuado Customer Relationship Management, así como proveedores de primer nivel para el manejo del marketing digital y pagos en líneas; donde todos estos proveedores ayudarán a que nuestra plataforma se mantenga vigente y a la vanguardia de la tecnología.

Como conclusión será clave el desarrollo inicial de los primeros proyectos, el seguimiento y valoración al éxito de los procesos, así como la capacitación constante de los especialistas técnicos que componen el equipo humano del negocio.

### Plan de Marketing

Se fundamenta en el concepto de “todos ganamos”, ya que pone en interacción a una amplia red de profesionales y empresas especializadas que podrán contar con la garantía de nuestro servicio, control de los procesos, ahorro en costes, protección de la información, etc. Es una plataforma que pone en práctica la mejora continua de todas sus actividades, visión en sus proyectos, innovación y adaptación a su entorno. El mercado de  se enfoca en un grupo de profesionales de alto nivel, empresas líderes, PYMES y profesionales Freelancer del sector de las infraestructuras que progresivamente se abrirá a otros sectores de la construcción, es decir, urbanismo y edificación.

El lanzamiento inicial de la plataforma será en México, Perú, Colombia y España, cuya experiencia de éste último será aprovechada por estos tres países latinoamericanos que actualmente cuentan con atractivos indicadores de crecimiento, desarrollo de grandes obras de ingeniería y vertebración territorial. Progresivamente la plataforma se abrirá en todos los países latinoamericanos, así como, la incorporación del idioma inglés al ser el idioma más implantado en el mundo empresarial. Los motivos de centrarnos en el lanzamiento sobre estos cuatro países es para poder garantizar la calidad y la seguridad de los servicios de la plataforma, así como, adquirir la experiencia que facilite la interconexión y compatibilice las distintas normativas o procedimientos entre los distintos países.

Como factores de éxito  contará con una amplia base de datos, sistemas de información de mercados y costes que nos permitirán realizar una labor comercial eficiente con un alto nivel de asertividad y valoración para los servicios ofrecidos.

“Líderes en conectar servicios profesionales de infraestructuras y construcción”

Las labores de marketing estarán dirigidas al posicionamiento en los principales buscadores de internet y redes sociales o profesionales, la cooperación con asociaciones o colegios profesionales, cámara de comercio y asociaciones empresariales mediante correos electrónicos masivos a los distintos colectivos, es decir, a todos los agentes implicados en el desarrollo de un proyecto de infraestructuras o de construcción. Así como, con la inserción de publicidad en las redes sociales, las webs profesionales, en ferias de construcción y maquinaria, patrocinando congresos de ingeniería, conferencias a los colectivos profesionales o a las asociaciones empresariales, publicidad en revista profesionales, presentaciones personalizadas en los grandes grupos empresariales, boletines informativos trimestrales para los clientes suscritos a la plataforma y para las asociaciones profesionales o grandes grupos empresariales, incluso para los jefes de departamento de las administraciones públicas.

### Plan RRHH

 Contará con los principales departamentos para su crecimiento y desarrollo (Dirección General, Dirección de Administración, Finanzas y RRHH, Dirección Comercial, Dirección de Contenido y Dirección de Operaciones Tecnológicas), integrados por cinco directores y a su vez cada departamento contará con un personal operativo respectivamente (Técnico de Contenido, Ingeniero Técnico Informático, Técnico Comercial y Administrativo Contable). Del mismo modo, se contará con 10 auxiliares en atención al cliente para conformar una plantilla total de 19 empleados, misma plantilla que representa un total de US\$ 60,931.00 mensuales. Estos departamentos estarán consolidados como equipos de alto rendimiento, relacionados con distintos ámbitos funcionales y los

cuales serán reestructurados y complementados cada año para que  pueda cumplir con los objetivos propuesto y lograr su éxito en el mercado.

De igual forma, Nuestros directivos fungen con el papel de gestores del conocimiento, esto con la finalidad de fomentar el conocimiento compartido para establecer los procesos, técnicas y sistemas apropiados para que la información fluya y que nuestro equipo disponga de la información que necesita para realizar las actividades de forma eficaz y eficiente.

Los departamentos directivos estarán conformados por un personal multicultural (España, Costa Rica, México, y Rep. Dominicana) con sede en la ciudad de Madrid, España, éste entrará en función en la etapa inicial del negocio y la contratación, conjuntamente con la formación del personal operativo, se llevará a cabo para la puesta en prueba de la Plataforma .

### Plan Financiero

Se presenta al público inversionista un plan financiero donde se presupuestó las principales fuentes de ingresos y egresos del proyecto de inversión de , al igual que su flujo de efectivo en un horizonte de 5 años y su respectivo análisis financiero y económico de dicha información cuantitativa.

El año uno para  es vital para el éxito de todo el plan financiero. Dentro de los primeros doce meses se tiene las primeras operaciones claves estratégicas que son el “Desarrollo de la Plataforma” para que en los últimos 3 meses del año poder “Comenzar el Funcionamiento” de la plataforma para activar la generación de ingresos.

El primer año contamos con una perdida financiera, debido a las inversiones y gastos pre-operativos y escasos 3 meses de ingresos. Poner en marcha el negocio antes de tiempo o posterior a la fecha programada resultaría en cambios financieros de alto impacto, ya sean positivos o negativos según sea el caso, por eso el énfasis de esta actividad clave.

Referente a los Ingresos, la plataforma intermediará en servicios de consultoría centralizados en los mercados de México, Perú, Colombia y España por un valor anual de 10.9 Millones de Dólares Anualizado en Promedio. Vale la pena realzar el alto potencial de mercado disponible por explotar al manejar una plataforma útil en cualquier parte del mundo, siempre y cuando vaya con su suficiente y oportuna inversión en Marketing y desarrollo tecnológico de la plataforma.

El principal Egreso es el costo de los Freelance que equivale al 90% del valor de los ingresos por Asesoría y Consultas. Su calidad del servicio y su monitoreo será un punto estratégico de análisis del día a día, ya que será uno de los principales motores de la compañía.

La mayor inversión será claramente el Desarrollo de la Plataforma y por ende nuestro principal Activo con un valor de 262 mil dólares y con una amortización del 20% anual.

Según las principales premisas de inversión y gastos, se determinó un capital inicial de 1,05 millones de dólares, de los cuales 550 mil dólares vendrá de la aportación de inversionistas, y 500 mil dólares se obtendría mediante un apalancamiento financiero.

Analizando las variables cuantitativas y cualitativas del proyecto de inversión a lo largo del hori-

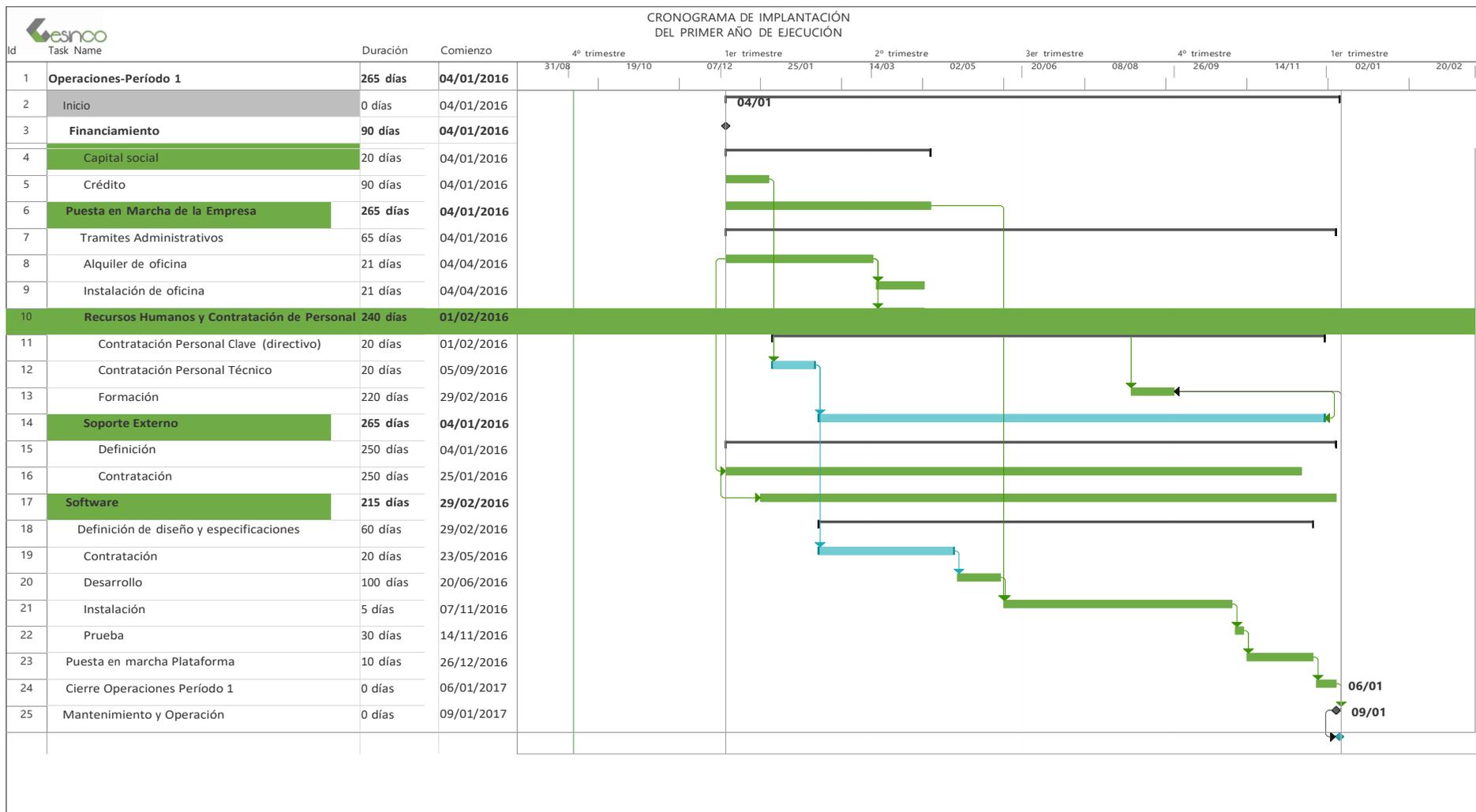
zonte planteado de 5 años y bajo un escenario mesurado se pronostica obtener utilidades anuales del 6% (sin tomar en cuenta el primer año atípico), un retorno sobre la inversión TIR de un 45%, un valor actual neto positivo, y un período de recuperación de la inversión menor a 3 años.

Es por ello que en base a la propuesta de valor presentada en el presente proyecto de inversión y las proyecciones económicas y financieras y la sensibilización de las mismas, concluimos que es factible la operación y uso de los recursos financieros en pro de aumentar el valor de los recursos de los inversionistas.

Mapa de Funcionamiento de la Plataforma



cronograma de implantacion



PROYECTO: GESTIÓN DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN

I. DESCRIPCIÓN GENERAL

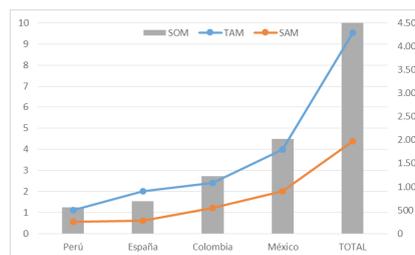
Desarrollo de una Plataforma Web que nace por la necesidad de conectar a profesionales especializados y cualificados en el sector de las Infraestructuras y Construcción. Mismos que ofrecerán servicios de consultoría a otros profesionales o clientes relacionados al sector que así lo requieran. De esta forma la Plataforma  se comporta como un medio de colaboración en materia de servicios de consultorías de forma integral que es capaz de satisfacer las necesidades del sector de las infraestructuras y construcción conectando necesidades de información con los poseedores o gestores de la misma.

**Centro de Operaciones:** Madrid, España **Países Operación:** España, Colombia, México y Perú

- Servicios:**
- Conexión entre profesionales y clientes.
  - Gestión de servicios de consultoría (Resolución de problemas técnicos).
  - Base de datos de profesionales especialistas (Redes de Contactos).
  - Plataforma web ágil y protección de información (Gestión de la Información).
  - Asistencia personal durante los procesos de contratación y seguimiento del servicio de contratado.

II. ANÁLISIS DE MERCADO Y VENTAS

TAM - Total Addressable Market:	\$4,290 millones
SAM - Serviceable Available Market:	\$1,968 millones
SOM - Serviceable Obtainable Market:	\$10 millones, 0,23% de TAM y 0,51% SAM.



El mercado de  se enfoca en un grupo de profesionales de alto nivel, empresas líderes, PYMES y profesionales FreeLancer del sector de las infraestructuras y construcción, los cuales estarán comprendido entre México, Perú, Colombia y España, cuya experticia de éste último será aprovechada por estos países latinoamericanos que actualmente cuentan con atractivos indicadores de crecimiento y desarrollo de grandes obras de ingeniería y vertebración territorial.

III. RESULTADOS FINANCIEROS

<b>Escenario Base:</b>					
CAPEX:	US\$ 1.050.000	Capital:	US\$ 550.000	Financiamiento:	US\$ 500.000
CAPM (tasa descuento):	20%	Tasa Interés L.P:	15%	Plazo Préstamo (mes):	36

<b>Resultados (Escenario base 80% SOM):</b>					
TIR Inversionista:	45%	VAN Inversionista:	US\$0,60 MM	PAY-BACK:	2 años, 8 meses

<b>Sensibilización:</b>					
Menos Esperado (64% SOM):	VAN: US\$ -0,10 MM; TIR: 16%; Payback: 3 años, 12 meses		<b>Excepcional (100% SOM):</b>	VAN: US\$ 1,39 MM; TIR: 75%; Payback: 1 años, 11 meses.	
Excede Esperado (92% SOM):	VAN: US\$ 1,08 MM; TIR: 64%; Payback: 2 años, 01 meses.				

## modelo plataforma WeB

← → C www.gesinco.com

gesinco

Entra Registrarte Conoce nuestro trabajo

LÍDERES EN CONECTAR  
SERVICIOS PROFESIONALES DE  
INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

Sube tu proyecto Soy Asesor

¿Cómo funciona?

¿Qué asesoría profesional buscas?

Red de profesionales GESINCO

¿Qué tipo de asesoría necesito?

Consultorias

Cuentas con nosotros

**E** Eficiencia  
Nos centramos en el análisis, mejora y resultado de nuestros servicios para satisfacer las necesidades del mercado en temas de consultorias en infraestructuras y construcción.

**S** Seguridad  
Te garantizamos la seguridad y confiabilidad de la información que suministras.

**A** Ahorro  
Ahorra dinero y tiempo obteniendo un servicio de calidad, de fácil acceso y resultados inmediatos.

**G** Garantía  
Contamos con una amplia red de profesionales altamente cualificados. Nos aseguramos de que el resultado final sea el deseado.

BLOG

Todo Autopistas, Autovías y Carreteras Ferrocarriles Puentes, Viaductos y G. Estructuras Túneles Urbanizaciones Edificaciones

Visión Necesitas ayuda? Cuentas  
Misión Soporte Cuentas Premium  
Equipo Consejos Contacto

© 2015 GESINCO, S.L. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

---

DISEÑO Y VALIDACIÓN  
DE MODELO DE NEGOCIO

# CAPÍTULO I

### 1.1. objetivo

Se pretende descubrir el cliente o Customer Discovery. Fase en la que hemos puesto la visión del negocio de cara a los clientes. Con base a los resultados obtenidos y/o de hipótesis presentadas se pretende validar el modelo de negocio.

### 1.2. antecedentes

Dentro del marco del Executive MBA Internacional en empresas del sector de las infraestructuras, se ha planteado una idea de negocio como proyecto final de graduación. Esta idea consiste en una plataforma Web, que gestione servicios profesionales y/o consultorías en el sector de las infraestructuras y construcción. Aprovechando el gran conocimiento y experiencia de profesionales inicialmente españoles que puedan prestar servicios a empresas y/o a otros profesionales en Latinoamérica.

### 1.3. metodología

La única manera de validar y testar nuestra hipótesis es saliendo a la calle, experimentando y consultando con clientes y socios claves reales para obtener su feedback. Esto lo hemos hecho de dos formas. La primera fue aplicar una encuesta a todos nuestros contactos que potencialmente podrían ser clientes de la plataforma y la segunda haciendo una investigación en Internet de todas las páginas que ofrecen servicios similares o sustitutivos o que en dado caso podrían ser competencia de nuestra plataforma.

#### 1.3.1. encuesta proyecto

La encuesta fue aplicada por medio de la página de Internet SurveyMonkey.com y se aplicó por un plazo de 15 días (26 de marzo al 10 de abril del 2015). Durante el proceso de aplicación de la encuesta se aplicaron tres encuestas similares, ya que dentro del proceso se agregaron unas preguntas adicionales, la estructura de las mismas se encuentran en el Anexo 3. En total se aplicó la encuesta a 84 personas y se dividió como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Encuestas Aplicadas

No. Encuesta	Encuestados	Preguntas
1	21	13
2	25	18
3	38	23
Total	84	

Para efectos del análisis completo de la(s) encuestas(s) se presenta el resumen o compilado de cada una de las preguntas aplicadas en el Anexo 1.

#### 1.3.2. investigación internet

Dentro de la investigación en Internet se han analizado 11 páginas web y/o plataformas, las cuales tienen las características principales según la Tabla 2. La información completa se presenta en el Anexo 2.

Tabla 2. Páginas de Internet investigadas

Página	Servicios	Clientes	Observaciones
KENSELT	Finanzas, Marketing, Investigación de mercados, Sistemas, logística, Recursos Humanos en Iberoamérica	Emprendedores que quieren desarrollar un negocio	Se contrata por hora o proyectos
HIDROJING	Estudios y simulaciones hidráulicas, Cursos, Softwares específicos, Blogs	Profesionales de la ingeniería o arquitectura	El cliente interactúa con un profesional concreto. Se paga por horas o proyecto.
LINKAFIRM	Información y Gestión para licitaciones internacionales y directorios de empresas de construcción	Empresas que quieren internacionalizarse y que buscan oportunidades de negocio y nuevos socios en la consultoría, infraestructuras en ingeniería	Hay varias formas de pago: servicio free y servicio de pago mensual
NUBELO	Desarrollo Web y Móvil, Informática, Telecomunicaciones, Marketing y Ventas, Ingeniería y Arquitectura, etc	Diversificación de empresas con necesidades en sus proyectos	El cliente realiza un depósito de garantía, que permanece en la cuenta hasta que se confirma que el trabajo está terminado y se libera el pago
ARQ-ONLINE	Arquitectura, Construcción, Ingeniería limitado al territorio español	Particulares que necesitan emprender la construcción de su vivienda o reformar su negocio. Estudiantes en su formación	Hay distintos tipos de consultas: gratuitas y de pago a través de email, y consultas de pago a través de Skype
CAPACITARSE	Asesoría, Consultoría y Educación en Responsabilidad Social Empresarial en 5 países de América Latina	Pequeñas, medianas y grandes empresas que requieren apoyo técnico para realizar los cambios necesarios en Responsabilidad Social	Las formas de pago son transferencia bancaria, tarjeta de crédito y Paypal
IWITH	Detectar oportunidades que ofrecen las TIC para los proyectos no lucrativos y emprendedores sociales	Organizaciones y empresas sin ánimo de lucro	No lucrativo, contrario a nuestra idea de negocio.
I:SANTIAGO	Consultoría en SEO, Consultoría y Diseño de Wordpress y Servicios de Formación	Empresas que quieren mejorar su presencia en Internet	El pago se realiza mediante tarjeta de crédito y transferencia bancaria

Página	Servicios	Clientes	Observaciones
HABITISSIMO	Información detallada, Presupuestos y Opiniones sobre profesionales y empresas de obras de construcción, arquitectura, interiorismo, ingeniería en España	Empresas y particulares para trabajos de reforma, rehabilitaciones y viviendas unifamiliares	Los profesionales abonan una fija mensual, más una cantidad variable por cada oferta que hagan. El pago del cliente a través de tarjeta de crédito
LINKEDIN	Crea una base de datos del CV y Logros de Profesionistas de toda clase de Industrias y Sectores Comerciales.	Profesionistas que buscan una Oportunidad de Empleo. Empresas que buscan el mejor candidato de Reclutamiento. Empresas crear vínculos comerciales.	Existen paquetes desde un perfil Básico sin Costo, hasta paquetes Avanzados de hasta un costo mensual de 120 USD, donde se obtiene mayores herramientas en el uso de la Multiplataforma.
FAZINOVA	Capacitación en temas relacionados con entrepreneurship, innovación y habilidades empresariales.	Emprendedores y Profesionistas que buscan actualizarse y contar con ideas nuevas para innovar y emprender en el ámbito empresarial.	Cursos online gratuitos. Presenciales con costo según a la empresa, grupo y tema a impartir. Sesión de Coaching de hasta 60 minutos 250 Reales Brasileños (82 USD)

#### 1.4. resultados principales

##### 1.4.1. encuesta

Podemos ver en los datos obtenidos (ver anexo 1 pregunta No. 1) que es muy común que los clientes sean consultores o profesionales que pueden prestar un servicio y además que ellos mismos requieren servicios de otros consultores y/o profesionales. Por lo que habrá que adaptar una propuesta bidireccional a la hora de contratar servicios.

De los entrevistados casi el 90% de ellos manifestó haber requerido un servicio de consultoría en algún momento. Esto primero nos valida, que los encuestados son personas con conocimiento en la contratación de este servicio y además nos ayuda a identificar el requerimiento de este tipo de servicio.

Observamos que el tema calidad en los servicios no sería algo que traiga valor a la página ya que actualmente la gran mayoría de clientes han estado satisfechos con las consultorías contratadas. Otro dato importante a destacar (ver anexo 1 pregunta No. 6) es que la gran mayoría de clientes utilizaron consultores independientes y/o despachos de consultoría para solucionar sus necesidades de información. Por lo que una página que ayude a ser más eficiente o dar un mejor servicio al consultor podría traer grandes beneficios.

El medio de comunicación preferido por los encuestados para realizar sus consultorías es la relación personal con un poco más del 50% y un 30% realizada de forma digital. Posiblemente, y de forma supuesta, ya que con la información de la encuesta no se puede determinar, se realizan las consultorías de forma presencial, porque es la forma tradicional y que permite un contacto directo con el cliente. Además no existe un mecanismo en el cual el consultor y el cliente puedan tener un

contacto más directo entre ellos y de forma centralizada, ya que los que existen actualmente son de forma independiente y no han sido diseñados para los servicios que se pretenden suministrar: Whatsapp, Skype, correo electrónico, otros.

Una de las principales preocupaciones de los encuestados es sobre la forma de gestionar la confidencialidad y el trato de la información en una plataforma web. El 76% de los encuestados (ver anexo 1 pregunta No. 10), estarían dispuestos a compartir información a través de una plataforma para realizar dichas consultorías. Por lo que si se brindan los medios de seguridad adecuada, el tema de seguridad no sería una limitante para la utilización de la plataforma a desarrollar.

Los datos obtenidos (ver anexo 1: preguntas No. 11, 12 y 13) nos muestran la confianza que tienen los encuestados en utilizar Internet para hacer compras y/o llevar cursos de capacitación, donde un 91% y 62% respectivamente han utilizado Internet para compras de productos y/o servicios. Por lo que son personas ya con cierto grado de madurez digital, así que una plataforma web como la que se está pensando desarrollar no será extraña para los posibles clientes.

Las opiniones abiertas con relación a una plataforma web que permita gestionar las consultorías y la contratación de las mismas son muy positivas (ver anexo 1 pregunta No. 15), entre las principales cosas a tomar en cuenta están: a) se indica que sería para consultas básicas, que una asesoría efectiva solo se puede hacer en campo o sitio de trabajo, b) el prestigio del consultor y la relación “anonimato” que tendría el consultor con su cliente, c) estandarización de la información entre las diferentes regiones y/o países. d) seguridad y propiedad intelectual.

Otros datos obtenidos nos muestran la disponibilidad del tipo de consultorías que eventualmente se podrían ofrecer en la plataforma web (ver anexo 1 preguntas No. 16, 17 y 18), según las especialidades de los encuestados. Esto también nos muestra dónde puede haber más oferta y demanda comparando estos servicios con los servicios solicitados por los clientes.

Se observa un porcentaje de casi el 90% (ver anexo 1 pregunta No. 19) donde los consultores estarían dispuestos a que una plataforma web gestione sus consultorías, permitiendo esta ofrecer accesibilidad a clientes y la confidencialidad necesaria.

Un resultado importante a destacar es donde vemos la preferencia de un 56% de los encuestados en pagar un canon por la utilización de la plataforma (ver anexo 1 pregunta No. 21), y esta está entre 0 y 10% sobre los servicios contratados, luego con un 22% vemos que un monto fijo por mes sin importar el monto del servicio.

#### 1.4.2. investigación internet

En el mercado investigado en internet hemos observado que predominan plataformas unidireccionales, es decir buscadoras de clientes a los que los profesionales ofrecen sus servicios, así como, profesionales que de manera indirecta y bajo una aparente plataforma digital ofrecen sus servicios pero de dudosa interrelación entre profesionales y profesionales con clientes.

Estas plataformas están en campos concretos como la gestión de empresas, hidrología, licitaciones de infraestructuras, software-hardware, arquitectura, formación, sociales, reformas y edificación doméstica.

Los métodos de pago de los servicios prestados por las plataformas son variados, es decir, desde gratuitos, con cuota fija más variable en función del proyecto o consulta a realizar y cuota variable según el encargo profesional.

Nubelo.com es una plataforma que presta servicios en diversos campos profesionales y con un planteamiento similar a nuestra plataforma, pues se basa en clientes que demandan servicios profesionales y profesionales previamente seleccionados por Nubelo que ofertan esos servicios. Todo el proceso, oferta, selección, contratación, supervisión, cobro de honorarios se realiza por medio de la plataforma.

Nubelo.com sería una competidora directa a nuestra plataforma, con una diferencia sustancial es que nuestra plataforma se va a destinar al sector de infraestructuras y posteriormente se abriría progresivamente a los demás sectores de la construcción. Inicialmente está pensada para interrelacionar el mercado de la construcción entre los países de habla hispanoamericana y posteriormente se ampliaría con el idioma inglés que es el idioma común en las operaciones internacionales.

Linkedin no es un plataforma especializada en un rubro, no cubre ninguna necesidad de resolución de problemas técnicos, únicamente es un portal para localizar a un profesional de acuerdo a la necesidad del usuario buscador. Aunque esta página no es una competidora directa podría fácilmente ofrecer servicios similares a los nuestros. También creemos que esta página podría ser un socio clave en cuanto traer clientes a nuestra plataforma de las bases de datos que ellos manejan. Muchas de las plataformas profesionales publicitadas en internet son en realidad profesionales, estudios de arquitectura y despachos de ingeniería, que publicitan su actividad, por lo que no son plataformas de interrelación entre profesionales y estos con los promotores o constructores.

### 1.5. validación del modelo de negocio (customer validation)

De los resultados que obtuvimos en las encuestas y sabiendo que casi el 90% de los encuestados está dispuesto a utilizar una plataforma para gestionar las consultorías. Un 76% está dispuesto a compartir información en la plataforma. Los comentarios y/o observaciones han sido muy positivos en cuanto al desarrollo de una plataforma de este tipo. Además que hay demanda de servicios especializados constantemente por las empresas o de los mismos profesionales consultores, y que también hay una oferta dispuesta a ofrecer sus servicios a una mayor cantidad de clientes. Por esto es que vemos que una plataforma web con este objetivo vendría a llenar un espacio que actualmente no está siendo aprovechado por ninguna otra solución similar a la nuestra.

Es claro que hay muchos retos que serán solventados y analizados en el desarrollo de la idea. Entre los retos más importantes identificados están: la gran preferencia en hacer las consultorías de una forma presencial y cómo hacer que por medio de una plataforma se pueda dar un servicio similar al realizado de forma presencial, pero que además permita unificar las herramientas tecnológicas actuales. Que la calidad de las consultorías y/o servicios ofrecidos deberán ser tal que superen las expectativas, mismas que actualmente son altas, esto en conjunto con la comprobación de las capacidades y experiencias de los consultores que ofrecerán sus servicios. Un tema de suma importancia es la de seguridad de la información y la confidencialidad de los datos, ya que dependiendo como se gestione este asunto se transmitirá confianza a todos los clientes de la plataforma.

Según hemos investigado no existe una plataforma en el sector de la construcción hispanoamericana que sea bidireccional, es decir, promotores, constructores y profesionales, sean en unas ocasiones proveedores y en otras receptores de servicios. Tampoco hemos localizado una plataforma que abarque el sector de la construcción en general, ni que interrelacionen las múltiples disciplinas del sector y que en la práctica profesional se producen colaboraciones entre los distintos agentes intervinientes.

Hemos detectado que salvo Nubelo.com, las plataformas de intermediación en la prestación de servicios profesionales no realizan un control de la calidad de los productos terminados ni de la experiencia profesional de los técnicos, situación que crea desconfianza y rechazo en los clientes. Para que la plataforma sea sostenible se prevé un canon fijo o mínimo por consulta de acceso que permita cubrir los costes de operatividad y un canon variable en función de los honorarios pactados entre las partes que deberá satisfacer el contratante.

Creemos que iniciar con una plataforma que permita brindar un mejor servicio de consultoría del profesional a su cliente es una buena forma de ir consolidando una base de datos que posteriormente permita que la plataforma sirva como punto de contacto entre los usuarios consultores y los usuarios clientes o solicitante que ha usado previamente la plataforma.

### 1.6. conclusiones

Por todo lo expuesto anteriormente creemos que la idea del negocio está vigente y esta plataforma es una necesidad que aún no ha sido cubierta en su totalidad por ningún otro producto. Como toda plataforma web, tienen grandes retos en su desarrollo, implementación y marketing. Pero encontrando los puntos y los socios claves, creemos firmemente que este sería un negocio exitoso para un sector que requiere un servicio de este tipo.

---

ANÁLISIS DEL ENTORNO/SECTOR;  
DAFO; MODELO DE NEGOCIO

# CAPÍTULO II

## 2.1. análisis del entorno

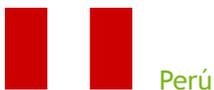
### 2.1.1. entorno político-jurídico



México

México es una República Federal, dividida en 31 Estados y un Distrito Federal. La Constitución vigente data del 5 de febrero de 1917 y establece un sistema político presidencialista con un Congreso fuerte, dotado de amplias competencias. El Poder Ejecutivo recae sobre el Presidente, que es elegido directamente por sufragio universal para un período de seis años, no renovable. El Poder Legislativo reside en el Congreso de la Unión bicameral. El mandato de tres años no es renovable. El Senado, que es una cámara territorial, consta de 128 miembros (cuatro por cada entidad federativa), elegidos por seis años con un mandato no renovable. Entre sus facultades destacan sus competencias en materia de política exterior, ratificación de altos cargos nombrados por el Presidente, autorización del envío de tropas de las Fuerzas Armadas al extranjero, solución de conflictos de competencia entre los poderes estatales.

Con el impulso del Presidente Peña Nieto, los tres grandes partidos, PRI, PAN y PRD, suscribieron, en diciembre de 2012, el Pacto por México. El Pacto se articula sobre 5 grandes ejes que contienen 95 medidas, a desarrollar en el sexenio. Los grandes ejes de este programa reformista son los siguientes: - Acuerdos para una sociedad de derechos. - Acuerdos para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad. - Acuerdos para la seguridad y la justicia. - Acuerdos para la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. - Acuerdos para la gobernabilidad democrática. El éxito de este instrumento ha sido permitir la negociación previa a su paso por las cámaras de una serie de grandes reformas estructurales (educativa, fiscal, financiera, telecomunicaciones) necesarias para el país desde hace años. El Pacto ha cumplido su función facilitadora de acuerdos.



Perú

El presidente Alan García Pérez, elegido en 2006, dio continuidad a la política económica de los gobiernos precedentes, con un crecimiento constante del PIB y un sustancial incremento de las reservas internacionales, aunque su mandato no estuvo exento de conflictos sociales. En junio de 2011 Ollanta Humala Tasso consiguió en sus más de tres años de mandato, mantener un notable grado de estabilidad y crecimiento de la economía (aunque con una cierta desaceleración en 2014). Cabe destacar que en los últimos años Perú está recibiendo elevados volúmenes de Inversión Extranjera Directa (en 2013, con 10.172 millones de dólares). Desde 2002 hasta 2012 el índice de pobreza se ha reducido del 54,4% al 25,8%.

Una de las principales prioridades de Perú en su política exterior actual es fortalecer las relaciones no sólo con las naciones vecinas, sino con todos los países de América Latina, más allá de las diferencias ideológicas, en un sistema de círculos concéntricos: en primer lugar con los países andinos (pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones); en segundo lugar, con los países de América del Sur que conforman UNASUR; y, en tercer lugar, con los países de toda América Latina. A partir de esta base, al inicio del Gobierno Humala se definieron los demás grandes ejes de la política exterior peruana: el fortalecimiento de la presencia de Perú en la región; una mejor inserción del país en el mundo y en la economía global; y una adecuada atención a los tres millones de peruanos en el exterior.



## Colombia

La Constitución vigente de 4 de julio de 1991 define al país como un Estado Social de derecho, organizado como República Unitaria descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista.

**Poder Ejecutivo:** El Presidente de la República es Jefe de Estado, de Gobierno y Comandante en Jefe de la Fuerzas Armadas. Tanto el Presidente de la República y el Vicepresidente son elegidos por sufragio universal para un período de cuatro años, por la mitad más uno de los votos. La Constitución Colombiana impide la reelección por más de dos periodos consecutivos.

**Poder Legislativo:** Consta de dos cámaras: Senado, con 102 miembros, y Cámara de Representantes, con 166 representantes. Los senadores y los representantes son elegidos para un período de cuatro años. Los pueblos indígenas gozan de una protección especial y tienen garantizados dos representantes en el Senado de la República y un representante a la Cámara. Para el caso de las comunidades afrocolombianas garantiza la participación de dos representantes a la Cámara.

**Poder Judicial:** Está conformado por la Corte Suprema, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura y la Fiscalía General de la República. La Corte Suprema es el máximo tribunal de la jurisdicción ordinaria. Los Magistrados de la Corte Constitucional, de la Corte Suprema de Justicia, y del Consejo de Estado son elegidos para períodos individuales de ocho años, no podrán ser reelegidos.

**Organismos de control autónomos e independientes:** El Ministerio Público es ejercido por el Procurador General de la Nación, por el Defensor del Pueblo, por los procuradores delegados y los agentes del ministerio público, ante las autoridades jurisdiccionales, por los personeros municipales y por los demás funcionarios que determine la ley.



## España

**Forma de gobierno:** Reino. Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. El poder se halla muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal.

**El poder ejecutivo:** El Rey es el Jefe del Estado y el comandante en jefe del ejército; su papel es principalmente ceremonial. Tras unas elecciones legislativas, el líder del partido mayoritario o de la coalición mayoritaria es designado Presidente del Gobierno por el monarca, y elegido por el parlamento para un ejercicio de 4 años. El Presidente del Gobierno es el jefe del gobierno. Tiene poder ejecutivo que incluye la ejecución de la ley y la gestión de los asuntos habituales del país. El Consejo de Ministros es designado por el rey a recomendación del Presidente del Gobierno.

El Presidente de cada Comunidad Autónoma pertenece al partido mayoritario o a la coalición mayoritaria que haya ganado las elecciones a los parlamentos autonómicos, que tienen lugar cada cuatro años. El Presidente forma un gobierno de consejeros, respaldados por un gabinete de directores generales que se encargan de cada Consejería, encabezando los sectores para los que la Comunidad Autónoma tiene competencias en sustitución del Estado español (administración única).

**El poder legislativo:** El poder legislativo es bicameral. El Parlamento, denominado las Cortes Generales, está formado por el Senado, que cuenta con 264 escaños. Se encarga de representar a los territorios (Comunidades Autónomas y Departamentos). Los senadores son elegidos por sufragio universal para 4 años. Y el Congreso de los Diputados, que cuenta con un mínimo de 300 escaños y un máximo de 400 (actualmente 350). Los diputados son elegidos por sufragio universal para 4 años de entre las circunscripciones electorales.

El poder ejecutivo del gobierno depende directa o indirectamente del apoyo del parlamento, a

menudo expresado mediante voto secreto. El poder legislativo pertenece al gobierno y a las dos cámaras del parlamento al mismo tiempo. El Presidente del Gobierno no tiene autoridad para disolver el parlamento directamente, aunque puede sugerir su disolución al rey. Los ciudadanos españoles disfrutaban de unos derechos políticos considerables. Las 17 Comunidades Autónomas también disfrutaban de poder legislativo ejercitado por su Parlamento monocameral, dentro del límite de competencias fijado en sus estatutos.

### 2.1.2. entorno cultural



Indicadores Sociales: Población total (millones): 121 (CONAPO 2015). Estimación Esperanza de vida al nacer (años): 77,5 mujeres y 72,1 y hombres (INEGI 2014). Tasa bruta de natalidad: 19,0 (INEGI 2013). Estimación x 1000 habitantes: Mortalidad infantil: 12,39 (CONAPO 2014), Tasa de mortalidad materna (por 1000 mil niños nacidos vivos): 43 (ONU 2013). Población urbana (% del total): 78 (Banco Mundial 2013). Población menor de 15 años: 29% (Banco Mundial 2013). % Población indígena estimada: 13,3 (INEGI 2012). % Población pobre: 45,5 (CONEVAL 2010-2012). % Población riesgo pobreza: 34,8 (CONEVAL 2010-2012). % Población extrema pobreza: 9,8 (CONEVAL 2010-2012). PIB per cápita (US\$): 10.710 (INEGI 2º trimestre 2014). Valor IDH: 0,756 (2014). Clasificación IDH: 71 (2014). Índice Gini: 44,5. Índice de desigualdad de género: 0,6917 (posición 68 de 136 países) según datos del Foro Económico Mundial 2013. Promedio de años de escolaridad: 8,5 años (ONU 2013). % Desnutrición menores 5 años: 13,6 (ENSANUT 2012). % Alfabetización de adultos: 93 (Banco Mundial 2012)



Indicadores sociales. Densidad de población: 23.7 hab/Km<sup>2</sup>. Renta per cápita: U.S.\$ 11.102 (octubre de 2013, PPA,EIU). Coeficiente GINI: 0,36 (2012). Esperanza de vida: hombres 80 años; mujeres 83 años. Datos INEI: Período 2010/2015). Crecimiento de la población: 1.13. % IDH: 0,741 (puesto 77; Informe Desarrollo Humano 2013). Tasa de natalidad: 19,1 nacimientos/1.000 habitantes (Datos INEI: Período 2010/2015). Tasa de fertilidad: 2,4 infantes nacidos/mujer (Datos INEI: Período 2010/2015).



Culturalmente, Colombia posee una gran diversidad cultural y regional, que hace que los colombianos tengan un estilo de vida, tradiciones y expectativas diversas, y una pluralidad cultural y étnica como pocos países en América.

En Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial.

En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras.



## España

La situación geográfica ha hecho de la Península Ibérica un puente natural entre las culturas del norte y del sur de Europa y también de África y del Mediterráneo. Por eso, España cuenta con un rico patrimonio histórico y cultural.

España se encuentra arraigada en una cultura occidental de bienestar mediterránea, la cual da mucha importancia al valor de la familia y del hogar. El modelo social está evolucionando, las escalas de valores están variando claramente como consecuencia de los profundos cambios demográficos, culturales y socioeconómicos acaecidos, se han producido importantes variaciones en la extensión y dinámica de cada una de las etapas básicas de ciclo vital de la familia española. Una de las transformaciones más reseñables estriba en la duración media del ciclo vital familiar, que en el 2001 era de 53,77 años frente a 27,8 en el año 1900.

### 2.1.3. entorno económico



## México

El crecimiento económico presenta una modesta recuperación luego de dos años de debilidad cíclica, promediando un 1.4% y 2.1% en 2013 y 2014, respectivamente, aun así por debajo del crecimiento potencial (de 2.5%). El crecimiento estuvo encabezado por las exportaciones de manufactura, impulsadas en gran medida por el quinto año consecutivo de aumentos de dos dígitos en el sector automovilístico. La demanda doméstica no ha ido a la par, el consumo privado se ve lastrado por un bajo nivel de confianza del consumidor y escaso crecimiento salarial. La inversión privada últimamente exhibe mayor dinamismo, luego del bajo nivel mostrado en 2013.

Se espera que la actividad económica se acelere hasta 2017; el crecimiento del PIB se fortalecerá desde 2.9% en 2015 hasta 3.5% en 2017. El sólido crecimiento de Estados Unidos apuntalará un continuo y fuerte desempeño por parte de las exportaciones manufactureras que, se espera, derive en una recuperación gradual de la inversión y el consumo privados.

Anticipándose a una baja más duradera en el precio del petróleo, el gobierno anunció recortes equivalentes al 0.7% del PIB para el presupuesto de 2015 y ya planea un recorte adicional en el gasto público para 2016. El menor gasto público tendrá un efecto desacelerador sobre el ritmo de crecimiento económico, a pesar de la confianza que la disciplina fiscal inculca en los agentes económicos.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Producto Interior Bruto Nominal a precios de mercado se situó durante 2014 en 17.051 billones de pesos, aumentando un 5,8% respecto a 2013, derivado del crecimiento de un 2,1% del PIB real y de un alza del índice de precios implícitos del producto de 3,6%. Durante el cuarto trimestre de 2014, el sector agricultura representó un 4 % del PIB nominal, mientras que las actividades secundarias supusieron el 32,9% (manufacturas 17,5%; construcción 8,1%; minería 5,5%; electricidad, agua y gas 1,8%) y el sector terciario, el 63,1% (comercio 17%; servicios inmobiliarios 11,6%; transportes, correos y almacenamiento 6,4%). Según el INEGI, durante diciembre de 2014, 59,86% de la población a partir de 15 años fue económicamente activa (está ocupada o busca estarlo), mientras que la población ocupada alcanzó 96,24% de la PEA. Por su parte, la tasa de desocupación fue de 3,76% de la PEA en diciembre de 2014, menor a la observada en el mismo mes de 2013, de 4.27 por ciento.

Por sector de actividad, la población ocupada se distribuyó de la siguiente manera: 42,1% del total, en el comercio 19,7%, en la industria manufacturera 15,8%, en las actividades agropecuarias 13,4%, en la construcción 7,6%, en “otras actividades económicas” (que incluyen la minería, elec-

tricidad, agua y suministro de gas) 0,8% y el restante 0,6% no especificó su actividad.

Coyuntura económica. Tras haber registrado un crecimiento del 1,4% en 2013, durante 2014 la economía mexicana registró una tasa de crecimiento del 2,1%. En su previsión para el presente año 2015, el FMI ha reducido su pronóstico de crecimiento del 3,5% y a 3,2% para Por su parte, el Banco de México también ha reducido en segunda ocasión su previsión de crecimiento para 2015 entre 2,5 y 3,5% frente a un 3 y un 4%, mientras que en 2016 prevé una tasa entre el 2,9 y 3,9% frente a un 3,2 a 4,2%.



El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%). En el ámbito externo, la principal fuente de adversidad está vinculada con la caída de los precios de las materias primas, causadas en gran medida por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú, junto con EE.UU. Además, en 2014, se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron la industria pesquera y hubo una menor ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión privada y las exportaciones se contrajeron 1,6 y 0,3 por ciento, respectivamente, en términos reales. Sin embargo, se espera que el crecimiento del Perú siga siendo sólido en los siguientes años, por encima del 4%. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años y una política fiscal anticíclica de soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados. En el ámbito exterior, la recuperación de los EE.UU. y los precios más bajos del petróleo puede compensar parcialmente el impacto que la desaceleración de China está teniendo en la economía peruana.

Entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron desde un 55.6% hasta un 23.9% de la población (según INEI).

Estructura del Producto Interior Bruto. El INEI informó sobre la participación de las actividades económicas en el Producto Bruto Interno Manufactura (16,5%); Extracción de petróleo, gas y minerales (14,4%); Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos (10,2%); Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (6,0%); Construcción (5,1 %); Transporte, almacenamiento, correo y mensajería (5,0%); Administración pública y defensa (7,4%); Servicios prestados a empresas (4,2%); Financiera y seguros (3,2%), Alojamiento y restaurantes (2,9%); Telecomunicaciones y otros servicios de información (2,7%); Electricidad, gas y agua (1,7%); Pesca y acuicultura (0,7%); y Otros Servicios (11,8%), que incluye actividades como Educación privada, Salud privada y Servicios personales.

En relación al Producto Bruto Interno según componentes de gasto: el Consumo final representa el 70,6%, constituido por el Consumo Final Privado (60,2%) y el Consumo del Gobierno (10,5%); Formación Bruta de Capital o Inversión el 22,0%, siendo la Formación Bruta de Capital Fijo el 20,0%; las Exportaciones el 31,5% y las Importaciones el 24,2%.



Gracias a una gestión macroeconómica eficaz, el crecimiento de Colombia fue del 4,6 por ciento en 2014 superando los efectos iniciales de la caída de los precios internacionales del petróleo. El crecimiento en 2015 fue superior al promedio regional (1,5 por ciento del PIB), impulsado principalmente por la construcción y los servicios, que ayudaron a compensar la contracción en las actividades extractivas.

La construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014.

Para los primeros nueve meses del 2014, el sector de la construcción mantuvo un excelente desempeño al crecer 13.7%. Dentro de este sector, edificaciones y obras civiles crecen 7.7% y 18.4%, respectivamente. El sector de la construcción se constituye como el principal motor del crecimiento en el 2015, pero también se perfila como una de las mayores fuentes de incertidumbre. Dicha incertidumbre se centra en la capacidad que se tenga de ejecutar efectivamente las obras de infraestructura proyectadas. Se puede decir que a razón de dicha incertidumbre, aunada a las provocadas por el sector industrial, el cual ha sido el sector con peor desempeño en los últimos años, podría llevar a que el crecimiento económico en el 2015 sea menor que en 2014, ubicándose de manera más probable en un rango entre 4,0% y 4,5% (PIB).

El sector inmobiliario se encuentra en uno de sus mejores momentos y de acuerdo con la proyecciones, en el 2015 puede crecer en 7.1%. Este auge se debe a la construcción, la infraestructura y los programas de vivienda, lo que se refleja en el crecimiento sostenido de la economía.

En sentido general y en datos macroeconómicos del país, en el 2014, Colombia presentó una heterogeneidad muy clara. Destacando la desaceleración moderada del crecimiento que ha sufrido el país en la segunda mitad, la cual se mantendrá por lo menos durante el primer semestre de 2015. La economía colombiana está sufriendo un choque en sus términos de intercambio por cuenta de los menores precios de las materias primas energéticas que se refleja de forma negativa en el ingreso nacional, las exportaciones, y de manera más puntual, un efecto perjudicial sobre las finanzas públicas.

Actualmente existe confianza en la estabilidad de la inflación, la cual a finales del 2013 se situó en el 1,94%. A finales de 2014, la inflación interanual se situó en el 3,66% superando la meta de largo plazo establecida por el banco central del país en un 3%.

Con una tasa de interés con un punto porcentual por debajo de las observaciones a comienzo del 2014 y una alta probabilidad de que se reduzca un poco más en la segunda parte del 2015, Colombia luce un panorama alentador en materia del costo del crédito para aquellas empresas o personas que pretendan ejecutar proyectos que requieran de financiación. Los créditos de consumo en Colombia crecen a una tasa real de 9,22%; los de vivienda, al 14,5%; el microcrédito, al 7,25 y los empresariales, al 10,3%.



España

En los trimestres centrales del año 2014 el crecimiento se estabilizó en una tasa anual equivalente del 2,0%, y en el último trimestre se aceleró hasta alrededor del 3,0%. La economía española cerró el 2014 con un crecimiento del PIB superior al 2013 (1,4% frente al 0,9%) suponiendo el primer balance anual positivo desde 2008. En el 2014 los ministerios de fomento y medio ambiente, incluyendo las entidades empresariales y entidades públicas invirtieron en infraestructura un importe equivalente al 0,8% del PIB. En sus presupuestos generales para el 2015 prevén un incremento de la inversión en infraestructura del 8,8% hasta los 9,469.3 millones con respecto al 2014, siendo la

primera subida desde el año 2008.

Se espera que en 2015 el consumo público crezca el 1,5% en términos reales, mientras que la inversión en construcción no residencial (afectada por la obra pública) lo haga en torno al 1,6%. En un escenario sin cambios en la política económica, el tono de la política fiscal se tornará algo menos expansivo en 2016. El crecimiento real del gasto en consumo público se moderará hasta el 1,4%, mientras la inversión no residencial presentara una tasa de expansión alrededor de 2,6% para el 2016.

De acuerdo con las estimaciones de BBVA Research, la estabilización de los precios subyacentes en la economía española continúa en un entorno de moderación de la inflación europea y de recuperación de la competitividad-precio en España. Así, el diferencial de inflación respecto a la zona euro, medido en términos del componente tendencial, se mantiene favorable a España en torno a los -0,7 pp.

Por otra parte, los datos de licitación de obra pública señalan que entre enero y noviembre se produjo un incremento interanual en torno al 44,0%, cifra que anticipa un aumento del gasto en inversión. Esta dinámica contribuiría a afianzar el punto de inflexión de la inversión en construcción no residencial, que en el cuarto trimestre de 2014 prácticamente se habría estancado.

#### 2.1.4. entorno socio-demográfico



México

La población de México es de 121.005.815 habitantes en 2015, estimación según el Consejo Nacional de Población (CONAPO). Capital: Ciudad de México. Sus casi 22 millones de habitantes la convierten en una mega-ciudad.

Prácticamente, el 100 % de la población mexicana habla español. Según datos del INEGI de 2010, 6 de cada 100 habitantes de 5 y más años hablan alguna lengua indígena de las 89 existentes.



Perú

La población de Perú es de 31,2 millones de habitantes (octubre 2013). Capital: Lima 8.617.314 habitantes (2013) (fundada en 1535 por Francisco Pizarro). Forma de Estado: República presidencialista.



Colombia

Cuenta con una población de 46.581.823 habitantes, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. De ellos, el 51,2 % son mujeres y el 48,8 % son hombres. La mayor parte de la población se encuentra en el centro (región Andina) y norte (región Caribe) del país.



España

España cerró 2014 con una población de 46.464.000 personas, lo que supone un descenso de 48.199 personas, 75.392 mujeres y 140.299 hombres, respecto a 2013, en el que la población fue de 46.512.199 personas. La actual tendencia demográfica decreciente está teniendo un fuerte impacto en la sociedad de la Unión Europea. Los bajos niveles de natalidad, combinados con un aumento de la longevidad, están conduciendo a un envejecimiento progresivo de la población. Es-

paña presenta una densidad de población moderada, con 92 habitantes por Km<sup>2</sup>, está en el puesto 106 en cuanto a densidad se refiere.

Siendo España un país con fuerte tradición emigrante, la buena situación económica ha propiciado que, desde mediados de los ochenta, se haya convertido en un país receptor de inmigración. No obstante, la proporción de extranjeros es todavía relativamente baja con respecto a otros países de la Unión Europea. La proporción de inmigrantes sobre la población total está situada alrededor del 8%.

### 2.1.5. entorno tecnológico



De acuerdo con el Foro Económico Mundial, México pasó del lugar 76 al sitio 63 dentro de entre los 144 países que más uso y aprovechamiento dan a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).

El Foro Económico Mundial destacó el avance de México en materia de aprovechamiento de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), luego que el país avanzó 13 lugares durante el año 2012, aunque queda aún bastante para conseguir el acercamiento adecuado. Cámaras del sector y analistas de telecomunicaciones y TICs han establecido que si México aprovechara al máximo el potencial de TICs, su PIB crecería un 1% cada año.



El último Informe Global sobre Tecnología, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2012), destacó un retroceso de la mayoría de los países de Latinoamérica en cuanto a la capacidad tecnológica. Según el ranking mundial presentado en el informe, Perú, en su desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106 (a retrocedido los 14 puestos durante el último año) con el índice de la competitividad tecnológica (ICT) 3,34 (3,38 el año pasado).

Tampoco favorece al desarrollo tecnológico el bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), aunque la cuarta parte de los hogares peruanos (26,3%) cuenta al menos con una computadora, solo el 17,7% tiene acceso a internet (Figura 1). Tal y como se ha detectado en los estudios anteriores, el acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima Metropolitana el 35% de los hogares tienen internet, en el resto urbano se registra el 15,2%; en el área rural apenas el 0,5% están conectados (INEI, 2011).



Colombia ocupa la posición 64 entre 143 economías del mundo en el Reporte Global de Tecnologías de la Información RTGI 2015, que realiza el Foro Económico Mundial. El reporte destaca este año el avance del país en tres aspectos: entorno de las TIC, disponibilidad de las TIC y uso de las TIC. Desde 2010 cuando se puso en marcha el Plan Vive Digital, Colombia mejora año tras año su posición en dicho reporte. De igual manera mejora en el Network Readiness Index<sup>2</sup> (NRI), el cual es uno de los principales indicadores que da cuenta de los avances en preparación de los países para el óptimo aprovechamiento del sector TIC, y donde cuyo indicador presenta un registro de 3,59 puntos en 2007 a 3,89 en la actualidad.



## España

España es un país de tecnología, que cuenta con infraestructuras de primer orden, Centros de Investigación y empresas líderes en sectores tecnológicos muy diversos. El elevado dinamismo y la avanzada tecnología de las empresas españolas en el campo de las infraestructuras colocan a España en posiciones de absoluto liderazgo en este sector, con empresas actuando en todo el mundo. Las empresas constructoras y de ingeniería españolas son líderes mundiales, con un reconocido prestigio internacional.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen un papel fundamental en la sociedad actual y su vida cotidiana. Su impacto no solo ha cambiado la forma de interactuar entre las personas sino que también ha supuesto una revolución para el sector empresarial. Gracias a la Encuesta sobre equipamiento y uso de TIC en los hogares, se sabe que 69,8% de los hogares españoles ya tiene acceso a Internet. Por otro lado, a través de la Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, se sabe que el 98,0% de las empresas españolas de 10 o más empleados dispone de conexión a Internet, y prácticamente la totalidad de las empresas (98,9%) poseen un ordenador.

En el año 2013 el comercio por Internet en España ha aumentado, siendo ya cerca de 11 millones de personas las que han realizado algún tipo de compra a través de la web en los últimos 12 meses. Esto supone el 31,5% de la población total.

### 2.1.6. entorno medioambiental



## México

La longitud total de la red de vías terrestres en el país fue de 366,095 kilómetros en 2008. De ellos, la mayor tercera parte corresponde a brechas revestidas, y poco más de 10,000 kilómetros corresponde a carreteras de cuatro carriles.

La mayor parte de la red de ferrocarriles sirve en la actualidad para el transporte de mercancías. Tras la privatización de Ferrocarriles Nacionales de México, la empresa paraestatal formada tras la nacionalización de este sistema de transporte con el propósito de operar y mantener la red ferroviaria, las concesionarias se dedicaron exclusivamente al transporte de mercancías, y la red ha permanecido prácticamente sin aumento desde hace más de dos décadas. El país tenía un total de 17,166 kilómetros de vías férreas en 2010.

Como el resto de los sistemas de transportes, los aeropuertos y los puertos marítimos también fueron privatizados durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. En 2010 era el tercer país con más pistas de aterrizaje a nivel mundial, solo después de Estados Unidos y Brasil, teniendo 1819 de estas estructuras. Entre los aeropuertos, los más importantes por el nivel de personas que los utilizan y el tráfico aéreo, son el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y el Aeropuerto Internacional de Cancún.

Como los ferrocarriles, la mayor parte del tráfico marino es de mercancías. México cuenta con 108 puertos, cincuenta y cuatro en el golfo y otros tantos en el Pacífico. Los más importantes son Veracruz, en la costa atlántica, y Manzanillo, en el estado de Colima en la costa del pacífico.



## Perú

La red vial del Perú está compuesta por más de 137,000 km de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de

enlace. Conectan a todas las capitales de departamento y la mayoría de las capitales de provincia, permitiendo que cualquier ciudadano se pueda movilizar con su vehículo a los principales centros urbanos del país, adonde llegan también un gran número de líneas de buses interprovinciales.

El transporte ferroviario es limitado y básicamente utilizado para transportar minerales que se trasladan desde los centros de producción hasta los centros de exportación ubicados en diferentes puertos. En la ciudad de Lima se encuentra una antigua estación de ferrocarril llamada Estación de Desamparados. Su uso es exclusivamente administrativo, aunque eventualmente ofrece servicios de carga y transporte de pasajeros desde Lima hacia la sierra central.[211]

El transporte aéreo se encuentra bien desarrollado y sirve a las veintiuna ciudades más importantes con vuelos regulares en aviones de diferente tamaño. Algunas poblaciones alejadas, especialmente de la selva cuentan con aeródromos para la recepción de avionetas. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal terminal aéreo del país. Está ubicado en la provincia constitucional del Callao. Es el aeropuerto más importante, pues concentra la gran mayoría de vuelos internacionales y nacionales del país, sirviendo a más de 13,000,000 pasajeros por año.

Los puertos del país se clasifican según el tipo de categoría: los puertos mayores utilizados para el comercio nacional e internacional, los puertos menores que se utilizan solo para exportar y la caleta que es el lugar habilitado u ocasional de embarque y desembarque de mercadería. El Callao es el principal puerto marítimo del país. Concentra el 90 % del transporte marítimo tanto mercante como militar ya que en su territorio se extiende el terminal marítimo y la Base Naval de la Marina de Guerra del Perú.



## Colombia

Colombia presenta un atraso en infraestructura vial, petrolera, minera y tecnológica. Existen deficiencias o carencias en puentes, aeropuertos, puertos marítimos, transporte fluvial y ferrovías. En respuesta a esta situación y ante el crecimiento económico y la apertura comercial, se han hecho esfuerzos por mejorar la infraestructura del país, aumentando la inversión en grandes proyectos. El transporte en Colombia es regulado dentro de las funciones del Ministerio de Transporte y entidades como el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) encargada de la Red Nacional de Vías (13,000 km), la Aerocivil, encargada del transporte aéreo civil y de los aeropuertos, la Dirección General Marítima (DIMAR), entre otras y bajo la vigilancia de la Superintendencia de Puertos y Transporte. El sistema portuario colombiano, privatizado en la década de 1990, está conformado por aproximadamente 122 instalaciones. Existen las sociedades portuarias regionales de Buenaventura (principal puerto marítimo de Colombia), Barranquilla, Tumaco, Cartagena y Santa Marta. Hay otras nueve sociedades portuarias para servicio público, siete sociedades portuarias privadas, cuarenta y cuatro muelles homologados y diez embarcaderos para pequeñas embarcaciones, entre otras menores.

El sistema aeroportuario colombiano cuenta con alrededor de 1,101 aeropuertos y aeródromos entre públicos y privados, de los cuales trece son internacionales. El principal terminal aéreo del país es el El Dorado de Bogotá, que con alrededor de 20 millones de pasajeros transportados al año es uno de los aeropuertos de mayor dinámica en América Latina. En la actualidad está en proceso de ampliación y modernización para adaptarlo a las nuevas exigencias de demanda. El país está próximo a contar con un nuevo aeródromo internacional en los próximos años, el Aeropuerto Internacional del Café, Aerocafé, ubicado en la población de Palestina, Caldas, que servirá a Manizales, la capital. Además, se espera que el aeropuerto Antonio Nariño de Pasto y El Caraño de Quibdó, Chocó, se conviertan en aeródromos internacionales.

En el 2014 Colombia presentó el nuevo Decreto 2041-2014 y no es más que la modificación al Decreto 2820-2010. En el nuevo decreto se incluyó las modificaciones al trámite del licenciamiento

ambiental y que deroga en su totalidad el Decreto 2820-2010. La precitada ley, consagró la obligatoriedad de la licencia ambiental para la ejecución de obras, o el desarrollo de cualquier actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos, pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje.



## España

España cuenta con 51 aeropuertos situados en las distintas regiones, de los que 46 son operados por AENA . De ellos 33 son internacionales, donde operan más de 250 líneas aéreas, siendo el más importante el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Tras su ampliación, este pretende ser uno de los aeropuertos de conexión más importantes del mundo y tener una capacidad para 70,000,000 de viajeros (casi 30 millones más que en 2005). Barajas realiza un importante papel de “hub” o conexión entre capitales de provincia y el extranjero, principalmente entre Europa y Latinoamérica. El aeropuerto de Barcelona-El Prat, tras la inauguración de la nueva Terminal T1 en 2008 cuenta con capacidad para 55.000.000 pasajeros, con lo que pretende llegar a ser el segundo aeropuerto más importante del sur de Europa.

La Red ferroviaria de Alta Velocidad Española (AVE) prestados por Renfe Operadora reducen a la mitad el tiempo de desplazamiento en coche y alcanzan más de 250 km/h. La velocidad máxima comercial de sus trenes es de 300 km/h y su velocidad punta es de 356'8 km/h.

La red de carreteras española está formada por unos 370.000 km. Esta red comprende autopistas de peaje, autopistas libres, autovías, carreteras de doble calzada y carreteras convencionales. Refiriéndose a autopistas y autovías solamente, tiene una red que casi llega a los 13.200 km, lo que convierte a España en el tercer país del mundo en este aspecto, solo por detrás de Estados Unidos y China.

Asimismo, España goza de numerosas comunicaciones marítimas con más de 53 puertos internacionales en las costas atlántica y mediterránea.

En España la variable ambiental en la toma de decisiones sobre los proyectos con incidencia importante en el medio ambiente, anteriormente citados, se ha venido manifestando como la forma más eficaz para evitar las agresiones contra la naturaleza, proporcionando una mayor fiabilidad y confianza a las decisiones que deban adoptarse, al poder elegir, entre las diferentes alternativas posibles, aquella que mejor salvaguarde los intereses generales desde una perspectiva global e integrada y teniendo en cuenta todos los efectos derivados de la actividad proyectada.

España cuenta con el Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos. La evaluación de impacto ambiental responde a un principio básico de la política ambiental como es la prevención, la mejor manera de actuar en materia ambiental, es evitando el mal, en vez de a posteriori combatiendo los efectos perniciosos de una actividad.

### 2.1.7. conclusiones

Como síntesis se ilustra en la siguiente tabla los principales indicadores que servirán para los posteriores análisis del proyecto, desde una perspectiva estratégica y concluyendo en próximos hitos en análisis financieros y de factibilidad del proyecto.

Podemos concluir que son economías en desarrollo, con el mínimo de seguridad jurídica para poder realizar el proyecto, que cuentan con un avance tecnológico suficiente para el desarrollo de la plataforma, con índices de usuarios de internet bastante oportunos para nuestro proyecto, y con un entorno en calidad y desarrollo de infraestructuras suficiente para que sea atractivo el producto

y servicio que ofreceremos y pondremos a disposición de los especialistas de las infraestructuras y la construcción.

Tabla 3. Análisis del sector

ÍNDICES	Colombia	México	Perú	España
				
<b>Demográficos</b>				
Población, total (millones)	48	122	30	47
Crecimiento de la población (% anual)	1	1	1	-
Superficie (kilómetros cuadrados)	1,141,748	1,964,380	1,285,220	505,600
Densidad de población (personas por kilómetro)	44	63	24	93
Crecimiento de la población urbana (% anual)	2	2	2	-
<b>Culturales</b>				
Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población)	31	..	24	..
Esperanza de vida al nacer, total (años)	74	77	75	82
<b>Económicos</b>				
Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)	2	2	2	1
PIB (US\$ a precios actuales) (millones)	378,415	1,260,915	202,350	1,393,040
Crecimiento del PIB (% anual)	5	1	6	-1
Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales) (millones)	16,198	42,093	9,298	44,917
<b>Competitividad</b>				
Tiempo necesario para iniciar un negocio (días)	11	6	26	13
Calificación de transparencia, responsabilidad y corrupción en el sector público de la CPIA (1=bajo a 6=alto)				
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)	51.70	43.46	39.20	71.57
<b>Infraestructuras</b>				
Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	2.44	3.04	2.72	3.77

## 2.2.análisis del sector

### 2.2.1. valoración del mercado



Actualmente la Ingeniería es un sector en su fase inicial y poco maduro pero con gran potencial de crecimiento, debido al déficit de infraestructura que sufre México. La oferta no está saturada y la demanda a pesar de ser inestable y de alcance limitado sigue siendo muy interesante para las empresas y profesionales españoles. Las expectativas son de continuar con la fuerte inversión que está haciendo el Gobierno mexicano para mejorar sus infraestructuras, por lo que afectará positivamente a la demanda de servicios de ingeniería.

Las empresas y profesionales españoles están muy bien valorados en México gracias a su gran experiencia y tecnología por lo que lo hacen un mercado aún más atractivo.

En cuanto a la oferta, se estima que unas 30.000 unidades económicas del subsector “Servicios Profesionales y Científicos” están dedicadas a servicios profesionales “de consultoría”.

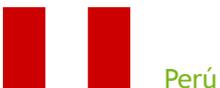
La gran mayoría de estas unidades, probablemente un 90%, está constituida por un solo profesional. Por lo que la oferta se concentra principalmente microempresas.

Del lado de la demanda cabe destacar que el tejido empresarial mexicano está constituido principalmente por PYMES, por lo que históricamente no han reclamado muchos servicios de consultoría. Debido al impulso que pretende dar el Estado a la competitividad de las PYMES puede estimular la demanda. Es el sector público el principal demandante de este tipo de servicios, pero dado la inestabilidad y corto alcance de su demanda no han conseguido impulsar definitivamente este sector. Sin embargo acciones como el Plan Nacional de Infraestructuras han estimulado el crecimiento del sector.

En lo que se refiere a carreteras México ocupa el puesto 62, mostrando el claro déficit de su infraestructura vial, además tanto el transporte aéreo como el ferroviario y el marítimo ocupan puesto muy bajos, por lo que la infraestructura de transportes en general es muy deficitaria.

Esto hace que el potencial de crecimiento sea muy grande.

Existe una relación directa entre el sector de la construcción y de la ingeniería. El aumento de La actividad en la construcción lleva consigo la demanda de servicios de ingeniería.



En Perú, los sectores de crecimiento más prometedor son: la minería, la energía, los hidrocarburos, el turismo, la construcción de carreteras, puertos y aeropuertos, el saneamiento, las tecnologías de la información y la comunicación, la gestión ambiental y la gestión de recursos humanos. También se espera un crecimiento de la consultoría especializada, motivada por la demanda de servicios detallados, que contribuyan a crear elementos diferenciadores frente a la competencia. En inversión privada, la demanda de servicios de consultoría por parte de las empresas tiene un propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de la competitividad. Están en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión y su inserción a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales. Además, hoy en día las empresas intentan concentrar su actividad en el “core business” de su negocio y para ello es necesario apoyarse en agentes externos o servicios de “outsourcing” especializados, para atender las actividades subsidiarias de la empresa.

También la inversión pública genera una demanda por parte del Estado de servicios de consultoría

y obras, que se caracteriza por un crecimiento constante en los últimos años.

Todo ello representa una oportunidad para las empresas de consultoría que quieran abordar el mercado peruano.



### Colombia

La inversión prevista, en un escenario ambicioso, pública y privada en infraestructura para el periodo 2012-2020 ascenderían a 264,8 billones de dólares, la cual se repartirá en 126 billones de dólares en inversiones privadas y 138,8 billones de dólares en inversiones públicas, esto supone un promedio del 3,3% del PIB por año. La evolución prevista desde el año 2015 al 2020 varía desde el 4% al 2,3% del PIB.

Tabla 3. Distribución de la inversión y sectores Colombia.

La inversión total se distribuye en los siguientes porcentajes y sectores:	
Vivienda , urbanismo y desarrollo territorial:	12,6%
Inversión en tecnologías de información y comunicación (TICs):	7,10%
Transporte urbano:	5,3%
Minas y energía:	18,8%
Transporte (carretera, grandes proyectos, conectividad regional, transporte férreo, fluvial, aéreo y portuario):	56,2%

Se estima para Colombia una inversión en infraestructuras para el periodo 2015-2020, del 40% sobre 264,8 billones de dólares, es decir, 106 billones de dólares y un PIB promedio del 3%. La inversión en transportes urbanos e interurbanos ascendería a 65,19 billones de dólares, es decir el 61,5% de la inversión prevista.



### España

El Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI) tiene prevista una inversión en infraestructuras y transporte variable entre 119.720 millones de euros en el escenario desfavorable y 144.826 millones de euros en el escenario optimista; con respecto al PIB los porcentajes oscilaran entre el 0,80% y el 0,85%.

Las inversiones contempladas en el PITVI experimentaron un moderado crecimiento a partir del año 2016, tal y como muestra el siguiente gráfico con datos de inversión correspondientes al escenario base.

Gráfico nº32. Evolución de las inversiones del PITVI 2012-2024 (millones de euros corrientes) para el escenario base

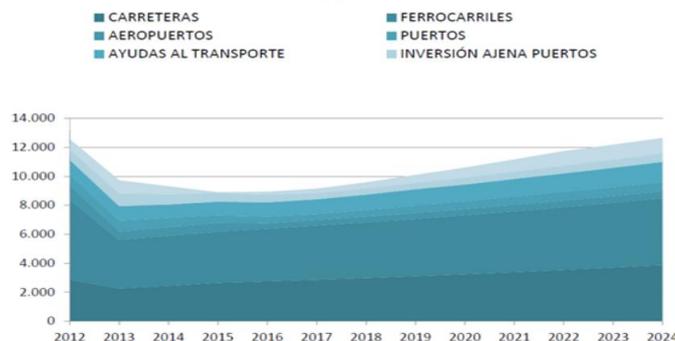


Figura 1. Evolución de las inversiones del PITVI 2012-2024

### 2.2.2. tam



Según la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) la demanda total de servicios de consultoría (en general) en 2009 alcanzó aproximadamente US\$ 5.0 mil millones distribuidos de la siguiente manera:

- Sector privado US\$ 1.500 millones
- Gobierno federal US\$ 2.000 millones
- Estados US\$ 1.500 millones

Para obtener una estimación de la proyección de la demanda nos basamos en la información de organismos como el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI) y la cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), donde se indica que se tiene un comportamiento creciente de la demanda de los servicios de consultoría a nivel nacional, con una tasa de crecimiento de 4,1%, por lo que podemos estimar que el volumen de la demanda total en servicios de consultoría será de US\$ 6.0 mil millones en 2014.

El sector de la consultoría en México puede dividirse en dos grandes grupos: la consultoría de gestión (administración, economía y finanzas), se estima que la demanda de este tipo de consultoría es un 70 % del total la demanda de la consultoría en México, y la consultoría de ingeniería, que aporta aproximadamente un 30 % de la demanda total de consultoría, por lo que la demanda de servicios de ingeniería se puede estimar en US\$ 1,8 mil millones.

Para completar este apartado se hace un estudio de la situación de la inversión en infraestructuras de transporte en los próximos años.

Con base en cifras de Business Monitor International (BMI) México Infraestructure Report Q2 2012, el valor del sector de infraestructura en México es de 65,8 mil millones de dólares a 2018. El mismo BMI identifica oportunidades de inversión en diferentes sectores, destacando principalmente aquellas en carreteras y puentes, así como en la generación de energía y agua. Destaca el hecho de que aún se requieren inversiones importantes en el sector carretero, pese a los montos históricos invertidos en el presente sexenio. Por otro lado, también será relevante la inversión en puertos y aeropuertos para impulsar la competitividad de México en cuanto al flujo de personas y mercancías hacia mercados internacionales como los de Estados Unidos y Canadá.

Tabla 4. Valor de la industria México.

Valor de la industria	2010	2011	2012	2018	TMAC (12-18)
Infraestructura	27.3	31.0	33.6	65.8	11.9%
Transporte	16.4	18.6	19.6	34.4	9.8%
Carreteras y puentes	14.10	16.4	17.7	30.5	9.5%
Ferrocarriles	1.7	1.5	1.6	2.7	9.1%
Aeropuertos	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0%
Puertos	0.5	0.6	0.6	1.0	8.9%
Energía	10.9	12.3	14.0	31.4	14.4%
Plantas de energía	6.1	7.1	8.0	17.9	14.4%
Petróleo y gas	1.6	1.7	1.9	3.0	7.9%
Agua	3.1	3.5	4.1	10.5	17.0%

Según el Programa de Inversiones en Infraestructura de Transporte y comunicaciones 2013-2018, las inversiones en infraestructuras de transporte (Carreteras, Ferrocarril y transporte masivo, Puertos y Aeropuertos) serán de 582 mil millones de pesos, es decir, unos US\$ 38.000 millones, que supondría 6,3 mil millones/anuales.

La demanda de servicios de ingeniería supone un 28,3% del total de los servicios de consultoría demandados por las empresas constructoras u otras ingenierías.



En 2009 los ingresos de las compañías de consultoría ascendieron a US\$ 1,7 mil millones. Esta cifra incluye los ingresos provenientes de todas las áreas de negocio de estas empresas, que pueden ser diferentes a la consultoría. Los mayores ingresos del sector derivan de las áreas de consultoría en ingeniería, consultoría integral y consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicación, de los cuales el 30% supone el negocio de la consultoría en ingeniería civil, lo que supone US\$ 0,50 mil millones.

Para completar este apartado se hace un estudio de la situación de la inversión en infraestructuras de transporte en los próximos años.

Actualmente en Infraestructura de Transporte concesionada, existen 31 proyectos en ejecución con compromisos de inversión vigentes por US\$ 13.755 millones de dólares, (a noviembre 2014). Complementariamente se ha previsto continuar con la expansión del sector, hasta el año 2016; poniendo en ejecución un programa de inversiones con nuevos proyectos, por un monto de US\$ 19.290 millones de dólares (entre obras públicas y APP); generando atractivas oportunidades de inversión para nuevos contratistas y operadores. Estas cifras nos da un volumen de inversión de 5,5 mil millones/anuales.



Partimos de la inversión estimada para el periodo 2015-2020 en transportes urbanos e interurbanos ascendería a US\$65,19 mil millones de dólares y consideramos que los recursos requeridos en consultoría de proyectos, direcciones de obra, peritajes, seguridad y modificaciones de proyectos ascienden al 10% del coste de las obras, es decir, US\$6.520 millones de dólares y equivale a US\$1.086 millones de dólares anuales.

Considerando que el tejido de los servicios de ingeniería está copado por microempresas y pequeñas empresas, resulta que para acometer estos grandes proyectos tendrán que unirse o ser absorbidas por las medianas y grandes empresa, así como, aliarse con empresas extranjeras que les aportan experiencia, nuevas tecnologías y recursos técnicos que les permita acceder a estos nuevos mercados.



Según el PITVI 2012-2024 la inversión prevista en el escenario desfavorable es de €119.720 millones de euros y consideramos que los recursos requeridos en consultoría de proyectos, direcciones de obra, peritajes, seguridad y modificaciones de proyectos ascienden al 10% del coste de las obras, es decir, €11.009,25 millones de euros y equivale a €917,44 millones de euros anuales.

El volumen de negocio en el sector de servicios de ingeniería de infraestructuras y transportes es incapaz de emplear a los titulados en las ingenierías, lo que está obligando a emigrar a países con demanda de estas formaciones o reconvertirse y acceder a puestos laborales distintos a su

formación universitaria. La tipología de las empresas de servicios de ingeniería civil son pequeñas empresas o autónomos que representan el 92% del sector, las medianas empresas el 6,5% del conjunto y las grandes empresas el 1,5% de la totalidad de estos servicios. Del conjunto de los servicios de ingeniería el 6,5% realiza algún tipo de actividad en el exterior, esto implica que España es un potencial exportador de estos servicios con un nivel alto de cualificación y experiencia.

### 2.2.3. sam



Utilizando los datos del apartado anterior, podemos estimar que la demanda de servicios de ingeniería supone un 28,3% del total de los servicios demandados por las empresas constructoras y otras ingenierías.

Tras las encuestas realizadas en la fase anterior (Hito 1- Diseño y validación del modelo de negocio), concretamente en la pregunta nº 7 “Tipo de medio por el cual se recibió la solución de la consultoría”, el 50% lo hizo presencialmente y el otro 50% lo hizo por otros medios, tales como el teléfono, correo electrónico e internet o página especializada.

Podríamos convenir en que para el cálculo del SAM se utilice el 50%, pues es la cantidad de volumen de negocio al que podríamos aspirar compitiendo con los medios no presenciales mencionados en el párrafo anterior, unos US\$ 900 millones anuales.



Siguiendo el mismo planteamiento realizado para el caso de México, que para el cálculo del SAM se utilice el 50%, pues es la cantidad de volumen de negocio al que podríamos aspirar compitiendo con los medios no presenciales, es decir, unos US\$ 250 millones anuales.



Dado que el volumen de negocio que podemos aspirar a servir (SAM) y excluyendo los medios presenciales será el 50% del total, es decir, US\$543 millones de dólares anuales.



Considerando la coyuntura laboral y económica de España el mercado al que se podría acceder (SAM), excluyendo los medios presenciales, sería del 30% del sector equivalente a €275,23 millones de euros anuales.

### 2.2.4. som

Sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que de forma realista podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes, es decir, no sólo valora el tamaño del mercado actual sino el trozo o porcentaje del mercado que podemos capturar con los recursos de los que disponemos y nuestra actual estrategia de captación.



Valorando el potencial a corto/medio plazo que de forma realista con los recursos que vamos a

invertir en conseguir clientes, y siendo un negocio poco implantado en México, podríamos estimar una cuota de mercado de un 0,5% como máximo, es decir, US\$ 4,5 millones anuales.



Perú

Valorando el potencial a corto/medio plazo que de forma realista con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes, y siendo un negocio poco implantado en México, podríamos estimar una cuota de mercado de un 0,5% como máximo, es decir, US\$ 1,25 millones anuales.



Colombia

Teniendo en cuenta el tamaño del mercado que podemos capturar con los recursos de los que disponemos, nuestra actual estrategia de captación y el potencial a corto o medio plazo; estimamos una cuota de mercado de un 0,5% como máximo y equivalente a US\$ 2,715 millones de dólares anuales.



España

Teniendo en cuenta el tamaño del mercado y la coyuntura económica española que podemos capturar con los recursos de los que disponemos, nuestra actual estrategia de captación y el potencial a corto o medio plazo; estimamos una cuota de mercado de un 0,5% como máximo y equivalente a €1,376 millones de euros anuales, es decir, US\$ 1,54 millones de dólares anuales.

### 2.2.5. conclusiones

Con la investigación del mercado y realizando estimaciones, podemos concluir que nuestra cuota de mercado será de unos US \$ 10 millones de dólares, es decir, podemos optar a un monto de negocio en consultoría civil relacionado con esta cantidad, y que dependerá de los recursos de los que dispongamos y de las tarifas que apliquemos a nuestros servicios.

A continuación se resumen los datos en la siguiente tabla:

Tabla 5.

	TAM (US \$ millones)	SAM (US \$ millones)	SOM (US \$ millones)
México	1.800	900	4,5
Perú	500	250	1,25
Colombia	1.080	543	2,71
España	910	275	1,54
TOTAL	4.290	1.968	10

## 2.3. las 5 fuerzas competitivas de porter

### 2.3.1. competidores del sector

Son los competidores del mercado. Tras las encuestas realizadas a clientes y profesionales del sector, y que hemos analizado en el Diseño y Validación del Negocio, nos hemos encontrado que la inmensa mayoría de las consultas técnicas se realizan de una manera presencial, por teléfono o

correo electrónico, y un 5% se realiza a través de internet o página especializada.

En el sector de la ingeniería online hemos analizado diferentes webs o plataformas que realizan este tipo de negocio, destacando principalmente las que podrían ser competencia directa de nuestro modelo de negocio, las cuales se describen en los Anexo 3 (Descripción de la plataforma digital <http://www.nubelo.com> ) y Anexo 4 (Descripción de la plataforma digital <https://es.linkedin.com>).

### 2.3.2. competidores potenciales

Los competidores potenciales son aquellos que no tienen desarrollado el mismo negocio, pero que les sea fácilmente posible establecer las estructuras y estrategias necesarias para ser un competidor potencial. Los principales competidores potenciales son las grandes empresas de ingeniería, que pueden aprovechar su “know how”, sus estructuras, sus contactos, sus clientes, para establecer una red empresarial de profesionales que satisfagan necesidades de consultoría técnica on-line



#### México

En términos generales los niveles de calidad de los servicios de ingeniería que ofrecen las empresas mexicanas, se caracterizan por un desarrollo tecnológico y de innovación muy limitado. Este es un punto muy importante para las empresas que quieran hacer negocio en México, ya que pueden aportar mucho valor añadido gracias a su experiencia y “know how”. Así, la competencia más dura para entrar en este mercado procede principalmente de empresas mexicanas.

Además el principal problema que nos podemos encontrar es la dificultad para recibir proyectos, ya que al no tener experiencia en México, ni un historial de proyectos, las empresas privadas no se fían, necesitan ver unas oficinas o instalaciones y personal ya trabajando en México.

Las principales empresas mexicanas, que podrían ser competidores potenciales son: Triada consultores, s.a., Consultoría integral en ingeniería s.a., Inpros, Cieps consultores, Felipe Ochoa y asociados (foa), Fglez consultores y asociados, Ingeniería control y administración sa de cv (inca), Consultores en ingeniería civil civil sa de cv, Transconsult, consultoría en tráfico y transportes, sc, Grupo sacmag, Cal y mayor, Coninga, consultores en ingeniería aplicada, Dirac ingenieros consultores.



#### Perú

Al igual que ocurre en México los niveles de calidad de los servicios de ingeniería que ofrecen las empresas de Perú son muy bajos.

Las empresas peruanas de ingeniería más importantes son Cesel S.A., Tecsur S.A., GMI S.A. ingenieros consultores, que se encuentran descritas en el Anexo 5.



#### Colombia

En Colombia nos encontramos con empresas constructoras que disponen un departamento de ingeniería que desarrolla proyectos y realizan el seguimiento técnico de la ejecución de las obras. También existen empresas de ingeniería del sector de infraestructuras, edificaciones y construcción con amplia experiencia que trabajan fuera del país. También existen pequeñas empresas de ingeniería que trabajan generalmente en el ámbito local o regional.

Entre ellas se encuentran las siguientes, MHC Ingeniería y Construcción de obras, Constructora EMMA, Empresa Global de ingeniería EGPI, S.A.S., Consultora Colombiana, S.A., ING. Ingeniería

S.A., las cuales se encuentran descritas en el Anexo 6.



### España

En España existen variedad de empresas de ingeniería, con amplia experiencia nacional e internacional que podrían crear una división para gestionar recursos similares a esta plataforma de servicios profesionales.

Mencionamos las más importantes: Grupo idom, Ineco-tifsa (grupo fomento), Grupo typsa, Eptisa servicios de ingeniería, Prointec, s.a., Agua y estructuras,s.a., Inypsa informes y proyectos, s.a., Euroestudios, s.a., Intecsa-inarsa, s.a., Euroconsult, s.a., Initec infraestructuras, s.a., Gabinete de estudios tecn. ingeniería, s.a. (getinsa), Aepo, s.a., Iberica de estudios e ing.,s.a. (iberinsa), Intemac s.a.

#### 2.3.3. sustitutos

La presión de productos sustitutos. “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

En este contexto tenemos varias plataformas que aunque no realizan la misma función que la nuestra sí podrían adaptarse para competir o que el cliente las utilice como método para llevar o realizar sus trabajos, las cuales se incluyen en el Anexo 7.

#### 2.3.4. proveedores

Es importante establecer que básicamente existen dos tipos claramente diferenciados de proveedores. Por un lado, están los de bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles. Por otro lado, están los de servicios que, como su propio nombre indica, no ofrecen algo material sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción. Es decir, se conoce como proveedor de servicios a la empresa que presta servicios a otras empresas. El negocio más habitual de los proveedores de servicios es la oferta de suscripciones o contratos. En el Anexo 8 se describen los principales proveedores de nuestro tipo de negocio.

#### 2.3.5. compradores/clientes

En este apartado vamos a estudiar la tipología del cliente que utiliza estos servicios.



### México

La demanda de servicios de ingeniería para infraestructuras por parte del sector público sufre continuos altibajos y el sector privado no es capaz de compensar la demanda restante necesaria para un equilibrio.

Los mecanismos presupuestarios generan inestabilidad ya que la contratación y la ejecución de los contratos tienen que darse dentro del año calendario. Esto hace que el “cortoplacismo” invada el

mercado y no sea posible una mejor gestión del proyecto e impide la generación de innovaciones debido al poco tiempo de trabajo disponible.

El marco institucional-normativo impide un mercado eficiente entre clientes públicos y consultores. Las leyes y reglamentos relativos a la adquisición de bienes y contratación de servicios del gobierno federal y la ley de responsabilidades de los servidores públicos no permiten el desarrollo de esta dinámica.

La realidad empresarial mexicana se caracteriza por la proliferación de micro, pequeñas y medianas empresas, que representan en torno al 95 % del tejido empresarial nacional.

Existen una serie de perspectivas, en cuanto al comportamiento futuro de la demanda de servicios de consultoría en México.

- Aumento de la demanda de requerimientos de consultoría en tecnologías de información y comunicaciones, ingeniería, construcción y nuevas tecnologías en pequeñas y medianas empresas.
- Aumento de la inversión pública y privada en proyectos de infraestructura.
- Expansión de la demanda de servicios de consultoría en desarrollo de proveedores, tecnologías de la información, comercio exterior y electrónico, derivada de programas de fomento al desarrollo regional e integración de las PYMES a la cadena de valor de las grandes empresas.

Se trata de un consumidor privado (constructoras o ingenierías), en los que estos definen sus compras a partir de las características del producto, estableciendo la competencia entre precios.

Los principales problemas que tiene el cliente es satisfacer de un modo rápido, eficiente y con calidad, las necesidades de consultas técnicas.

Las condiciones de ventas irían encaminadas en este sentido con el pago de un canon fijo o mínimo por consulta de acceso.



El número total de MYPE (micro y pequeñas empresas) formales representa la casi totalidad del universo empresarial formal nacional. Este estrato empresarial se ha convertido en el más importante del país. Del total de las unidades empresariales, las microempresas representan el 95,0% del total, las pequeñas empresas representan el 4,02%, las medianas y grandes empresas representan el 0,63%.

El mercado del sector de consultoría que principalmente se dirige a empresas de mayor tamaño, pero es una realidad en proceso de cambio, dado que el propio crecimiento económico del país (y el hecho de estar éste volcado hacia el exterior en gran medida) terminará por elevar el tamaño medio de la empresa.

Al igual que en México se trataría de un consumidor privado (constructoras o ingenierías), en los que estos definen sus compras a partir de las características del producto, estableciendo la competencia entre precios.

Los principales problemas que tiene el cliente es satisfacer de un modo rápido, eficiente y con calidad, las necesidades de consultas técnicas.

Las condiciones de ventas irían encaminadas en este sentido con el pago de un canon fijo o mínimo por consulta de acceso.



El sector de las consultorías de arquitectura e ingeniería en Colombia está acaparado por las microempresas con el 77,23% y las pequeñas empresas el 19,41%, mientras que las medianas em-

presas suponen el 2,52% y las grandes el 0,84%. Es evidente que los usuarios potenciales de los servicios que ofrece esta plataforma va dirigido al 99% del mercado de estas consultorías con características comunes a las mencionadas en los distintos apartados de este documento.

El consumidor principal de la plataforma serán las constructoras y las consultorías de ingeniería o arquitectura, los cuales definen sus compras en función del producto y del precio que han contratado. Las empresas de ingeniería colombiana se enfrentan a grandes proyectos de infraestructuras que precisan respuestas rápidas, ágiles y eficientes para satisfacer las necesidades de los clientes. Dada la estructura empresarial de las ingenierías colombianas, microempresas y pequeñas empresas, tienen un alto potencial de uso de sistemas alternativos para complementar el desarrollo de los proyectos con el apoyo externo que les aportará una plataforma especializada en el sector.



### España

La actual estructura del sector de la ingeniería y arquitectura en España se encuentra fuertemente atomizado, con claro predominio de la pequeña y mediana empresa sobre la gran empresa, en la que se concentra aproximadamente el 85 % de la facturación total y menos del 20 % de las empresas, con una clara debilidad exportadora, una débil capacidad financiera para abordar proyectos de I+D+i y también dificultades burocrático-administrativas para acceder a los programas de ayuda de las Administraciones Públicas. Por lo que el cliente potencial del uso de estos servicios son las pequeñas y medianas empresas, debido a tener menos recursos financieros no les es posible cubrir con personal de plantilla los distintos campos del conocimiento en materia de infraestructuras, edificación y construcción; así mismo, estos profesionales se les facilita la internacionalización de sus servicios a empresas de ingeniería en otros países distintos al de origen. Esta plataforma permite a partir de una cuota mínima optar a la contratación de servicios técnicos, así como, a la consulta documental de artículos autogenerados por los usuarios que fidelizan a los usuarios, permite mediante un sistema ágil, sencillo, rápido para solucionar problemas puntuales y desarrollos completos de trabajos profesionales. La plataforma actúa como moderadora, controladora y garantiza la confidencialidad de los servicios prestados por los usuarios.

### 2.3.6. conclusiones

#### Competidores del sector

Los competidores del sector que más se acercan a nuestro modelo de negocio son aquellas plataformas de redes profesionales que ponen en contacto a clientes con necesidades técnicas, a empresas consultoras y/o profesionales independientes que las resuelvan. Un ejemplo claro de este tipo de red es LinkedIn y Nubelo, que tienen diferentes modalidades de acceso dependiendo de los servicios a los que quieres optar tanto de un lado (cliente) como del otro lado (consultor).

#### Competidores potenciales

Al ser una empresa de tecnología dentro de una multiplataforma en internet, es posible que la idea sea copiada con mucha facilidad, ya sea por medio de desarrolladores de programación hasta por iniciativas de startups como lo es nuestra situación actual. De igual manera, las empresas que tienen toda la profesionalización del sector de las infraestructuras, podrían generar una línea nueva de productos que sería dentro de la asesoría digital a través de una multiplataforma. Es decir, es posible poder la copia o plantear un negocio o idea similar de lo que estaríamos ofreciendo. Es por ello la importancia de crear desde el primer instante de la instalación de la multiplataforma en internet, ya poder contar con la mejor estrategia de negocio y servicio, al igual que sus modificaciones y actualizaciones en el corto y mediano plazo.

### Sustitutos

Existen multiplataformas, que aunque no dan el servicio directo de encontrar a dos profesionales, uno con una necesidad de información y otro con la respuesta a esa necesidad, si logran poder solventar parte de esa necesidad, como por ejemplo, desde guías para solucionar el caso, hasta directorios de profesionistas disponibles en la región del usuario con la necesidad de información. De igual manera, si analizamos que este servicio es de manera digital y a distancia, podemos analizar que otro producto sustituto son las empresas “físicas” que pueden realizar la consultoría de manera personal tanto en sitio de alguna obra como a las oficinas de la empresa, consultorías por llamadas telefónicas, etc.

### Proveedores

El proceso de creación de la empresa se da en un momento de gran desarrollo de proveedores con gran experticia. Se cuenta con una tecnología especializada que permite desarrollar prácticamente todo lo que la imaginación, el cliente y los usuarios demandan en el portal o multiplataforma a crear. El desarrollo de la tecnología permitirá minimizar costos, tiempos de desarrollo y hasta plasmar en la multiplataforma las herramientas e ideas originadas en el proyecto de negocio.

### Clientes

Se trata de un consumidor privado (constructoras o ingenierías) preferentemente pequeñas y medianas empresas, en los que estos definen sus compras a partir de las características del producto, estableciendo la competencia entre precios.

Los principales problemas que tiene el cliente es satisfacer de un modo rápido, eficiente y con calidad, las necesidades de consultas técnicas.

Las condiciones de ventas irían encaminadas en este sentido con el pago de un canon fijo o mínimo por consulta de acceso y un canon variable en función de los honorarios pactados entre las partes. Por otro lado, centrándonos en las necesidades de mercado en temas de consultoría en ingeniería civil de transporte en los países elegidos, México, Perú, Colombia y España, nos encontramos que también son clientes los profesionales independientes o freelances que accederán a la plataforma también con el pago de un canon fijo o mínimo por consulta de acceso. Estos últimos serán los que resolverán las dudas técnicas mediante el cobro de una cantidad pactada con el cliente ofertante. El grado de fidelización de los clientes se enfocará en la prestación de servicios adicionales al margen de satisfacer las necesidades de consultas técnicas, como formación, información, y gestión de proveedores.

## 2.4. plan estratégico-modelo de negocio

### 2.4.1. análisis dafo

Tabla 6. Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad de los clientes</li> <li>• Punteo entre clientes</li> <li>• Responsabilidades profesional, civil y jurídica</li> <li>• Forma por la cual se va a controlar las competencias técnicas de los servicios profesionales</li> <li>• Alto coste en la creación de la plataforma</li> <li>• Dificultad en conseguir una base de profesionales con excelente capacitación técnica que responda a las necesidades de demanda</li> <li>• Cambio de paradigma entre dar un servicio presencial “cara a cara” y un servicio digital</li> <li>• Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información que suministren los clientes.</li> <li>• Conflicto de intereses entre un solicitante y un consultor o proveedor de servicio (Ej. Que trabaje para la competencia)</li> <li>• El proceso no puede ser totalmente automatizado, ya que se debe comprobar manualmente las cualidades de los profesionales.</li> <li>• Forma de pago de los servicios vs la realización de los trabajos y garantía de pago y cobro.</li> <li>• El no poder garantizar la calidad de los servicios ofrecidos podría desprestigiar la marca.</li> <li>• Confidencialidad de la información suministrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y flexibilidad en localizar a profesionales</li> <li>• Hay poca o hasta se podría decir nula competencia en el sector construcción con un producto igual al nuestro.</li> <li>• Hay interés para conocer un desarrollo de este tipo (encuestas)</li> <li>• Diversificación de una forma fácil a otros sectores de servicios profesionales</li> <li>• Contribuye a divulgar el conocimiento por medio de blogs y otros canales de comunicación que pretende tener la página.</li> <li>• Certificación de excelencia en estándares calidad para los profesionales mejor evaluados y con el mejor record de cumplimiento.</li> <li>• Incrementa la cantidad y calidad de profesionales con lo que puede contar un solicitante de los servicios.</li> <li>• Amplio conocimiento en el sector y los mercados de implantación.</li> <li>• Organización y gestión en el manejo de la información intercambiada entre los diferentes clientes, dado el diseño y procesos a utilizar para tal fin.</li> <li>• Intermediación en la compra - venta de los trabajos gestionados.</li> <li>• Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información que suministren los clientes.</li> <li>• Se va a utilizar como un centro o “hub” de información para oportunidades de negocio (licitaciones, noticias, etc).</li> <li>• Se incorporan las tecnologías de la información a los servicios de consultoría, dando un producto diferenciador y actualizado.</li> <li>• Registro por medio de la plataforma de toda la relación e intercambio de información entre las partes. Puede ser utilizado para generar ingresos extras al trabajo habitual.</li> </ul>

## ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza sobre la protección de datos</li> <li>• Otras páginas Web y/o plataformas podrían sin un gran esfuerzo copiar nuestro producto.</li> <li>• Legislaciones distintas entre los países.</li> <li>• Cuotas mínimas para acceder a los profesionales.</li> <li>• Cobro de un porcentaje de honorarios sobre el total del servicio.</li> <li>• Que los profesionales vean la plataforma como una competencia y no como un medio para ganar clientes y mejorar consultorías.</li> <li>• Diferencias cambiario entre las diferentes monedas.</li> <li>• La estabilidad política y económica tipo país.</li> <li>• Desigualdad internacional.No se aplican los mismos criterios y normas en todos los países.</li> <li>• Elevado nivel de informalidad de los profesionales y las partes: deficiente definición, cumplimiento de plazos, etc.</li> <li>• Competencia de grandes consultorías de ingeniería.</li> <li>• Piratería y virus informáticos.</li> <li>• Mercados con tendencia a consultoría de forma tradicional .</li> <li>• Cultura de fraude.</li> <li>• Variabilidad de las necesidades de mercado</li> <li>• Pactos entre clientes y proveedores independientemente de la plataforma.</li> <li>• Responsabilidad profesional en los distintos países donde se den los servicios de consultoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a nuevos mercados.</li> <li>• Globalización de servicios profesionales.</li> <li>• Competitividad en los costes de los servicios.</li> <li>• Posibilidad de acceso a mayor oferta de profesionales con diferentes capacidades.</li> <li>• Incremento de productividad y competitividad al tener posibilidades de ampliar el mercado gracias a la plataforma.</li> <li>• Innovación y exportación de conocimientos a otros mercados y clientes.</li> <li>• Incremento del empleo y de rentas.</li> <li>• Acceso a un amplio mercado de herramientas y de proveedores para servicios digitales.</li> <li>• Escasa competencia especializada de consultoría online e n el sector infraestructuras.</li> <li>• Aumento en la internacionalización de las empresas.</li> <li>• Auge del mercado latinoamericano de la construcción, principalmente de las infraestructuras.</li> <li>• Tamaño de mercado que puede ser ampliado y diversificar a otras áreas y/o productos.</li> <li>• La era de la digitalización y de las TI está en pleno desarrollo y para ser competitivo se debe uno adaptar a ella.</li> <li>• Formando una buena base de datos y/o flujo de información se puede comercializar de mejor manera la plataforma por venta de publicidad.</li> <li>• Se puede unificar en una sola plataforma las diferentes TI para que nuestros clientes le saquen el mejor provecho y no tener que buscar en diferentes medios.</li> </ul>

#### 2.4.2. modelo de negocio-objetivos estratégicos

Una vez realizado el análisis D.A.F.O. procedemos a definir el modelo de negocio de la empresa en la tabla de la siguiente página.

A continuación, en este último apartado se van a formular los objetivos estratégicos específicos. Para ello, se van a definir, de acuerdo al análisis del entorno-mercado, al análisis estratégico DAFO y Modelo de Negocio, los objetivos estratégicos en un plazo de 5 años.

Los objetivos Estratégicos Generales se lograrán a través de los objetivos estratégicos específicos, mediante la definición de un proyecto, logro o resultado esperado y una acción que indica el tipo de esfuerzo que se hará para lograr el producto. Definido el logro, la formulación de objetivos es consecuencia directa de esta definición.

Como conclusiones del análisis estratégico, consideramos que este modelo de negocio, tiene a favor un mercado sumamente atractivo y posee ventajas competitivas, que pueden aprovechar para irrumpir en el sector. Será clave el desarrollo inicial de los primeros proyectos, el seguimiento y valoración al éxito de los mismos, así como la capacitación constante de los especialistas técnicos que componen el equipo humano del negocio.

Tabla 7. Modelo de negocio.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Nombre y/o logo de tu empresa
		Diseñado por:	Tu nombre
8. Relaciones Clave	6. Actividades Clave	2. Propuesta de Valor	3. Relaciones con los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Base de datos de redes sociales</li> <li>* Hosting de la plataforma (seguridad)</li> <li>* LinkedIn, bases de datos y promoción</li> <li>* Empresas de TI: CRM, Marketing digital</li> <li>SaaS, IaaS, PaaS</li> <li>* Entidades gremiales del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resolución de problemas técnicos</li> <li>* Plataforma/Redes de Contacto</li> <li>* Gestión de la Información</li> <li>* Prestación de Servicios</li> <li>* Gestión y promoción de la plataforma Web</li> <li>* Acuerdos con redes sociales y profesionales</li> <li>* Integración de las TI dentro de la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Multi-plataforma que reúna en un solo sitio Clientes y Profesionales</li> <li>* Plataforma que permite el manejo de información entre las partes</li> <li>* Permite obtener oferta de una gran cantidad de profesionales por lo que añade competitividad</li> <li>* Utilización tecnológica gestión de las consultas por medio de las Tecnologías de la Información a ser utilizadas en la Multi - plataforma</li> <li>* Red de profesionales internacionales con gran capacidad técnica para resolver consultas</li> <li>* Plataforma con información de todas las licitaciones de los mercados donde se esta presente y en los sectores abarcados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia Personal, para cada contratación habrá un asesor de servicio pendiente una adecuada transacción, entre lo contratado y lo entregado.</li> <li>* Autoservicio, tanto el cliente como el consultor pueden utilizar la plataforma automáticamente y realizar la conexión entre ambos.</li> <li>* Servicios Automatizados. Todo va ser manejado por medio de las TI</li> <li>* Comunidades, para el intercambio de información y de opinión del funcionario la plataforma y sus clientes.</li> <li>* Co-Creación, se estará en constante interrelación con el cliente para incorporar a la plataforma y todo el proceso de gestión</li> <li>* La relación con los clientes debe ser de largo plazo.</li> </ul>
	7. Recursos Clave		4. Canales de Distribución
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Humanos: Desarrollo de las TI, Marketing, Comercialización, Operaciones, Administrativo, RRHH, I + D</li> <li>* Intelectuales: Marca, Patentes, reservados, base de datos bidireccional</li> <li>* Virtuales: Hosting de la plataforma y base de datos, medios de cobro en diferentes países</li> <li>* Físico: Centro de Atención al Cliente, oficina virtual para el trabajo de los colaboradores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia: Buscar una alianza y/o cooperación con LinkedIn y otras redes sociales se anunciará en revistas y congresos especializados de ingeniería. Promoción en redes profesionales: colegios profesionales, cámaras entre otras.</li> <li>2. Evaluación: Blogs en la plataforma y otros medios y encuestas de satisfacción.</li> <li>3. Adquisición: Todo se realizará por medio de una Multi-Plataforma.</li> <li>4. Entrega: Computadoras, Tabletas, Smartphones.</li> <li>5. Post-Venta: Medio digitales (correo, chat, IP) y tradicionales: telefonía</li> </ul>
9. Estructura de Costos			5. Flujos de Ingresos
<p><b>NEGOCIO ESTA BASADO EN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear Valor</li> </ul> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Costos Fijos: Salarios, pago de hosting plataforma, oficina virtual, atención al cliente</li> <li>* Costos Variables: Marketing, pago a consultores por sus servicios</li> <li>* Economías de escala: Costo por desarrollo y mantenimiento de la plataforma, algunos costos administrativos y financieros</li> </ul>			<p><b>TIPOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pago % de canon contratación de los servicios</li> <li>* Publicidad en la plataforma</li> </ul> <p><b>PRECIO FIJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lista de precios suscripción</li> <li>* Ajustable a las características del producto/servicio</li> <li>* Ajustable al volumen contratado</li> <li>* Ajustable al tipo de suscripción que se maneje</li> </ul> <p><b>PRECIO DINÁMICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Negociación, entre las partes</li> <li>* Gestión de Márgenes para la plataforma</li> </ul>

Tabla 8. Objetivos estratégicos

Dpto. / No.	Objetivos Estratégicos	Responsables Cumplimiento						Proyecto	Métrica
		Gte. General	Gte. Oper.	Gte. Com.	Gte. Fi-nanc.	Gte. TI	Gte. RRHH		
Financiero									
F1	Facturación 5 año de \$10 MM con aumentos del 15% anual	10%	15%	15%	10%	10%	10%	Promoción de la plataforma en otros medios, fidelización de los clientes.	Facturación anual
F2	Margen de Utilidad Neta de un 8% 1er año y 13% 5to año.	15%	15%	20%	15%	15%	15%	Control efectivo de los gastos, análisis de inversiones sistematizado. Procesos de mejora.	Margen anual
F3	Mantener ratios financieros con el promedio del sector	5%			10%			Adecuado control financiero semanal y/o mensual de indicadores.	Ratios Financieros
F4	Mantener un flujo de caja adecuado para operación	5%			10%			Planificación financiera de corto, mediano y largo plazo.	Desviaciones real vs planificado
F5	EEFF adecuados para un debido análisis financiero				10%			Utilización de normas financieras internacionales para una adecuada auditoría	Aprobación por auditor externo los EEFF
<b>SUMA PONDERACIÓN FINANCIERO</b>		<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>55%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>		
Cliente									
C1	Dar una adecuada atención durante el proceso de uso de la plataforma	5%	10%			10%		Asignar un asesor de servicio a cada uno de los clientes que visiten y muestren interés en suscribirse en la página y realicen transacciones	Cantidad de clientes atendidos semanalmente vs visitas a la página
C2	Consolidar la marca como referente en servicios de consultoría de ingeniería			15%				Anunciarse en redes sociales, revistas y congresos. Estrategia de marketing digital	Cantidad de suscriptores y transacciones realizadas.

C3	Concretar alianzas con las redes sociales más importantes	5%		15%				Reuniones y comercialización con los diferentes actores de las redes sociales, estrategia	Cantidad de alianzas concretadas.
C4	Analizar recomendaciones de los clientes, colabores y de terceros para la mejora de la plataforma y productos		10%	15%		10%		Comité de análisis de todas las recomendaciones presentadas y/o obtenidas y las que apliquen proponer un plan de acción.	Cantidad de recomendaciones totales vs las analizadas y con plan de acción
C5	Mantener niveles altos de satisfacción al cliente	5%	10%			10%		Utilizar todos los medios posibles para mantener una comunicación constante con los clientes, ir a ellos. No esperar que nos contraten.	Cantidad de quejas, aplicación encuestas y medir nivel
C6	Facilitar los mecanismos para el pago y cobro de las transacciones monetarias					10%		Acuerdos con los diferentes proveedores de servicios	Servicios ofrecidos a los clientes
<b>SUMA PONDERACIÓN CLIENTE</b>		<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>		
<b>Procesos</b>									
P1	Establecer procedimientos para cada área del negocio	5%	10%	10%	10%	5%	5%	Redactar procedimientos y en un plazo de 3 años obtener una certificación de calidad.	Obtener la certificación de calidad ISO 9001 y 21500
P2	Utilizar las últimas herramientas de TI para mejorar la plataforma		10%				10%	Actualización profesional de los colaboradores, "benchmark" periódico	Proyectos para nuevas herramientas
P3	Evaluación de los diferentes proveedores para un adecuado funcionamiento		10%		10%	5%	5%	Evaluación periódica del servicio de los proveedores.	Calificación de evaluación y medidas dependiente de la calificación
P4	Establecer un cuadro de mando integral para el análisis de la situación del negocio	5%	5%	5%	5%	5%	5%	Fuente de información necesaria para alimentar los indicadores de gestión, así como el procedimiento para su confección.	Cuadro de mando
<b>SUMA PONDERACIÓN PROCESOS</b>		<b>10%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>		

RRHH									
R1	Establecer la estrategia de RRHH y Gestión del Talento	5%					25%	Estrategia de Recursos Humanos Gestión del Talento Humano	Documento de Estrategia
R2	Establecer las políticas de RRHH: reclutamiento, beneficios, salarios, etc.	5%					10%	Proponer políticas de RRHH y consultarlas con empresa asesora y/o realizar “benchmark”	Finalización de las políticas
R3	Establecer un programa de inducción, gente nueva	5%					5%	Procedimiento de inducción con todas los requisitos pertinentes para el mismo	% de inducción y encuestas de opinión
R4	Definir Programa de capacitación para el personal	5%					5%	Procedimiento y presupuesto para determinar la capacitación de acuerdo a los perfiles	Planes de capacitación vs cantidad de colaboradores
R5	Definir Programa evaluación del desempeño	5%					5%	Procedimiento de evaluaciones	Procedimiento y resultados obtenidos
R6	Definir Organigrama y perfiles de puestos	5%					5%	Organigrama y perfiles de puestos	Organigrama y perfiles de puestos
R7	Implantar un módulo de comunicación interna para los empleados “Customer Service”					5%	5%	Prototipo para implementar el módulo en el mediano y largo plazo	Cronograma de implementación
SUMA PONDERACIÓN RRHH		30%	0%	0%	0%	5%	60%		
I + D									
ID1	Analizar la mejora continua de procesos para innovar	5%	5%	5%	5%	5%		Evaluación de los procesos cada 6 meses y en los siguientes 6 meses implementación	Procesos propuestos vs implementados
ID2	Desarrollar e implantar novedades tecnológicas	5%			5%	10%		Programa de implementación de mediano y largo plazo	Programa de implementación
SUMA PONDERACIÓN I + D		10%	5%	5%	10%	15%	0%		
SUMA PONDERACIÓN TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%		

---

DISEÑO Y VALIDACIÓN  
DE MODELO DE NEGOCIO

# CAPÍTULO III

### 3.1. plan de operaciones

- **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
- **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

Tabla 9. Plan de operaciones.

Objetivos Estratégicos	No.	Objetivos Específicos	Unidad de Medida	Metas que lograremos				Fecha de Cumplimiento	Responsable de la Acción
				Esperado	Menos Esperado	Excedido Esperado	Excepcional		
<b>Financiero</b>									
Facturación 5 año de \$10 MM con aumentos del 15% anual									
F1	F1.1	Lograr ingresos en México por \$3,6 MM	USD	\$3,60 MM	\$2,88 MM	\$4,14 MM	\$4,50 MM	en 5 años	Gte. General
F1	F1.2	Lograr ingresos en Colombia por \$2,168 MM	USD	\$2,17 MM	\$1,73 MM	\$2,49 MM	\$2,71 MM	en 5 años	Gte. General
F1	F1.3	Lograr ingresos en Perú por \$1 MM	USD	\$1,0 MM	\$,80 MM	\$1,15 MM	\$1,25 MM	en 5 años	Gte. General
F1	F1.4	Lograr ingresos en España por \$1,232 MM	USD	\$1,23 MM	\$,99 MM	\$1,42 MM	\$1,54 MM	en 5 años	Gte. General
F1	F1.5	Lograr ingresos en publicidad por \$2 MM	USD	\$2,0 MM	\$1,60 MM	\$2,30 MM	\$2,50 MM	en 5 años	Gte. General
Margen de Utilidad Neta de un 8% 1er año y 12,5% 5to año.									
F2	F2.1	Lograr utilidad en México 1er año del 9% y 5to del 14,3%	%	14,3%	11,4%	16,4%	17,8%	en 5 años	Gte. General
F2	F2.2	Lograr utilidad en Colombia 1er año del 8,5% y 5to del 13,4%	%	13,4%	10,7%	15,4%	16,7%	en 5 años	Gte. General
F2	F2.3	Lograr utilidad en Perú 1er año del 7% y 5to del 10,2%	%	10,2%	8,2%	11,8%	12,8%	en 5 años	Gte. General
F2	F2.4	Lograr utilidad en España 1er año del 6% y 5to del 7,8%	%	7,8%	6,2%	9,0%	9,7%	en 5 años	Gte. General
F2	F2.4	Lograr utilidad en Publicidad 1er año del 9,5% y 5to del 16,6%	%	16,6%	13,3%	19,1%	20,8%	en 5 años	Gte. General
<b>Cliente</b>									
Dar una adecuada atención durante el proceso de uso de la plataforma									

C1	C1.1	Conformar un call center 24/7 con personal capacitado para dar seguimiento cada una de las contrataciones. Toda contratación tendrá un asesor en el proceso.	Asesor / Contratación	0,1	0,05	0,125	0,2	1er año	Gte. Operaciones
C1	C1.2	Contar con un software CRM para el seguimiento y satisfacción de los clientes	Cumple / No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	Cumple	1er año	Gte. TI
Consolidar la marca como referente en servicios de consultoría de ingeniería									
C2	C2.1	Contratar Estudio de mercado que nos señale el posicionamiento de nuestro producto	Tiempo	2do año	3er año	1er año	1er Sem	2do año	Gte. Comercial
Concretar alianzas con las redes sociales más importantes									
C3	C3.1	Alianzas con: LinkedIn, Facebook, twitter, Google +, etc	UND	2 alianza	1 alianza	3 alianzas	5 alianzas	1 er año	Gte. Comercial
Analizar recomendaciones de los clientes para la mejora de la plataforma y productos									
C4	C4.1	Instaurar un Comité para el análisis de todas las recomendaciones presentadas y/o obtenidas	Recomed. Análisis / Total	70,00%	50,00%	85,00%	100,00%	1 er año	Gte. Operaciones
C4	C4.2	Confeccionar un plan anual con el plan de acción para aplicar las recomendaciones aprobadas.	Plan / Recomed. Análisis	80,00%	70,00%	90,00%	100,00%	2do año	Gte. Operaciones
Mantener niveles altos de satisfacción al cliente									
C5	C5.1	Crear procedimiento para medir la satisfacción del cliente	Tiempo	2do Trim	4to Trim	1er Trim	1er mes	2do Trim	Gte. Comercial

C5	C5.2	Utilización de software CRM para medir la satisfacción y/o recolectar la información necesaria para medirlo	Tiempo	3er Trim	1er Trim, 2do año	2do Trim	1er Trim	3er Trim	Gte. TI
		Facilitar los mecanismos para el pago y cobro de las transacciones monetarias							
C6	C6.1	Alianzas con las principales tarjetas de crédito: Master Card, Visa y American Express.	UND	2 tarjetas	1 tarjeta	3 tarjetas	4 tarjetas	1er Trim	Gte. Comercial
C6	C6.2	Alianzas con otros medios de pago, Pay Pal, otros	UND	1 alianza	No alianza	2 alianzas	3 alianzas	1er Trim	Gte. Comercial
C6	C6.2	Contar con cuentas en diferentes bancos y monedas: Peso mexicano, peso colombiano, nuevo sol, euro y dólar. Un banco en cada país de operación y uno en USA.	UND	Banco en Europa y América	Un banco	Banco en cada país	Banco en cada país y USA	1er Trim	Gte. Finanzas
Procesos									
		Establecer procedimientos para cada área del negocio							
P1	P1.1	Procedimientos del Área Financiera: Control de gasto, Estados Financieros, Financiamiento de Proyectos, Contabilidad.	Tiempo	1er año	2do año	3 Trim	2 Trim.	1 er año	Gte. Finanzas
P1	P1.2	Procedimientos del Área Comercial: Elaboración del Plan de Marketing Anual, Seguimiento a Clientes, proveedores y socios.	Tiempo	3 Trim	4to Trim	2 Trim	1 Trim	3 Trim	Gte. Comercial
		Utilizar las últimas herramientas de TI para mejorar la plataforma							
P2	P2.1	Asistencia a capacitaciones, seminarios y conferencias de las últimas tecnologías y/o desarrollos informáticos	UND	1 x Trim	1 x Sem	2 Trim	1 x mes	Año	Gte. TI

P2	P2.1	Estudios de “benchmark” periódicos con las herramientas utilizados por otros competidores y/o socios comerciales	UND	1 x Sem	1 x Año	1 x Cuatri	1 Trim	Semestre	Gte. TI
Evaluación de los diferentes proveedores para un adecuado funcionamiento (principalmente TI)									
P3	P3.1	Procedimiento para la evaluación de los proveedores	Tiempo	1er Sem	1er año	1er Cuatri	1er Trim	Semestre	Gte. Operaciones
P3	P3.2	Aplicación del procedimiento de evaluación y resultados	Tiempo	1er año	2do año	1er Sem	1er Cuatri	1er año	Gte. Operaciones
Establecer un cuadro de mando integral para el análisis de la situación del negocio									
P4	P4.1	Aplicación de encuestas para conocer las necesidades de control de cada área	Tiempo	1er Trim	2do Sem	2do mes	1er mes	1er Trim	Gte. General
P4	P4.2	Establecer la fuente de información y la forma de recopilarla y almacenarla para determinar los KPI's	Tiempo	1er Trim	2do Sem	2do mes	1er mes	1er Trim	Gte. General
P4	P4.3	Confección y pruebas del cuadro integral	Tiempo	2do Sem	2do año	1er Cuatri	1er Trim	2do Sem	Gte. General
I + D									
Analizar la mejora continua de procesos para innovar									
ID1	ID1.1	Establecer procedimiento para recabar y analizar la información que será utilizada para las mejoras	Tiempo	1er año	2do año	1er Sem	1er Trim	1er año	Gte. Comercial
Desarrollar e implantar novedades tecnológicas									
ID2	ID2.1	Programa de implementación de mediano y largo plazo	Tiempo	2do Sem	2do año	1er Cuatri	1er Trim	2do Sem	Gte. TI

### 3.2. plan de marketing

A partir de las directrices estratégicas, el análisis DAFO y objetivos comerciales, establecemos las políticas comerciales a implantar.

Se fundamenta en cuatro factores básicos:

- Relación a largo plazo con los clientes, la cual se basa en el concepto de “todos ganamos”, dado que se tiene acceso a una amplia red de profesionales especializados, empresas con diversas actividades, ampliación y diversificación de clientes, ahorro de costes, control de los procesos, confidencialidad y protección de la información.
- Flujo de comunicación, la plataforma aporta la mejora continua de la actividad con los clientes facilitando un buzón de sugerencias, recomendaciones y quejas.
- Economía de conjunto, el plan de marketing se diseña para aportar un servicio rápido, eficaz y eficiente con los clientes para conseguir ampliar la red de contactos a partir de recomendaciones y distintos medios de difusión.
- Estrategias de adaptación, la plataforma nace con vocación de permanencia, basada en la innovación, investigación tecnológica e información actualizada del mercado, para adaptarse al entorno e incluso adelantarse a sus cambios.

#### 3.2.1. análisis del mercado

Inicialmente la plataforma se va a distribuir en México, Perú, Colombia y España, dado que los tres primeros tienen previstas altas inversiones en infraestructuras y España aporta experiencia, tecnología de punta y profesionales con alta cualificación que precisan abrir nuevos mercados. Además, estos tres países latinoamericanos se encuentran en procesos de crecimiento, vertebración del territorio, construcción de diversas infraestructuras con indicadores económicos muy atractivos y alcistas.

El mercado actual de los servicios de ingeniería se centra en los profesionales de confianza y locales, muy poca colaboración con profesionales especializados en materias innovadoras, por lo que esta plataforma facilita la interconexión de los distintos agentes que intervienen en el desarrollo de los proyectos de infraestructuras y de construcción, por lo que es un producto alternativo al existente y complementario que potencia la diversificación del conocimiento y la apertura de nuevos mercados de negocio.

El empleo de la TI por parte de los agentes intervinientes es habitual y diaria, pues la plataforma va destinada a personas con niveles de formación - cualificación altos.

Nos centramos en el mercado con clientes diversos, interesados en el negocio de las infraestructuras y motivados en ampliar el negocio en un sector en crecimiento pero con un considerable desconocimiento del funcionamiento local.

Entrar en este mercado mediante una plataforma de internet es lento, por lo que requiere transparencia y confidencialidad, en los procesos, para atraer a los distintos agentes y afianzar la confianza en la operatividad de la empresa.

Los servicios ofertados en el mercado tienen una frecuencia variable en función de sus características técnicas y económicas. Pudiendo ser servicios puntuales o totales

El volumen de negocio que contemplamos ha sido determinado a partir de las previsiones de in-

versión en infraestructuras en los mercados objetivos y estimaciones de las necesidades de los servicios de ingeniería, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 10. Volumen de negocio contemplado.

	TAM (US \$ millones)	SAM (US \$ millones)	SOM (US \$ millones)
México	1.800	900	4,5
Perú	500	250	1,25
Colombia	1.080	543	2,71
España	910	275	1,54
TOTAL	4.290	1.968	10

### 3.2.2. enfoque de marketing

Somos una empresa en constante innovación, en busca nuevas ideas sobre cómo operar y competir en un nuevo entorno de servicios profesionales, hemos contemplado enfocar su dirección de marketing hacia el concepto denominado “Marketing Holístico”, por lo que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integradora.

El marketing holístico se orienta a cuatro componentes:

- **Marketing relacional:** Mediante relaciones firmes y duraderas estableceremos una red de socios integrada por, Los Clientes, son socios estratégicos en una relación biunívoca en donde se agrega valor mutuo para cada parte. Los Empleados, son el activo más importante de la organización y los generadores de ventajas competitivas únicas y perdurables. Los Socios de Marketing, los proveedores, medios de comunicación, agencias de publicidad, colegios o asociaciones profesionales, cámaras de comercio. La Comunidad Financiera, integrada por los accionistas, inversores y banca.
- **Marketing integrado:** Es el encargado de crear, comunicar y generar valor para los clientes mediante La Creación de Valor, los servicios, las soluciones, su implementación y aplicabilidad al cliente final, buscando lo más conveniente y a la medida de las necesidades que demandan las Pymes o profesionales. La Comunicación de Valor, con presencia activa, mediante stand y acompañamiento, en ferias dedicadas a la promoción de las actividades de las Pymes, se tendrá activa participación en ruedas de negocios, conferencias en colegios o asociaciones profesionales, implementar el portal web, la incursión en redes sociales se pretende abarcar dimensiones mayores y mercado objetivo. Generando Valor para los Clientes, el retorno sobre la inversión (ROI) será la medida de generación de valor que agregará y ponderará a todos sus clientes. Este ROI será pactado y negociado en su forma desde el inicio de la relación comercial y de socios.
- **Marketing interno:** Buscamos establecer alineamientos para garantizar el alineamiento estratégico adecuado a los objetivos, principios y valores de la organización, esto enmarcado en la contratación, entrenamiento y motivación del personal idóneo para atender adecuadamente las necesidades de los clientes.
- **Marketing social:** Crearemos fundamentos de responsabilidad social corporativa interna y para grupos de interés. Se adelantaran programas y planes de conservación de los recursos naturales, se crearan indicadores que permitan demostrar como el marketing digital y sus herramientas pueden ayudar a minimizar practicas del marketing tradicional que van en contra de la sostenibilidad medioambiental; bajo un contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades y programas de marketing.

### 3.2.3. factores clave de éxito

- Necesitamos contar con una base de datos de clientes de calidad y profundidad superior que nos permita realizar de manera permanente y continua la labor comercial.
- Queremos desarrollar y mantener un sistema de información de mercado que nos habilite para tomar decisiones de marketing estratégico con un alto nivel de asertividad.
- Establecer un sistema de costes que permita evaluar adecuadamente el desarrollo de producto y contar con un sistema científico para realizar la valoración de los servicios de consultoría de la plataforma.

### 3.2.4. estrategias

#### 3.2.4.1. segmentación

Inicialmente, se realizará la segmentación a un nivel básico, que permita enfocar esfuerzos de manera más eficiente, con la identificación de necesidades específicas, el nivel de detalle de dicha segmentación se irá profundizando y desarrollando poco a poco, resultado de un enfoque a mercado.

Dado que el mercado de la construcción, en general, y de las infraestructuras es muy amplio pero con características compartidas y específicas de cada sector, consideramos adecuado segmentar para facilitar el acceso de los usuarios a los servicios y como medida de crecimiento de la plataforma.

Segmentos a desarrollar:

Tabla 11. Segmentos a desarrollar

1.- Infraestructuras		2.- Edificación	
Carreteras y autopistas	Aeropuertos	Residencial	Hotelero
Puentes	Canalizaciones	Industrial	Sanitario
Túneles	Urbanizaciones	Oficinas	Dotacional y equipamientos
Puertos	Estructuras	Comercial	Rehabilitación y restauración

El cliente objetivo está formado por empresas constructoras tipo PYME, promotores inmobiliarios, entidades financiera o aseguradoras, empresas concesionarias de infraestructuras, profesionales independientes, empresas de ingeniería, empresas que inician la internacionalización y empresas o particulares que requieran los servicios profesionales de ingeniería o gestión de sus proyectos.

En la fase de salida al mercado nos centraremos en el sector de infraestructuras y según evolucione la plataforma abriremos el segmento de edificación.

#### 3.2.4.2. targeting o cliente objetivo

El cliente objetivo está formado por empresas constructoras tipo PYME, promotores inmobiliarios, entidades financiera o aseguradoras, empresas concesionarias de infraestructuras, profesionales independientes, empresas de ingeniería, empresas que inician la internacionalización y empresas

o particulares que requieran los servicios profesionales de ingeniería o gestión de sus proyectos.

En la fase de salida al mercado nos centraremos en el sector de infraestructuras y según evolucione la plataforma abriremos el segmento de edificación.

#### 3.2.4.3. posicionamiento

Nuestra estrategia de marketing se basa en la Diferenciación con el objetivo de ser percibidos por el cliente por nuestra calidad, rapidez, eficacia, seriedad, seguridad, asistencia personalizada y oportunidad de dar servicios profesionales a nivel internacional desde la plataforma, ya que integra las TIC para agilizar el servicio y permitir la interacción entre las partes desde cualquier medio de telecomunicaciones, es decir, nuevas oportunidades de desarrollo profesional internacional.

“Líderes en conectar servicios profesionales de infraestructuras y construcción”

Nuestros esfuerzos se dirigirán a establecer alianzas con colectivos profesionales, cámaras de comercio, asociaciones empresariales intervinientes en las infraestructuras y en construcción, así como, empresas de TIC, redes sociales, bases de datos profesionales, etc.

Partiremos desde una posición basada en la innovación, sostenibilidad, responsabilidad social e intercambio de información. Así mismo, tenemos un portal, en abierto, para publicaciones técnicas o novedades que serán aportadas por los usuarios, información sobre licitaciones y para plantear sugerencias o responder a cuestionarios de calidad, es decir, seguridad y transparencia de la plataforma.

#### 3.2.5. marKeting miX

##### 3.2.5.1. servicios

Esta plataforma Web gestiona servicios profesionales o consultorías en el sector de las infraestructuras y construcción, así como, información sobre las licitaciones de infraestructuras de los mercados en las que se está operando y blog informativos sobre novedades e información de interés del sector.

La plataforma permite localizar profesionales que los clientes demandan para solucionar una necesidad técnica a partir de exponer el problema, de forma sostenible, novedosa, veraz e integradora de todos los grupos de interés con el fin de:

- Facilitar la conexión entre profesionales y clientes con intereses comunes en un medio ágil y seguro, así como, de intercambio de información.
- Disponer de profesionales especialistas con rapidez y competitividad.
- Interactuación cuasi mediata entre las partes implicadas a través de las TIC de la plataforma.
- Diversificar y difundir el conocimiento, así como, motivar nuevas oportunidades profesionales o de negocio.
- Asistencia personal durante todo el proceso de contratación.
- Intercambio de información bidireccional entre los clientes y la plataforma.

En el análisis estratégico se han descrito la fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades, por

lo que en este apartado sólo hacemos mención a los aspectos más relevantes para el marketing:

- Competencia muy baja o inexistente de plataformas similares a esta.
- Facilidad de adaptar a otros sectores distintos al de infraestructuras o construcción.
- Certificación de calidad profesional para los profesionales.
- Amplia oferta de profesionales cualificados.
- Seguridad y confidencialidad con la información.
- Segmentación en áreas diferenciadas de infraestructuras y construcción.
- Punto de información para nuevas oportunidades de negocio.
- Globalización de los servicios profesionales.
- Unificación de distintas T.I. en la plataforma.
- Internacionalización de las empresas.

#### 3.2.5.2. precio

El precio de venta de nuestros servicios se determina a partir los costes de explotación, los precios de la competencia y la demanda, de manera que la empresa sea rentable a corto y largo plazo, por lo que estará vinculado a la percepción de valor añadido para el usuario de estos servicios.

Nuestra fuente de financiación será la siguiente:

1. Publicidad en la plataforma.
2. Gratuita para estar dado de alta en la plataforma y participar en los blogs profesionales y de innovación, así como a las encuestas de calidad de los usuarios; sin posibilidad de acceder a datos de otros usuarios.
3. Porcentaje de gestión de los servicios contratados por profesional y el demandante de los servicios profesionales.
4. Porcentaje de gestión sobre los servicios profesionales que se contraten para demandas técnicas sin cuota de suscripción y bajo la propuesta de técnicos competentes por la asesoría de la plataforma.

#### 3.2.5.3. canales de distribución

La distribución de nuestro producto mediante el posicionamiento de esta página en los buscadores de internet, alianzas o cooperación con las redes sociales y LinkedIn especialmente como red profesional, así como, la cooperación con asociaciones o colegios profesionales, cámara de comercio y asociaciones empresariales como constructores, promotores inmobiliarios, aseguradoras y financieras, mediante correos electrónicos masivos a los distintos colectivos.

#### 3.2.5.4. promoción y comercialización

Para lograr que nuestros servicios sean reconocidos y demandados por nuestro segmento de mercado, se realizaran campañas publicitarias mediante la inclusión en las redes sociales, las webs profesionales de los distintos colectivos, en ferias de construcción y maquinaria, patrocinando congresos de ingeniería, con conferencias a los colectivos profesionales y a las asociaciones empresariales, publicidad en revista profesionales, presentaciones personalizadas en los grandes grupos empresariales, boletines informativos trimestrales para los clientes suscritos a la plataforma y para las asociaciones profesionales o grandes grupos empresariales, incluso para los jefes de departamento de las administraciones públicas.

### 3.2.5.5. atención al cliente

Nuestros usuarios de la plataforma dispondrán durante todo el proceso de la prestación de servicios asistencia técnica, comercial y de apoyo al manejo de las herramientas de la plataforma, así como, asesoramiento para decidir qué candidato es el más idóneo para resolver sus necesidades técnicas o de gestión de infraestructuras y construcción.

Al terminar la prestación de servicios profesionales, en conformidad de ambas partes, podrán cumplimentar una encuesta de satisfacción y de recomendaciones con el fin de mejorar los servicios que prestamos en la plataforma e incluso implementarlos.

### 3.2.5.6. logotipo de la empresa

Nombre de la empresa: Gestión de Servicios de Infraestructuras y Construcción, S.L.



### 3.2.6. cronograma de acciones de marketing y presupuesto

Tabla 12. Cronograma de acciones de marketing y presupuesto.

ACCIONES DE MARKETING	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		PRESUPUESTO				
	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS ESPERADAS</b>											10.000.000	11.165.000	12.552.000	14.039.000	15.676.000
<b>LANZAMIENTO</b>											55.356	116.248	122.061	128.163	134.570
Posicionamiento en buscadores y redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.953	37.702	39.587	41.566	43.644
Correos electrónicos a colectivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1.497	3.142	3.300	3.465	3.638
Acuerdos con principales tarjetas de crédito	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.953	37.702	39.587	41.566	43.644
Acuerdos con otros medios de pago, Play Pal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.953	37.702	39.587	41.566	43.644
<b>PUBLICIDAD</b>											23.937	50.270	52.783	55.422	58.192
Revistas especializadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.953	37.702	39.587	41.566	43.644
En páginas web colectivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	5.984	12.568	13.196	13.856	14.548
<b>PROMOCION</b>											37.102	77.918	42.227	83.926	46.556
Boletín informativo digital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1.197	2.514	2.640	2.772	2.911
Conferencias a colectivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	11.968	25.134	26.391	27.711	29.097
Ferias del sector	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.953	37.702		39.587	
Relaciones profesionales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	5.984	12.568	13.196	13.856	14.548
<b>I + D</b>											10.772	34.584	23.752	32.474	26.184
Estudio mercado de posicionamiento		■	■	■		■	■	■				7.177		7.536	
Crear procedimiento de satisfacción clientes		■	■	■		■	■	■				4.787			
Plan de marketing anual		■	■	■		■	■	■			2.394	5.026	5.278	5.541	5.818
Seguimiento y asesoramiento a clientes		■	■	■		■	■	■			5.984	12.568	13.196	13.856	14.548
Procedimiento de mejoras		■	■	■		■	■	■			2.394	5.026	5.278	5.541	5.818
<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING</b>											127.167	279.020	240.823	299.985	265.502

### 3.2.7. control y plan de contingencias

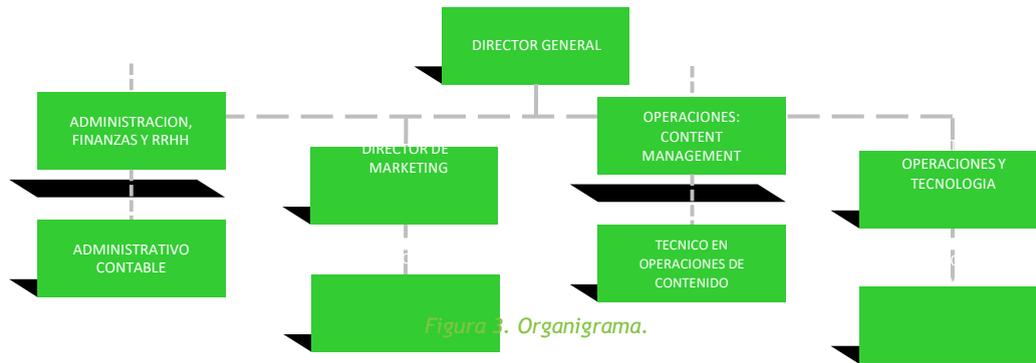
Tabla 13. Control y plan de contingencias.

INDICADOR	DESVIAC. LIMITE	PERIODO	RESPONSABLE	CAUSAS	ACCION CORRECTORA
Ventas	-15%	Anual	Gerencia	Medidas MKG ineficaces o insuficientes.	Reestructuración y modificación de medidas del MKG.
Rátio Contratación	-20%	Trimestre	Gte. General Gte. Comercial	Deficiencia de técnicos especializados.	Incrementar las medidas de MKG en colectivos.
Número Usuarios Registrados	-15%	Trimestre	Gte. Comercial Gte. Operación	Falta de interés de los usuarios, desconfianza.	Lanzamiento de ofertas promocionales y atención directa a colectivos.
Posicionamiento De La Web	-10%	Trimestre	Gte. General Gte. Comercial	Falta de interés de los usuarios, desconfianza.	Implementar los acuerdos con servidores, buscadores y redes sociales.
Satisfaccion Del Cliente	0	Trimestre	Gte. Comercial Gte. Operación Gte. Ti	Funcionamiento WEB. Atención de los usuarios. Calidad profesional. Protección de datos.	Mejora y actualización de la WEB con las últimas modificaciones de TI. Implementar la atención a los clientes. Certificación de protección de datos. Certificación profesional técnica.
Grado De Liderazgo De La Plataforma	0	Semestre	Gte. Comercial	Poco interés de los usuarios. Respuestas a las demandas profesionales deficientes. Diseño de la Web poco eficaz. Información deficiente.	Implementar las medidas de reposicionamiento. Supervisión de aquellos profesionales que hayan generado quejas por su trabajo profesional. Actualización de la WEB con nuevas TI. Supervisar y contrastar la información que se cuelga en la WEB.
Segmentacion Por Sectores	-15%	Trimestre	Gte. Comercial Gte. Operación	Medidas MKG ineficaces o insuficientes.	Reestructuración y modificación de medidas del MKG.
Interconexion Entre Grupos De Interés	-15%	Trimestre	Gte. Comercial Gte. Operación Gte. Ti	Deficiencias en la WEB. Incompatibilidad entre sistemas informáticos.	Mejora y actualización de la WEB. Atención inmediata a los problemas de compatibilidad.
Desviacion Presupuestaria De Marketing	-15%	Anual	Gte. General Gte. Comercial	Marketing deficientemente posicionado. Resultados de ventas deficientes.	Reestructuración y modificación de medidas del MKG. Incrementar presupuesto de MKG.

### 3.3. plan de recursos Humanos

#### 3.3.1. organigrama

En este apartado se presenta la propuesta de un organigrama para la plataforma web, en donde se muestra de forma general la estructura funcional, los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. Este esquema representa la etapa inicial del negocio en él se han dispuesto los principales departamentos para su implantación y consolidación en el mercado; estos serán reestructurados y complementados cada año, según la necesidad del entorno y de la estrategia de crecimiento de la plataforma. El organigrama está compuesto por 5 socios responsables sus respectivos departamentos para garantizar un funcionamiento óptimo.



#### 3.3.2. previsión de plantilla

Para los primeros 5 años de la Plataforma Web se prevé la siguiente plantilla que será revisada cada año para adecuarse a las necesidades del momento.

Tabla 14. Previsión de plantilla.

PUESTO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Director General	1	1	1	1	1
Administración, Finanzas Y RRHH	1	1	1	1	1
Director De Marketing y Comercial	1	1	1	1	1
Director De Contenido	1	1	1	1	1
Director De Operaciones Tecnológicas	1	1	1	1	1
Técnico De contenido	1	1	1	1	1
Ingeniero Técnico Informático	1	1	1	1	1
Técnico Comercial	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1
Auxiliar Atención Personalizada	10	10	10	10	10

### 3.3.3. descripción de los puestos de trabajo

Para el buen funcionamiento de la plataforma web y lograr con ella, en la fase inicial, los objetivos propuestos, se contará con un equipo de alto rendimiento, relacionado con distintos ámbitos funcionales, enfocados por la responsabilidad por el trabajo, sus resultados y caracterizados por la búsqueda de nuevas y más eficientes formas de llevar a cabo la forma de ejecutar proyectos. A continuación se expone la descripción de puestos, su misión, responsabilidad y competencias de acuerdo a los departamentos establecidos en el organigrama.

Tabla 15. Puestos de trabajo.

Descripción de los puestos de trabajo			
Director General: Representa, gestiona y administra los recursos según la estrategia de la plataforma.			
Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Dirige y controla el contenido y las actividades generales y medulares de la plataforma.	-Ingeniero Civil	-Experiencia de 10 años o más en el sector o en Dirección General.	-Capacidad de comunicación
-Responsable de alinear a todos los departamentos con los objetivos de la plataforma.	-Formación MBA		-Trabajo en equipo
-Toma las decisiones más importantes de la plataforma para determinar cómo avalar los proyectos y las estrategias para el crecimiento su crecimiento.	-Dominio del idioma Inglés		-Eficiencia en la realización de las tareas
-Gestión de calidad.			-Capacidad analítica
-Planificación en el tiempo y según los recursos.			-Capacidad de autogestión
-Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.			-Capacidad de Planificación
-Busca mecanismos de capitalización			-Liderazgo
			-Perspectiva global
			-Eficiencia en la realización de tareas
			-Desarrollo de personas

			-Gestión de equipos
<b>Administración, Finanzas Y RRHH: Planificación, ejecución e información financiera y planificación y dirección eficiente y efectiva de RRHH de la plataforma.</b>			
Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Manejo de recursos económicos y financieros de la plataforma. -Promover, Dirigir e implantar la estrategia financiera. -Maximizar el rendimiento financiero. -Velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables -Cumplir con las obligaciones fiscales -Contratación y empleo -Capacitación y desarrollo -Sueldos y salarios -Relaciones laborales -Servicios y prestaciones	-Ingeniero Civil o Lic. En Economía  -Dominio del idioma Inglés	-Experiencia de 5 años o más en Dirección Económicas	-Capacidad de comunicación  -Trabajo en equipo  -Eficiencia en la realización de las tareas  -Capacidad analítica  -Capacidad de autogestión -Capacidad de Planificación -Liderazgo -Perspectiva global -Eficiencia en la realización de tareas -Desarrollo de personas -Orden y sistematización -Gestión de equipos
<b>Director De Marketing y Comercial: Planificar y optimizar los recursos para generar tráfico y dinamizar la presencia digital de la plataforma.</b>			
Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Planificación estratégica  -Investigación digital  -Medición y monitorización	-Ingeniero Civil o Marketing Online Manager  -Publicidad  -Relaciones publicas	- Experiencia de 5 a 10 años o más en el sector o en Dirección de Marketing y Comercial.	-Capacidad de comunicación  -Orientación al cliente externo  -Facilidad para la obtención y análisis de información

-Realizar el seguimiento de las campañas puestas en marcha	-Master profesional en marketing digital		-Visión estratégica
-Planificación y control para precisar las acciones futuras y luego comparar los resultados reales con las previsiones hechas.	-Dominio del idioma Inglés		-Trabajo en equipo
- Apertura de mercado			-Gestión de equipos

**Director De Contenido: Planificar, Organizar y dirigir los contenidos de la plataforma.**

Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Diseño del producto y de los contenidos	-Ingeniero Civil	-Experiencia de 10 años o más en el sector	-Capacidad de comunicación
-Gestión de la calidad y seguimiento a las incorporaciones y eliminaciones de los contenidos de la plataforma	-Formación MBA		-Trabajo en equipo
-Gestión de los proveedores y suministradores de contenidos (Asesores y Clientes) de la plataforma	-Dominio del idioma Inglés		-Eficiencia en la realización de las tareas
-Planificación de alimentación de contenido			-Orden y sistematización
			-Capacidad analítica
			-Panificación de Proyectos
			-Gestión de equipos

**Director De Operaciones Tecnológicas: Responsable de la dirección técnica, optimización y recursos informáticos de la plataforma.**

Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Diseño web	-Ingeniero Superior Informático	- Experiencia de 10 años o más en el sector y experiencia en Dirección y Gestión de Proyectos de base tecnológica	-Capacidad de comunicación
-Gestión de calidad de la plataforma	- Máster in Project Management		-Trabajo en equipo

-Planificación de mantenimiento de la plataforma	-Dominio del idioma Inglés		-Eficiencia en la realización de las tareas
-Gestión de proveedores			-Orden y sistematización
-Desarrollar contenido en la plataforma según las indicaciones del Director de Contenido.			-Capacidad analítica
			-Soluciones de valor para clientes

**Técnico De contenido: Filtrar y clasificar los contenidos de la plataforma según indicaciones del Director de contenido.**

Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Asesorar al director de contenido	-Ingeniero Civil	-Experiencia de 5 años	-Capacidad de comunicación
- Incorporar, eliminar y negar contenidos en la plataforma	-Dominio del idioma Inglés		-Trabajo en equipo
			-Eficiencia en la realización de las tareas
			-Orden y sistematización
			-Capacidad analítica

**Ingeniero Técnico Informático : Coordinar y optimizar los recursos de informáticos y el mantenimiento de la plataforma**

Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Mantenimiento	-Ingeniero Técnico Informático	-Experiencia de 5 años en diseño y mantenimiento de Web.	-Eficiencia en la realización de las tareas
-Supervisión y evaluación del sistema de la plataforma	-Dominio del Inglés		-Orden y sistematización
-Reparación			-Capacidad analítica
- Automatización de tareas sobre los servidores			-Soluciones de valor para clientes
- Seguridad en la red			

**Técnico comercial: Fidelización de los clientes actuales y ayudar y gestionar casos de éxitos entre el asesor y el cliente.**

Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Cumplir con los objetivos anuales clientes de la plataforma	-Titular en gestión comercial o Administración de empresas	-Experiencia de 5 años de experiencia en un puesto similar	-Orientación al cliente externo

-Conocer el mercado	-Dominio del idioma Inglés		-Facilidad para la obtención y análisis de información
-Atención y captación de clientes			-Visión estratégica
-Promoción y publicidad			-Capacidad de comunicación
-Fidelización de clientes			-Trabajo en equipo
			-Identificación necesidades cliente
			-Empatía
			-Capacidad de fidelización del cliente
			-Eficiencia en la realización de las tareas
<b>Administrativo Contable: Asistir al Director financiero con las operaciones de la gestión administrativa correspondientes al departamento.</b>			
Funciones Y Responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias Asociadas
-Realizar las gestiones administrativas	-Formación Profesional en contabilidad y administración	-Experiencia de 5 años de experiencia en un puesto similar	-Capacidad de comunicación
-Realizar registros contables	-Dominio del idioma Inglés		-Trabajo en equipo
-Efectuar las actividades de apoyo administrativo de Recursos Humanos			-Eficiencia en la realización de las tareas
-Realizar las gestiones administrativas de tesorería			-Orden y sistematización
			-Capacidad analítica

### 3.3.4. política retriButiva

La estructura salarial de la plataforma web estará definida por los diferentes puestos de trabajo y de sus ocupantes. En este aspecto, se propone como meta el adecuado equilibrio entre dos aspectos fundamentales: mantener una equidad interna razonable, y asegurar una competitividad externa acorde con su situación y posibilidades económicas.

Se plantea la estructura salarial de la plataforma de acuerdo al país de emplazamiento que es España, con salarios y políticas salariales habituales del sector.

Los Socios tendrán una parte fija, más una parte variable que irá en función del resultado anual de la plataforma. Los cargos relacionados a ventas tendrán una parte fija y otra variable en relación a un porcentaje por ventas. El resto de la plantilla contará con un sueldo fijo.

Tabla 16. Política retributiva.

Descripción	Categoría	No.	Salario	Seg. So- cial	Viaticos	Bonus 10%	Total Salario
Director General	A	1.0	6,000	1,078	480	600	8,158
Administración, Finanzas Y RRHH	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Marketing y Comer- cial	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Contenido	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Operaciones Tecno- lógicas	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Técnico De contenido	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Ingeniero Técnico Informático	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Técnico Comercial	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Administrativo Contable	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Auxiliar Atención Personalizada	D	10.0	1,000	299	80	100	14,790
Total		19.0	33,000	8,680	2,640	3,300	60,931

### 3.3.5. política selección de personal

Además de los 5 socios responsables de los departamentos principales, será necesaria la selección de personal de la plantilla inicial, basándonos en un enfoque sistémico con el fin de organizar los procedimientos de una forma lógica, eficiente y precisa.

El sistema de selección estará basado en competencias, ésta metodología permitirá alcanzar decisiones de contrataciones más acertadas y se enfocará en las siguientes estrategias:

- Identificar los requerimientos críticos del puesto.
- Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro.
- Organizar los elementos de selección en un sistema.
- Aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista.
- Implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información profesionales cualificados, adaptables y entusiastas.

Implementando esta política de selección, se captarán profesionales cualificados, adaptables, en-

tusiastas, con el interés y la motivación requeridos para conformar un equipo autosuficiente y multidisciplinario, a fin de alcanzar los objetivos previstos de la plataforma.

### 3.3.6. formación y desarrollo

La actualización constante de la información, los avances de la tecnología y su utilización de forma eficiente, hacen que la formación juegue un papel importante dentro de la estrategia de nuestra empresa. El éxito de cualquier actividad empresarial depende de la calidad profesional de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Por lo tanto, la formación, será un instrumento necesario para mejorar los conocimientos técnicos y prácticos, así como las competencias de quienes integraran nuestra empresa.

La primera formación que recibirán las personas seleccionadas, será la orientación sobre la empresa con el fin de transmitir la filosofía y cultura empresarial, estableciéndose el vínculo adecuado entre empleado y empresa. Consideramos a nuestros empleados como un recurso intangible y una inversión de la empresa mediante una formación “Just in Time”, más oportuna que cubrirá las necesidades según surjan e individualizadamente. De esta forma estaremos buscando evaluar el desarrollo y calidad de las habilidades de nuestros empleados, instruyéndolos en la práctica y estimulándolos a aprender cómo se realiza una tarea.

### 3.3.7. motivación e incentivos

La motivación de los trabajadores está relacionada con el éxito de la empresa, con salarios adaptados a las capacidades, expectativas profesionales y necesidades, dando importancia a las relaciones personales, fomentando la colaboración entre el personal y aportando ideas que serán incentivadas mediante complementos, tiempo libre, incentivos y proyección laboral, con el fin de lograr los objetivos de la plataforma.

Las técnicas de motivación que utilizaremos:

- **Comunicación Efectiva:** La empresa se enfocara en ofrecer una buena comunicación y ésta será la base que sustentará la motivación de nuestros empleados. Asimismo, lograremos establecer vínculos, evitar malos entendidos y crear confianza.
- **Oportunidades de autorrealización y desarrollo:** Esto pretendemos lograrlo otorgándoles mayor facultad de decisión o responsabilidad, nuevos retos o funciones, nuevas tareas y oportunidades para expresar sus ideas u opiniones o ser creativos, aportando sus propuestas o sugerencias para mejorar los resultados de la empresa.
- **Feedback constante:** Es importante para el buen desempeño y crecimiento del empleado que éste tenga conocimiento de la imagen que la empresa tiene de él, así como el aprecio y la valoración. Por lo tanto, a través de un feedback constante se informará a los empleados sobre su rendimiento y el rendimiento de su equipo.
- **Evaluaciones periódicas enfocadas en el desempeño:** Para que nuestros empleados se sientan valorados reconoceremos sus buenos desempeños, sus buenos resultados y logros obtenidos. Para ello realizaremos una ceremonia anual para reconocer el mejor equipo o empleado de la empresa.
- **Ofrecer incentivos:** Por la labor realizada, el esfuerzo y la dedicación en alcanzar los objetivos de la empresa, se otorgará un bono anual y una recompensa económica o premio por determinados resultados.

### 3.4. plan de procesos legales y triButario

#### 3.4.1. forma jurídica

Desde el punto de vista de la ley, comerciar de manera electrónica equivale a asumir una identidad jurídica, responsabilidades fiscales y una serie de obligaciones relacionadas con el derecho propio de la sociedad de la información y el comercio electrónico.

Para crear nuestra empresa a través del modelo de negocio analizado se va a optar por la forma jurídica de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, que es una sociedad de personas que se caracteriza porque los socios responden sólo hasta el monto de sus aportes a las obligaciones sociales a terceros. En esta clase de sociedades, sean civiles o comerciales, se constituyen por escritura pública cuyo extracto se inscribirá en el Registro Mercantil.

##### 3.4.1.1. características

Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Tabla 17.

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.000 €	Impuesto sobre Sociedades

##### 3.4.1.2. proceso de constitución

Registro Mercantil Central: Certificación negativa del nombre de la sociedad

Agencia Tributaria (AEAT): Número de identificación fiscal

Notario: Escritura pública

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá contener necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:

- La denominación de la sociedad.

- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.
- El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
- La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa

### 3.4.1.3. puesta en marcha

#### Trámites generales

- Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Agencia Tributaria (AEAT): Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).
- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención y legalización del libro de Visitas.
- Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad
- Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico.

#### Trámites según la actividad

- Ayuntamientos: Licencia de actividad.
- Otros organismos oficiales y/o registros: Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros.
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.

#### Trámites en caso de contratar trabajadores

- Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa.
- Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados).
- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo.
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral.
- Trámites complementarios
- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.

### 3.4.2. aspectos fiscales

Se debe regir por el Impuesto sobre Sociedades (Ley 27/2014, BOE de 27 de noviembre).

#### 3.4.2.1. el reparto de dividendos

El reparto de dividendos y su cuantía se deciden en las Juntas de Accionistas. En base al resultado obtenido al cerrar el ejercicio, los socios establecen cómo se reparte el beneficio, cuanto se destina a reservas y el reparto de dividendos.

Hay que destacar que es obligatorio destinar el 10% del beneficio obtenido a reservas, hasta que éstas alcancen al menos el 20% del capital social. El resto es de libre disposición para que los socios decidan qué hacer con ellos.

No hay una norma específica que obliga a las empresas a repartir dividendos, pero ya ha habido varias sentencias que van en la línea de que no se puede negar permanentemente la retribución a los accionistas, sobre todo en los casos con socios que perciben una remuneración como asalariados y, siendo mayoría, deciden permanentemente no repartir beneficios perjudicando a los otros socios.

#### 3.4.2.2. triButación de los dividendos

Los beneficiarios de los dividendos empresariales tributan por ellos a través del IRPF. Los primeros 1.500 euros cobrados en dividendos están exentos de tributación, cuando las acciones se hayan mantenido 2 meses antes o después de la fecha de cobro del dividendo.

Esta exención supone que se elimina la deducción por doble imposición de dividendos, que venía a paliar la situación que se daba al tributar dos veces por esos beneficios, una vez por parte de la empresa en el Impuesto de Sociedades y otra por el socio al declarar esos dividendos.

La tributación en el IRPF se hace según la escala siguiente:

- Los primeros 6.000 euros cobrados tributan al 21%
- Los siguientes entre 6.000,01 y 24.000 euros tributan al 25%
- El exceso desde los 24.000 euros tributa al 27%
- A los dividendos se les aplica una retención del 21% en el momento de cobrarlos.
- Si la empresa pagadora es extranjera se aplica la misma fiscalidad, pero en este caso el contribuyente puede recuperar el menor de los importes retenidos en el país de origen o bien en España para evitar la doble imposición internacional.

#### 3.4.2.3. fiscalidad de las transacciones electrónicas

A modo de resumen, los principales problemas que se plantean a la hora de aplicar los postulados tradicionales de la fiscalidad sobre las transacciones de comercio electrónico son los siguientes:

- Dificultad de identificación del sujeto pasivo y de localización del hecho imponible, lo que hace muy difícil conocer qué legislación se debe aplicar en cada caso.
- El problema de la territorialidad en la normativa fiscal y la dificultad de inclusión en ella de las transacciones a través de medios electrónicos
- Dificultad para calificar las rentas obtenidas, especialmente en aquellos casos en que los

bienes se encuentran digitalizados. Una incorrecta calificación podría implicar una doble imposición, o la no imposición

- Dificultad para aplicar el concepto tradicional de territorialidad, utilizado por todas las legislaciones fiscales del mundo.
- Problemas a la hora de aplicar el IVA, según se trate de entrega de bienes o prestación de servicios.
- Las grandes facilidades para eludir las obligaciones fiscales, especialmente para las personas físicas que operan a través de Internet.
- La utilización de los paraísos fiscales como medio para el blanqueo de capitales (e-paraísos).

A continuación se enumeran las obligaciones de carácter fiscal con las que nos encontraremos:

### Imposición Directa

En lo que se refiere a la imposición directa la empresa se verá sujeta al pago del Impuesto de Sociedades por las rentas obtenidas, cualquiera que sea su naturaleza (lo que incluye evidentemente las actividades de comercio electrónico que realice su sociedad), sea la que sea la naturaleza de ésta, a excepción de la sociedad civil que durante el periodo impositivo se considere que la sociedad tiene su residencia habitual en España. En el caso de no tener su residencia habitual en España, las actividades quedarán sujetas al Impuesto de No Residentes, en cualquiera de sus variantes, dependiendo de si se considera o no que el empresario tiene un establecimiento permanente en España.

### Imposición Indirecta

En lo que concierne a la tributación indirecta y más concretamente en el caso del Impuesto de Valor Añadido (IVA), se deberá responder de todas las obligaciones frente al Estado donde la empresa tenga su residencia habitual, si bien siempre que exista convenio de doble imposición, en principio el Estado pagador no tendrá derecho alguno a gravar dicha operación, salvo que la empresa tenga un establecimiento permanente en dicho Estado. En ese caso la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), planteó en su documento de 22 de diciembre de 2000 los principios para considerar la existencia o no de establecimiento permanente en un Estado. Según la OCDE no hace falta que exista intervención humana para considerar la existencia de un establecimiento permanente, basta con que exista un lugar fijo de negocios. Sí se exige que exista hardware o equipo permanente en dicho estado, no siendo suficiente con que exista una simple web a través de la que ofrecer los productos y servicios. En caso de utilizar los servidores de una tercera empresa, se podrá considerar establecimiento permanente salvo que esa tercera empresa gestione el uso de dichos servidores, aunque este tipo de casos es realmente discutible. Además, el equipo deberá estar fijo en ese Estado, no considerándose la “posibilidad de que el equipo se pueda mover”, sino que realmente se haya o no producido un traslado del mismo. La OCDE en oposición a la opinión de España al respecto, no considera que exista establecimiento permanente si las actividades desarrolladas en dicho lugar fijo de negocios son de naturaleza auxiliar o meramente preparatorias. Como ejemplos de este tipo de actividades se nombran algunas: los anuncios de bienes y servicios, la obtención de datos del mercado para la empresa, el suministro de información así como la provisión de conexiones de líneas telefónicas entre proveedores y clientes. La posición de España al respecto es que no es necesario que exista la presencia física para que exista este establecimiento permanente en el ámbito del comercio electrónico.

Por último, y en cuanto a la obligación tributaria respecto al país donde están situados los servidores, se han de considerar los siguientes requisitos: Si la actividad económica es llevada a cabo desde servidores de terceros, se considerará que el servicio no está siendo prestado desde el estado donde se encuentran los servidores, sino desde donde se ubica el domicilio de la sociedad. Por el contrario, siempre que se opera con servidores en propiedad, ya sea en las instalaciones propias, o en las instalaciones de un tercero, pero con gestión propia en servicio de arrendamiento de servicios, se entiende que existe establecimiento permanente donde se localizan los servidores. En este último caso habrá que atender a las especialidades del Convenio de Doble Imposición, ya que tanto el estado de residencia de la sociedad (en este caso España) como el estado donde existe el establecimiento permanente, tienen la capacidad de gravar la actividad económica en concreto.

---

ANÁLISIS ECONÓMICO  
FINANCIERO

# CAPÍTULO IV

## 4.1. anÁlisis económico financiero

En el presente Hito 4, se desarrollará mediante el análisis paso a paso cada factor relevante y de la manera más precisa posible, a fin de realizar los cálculos de rentabilidad y factibilidad del Proyecto de Inversión.

### 4.1.1. premisas

#### 4.1.1.1. escenarios de anÁlisis

Se desarrollará de manera completa el primer escenario de probabilidad de ocurrencia el cual va enfocado a un porcentaje del SOM (Serviceable Obtainable Market / Mercado que podemos conseguir) determinado en el Capítulo 2. Por ejemplo, de acuerdo al factor a aplicar a las Ventas según la Tabla 18, el Escenario Esperado de Alcance de Venta es de un 80% del SOM. En esta misma índole, se enlistan las premisas de los escenarios que se analizarán.

TABLA 18. Determinación de escenarios.

Escenario	Factor del SOM
Esperado	80%
Menos Esperado	64%
Excede Esperado	92%
Excepcional	100%

#### 4.1.1.2. Horizonte de tiempo

Para la evaluación económica y financiera, se ha realizado un presupuesto de 5 períodos anuales cada uno. Para el arranque de operaciones se tiene establecido el 1 de enero de 2016.

Dentro del período 1, se ha establecido como un período de desarrollo del software y de la planeación de cada una de las actividades estratégicas del negocio 9 meses. En los últimos 3 meses del periodo 1 se pondría en marcha el negocio, es decir, se presupuesta el inicio de las ventas. Para los años siguientes (del período 2 al período 5) se presupuesta cada uno de las actividades estratégicas del negocio y con su respectivo incremento debido a la inflación.

#### 4.1.1.3. incremento anual de costes

Se estableció como política de incremento de los costes / egresos utilizados en el presente análisis financiero económico, un factor del 5% a aplicar partidas presupuestadas analizadas.

#### 4.1.1.4. constitución / fiscalización

El negocio se constituirá en la Ciudad de Madrid, España, bajo la figura de una Sociedad Limitada. Por lo tanto se registrará bajo las leyes fiscales del Impuesto de Rentabilidad y el Impuesto al Valor Agregado de acuerdo a las tasas presentadas en la Tabla 19. De igual manera, debido a que nuestros costos de servicio y consultoría son realizados por especialistas externos de la empresa los cuales facturarán sus honorarios o costo de sus servicios, en el presupuesto se analiza el factor de las retenciones por IR a las personas físicas.

TABLA 19. Determinación de escenarios.

Impuesto	Tasa
IR	30%
IVA	21%
Retención IRPF	15%

## 4.2. plan de inversión

### 4.2.1. inmovilizado material

Tabla 20. Presupuesto de Inversión en activos materiales y gastos de depreciación

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Inversiones en Activos Materiales y Gastos de Depreciación

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Activos	Costo	% de Amort. Anual	Importes - Gastos de Depreciación				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Computo	54,248	20%	10,850	10,850	10,850	10,850	10,850
Mobiliario, Eq. de Oficina e Instalaciones	27,124	20%	5,425	5,425	5,425	5,425	5,425
		Total	16,275	16,275	16,275	16,275	16,275

### 4.2.2. inmovilizado inmaterial

Tabla 21. Presupuesto de Inversión en activos inmateriales y gastos de amortización

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Inversiones en Activos Inmateriales y Gastos de Amortización

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Activos	Costo	% de Amort. Anual	Importes				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de Software Plata-forma	262,562	20%	52,512	52,512	52,512	52,512	52,512
Gastos de Constitución	27,422	10%	2,742	2,742	2,742	2,742	2,742
		Total	55,255	55,255	55,255	55,255	55,255

## 4.3. plan de inversión

### 4.3.1. financiación propia

Para la Constitución de la compañía se ha creado un Capital Social de 550,000.00 Dólares y creado por la aportación de cada uno de los socios en partidas iguales de 110,000.00 Dólares cada uno. Dicha aportación deberá ser entregada por cada uno de los socios al momento de la constitución de la compañía en el inicio del período 1.

#### 4.3.2. financiación ajena

Tabla 22. *Financiamiento a Largo Plazo*

GeSinco, S.L.

Financiamiento Largo Plazo

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Prestamo Financiero A Largo Plazo	
Prestamo Bancario	500,000
Tasa de Interés	15%
Número de Pagos Mensuales	36
Pago (Mensual)	17,333
Costo Total del Préstamo Bancario	123,976

Tabla 23. *Amortización mensual*

GeSinco, S.L.

Financiamiento Largo Plazo

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Tabla de Amortización				Tabla de Amortización			
# Pago	Interés	Capital	Pago	# Pago	Interés	Capital	Pago
1	6,250	11,083	17,333	19	3,473	13,860	17,333
2	6,111	11,221	17,333	20	3,300	14,033	17,333
3	5,971	11,361	17,333	21	3,124	14,208	17,333
4	5,829	11,503	17,333	22	2,947	14,386	17,333
5	5,685	11,647	17,333	23	2,767	14,566	17,333
6	5,540	11,793	17,333	24	2,585	14,748	17,333
7	5,392	11,940	17,333	25	2,400	14,932	17,333
8	5,243	12,090	17,333	26	2,214	15,119	17,333
9	5,092	12,241	17,333	27	2,025	15,308	17,333
10	4,939	12,394	17,333	28	1,833	15,499	17,333
11	4,784	12,549	17,333	29	1,640	15,693	17,333
12	4,627	12,705	17,333	30	1,444	15,889	17,333
13	4,468	12,864	17,333	31	1,245	16,088	17,333
14	4,308	13,025	17,333	32	1,044	16,289	17,333
15	4,145	13,188	17,333	33	840	16,492	17,333
16	3,980	13,353	17,333	34	634	16,699	17,333
17	3,813	13,520	17,333	35	425	16,907	17,333
18	3,644	13,689	17,333	36	214	17,119	17,333
				Total =	123,976	500,000	623,976

Para el Estado de Flujo de Efectivo y para el Estado de la Situación Financiera, se presenta la Tabla 24 que representa los egresos de cada período por el pago de intereses y capital y el saldo al cierre de cada período por amortizar del Pasivo contratado.

Tabla 24. Egresos de cada periodo por el pago de intereses y capital

GeSinco, S.L

Financiamiento Largo Plazo

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Flujo de Efectivo	Importes					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de Interés		65,465	42,553	15,958		
Devolución de Capital		142,527	165,439	192,034		
Egreso	-	207,992	207,992	207,992	-	-
Cuenta de Balance General	Importes					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Largo Plazo	500,000	357,473	192,034	-		

#### 4.4. estado de pérdidas y ganancias

##### 4.4.1. ingresos

Los Ingresos vendrán segmentadas por 2 grandes rubros de ventas. El primer rubro de Ingresos son las Ventas de Servicios de Asesoría y Consulta que serán desarrolladas en 4 principales regiones que son: México, Perú, Colombia y España. El segundo gran rubro son los Ingresos por la Venta de Publicidad de empresas que querrán utilizar nuestra plataforma para anunciar sus productos comerciales.

No serán contabilizados los Ingresos de Ventas de Asesoría y Consulta originados en otros países a los estudiados en el presente Proyecto de Inversión al no invertir en Publicidad Directa en otros Países. El impacto de estos ingresos no contabilizados es pequeño, sin embargo, se estima pueda existir un 2% de los Ingresos Totales Anuales derivados por este Rubro.

Los ingresos se derivan del análisis del tamaño de Mercado analizado en el Hito 2. Del cual se concluyó que la cuota de mercado a conseguir es del 0.5% del Valor del Mercado al que le podemos Servir (SOM). La empresa estima que los ingresos por Publicidad están valorados en 1 millón de dólares anuales.

De acuerdo al Hito 3 y el cuadro de mando de los objetivos de venta, se han determinado los objetivos de incrementos en ingresos de venta de cada uno de los rubros, el cual se ilustra en la Tabla 25.

Tabla 25. Incrementos en ingresos de venta

GeSinco, S.L.

Objetivo Estratégico del Incremento Anual en Venta

Elaborado al: 20 de Julio de 2015

País	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
México	0%	15%	15%	10%	9%
Peru	0%	9%	10%	11%	10%
Colombia	0%	8%	10%	15%	15%
España	0%	5%	6%	7%	9%
Publicidad	0%	15%	15%	15%	15%

En la Tabla 26 se representa los ingresos por segmento de ventas de “Asesorías y Consultas” y “Publicidad” para los 5 períodos de análisis. La Figura 3 representa el incremento anual de ventas. De igual manera en la Figura 4 se observa la representatividad de cada uno de estos rubros.

Tabla 26. Ingresos por segmento de ventas

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Ventas por Segmento de Ingresos

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Ventas		Importes				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de Asesorías y Consulta	México	0.900	4.140	4.761	5.237	5.708
	Perú	0.250	1.090	1.199	1.331	1.464
	Colombia	0.542	2.341	2.576	2.962	3.406
	España	0.308	1.294	1.371	1.467	1.599
Publicidad		0.200	0.920	1.058	1.217	1.399
Total		2.200	9.785	10.965	12.214	13.577

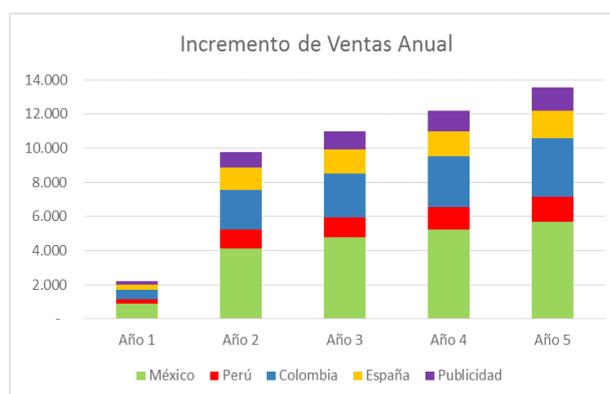


Figura 3. Incremento anual de ventas

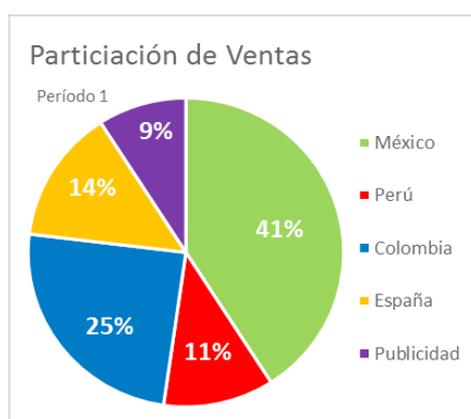


Figura 4. Participación en las ventas

Para el tema de Flujos de Efectivo, las ventas del Segmento de “Asesorías y Servicios” serán cobradas de contado, mediante la aplicación del Software de Banca en Línea. Para el Segmento de “Publicidad” crea la política de ventas de 30% de contado y 70% a crédito a 30 días.

#### 4.4.2. costo

Relativo al Segmento de los Ingresos por “Asesorías y Consultas”, se ha establecido una estrategia de cobrar un 10% a los profesionales que realicen las asesorías, los cuales denominaremos “Freelance”, por uso de la “Multiplataforma GeSinco” como medio de promoción y herramienta de trabajo, en base al estudio de campo entre profesionales del área, se ha establecido como Cuota (Canon). Por lo tanto si se ha estimado un Ingreso de 2 millones de dólares por este segmento, entonces el costo será el 90% de dichos Ingresos, de acuerdo a como se representa en la Tabla 28.

Tabla 28. Costo por segmento de ingresos

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Costo por Segmento de Ingresos

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Costo Freelance	Importes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Costo	90%	90%	90%	90%	90%
México	0.810	3.726	4.285	4.713	5.138
Perú	0.225	0.981	1.079	1.198	1.318
Colombia	0.488	2.107	2.318	2.666	3.066
España	0.277	1.164	1.234	1.320	1.439
Total	1.800	7.979	8.916	9.897	10.960

#### 4.4.3. gastos de marketing

Tabla 29. Presupuesto de Marketing

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Marketing, Cifras en Dólares.

Elaborado al: 20 de Julio de 2015

Actividades	Importes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento en Buscadores y Redes Sociales	17,953	37,702	39,587	41,566	43,644
Correos Electrónicos a Colectivos	1,497	3,142	3,300	3,465	3,638
Acuerdos con Principales Tarjetas de Crédito	17,953	37,702	39,587	41,566	43,644
Acuerdos con Otros Medios de Pago, PayPal	17,953	37,702	39,587	41,566	43,644
Lanzamiento	55,355	116,247	122,060	128,162	134,571
Revistas especializadas	17,953	37,702	39,587	41,566	43,644
En páginas web colectivos	5,984	12,568	13,196	13,856	14,548
Publicidad	23,937	50,270	52,783	55,421	58,193
Boletín informativo digital	1,197	2,514	2,640	2,772	2,911
Conferencias a colectivos	11,968	25,134	26,391	27,710	29,095
Ferias del sector	17,953	37,702	-	39,587	-
Relaciones profesionales	5,984	12,568	13,196	13,856	14,548
Promoción	37,102	77,918	42,227	83,925	46,555
Estudio mercado de posicionamiento	-	7,177	-	7,536	-

Crear procedimiento satisfacción clientes	-	4,787	-	-	-
Plan de marketing anual	2,394	5,026	5,278	5,541	5,818
Seguimiento y asesoramiento a clientes	5,984	12,568	13,196	13,856	14,548
Procedimiento de mejoras	2,394	5,026	5,278	5,541	5,818
I + D	10,772	34,584	23,751	32,473	26,184
<b>TOTAL PRESUPUESTO MKT</b>	<b>127,166</b>	<b>279,018</b>	<b>240,820</b>	<b>299,982</b>	<b>265,502</b>

#### 4.4.4. gastos de sueldos y salarios

Tabla 30. Gastos por sueldos y salarios

GeSinco, S.L.

Gastos por Sueldos Y Salarios

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Descripcion	Categoría	No.	Salario	Seg. Social	Viaticos	Bonus 10%	T o t a l Salario
Director General	A	1.0	6,000	1,078	480	600	8,158
Administración. Finanzas Y RRHH	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Marketing y Comercial	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Contenido	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Director De Operaciones Tecnológicas	B	1.0	4,000	1,078	320	400	5,798
Técnico De contenido	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Ingeniero Técnico Informático	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Técnico Comercial	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Administrativo Contable	C	1.0	2,500	748	200	250	3,698
Auxiliar Atención Personalizada	D	10.0	1,000	299	80	100	14,790
<b>Total</b>		<b>19.0</b>	<b>33,000</b>	<b>8,680</b>	<b>2,640</b>	<b>3,300</b>	<b>60,931</b>

Tabla 31. Gasto extrapolado por periodo y respectivo incremento anual

GeSinco, S.L.

Gastos por Sueldos Y Salarios

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Concepto	Importes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	0.731	0.731	0.731	0.731	0.731
Sueldos y Salarios Año Anterior	-	0.731	0.768	0.806	0.846
Incremento Anual	0%	5%	5%	5%	5%
<b>Total Sueldos y Salarios</b>	<b>0.731</b>	<b>0.768</b>	<b>0.806</b>	<b>0.846</b>	<b>0.889</b>

4.4.5. gastos de administración

Tabla 32. Gastos de Administración

GeSinco, S.L.

Presupuesto de Gastos de Administración

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Dólares

Gasto	Costo	Incr. Anual	Importes				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento y Actualizaciones Software / Eq. De Computo	30,000	5%	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Papelería y Consumibles	18,000	5%	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Arrendamiento Oficina Madrid	14,441	5%	14,441	15,163	15,921	16,717	17,553
Asesoría Legal, Fiscal, Contable	22,440	5%	22,440	23,562	24,740	25,977	27,276
Otros (Servicios Públicos, Limpieza, Etc.)	8,775	5%	8,775	9,214	9,674	10,158	10,666
		Total	93,656	98,339	103,256	108,418	113,839

4.4.6. estado de pérdidas y ganancias

Tabla 33. Estado Financiero de Pérdidas y Ganancias

GeSinco, S.L.

Estado Financiero de Pérdidas y Ganancias

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

	Importes									
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos										
México	0.900	41%	4.140	42%	4.761	43%	5.237	43%	5.708	42%

Perú	0.250	11%	1.090	11%	1.199	11%	1.331	11%	1.464	11%
Colombia	0.542	25%	2.341	24%	2.576	23%	2.962	24%	3.406	25%
España	0.308	14%	1.294	13%	1.371	13%	1.467	12%	1.599	12%
Publicidad	0.200	9%	0.920	9%	1.058	10%	1.217	10%	1.399	10%
Total Ingresos	2.200	100%	9.785	100%	10.965	100%	12.214	100%	13.577	100%
Costos Directos										
Freelance MEX	0.810	37%	3.726	38%	4.285	39%	4.713	39%	5.138	38%
Freelance PER	0.225	10%	0.981	10%	1.079	10%	1.198	10%	1.318	10%
Freelance COL	0.488	22%	2.107	22%	2.318	21%	2.666	22%	3.066	23%
Freelance ESP	0.277	13%	1.164	12%	1.234	11%	1.320	11%	1.439	11%
Total Costos Directos	1.800	82%	7.979	82%	8.916	81%	9.897	81%	10.960	81%
Utilidad de Operación										
Utilidad de Operación	0.400	18%	1.807	18%	2.049	19%	2.316	19%	2.617	19%
Gastos de Operación										
Sueldos y Salarios	0.731	33%	0.768	8%	0.806	7%	0.846	7%	0.889	7%
MKT Lanzamiento	0.055	3%	0.116	1%	0.122	1%	0.128	1%	0.135	1%
MKT Publicidad	0.024	1%	0.050	1%	0.053	0%	0.055	0%	0.058	0%
MKT Promoción	0.037	2%	0.078	1%	0.042	0%	0.084	1%	0.047	0%
MKT I + D	0.011	0%	0.035	0%	0.024	0%	0.032	0%	0.026	0%
Gastos de Administración	0.094	4%	0.098	1%	0.103	1%	0.108	1%	0.114	1%
Total Gastos de Operación	0.952	43%	1.145	12%	1.150	10%	1.255	10%	1.268	9%
Ebitda	- 0.552	-25%	0.661	7%	0.898	8%	1.062	9%	1.349	10%
Depraciaciones	0.016	1%	0.016	0%	0.016	0%	0.016	0%	0.016	0%
Amortizaciones	0.055	3%	0.055	1%	0.055	1%	0.055	0%	0.055	0%
Intereses	0.065	3%	0.043	0%	0.016	0%	-	0%	-	0%
Beneficio Ant. / Imp.	- 0.689	-31%	0.547	6%	0.811	7%	0.990	8%	1.277	9%
Impuestos	-	0%	-	0%	0.408	4%	0.297	2%	0.383	3%
Beneficio Neto	- 0.689	-31%	0.547	6%	0.403	4%	0.693	6%	0.894	7%

#### 4.5. estado de flujo de efectivo (tesorería)

La elaboración del Estado de Flujo de Efectivo le permitió a la empresa establecer la necesidad de Efectivo Inicial para el desarrollo de la “Multiplataforma GeSinco” y de la planeación y puesta en marcha de las actividades estratégicas de la compañía.

Tabla 34. Estado Financiero de Flujo de Efectivo

GeSinco, S.L.

Estado Financiero de Flujo de Efectivo

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Tesorería	Importes					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Capital Social	0.550					
Prestamo Bancario	0.500					
Asesorías y Servicios	-	2.000	8.865	9.907	10.997	12.178
Publicidad Contado (30%)	-	0.133	0.843	0.970	1.115	1.283
Publicidad Credito (70%)			0.067	0.077	0.088	0.101
IRPF		0.270	1.197	1.337	1.485	1.644
IVA Traslado - Tasa 21%	-	0.448	2.053	2.300	2.562	2.848
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.050</b>	<b>2.851</b>	<b>13.025</b>	<b>14.591</b>	<b>16.247</b>	<b>18.054</b>
<b>Egresos</b>						
Freelance		1.800	7.979	8.916	9.897	10.960
Equipo de Computo		0.054				
Mobiliario, Eq. de Oficina e Instalaciones		0.027				
Desarrollo de Software Plataforma		0.263				
Gastos de Constitución		0.027				
MKT Año Actual		0.117	0.256	0.221	0.275	0.243
MKT Año Anterior			0.011	0.023	0.020	0.025
Gastos de Operación Año Actual		0.086	0.090	0.095	0.099	0.104
Gastos de Operación Año Anterior			0.008	0.008	0.009	0.009
Sueldos y Salarios		0.731	0.768	0.806	0.846	0.889
Devolución de Prestamo		0.143	0.165	0.192	-	-
Intereses Financieros		0.065	0.043	0.016	-	-
IVA Acreditable - (Tasa 21%)		0.512	1.761	1.949	2.163	2.382
IVA Pagado		-	0.155	0.337	0.387	0.449
IRPF		-	1.168	1.302	1.448	1.604
Impuesto a la Utilidad			-	-	0.408	0.297
<b>Total de Egresos</b>	<b>-</b>	<b>3.825</b>	<b>12.402</b>	<b>13.865</b>	<b>15.552</b>	<b>16.963</b>

#### 4.6. estado de la situación financiera

Por último, se presenta el Estado de la Situación Financiera, el cual muestra los saldos originados del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Estado de Flujo de Efectivo (Tesorería). Dicho Estado Financiero se describe en la Tabla 25.

Tabla 35. Estado de la Situación Financiera

GeSinco, S.L.

Estado de la Situación Financiera

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

	Importes					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Tesorería	1.050	0.076	0.699	1.425	2.120	3.211
Clientes	-	0.067	0.077	0.088	0.101	0.117
Iva por Acreditar		0.064	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.050</b>	<b>0.207</b>	<b>0.776</b>	<b>1.514</b>	<b>2.222</b>	<b>3.328</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inmovilizado Material						
Equipo de Computo		0.054	0.054	0.054	0.054	0.054
Depreciación Acumulada Eq. De Computo		- 0.011	- 0.022	- 0.033	- 0.043	- 0.054
Mobiliario, Eq. de Oficina e Instalaciones		0.027	0.027	0.027	0.027	0.027
Depreciación Acumulada Mob y Eq. De Oficina		- 0.005	- 0.011	- 0.016	- 0.022	- 0.027
Inmovilizado Intangible						
Desarrollo de Software Plataforma		0.263	0.263	0.263	0.263	0.263
Amortización de Software / Plataforma		- 0.053	- 0.105	- 0.158	- 0.210	- 0.263
Gastos Amortizables						
Gastos de Constitución		0.027	0.027	0.027	0.027	0.027
Amortización de Gastos de Constitución		- 0.003	- 0.005	- 0.008	- 0.011	- 0.014
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>0.300</b>	<b>0.228</b>	<b>0.157</b>	<b>0.085</b>	<b>0.014</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1.050</b>	<b>0.507</b>	<b>1.004</b>	<b>1.670</b>	<b>2.307</b>	<b>3.341</b>
<b>PASIVO + CAPITAL CONTABLE</b>						
<b>PASIVO</b>						
Proveedores		0.018	0.031	0.029	0.034	0.032
Impuestos Utilidad		-	-	0.408	0.297	0.383
IRPF		0.270	0.299	0.334	0.371	0.411
IVA por Pagar		-	0.073	0.088	0.100	0.117
Financiamiento Largo Plazo	0.500	0.357	0.192	-	-	-
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
Capital Social	0.550	0.550	0.550	0.550	0.550	0.550
Reservas						
Pérdidas y Ganancias Ejercicios Anteriores			- 0.689	- 0.142	0.262	0.955
Pérdidas y Ganancias		- 0.689	0.547	0.403	0.693	0.894
<b>PASIVO + CAPITAL CONTABLE TOTAL</b>	<b>1.050</b>	<b>0.507</b>	<b>1.004</b>	<b>1.670</b>	<b>2.307</b>	<b>3.341</b>

#### 4.7. análisis económico - financiero

##### 4.7.1. ratios financieros

Los Ratios Financieros se describen en la Tabla 36.

Tabla 36. Análisis de ratios financieros

GeSinco, S.L.

Análisis de Ratios Financieros

Elaborado al: 20 de Julio de 2015

RATIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Unidad
Ratio Liquidez General	0.72	1.92	1.76	2.77	3.53	veces
Ratio Liquidez Inmediata	0.72	1.92	1.76	2.77	3.53	veces
Ratio de Tesorería	0.26	1.73	1.66	2.64	3.41	veces
Período Medio de Cobro	11.06	2.86	2.93	3.03	3.13	días
Período Medio de Pago	3.73	1.44	1.17	1.26	1.05	días
Período de Rotación de Stocks	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	días
Ratio de Solvencia	0.78	1.69	1.95	2.88	3.55	veces
Ratio de Endeudamiento	-4.65	1.46	1.06	0.53	0.39	veces
Ratio de Estructura del Activo	59%	23%	9%	4%	0%	%
ROA	-123%	59%	25%	30%	27%	%
ROE	496%	134%	50%	46%	37%	%

Referente a los ratios de liquidez y solvencia, la compañía cuenta con unos activos corrientes suficientes (y buen grado de margen de maniobra en caso de contingencias) para solventar en el corto y largo plazo con sus obligaciones financieras. Únicamente se observa que el Año 1 cuenta con ratios de liquidez y solvencia menores a 1 (uno), como consecuencia de tener el año 1 con 12 meses de gastos y costos y 3 meses únicamente de ingresos.

Las operaciones de cobro y pagos tienen períodos promedios menores a 5 días, esto provocado a que las operaciones prácticamente son de contado y solo un mínimo porcentaje de las ventas (70% del segmento de publicidad) y de los gastos (gastos de administración) son cobrados y/o pagados en 30 días.

En base a los dos anteriores párrafos, se concluye que es una empresa con una generación de recursos altamente líquidos y con obligaciones en el corto y largo plazo capaces de ser amortizadas. La empresa debería gestionar esta capacidad financiera y convertirla en una herramienta de generación de recursos, como podría ser desde inversiones temporales de renta fija, inversiones en otras “Multiplataformas” o servicios relacionados a nuestro rubro tecnológico y de las infraestructuras, y hasta crear promociones de financiamiento de ventas como por ejemplo crear promociones con tarjetas de crédito para que las “Asesorías y Consultas” puedan ser pagadas a meses sin intereses, captando de esta manera una mayor participación de mercado.

Referente al resultado de 0 (cero) Período de Stock, es consecuencia de que no contamos con productos y/o mercancías para venta, GeSinco es una plataforma de prestación de servicios.

Referente a los Ratios de Eficiencia Económica y Financiera, vemos que la compañía, gracias a su

generación de activos líquidos, rentabilidades con un margen alto, y una estructura de apalancamiento amortizada a los tres años, se concluye de acuerdo a los resultados observados que cuenta con una gran eficiencia en la utilización de sus activos y en el beneficio obtenido por los recursos propios de los socios.

#### 4.7.2. anÁLisis de factiBilidad económico

Para el Estudio de Factibilidad Económico del Proyecto de Inversión, se han utilizado 3 herramientas de Análisis: el Período de Recuperación de la Inversión, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es necesario para el cálculo de las herramientas financieras descritas en el párrafo anterior, determinar el Flujo Libre de Fondos, el cual se describe en la Tabla 37.

Tabla 37. Flujo Libre de Fondos

GeSinco, S.L. Flujo Libre de Fondos

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Flujo Libre de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto	-	- 0.689	0.547	0.403	0.693	0.894
Resultado Financiero	-	0.065	0.043	0.016	-	-
Depreciaciones y Amortizaciones	-	0.072	0.072	0.072	0.072	0.072
Inversiones Netas en Inmovilizado	- 0.371	-	-	-	-	-
Inversiones NOF	-	- 0.048	0.003	- 0.014	- 0.008	- 0.018
Flujo Libre de Fondos	- 0.371	- 0.600	0.664	0.477	0.757	0.948

De igual manera, es necesario determinar la Tasa del Costo del Financiamiento, tanto del Propio (Capital Social) como del Ajeno (Préstamo Financiero). Dicho costo del Capital se determinó mediante el Modelo de Valorización de los Activos Financieros “CAPM” (Capital Asset Pricing Model). Dicho Modelo fue desarrollado y se describe en la Tabla 38.

Tabla 38. Modelo de Valorización de los Activos Financieros “CAPM”

GeSinco, S.L

Modelo de Valorización de los Activos Financieros

Cálculo del Nivel de Rentabilidad - Industria: Software: System & Application

Elaborado al: 20 de Julio de 2015

Premisas	Tasa
Apalancamiento	48%
Aportación de Capital	52%
Tasa de Impuesto Sobre las Utilidades	30%
Cálculo	Tasa
Tasa Libre Riesgo (kl)	2.17%
Prima por Riesgo (Km-kl)	8.52%
Riesgo País (Rp)	2.85%
Beta Desapalancada (Bd)	1.10
Beta Apalancada (Ba)	1.81
Rentabilidad (r) - CAPM	20.41%

Una vez determinado el Flujo Libre de Fondos y Teniendo una Tasa de Costo de los Activos Financieros (Propios y Ajenos), se procedió a realizar los cálculos del Período de Recuperación de la Inversión, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales se calculan y describen a continuación en la Tabla 39.

*Tabla 39. Análisis de factibilidad del proyecto de inversión, escenario esperado*

GeSinco, S.L.

Análisis de Factibilidad del Proyecto de Inversión

Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Valoración	Cálculo	
Período de Recuperación - Payback	2 años	8 meses
Tasa CAPM	20%	
VAN	0.60	
TIR	45%	

Como conclusión al análisis de factibilidad del proyecto de inversión se puede deducir lo siguiente:

- Se cuenta con un período de recuperación de la inversión de 2 años y 8 meses, lo cual vuelve atractiva la inversión a cualquier inversionista. Cuenta con recursos altamente líquidos, por lo que se podría crear políticas de repartición de dividendos atractivas para los socios.
- Referente al cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se observa que el cálculo arroja un resultado superior a 0, es decir, contamos con un resultado positivo, lo que nos indica que el proyecto de factibilidad cuenta con los requerimientos mínimos de márgenes de rentabilidad proyectados para tomar la decisión de invertir en el presente proyecto. La tasa que fue utilizada para el cálculo del VAN fue la del CAPM que equivale a un 20%.
- Referente a la Tasa Interna de Retorno se observa que el cálculo obtenido es del 45%, por lo que es superior a la tasa del CAPM del 20%, por lo que se puede concluir que el proyecto de inversión es factible como opción de inversión de los socios.
- Una actividad clave y estratégica de operación y de alcance de mejores resultados económicos y financieros, es la puesta en marcha en el menor tiempo posible de la “Multiplataforma GeSinco”. Contar con el primer año con 3 meses de 12 meses de ingresos impacta mucho en el resultado a corto plazo. Sin embargo, el desarrollo tecnológico de la “Multiplataforma GeSinco” con todos los parámetros probados y la creación e implementación de las estrategias de generación de valor para la compañía deberán tomar el tiempo que sea necesario para el alcance del éxito de la empresa. La línea del costo/tiempo de oportunidad de la fase para poner en operación la “Multiplataforma GeSinco” será crucial.
- Un tema que no hay que olvidar es que en la proyección solo se está introduciendo la “Multiplataforma GeSinco” (en un sentido teórico) en 4 países que son donde se tiene planeado ejecutar los gastos de marketing, sin embargo, cualquier usuario puede hacer uso del servicio ofrecido y la empresa debería tener la visión de atacar en el mediano y largo plazo un mayor margen de captación de clientes en otros mercados (países) y probablemente en otros lenguajes, es decir, que la empresa tiene un alto margen de crecimiento exponencial y por lo tanto de excelentes márgenes financieros y económicos.

#### 4.8. otros escenarios (análisis de sensibilidad)

Para tener un análisis de sensibilidad que muestre los valores con el incremento y/o disminución de los ingresos del proyecto, se han analizado tres escenarios aparte del escenario esperado como se presentó en la Tabla 18. Los resultados de dicho análisis se presentan en la Tabla 40, Tabla 41 y Tabla 42. En el escenario menos esperado (SOM de un 64%), tenemos una TIR del 16% y un VAN negativo de aproximadamente \$100 mil. A pesar de esto, con este escenario se puede cumplir con las obligaciones financieras y seguir operando la empresa.

Para los escenarios Excede lo Esperado (92% del SOM) y Excepcional (100% del SOM) vemos resultados muy positivos como lo son una TIR de 64% y 75%, así como un VAN de 1.08 y 1.39 respectivamente de cada escenario.

##### 4.8.1. escenario menos esperado

Tabla 40. Análisis de factibilidad del proyecto de inversión, escenario menos esperado

GeSINCO, S.L.

Análisis de Factibilidad del Proyecto de Inversión  
Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Valoración	Cálculo	
Período de Recuperación - Payback	3 años	12 meses
Tasa CAPM	20%	
VAN	-0.10	
TIR	16%	

##### 4.8.2. escenario excede esperado

Tabla 41. Análisis de factibilidad del proyecto de inversión, excede lo esperado

GeSINCO, S.L.

Análisis de Factibilidad del Proyecto de Inversión  
Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Valoración	Cálculo	
Período de Recuperación - Payback	2 años	1 meses
Tasa CAPM	20%	
VAN	1.08	
TIR	64%	

##### 4.8.3. escenario excepcional

Tabla 42. Análisis de factibilidad del proyecto de inversión, excepcional

GeSINCO, S.L.

Análisis de Factibilidad del Proyecto de Inversión  
Elaborado al: 20 de Julio de 2015, Cifras en Millones de Dólares

Valoración	Cálculo	
Período de Recuperación - Payback	1 años	11 meses
Tasa CAPM	20%	
VAN	1.39	
TIR	75%	

#### 4.9. conclusiones

Dado los resultados obtenidos tanto en el escenario esperado, como en los otros escenarios analizados obtenemos que la propuesta de inversión del proyecto de inversión de GeSinco, S.L., es factible desde un punto de vista económico - financiero. Con esta factibilidad deberemos ir ajustando y/o comprobando algunas variables que se han utilizado de forma teórica, como es usual utilizar en este tipo de análisis y con la información que se tiene hasta el momento.

---

# ANEXOS

---

## aneXo i: encuesta a los clientes

En la Tabla 2 se presenta la relación de cada una de las preguntas aplicadas con relación a las encuestas realizadas.

Pregunta	Encuesta No. 1	Encuesta No. 2	Encuesta No. 3
1	1	1	16
2	-	-	2 y 17
3	2	2	3 y 18
4	3	3	4 y 19
5	4	4	5 y 20
6	5	5	6 y 21
7	6	6	7 y 22
8	7	7	8 y 23
9	8	8	9 y 24
10	9	9	10 y 25
11	10	10	11 y 26
12	11	11	12 y 27
13	12	12	13, 28 y 40
14	-	-	14
15	13	18	15, 35 y 47
16	-	13	29 y 41
17	-	14	30 y 42
18	-	15	31 y 43
19	-	16	32 y 44
20	-	17	33 y 45
21	-	-	34 y 46
22	-	-	36
23	-	-	37

### Pregunta No. 1: Información de Contacto (Opcional).

Dentro de esta pregunta se solicitó de manera opcional que se ingresara la información de contacto, para con ello tener un perfil de los entrevistados. Esta pregunta fue respondida por 61 entrevistados en al menos un campo solicitado.

Información de Contacto (Opcional)		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
1 Nombre y Apellido:	92,6%	57
2 Edad:	90,7%	56
3 Profesión:	94,9%	58
4 Puesto de Trabajo:	88,6%	54
5 Empresa en la que labora:	79,8%	49
6 Sector de Infraestructura/Construcción en	91,8%	56
7 Años de antigüedad laborando en el	89,1%	54
8 País de Residencia:	93,1%	57
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>61</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>23</b>

Tabla 4. Preg\_1: Información de Contacto

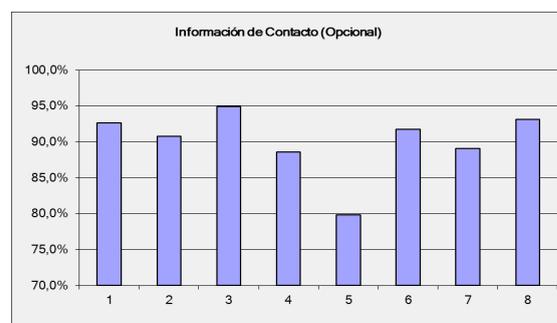


Figura 1. Preg\_1: Información de Contacto

**Pregunta No. 2: ¿Qué tipo de usuario es usted?**

Esta consulta solamente fue realizada en la encuesta No. 3, por ello solamente tiene 38 respuestas. Esta pregunta fue realizada con el objetivo de conocer qué tipo de usuario era el que estaba respondiendo la encuesta.

- Consultor, Profesionalista Especializado, Proveedor de Servicios
- Cliente, contratación de servicios profesionales
- Ambos

Los resultados de esta pregunta lo podemos ver en la Tabla 4y la Figura 2.

¿Qué tipo de usuario es usted?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Consultor, Profesionalista Especializado, Proveedor de Servicios	60,5%	23
Cliente, contratación de servicios profesionales	18,4%	7
Ambos	21,1%	8
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>38</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>0</b>

Tabla 5. Preg\_2: Tipo de usuario

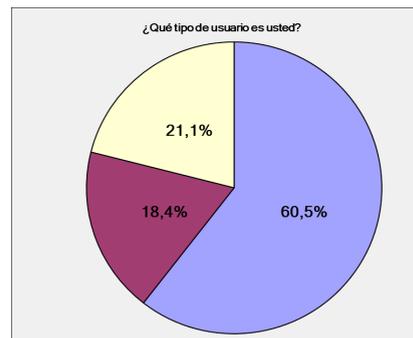


Figura 2. Preg\_2: Tipo de usuario

**Pregunta No. 3: Necesidad de consultoría en infraestructura y construcción.**

Dentro de esta consulta se realizó la pregunta: ¿Alguna vez se ha visto en la necesidad de necesitar de consultoría en el tema de Infraestructura y Construcción?, esta no se aplicó a los 23 encuestados que respondieron que eran usuario solamente como “Consultor, Profesionalista Especializado, Proveedor de Servicios” según pregunta anterior. Por ello hay 23 preguntas omitidas, más otras 3 que no se respondieron. Con esto podemos corroborar que en más de un 90% de las personas que realizaron la encuesta, estaban familiarizados con el ámbito de la consultoría y el servicio especializado y aportarían respuestas y comentarios con experiencia previa. Resultados en la Tabla 5 y Figura 3.

¿Alguna vez se ha visto en la necesidad de necesitar de consultoría en el tema de Infraestructura y Construcción?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	89,7%	52
No (Porqué)	10,3%	6
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>58</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>26</b>

Tabla 6. Preg\_3: Necesidad de consultoria

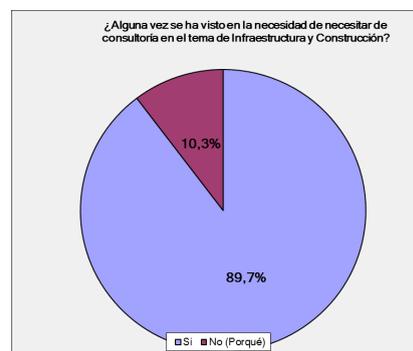


Figura 3. Preg\_3: Necesidad de consultoria

De las respuestas escritas al indicar No y el porqué, han sido por tipo de trabajo desempeñado, no se ha requerido o tenido esa necesidad y una respuesta en que esas consultas se hacen internamente (posible en una empresa de gran tamaño).

**Pregunta No. 4: Se solventó la necesidad de consultoría.**

Acá se preguntó: ¿Solventó su necesidad de consultoría referente al tema de Infraestructura y Construcción? Comparado con la respuesta anterior vemos que prácticamente el 100% de las personas solventaron esa necesidad de una u otra forma. Aunque al ver las respuestas del No (Porqué), una de ellas indica que no se encontró a la persona indicada para la solución. Las otras respuestas son similares a la pregunta anterior. Resultados en la Tabla 6 y la Figura 4.

¿Solventó su necesidad de consultoría referente al tema de Infraestructura y Construcción?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	89,7%	52
No (Porqué)	10,3%	6
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>58</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>26</b>

Tabla 7. Preg\_4: Si se solventó la consultoría

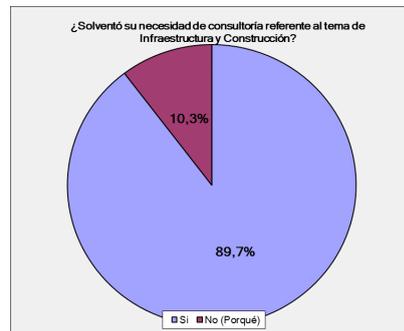


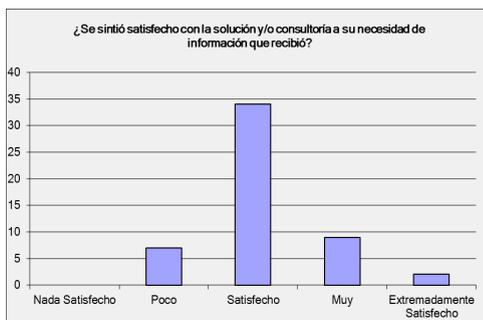
Figura 4. Preg\_4: Si se solventó la consultoría

**Pregunta No. 5: Satisfacción de la consultoría recibida.**

Acá se evaluó la calidad de las consultorías recibidas y consultadas anteriormente. Como se puede analizar en la Tabla 7 y la Figura 5, en la mayoría de las ocasiones los clientes quedaron satisfechos y muy satisfechos.

¿Se sintió satisfecho con la solución y/o consultoría a su necesidad de información que recibió?						
Opciones de Respuesta	Nada Satisfecho	Poco	Satisfecho	Muy	Extremadamente Satisfecho	No. Resp.
	0	7	34	9	2	52
<b>Pregunta Respondida</b>						<b>52</b>
<b>Pregunta Omitida</b>						<b>32</b>

Tabla 8. Preg\_5: Satisfacción de la consultoría



Preg\_5: Satisfacción de la consultoría

### Pregunta No. 6: Quien apoyo en la solución de la consultoría.

En esta parte de la encuesta se preguntó relacionado a los puntos anteriores: ¿Quién le apoyó con la solución o consultoría a su necesidad de información? En un 63% de los casos fue un Profesionalista Independiente dedicado a la Consultoría y/o Despacho de Consultoría, casi en porcentajes similares, luego un 24% un compañero de trabajo, con los porcentajes más significativos. Con estos resultados vemos como efectivamente la consultoría externa es una necesidad para solventar las necesidades de consultas de los diferentes problemas que se presentan día con día en las empresas.

¿Quién le apoyó con la solución o consultoría a su necesidad de información?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Profesionista Independiente dedicado a la Consultoría	29,6%	16
Despacho de Consultoría	33,3%	18
Por sí mismo	7,4%	4
Compañero de Trabajo	24,1%	13
Otro (Por favor especificar)	5,6%	3
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>54</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>30</b>

Tabla 9. Preg\_6: Quien apoyo en la consultoría

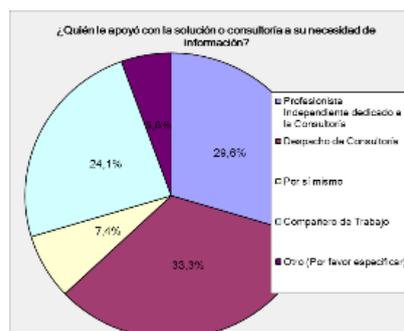


Figura 6. Preg\_6: Quien apoyo en la consultoría

### Pregunta No. 7: Tipo de medio por el cual se recibió la solución la consultoría.

Acá se preguntó: ¿Por qué tipo de medio recibió la solución o consultoría a su necesidad de información? Poco más del 50% de los encuestados recibió la consultoría de forma presencial o en persona, tenemos un 29% que se recibió por internet, página especializada o el correo electrónico.

¿Por que tipo de medio recibió la solución o consultoría a su necesidad de información?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Teléfono	13,9%	10
Correo Electrónico	23,6%	17
En Persona	51,4%	37
Internet / Página Especializada (Mencione cuál)	5,6%	4
Otro (Por favor especificar)	5,6%	4
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>72</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>31</b>

Tabla 10. Preg\_7: Medio comunicación para la consultoría

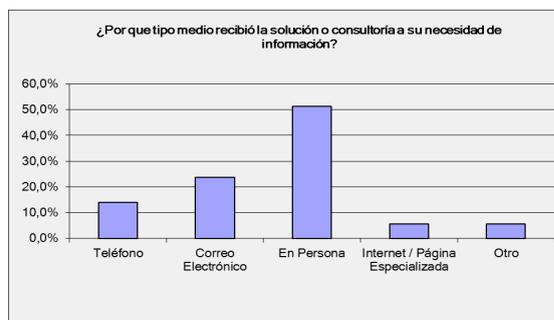


Figura 7. Preg\_7: Medio comunicación para la consultoría

### Pregunta No. 8: Frecuencia para realizar alguna consulta y/o pregunta en un servicio de consultoría.

La pregunta realizada en este apartado fue: Si tuviera la oportunidad de tener el servicio de contar con un consultor sobre temas de infraestructura y construcción a su disposición, con qué frecuencia le realizaría alguna consulta y/o pregunta. El dato más significativo es el 42%, en el que serían consultas mensuales, un 19% trimestrales y con un 16% semanales. Esto hace prever un flujo constante de las empresas con relación a la contratación de servicios especializados.

**Si tuviera la oportunidad de tener el servicio de contar con un consultor sobre temas de infraestructura y construcción a su disposición, con qué frecuencia le realizaría alguna consulta y/o pregunta?**

Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Más 1 vez a la semana	1,8%	1
Semanalmente	15,8%	9
Mensualmente	42,1%	24
Trimestralmente	19,3%	11
Semestralmente	14,0%	8
Anualmente	7,0%	4
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>57</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>27</b>

Tabla 11. Preg\_8: Frecuencia solicitar consultoría

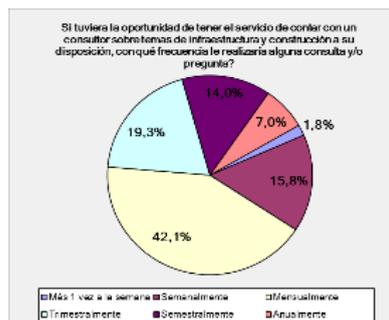


Figura 8. Preg\_8: Frecuencia solicitar consultoría

### Pregunta No. 9: Consultas o necesidades de información requeridos últimamente.

En este punto se preguntó: Si tuviera la oportunidad de contar con un consultor 24/7 sobre temas de infraestructura a su disposición, Mencione 3 consultas o necesidades de información que haya tenido en los últimos meses y que haya resuelto o no. Algunas de las principales respuestas fueron:

#### METODO DE INSTALACION DE LA TABLESTACA

- Como calentar asfalto distribuido en cilindros fríos
- Administración Contractual y reclamos
- Códigos y reglamentos
- Parámetros hidráulicos
- Estudios de Viento
- control seguridad sanitario (sector farmacéutico)

#### INFRAESTRUCTURAS ALUMBRADO PÚBLICO

- Temas relacionados con el Marketing
- Estructuras

#### INFRAESTRUCTURA SANITARIA

- Geotecnia / Suelos
- Enlaces de carreteras
- Humedades
- Inspecciones oficiales a las instalaciones
- Productos químicos
- Cálculos cimentaciones
- Consultas ferroviarias
- Aplicaciones Gis aplicadas a las infraestructuras
- Hormigón líquido
- Ahorro energético

#### METODO DE COSTEO DE PRODUCCION DE MATERIALES PETREOS

- Consulta de soluciones viales
- Diseños varios
- Estudios Financieros
- Apropiaada ubicación de nueva maquinaria
- Temas relacionados con Hipotecas
- Paneles hidrófugos

## INFRAESTRUCTURA ELECTROMECHANICAS

- Oleoductos
- Electricidad
- Auditoría externa sobre calidad de infraestructura urbanística
- Cartografía y fuentes de información digital
- Estudio expropiaciones
- Arquitectura
- Estructuras de Pavimento
- Preparación de ofertas

## PATOLOGÍA EN LA CONSTRUCCIÓN

- Temas relacionados con DAF y EFPA
- Aislamientos
- Licencias de actividad
- Medio ambiente
- Auscultación

### Pregunta No. 10: Compartir información en una plataforma web para servicios de consultoría.

Se hizo la consulta: Si tiene la posibilidad de usar una plataforma web para servicios de consultoría, ¿estaría dispuesto a compartir la información de su proyecto para recibir una mejor solución y/o consultoría a su necesidad de información? En esta consulta vemos que el 76% de las personas si estarían dispuestos a compartir información en una plataforma web para recibir los servicios de consultoría. Son importantes las respuestas del No, ya que las mismas las podemos utilizar como elementos para mejorar la plataforma que se piensa desarrollar.

- Sólo si se firma un contrato
- Depende del tipo de Proyecto, aunque en general sólo compartiría los datos necesarios.
- Por las políticas de confidencialidad de la empresa
- No siempre. Habrá asuntos, especialmente los de estrategia comercial que no lo aconsejen
- Son proyectos confidenciales
- Las medidas de seguridad son primordiales. dependería del nivel de confidencialidad y seguridad.
- Considero el coste estimado elevado para gestionar preguntas puntuales o proyectos específicos
- Suelen ser informes previos en cierto modo confidenciales
- Información confidencial.
- Nosotros ofrecemos consultoría sobre datos confidenciales propiedad de los clientes
- Confidencialidad Proyectos
- Puede haber Cláusulas de Confidencialidad por parte de los clientes

Como se puede leer, los principales puntos señalados son con relación a la confidencialidad de la información; por lo que habrá que buscar las soluciones y/o alternativas para ofrecer que la información va ser manejada de forma confidencial y segura.

Si tiene la posibilidad de usar una plataforma web para servicios de consultoría, ¿estaría dispuesto a compartir la información de su proyecto para recibir una mejor solución y/o consultoría a su necesidad de información?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	76,3%	45
No (Porqué)	23,7%	14
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>59</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>25</b>

Tabla 12. Preg\_10: Compartir información en una plataforma Web



Figura 9. Preg\_10: Compartir información en una plataforma Web

### Pregunta No. 11 y 12: Compras en Internet.

Se realizaron dos consultas con relación a las compras en Internet, con el objetivo de saber la confianza y seguridad de las personas en manejar dinero por Internet y además la frecuencia con que

¿Ha realizado alguna compra por internet en los últimos 6 meses?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	90,9%	70
No (Porqué)	9,1%	7
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>77</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>7</b>

Tabla 13. Preg\_11: Compras Internet últimos 6 meses

para 10 el 91% de los encuestados han realizado alguna entre 1 y 6 veces en los últimos 6 meses (Figura 11) y 1 y 3 ocasiones. Esto nos hace ver que las personas red para sus necesidades en caso de ser necesario.

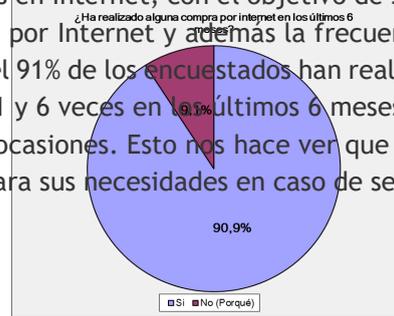


Figura 10. Preg\_11: Compras Internet últimos 6 meses

¿Cuántas compras ha realizado por Internet en los últimos 6 meses?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
0	9,2%	7
1-3	46,1%	35
4-6	28,9%	22
7-9	6,6%	5
10 o más	9,2%	7
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>76</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>8</b>

Tabla 14. Preg\_12: Cantidad de compras Internet últimos 6 meses

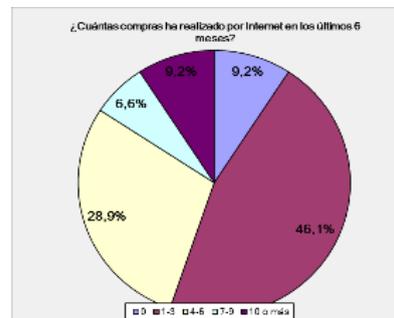


Figura 11. Preg\_12: Cantidad de compras Internet últimos 6 meses

### Pregunta No. 13: Cursos de capacitación "on line".

Similar a la pregunta anterior se preguntó: ¿Ha realizado algún curso de capacitación y/o actualización a través de Internet (on line)? Como por ejemplo: maestría, diplomado, seminario o cualquier otro tipo de capacitación y/o actualización sin importar su duración. Esto para conocer el grado de

conocimiento que tienen estas personas en plataformas de servicios y además de la confianza que podrían tener en manejar flujo de información y de tareas por medio de la plataforma que sería muy similar a una utilizada para la enseñanza “on line”. De los resultados vemos que el 62% de los encuestados si ha hecho un curso “on line”. Del restante 38%, las respuestas principales que dieron fueron por falta de tiempo para llevar a delante una capacitación, prefieren cursos presenciales o desconocimiento de las opciones que hay.

¿Ha realizado algún curso de capacitación y o actualización a través de Internet (on line)? Como por ejemplo: maestría, diplomado, seminario o cualquier otro tipo de capacitación y/o actualización sin importar su duración		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	62,3%	48
No (Porqué)	37,7%	29
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>77</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>7</b>

Tabla 15. Preg\_13: Cursos capacitación “on line”

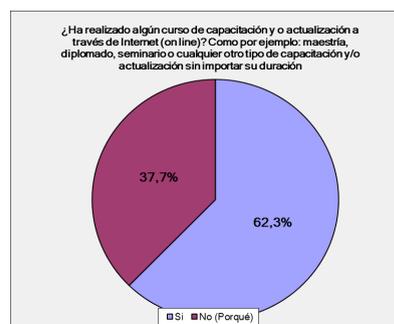


Figura 12. Preg\_13: Cursos capacitación “on line”

#### Pregunta No. 14: Pago del cliente para la Plataforma Web por servicios profesionales.

Esta pregunta fue incorporada en la encuesta no. 3 y preguntada a los usuarios que indicaron que eran solamente “Cliente, contratación de servicios profesionales” Dentro de este lote hubo 7 encuestados y de estos solamente 4 respondieron a esta consulta, por lo que su resultado no es muy representativo pero analizado en conjunto con la pregunta 21 podemos sacar una mejor conclusión.

Si por medio de una plataforma web le permite contratar servicios profesionales, qué canon estaría dispuesto a		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
1 No estoy dispuesto a pagar ningún canon "fee"	0,0%	0
2 0 - 5%	50,0%	2
3 5 - 10%	0,0%	0
4 10 - 15%	0,0%	0
5 más del 15%	0,0%	0
6 Un monto fijo sin importar el monto del servicio	25,0%	1
7 No importa el porcentaje	0,0%	0
8 Otro (especifique)	25,0%	1
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>4</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>34</b>

Tabla 16. Preg\_14: Pago Cliente Plataforma Web

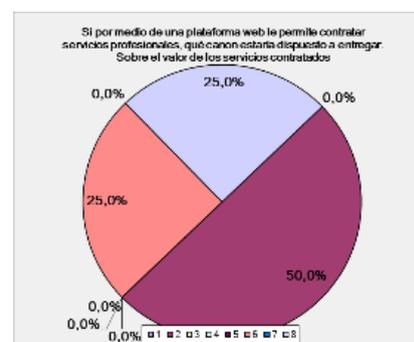


Figura 13. Preg\_14: Pago Cliente Plataforma Web

#### Pregunta No. 15: Opinión abierta de la plataforma Web.

Dentro de esta casilla se ha permitido que los encuestados opinen sobre la idea general de una plataforma web que gestione servicios de consultoría. El listado completo de las 69 opiniones se presenta en archivo adjunto de Excel (Datos Totales Resumen Encuestas), hay muy buenas opiniones sobre la plataforma, pero de estas podemos destacar las siguientes:

- Una gran herramienta para nosotros que prestamos servicios a la industria y no siempre

tenemos todo el conocimiento en campo.

- Me parece que vamos encaminados hacia eso y simplemente se debe cumplir el proceso de resistencia al cambio.
- Es una buena idea porque pone en contacto de forma rápida a profesionales.
- Existe un problema desde mi punto de vista, al contratar un consultor para un tema específico uno se basa en el prestigio de este profesional. En este caso existe el tema del anonimato que, aunque no es evidente, el no tener un contacto directo con el profesional deja cierto velo de duda.
- Sería una buena red de distribución, aunque la consultoría suele requerir o relación personal o marca establecida. Esta web debería garantizar la imagen de marca a falta de la relación personal.
- Tendría que estandarizarse la información, de acuerdo al país de procedencia y solicitud
- Sería un servicio para consultas básicas. Las asesorías efectivas normalmente requieren de evaluaciones profundas en el sitio de trabajo, para el caso de construcción; en la Obra.
- Sin embargo, me parece importante tener filtros internos de manera que la información expuesta así como los conocimientos de los profesionales sean fidedignos y reales.
- Ninguna, hasta que los profesionales que allí se promuevan tenga una forma de demostrar su trayectoria y conocimiento en proyectos tangibles y con subscriptores que avalen su nivel de excelencia y de especialización.
- En cuanto a la seguridad de la información es primordial para generar confianza ya que actualmente existen estrategias de la competencia que obtiene los registros por medios ilícitos o en ocasiones la extinguen.
- Sería muy provechoso para el que da el servicio como para los posibles clientes. Los clientes tendrían un lugar a donde acudir para solucionar sus contratiempos y no verse en la desagradable situación de no saber a quien dirigirse.
- Entiendo fuera de gran utilidad para el sector que manejo actualmente, ojala se implementara un servicio de esta categoría.
- Muy buena Herramienta y un Servicio Necesario para el Sector.
- Es necesario para todo profesional tener donde apoyarse cuando necesite una orientación y dirección de que hacer, donde comprar cuando lo necesite.
- Se tendría que ver la profesionalidad de los interlocutores.
- Que facilitaría el trabajo de todo el mundo ya que durante las horas de trabajo no siempre es fácil desplazarse para realizar las consultas.
- Depende mucho de la especialización y complejidad de la consulta, así como de la calidad de los servicios realizados. Puede ser una alternativa técnica de primera instancia, pero los asuntos más importantes creo que deberían siempre ser atendidos presencialmente.
- Normalmente los trabajos de consultoría realizados manejan datos confidenciales de clientes (para concursos, por ejemplo), que un cliente difícilmente compartirá en una web.
- Disponemos de unas herramientas excelentes para compartir la información (video conferencia, servicios de almacenamiento en la nube, correo electrónico) que permiten dar un buen nivel de servicio pese a las distancias que existen en el entorno global en el que se ejerce la profesión.

#### Pregunta No. 16: Confianza para realizar consultorías.

En este particular se consultó que: De acuerdo a su criterio, ¿Tendría la confianza para realizar consultorías en temas que domina de su especialidad en infraestructuras y/o de la construcción por medio de una plataforma web? En esta pregunta vemos que casi el 70% de los encuestados son

profesionales que tendrían la confianza de realizar consultorías en el ámbito de las infraestructuras y construcción, al responder positivamente a la pregunta planteada. Las respuestas al “Porqué” del No, son por falta de tiempo (3 respuestas), este no es su sector profesional (3 respuestas), falta de experiencia (3 respuestas), calidad de las consultorías o empresas inscritas en la base de datos (2 respuestas), entre otras: no gusta, desconfianza, prefiere que sea presencial, retirado y temas personales. Las respuestas completas en el archivo adjunto de Excel (Datos Totales Resumen Encuestas).

De acuerdo a su criterio, ¿Tendría la confianza para realizar consultorías en temas que domina de su especialidad en infraestructuras y/o de la construcción por medio de una plataforma web?		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	69,8%	37
No (Porqué)	30,2%	16
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>53</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>10</b>

Tabla 17. Preg\_16: Confianza realizar consultorías

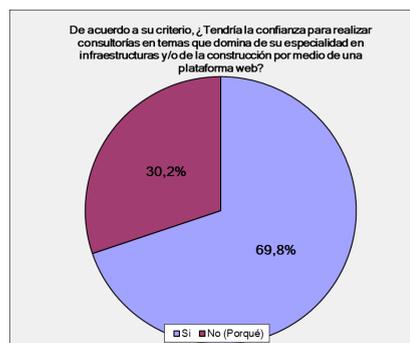


Figura 14. Preg\_16: Confianza realizar consultorías

Pregunta No. 17: Tipos de especialidades que se podrían suministrar.

Para conocer el tipo de consultoría que se podría ofrecer a través de la plataforma se hizo la siguiente consulta: Si su respuesta anterior fue “Si”, mencione 3 especialidades en las que podría dar consultoría de experto internacional. De estas respuestas se identificaron 13 categorías principales y dentro de ellas otras subespecialidades:

- Diseños de ingeniería, 8 menciones
- Administración & project management, 13
- Costos, presupuesto y planificación, 13
- Hidrología & hidráulica, 10
- Arquitectura, 7
- Geología & geotécnica, 6
- Asesoramiento financiero, 6
- Supervisión & avalúos, 5
- Reclamos, 4
- Proyectos de energía, 4
- Mantenimiento, 4
- Trámites y permisología, 2
- Otras consultorías, 16

#### Pregunta No. 18: Disponibilidad para realizar consultorías

En esta pregunta se pretende tener una idea de la disponibilidad que tienen los consultores para realizar consultorías durante la semana. Para ello se hizo la siguiente consulta: Si usted realiza (o podría realizar) consultorías en temas relacionados a su ámbito de especialidad y se le retribuye económicamente: ¿Cuántas horas tendría disponible por semana? De la Tabla 17 y Figura 15, vemos que los consultores en su mayoría estarían dispuestos a dedicar entre 1 y 10 horas por semana por

sus servicios con un 70% de los encuestados (30% de 1 a 5 horas y 40% de 5 a 10 horas).

**Si usted realiza (o podría realizar) consultorías en temas relacionados a su ámbito de especialidad y se le retribuye económicamente: ¿Cuántas horas tendría disponible por semana?**

Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
1-5	30,0%	15
5-10	40,0%	20
10-20	16,0%	8
20-30	8,0%	4
30-40	0,0%	0
40 o más	6,0%	3
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>50</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>13</b>

Tabla 18. Preg\_18: Disponibilidad realizar consultorías

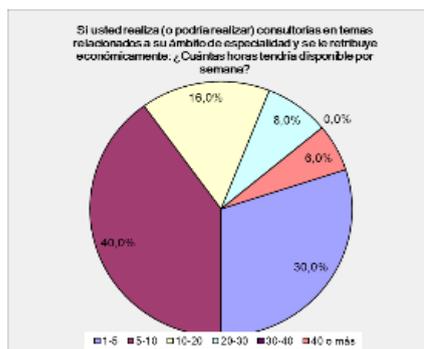


Figura 15. Preg\_18: Disponibilidad realizar consultorías

### Pregunta No. 19: Utilización plataforma web para gestionar consultorías.

Se preguntó: Estaría dispuesto a que una plataforma web gestione sus consultorías, si esta le permite acceder a una gran cantidad de clientes y la confidencialidad necesaria. La información recopilada en la Tabla 18 y Figura 16 vemos que en casi un 89% los profesionales estarían dispuestos a utilizar una plataforma que les ayude a gestionar sus consultorías. Algunas respuestas del No (Porqué) fueron:

- Porque prefiero la auto-gestión, y por otra parte a través Linked-in puedo tener servicios similares y con mayor soporte internacional.
- Porque mi asesoramiento es muy personal y se trabaja mucho con los sentimientos y las emociones y éstas no se transmiten vía web. Sólo va vía web el trabajo de banca día a día como pueden ser las transferencias, consultas puntuales, pagos de recibos, etc para el asesoramiento, tiene que ser en persona
- No quiero perder capacidad de seleccionar a nuestros clientes y tratar directamente con ellos.

**Estaría dispuesto a que una plataforma web gestione sus consultorías, si esta le permite acceder a una gran cantidad de clientes y la confidencialidad necesaria.**

Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	88,7%	47
No (Porqué)	11,3%	6
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>53</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>10</b>

Tabla 19. Preg\_19: Utilización plataforma web en consultorías

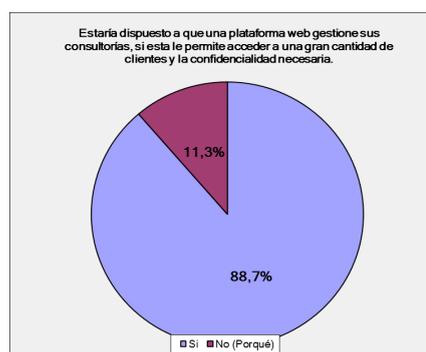


Figura 16. Preg\_19: Utilización plataforma web en consultorías

### Pregunta No. 20: Medio por el cual se realizan las consultorías.

Se preguntó a los consultores sobre los medio de comunicación de preferencia para realizar sus consultorías, para ello se consultó: ¿Porque medió realiza o le gustaría realizar servicios de con-

sultoría anteriormente mencionados? De los resultados de la Tabla 19 se aprecia una preferencia por la consultoría “En Persona” y casi con la misma cantidad de no. 1 de preferencia el “Correo Electrónico”, luego vemos la utilización de “Internet / Página Especializada”, que sumada esta opción con el correo electrónico estarían como la opción No. 1.

Tabla 20. Preg\_20: Medios de preferencia para realizar consultorías

¿Porque medió realiza o le gustaría realizar servicios de consultoría anteriormente mencionados?								
Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	N/A	Rating Average	No. Resp.
Teléfono	8	10	15	10	1	7	2,72	51
Correo Electrónico	14	18	10	6	0	3	2,13	51
En Persona	16	10	8	10	3	4	2,39	51
Internet/ Página Especializada	8	12	13	11	4	3	2,68	51
Otro	5	0	2	6	30	8	4,45	51
	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>Pregunta Resp.</b>	<b>51</b>
							<b>Pregunta Omitida</b>	<b>12</b>

Pregunta No. 21: Canon a pagar por gestión de la plataforma.

Para saber el porcentaje que se podría cobrar por la gestión y/o utilización de la plataforma por los servicios contratados se preguntó: Si por medio de una plataforma web le permite ser contratado, qué canon estaría dispuesto a entregar. Esta pregunta se complementa con la pregunta 14. En ambas preguntas se ve que la preferencia de los encuestados en pagar un canon por la utilización de la plataforma está entre 0 y 10% sobre los servicios contratados, esos representaron con el 56%, luego con un 22% vemos que un monto fijo por mes sin importar el monto del servicio y un 11% que no estaría dispuesta a pagar ningún canon por la utilización de la plataforma.

Si por medio de una plataforma web le permite ser contratado, qué canon estaría dispuesto a entregar.		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
No estoy dispuesto a pagar ningún canon "fee"	11,1%	3
0 - 5%	25,9%	7
5 - 10%	29,6%	8
10 - 15%	3,7%	1
más del 15%	0,0%	0
Un monto fijo sin importar el monto del servicio	22,2%	6
No importa el porcentaje	0,0%	0
Otro (especifique)	7,4%	2
	<b>Pregunta Respondida</b>	<b>27</b>
	<b>Pregunta Omitida</b>	<b>11</b>

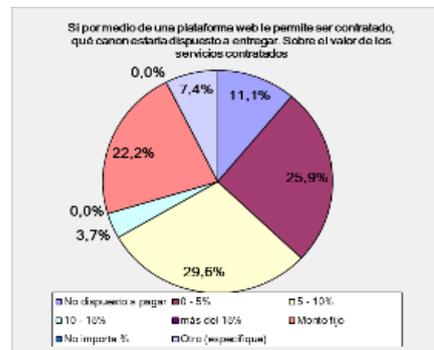


Figura 17 Preg\_21: Canon a pagar por utilización de la plataforma

Tabla 21. Preg\_21: Canon a pagar por utilización de la plataforma

Pregunta No. 22: Consultorías que los clientes hayan recibido.

Para conocer las necesidades de consultoría de los clientes se realizó la siguiente consulta: Mencione 3 tipos de consultorías o necesidades de información que le hayan hecho en los últimos meses y que haya resuelto o no. Al igual que con las consultorías de la pregunta los temas se agruparon en 12 categorías, solamente no se mencionó un tema para la categoría de mantenimiento

- Diseños de ingeniería, 10 menciones
- Proyectos de energía, 8
- Geología & geotécnica, 8
- Administración & project management, 7
- Costos, presupuesto y planificación, 7
- Hidrología & hidráulica, 4
- Arquitectura, 1
- Asesoramiento financiero, 1
- Supervisión & avalúos, 1
- Reclamos, 1
- Trámites y permisología, 1
- Otras consultorías, 12

**Pregunta No. 23: Utilización plataforma web para recibir las consultorías solicitadas.**

En relación con la pregunta 22 hecha a los consultores esta se realizó a los clientes, en la que se preguntó: Si tiene la posibilidad de usar una plataforma web para servicios de consultoría, ¿estaría dispuesto a utilizarla para entregar la solución y/o consultoría solicitada? Vemos una gran aceptación de casi el 90%, donde los clientes estarían dispuestos a utilizar una plataforma para solicitar y que se le entregue las consultorías solicitadas.

<b>Si tiene la posibilidad de usar una plataforma web para servicios de consultoría. ¿estaría dispuesto a utilizarla para entregar la solución y/o consultoría solicitada?</b>		
Opciones de Respuesta	% Resp.	No. Resp.
Si	89.5%	17
No (Porqué)	10.5%	2
<b>Pregunta Respondida</b>		<b>19</b>
<b>Pregunta Omitida</b>		<b>19</b>

Tabla 22. Preg\_23: Utilización plataforma web para consultorías

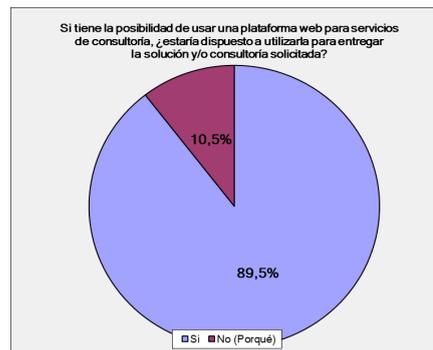


Figura 18. Preg\_23: Utilización plataforma web para consultorías

## aneXo 2: investigación internet



KENSELTV



HIDROJING



NUBELO



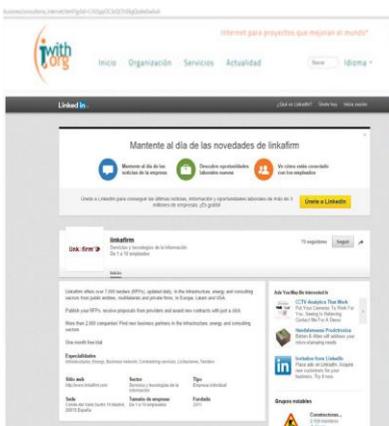
HOLDING CONSULTORES



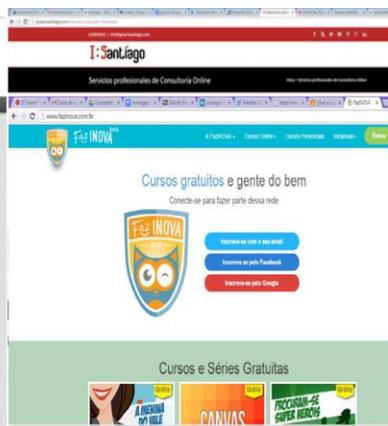
ARQ-ONLINE



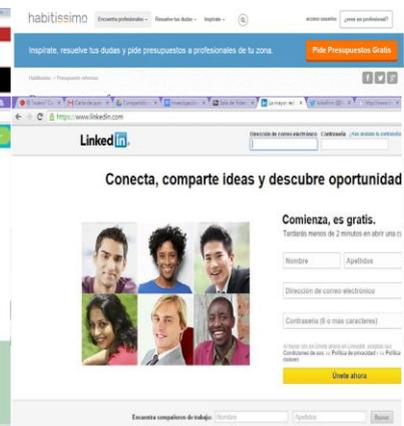
CAPACITARSE



LINKAFIRM



FAZINOVA



LINKEDIN

- **KENSELT**

<http://www.kenselt.me/bienvenido?gclid=CKmL6IL-3cQCFZEkgQod7k4A0Q>

#### Descripción de la plataforma

Conecta a consultores que quieran ofrecer sus servicios y a empresas que lo necesiten. Las empresas se conectan con expertos calificados que brindan soluciones para el desarrollo de negocios a costos accesibles. Los consultores tienen más de 5 años experiencia profesional en las siguientes áreas: Finanzas, Mercadeo, Investigación de Mercados, Sistemas, Logística, Recursos Humanos.

Para publicar tu proyecto debes registrarte en la página web. Igualmente si eres profesional, y quieres formar parte de la plataforma debes registrarte y se ponen en contacto contigo.

#### Forma de pago

Las empresas contratan por hora o por proyecto los servicios de los profesionales.

#### Comparación con nuestra idea de negocio

La idea de negocio de Kenselt se basa en los mismos principios que nuestra idea de negocio, la de consultoría, pero en el área de asesoramiento a emprendedores que quieren desarrollar un negocio.

- **HIDROJING**

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

#### Descripción de la plataforma

Los servicios de consultoría en HidrojING están dirigidos a profesionales independientes de la ingeniería o arquitectura que durante el desarrollo de sus trabajos y servicios necesiten de colaboración temporal para definir y solucionar temas relacionados con estudios y simulaciones hidráulicas. Consultorías e ingenierías que en la realización de proyectos y estudios relacionados con infraestructuras, precisen en un momento determinado un servicio de asistencia complementaria para poder acometer aspectos o tareas de su servicio relacionados con la hidráulica.

Empresas públicas y privadas que durante la prestación de sus servicios de gestión o en la definición de soluciones técnicas relacionadas con infraestructuras o actuaciones ubicadas en márgenes de río o zonas inundables, necesiten de un servicio de asistencia técnica en concreto.

Administraciones públicas locales que en sus planificaciones territoriales para definir los posibles usos del suelo precisen realizar un estudio de inundabilidad y redactar un informe para su aprobación por parte del organismo hidrográfico competente.

Particulares que en sus procesos de tramitación administrativa de permisos para obras o actuaciones se les requiera de estudios hidráulicos o estudios de inundabilidad que complementen la solicitud para su revisión y emisión de informe por parte de organismos hidráulicos e hidrológicos competentes.

#### Forma de pago

Como se trata de una parte muy específica de la ingeniería, la hidráulica, no es lógico pagar una cuota o fee para acceder al servicio.

#### Comparación con nuestra idea de negocio

La idea de negocio de HidrojING se basa en los mismos principios que nuestra idea de negocio, la de consultoría, pero a una escala muy reducida. En este sentido HidrojING es una plataforma en la

que interactúen los clientes con un profesional o freelance en concreto.

- LINKAFIRM

#### Descripción de la plataforma

Es una red empresarial en sector de infraestructuras, consultoría y energía, que ofrece licitaciones en todo el mundo y un directorio de empresas del sector. La plataforma pretende facilitar la internacionalización de las empresas ayudando a encontrar nuevas oportunidades de negocio y nuevos socios comerciales. Están enfocados en Consultoría, Infraestructuras y Energía, con el objetivo de posicionarse como referencia en estos sectores. Cualquier empresa, grande o pequeña con ánimo de internacionalizarse puede utilizar Linkafirm para salir de sus fronteras.

Las funcionalidades de la plataforma son ver licitaciones, públicas y privadas, publicar licitaciones y enviar a proveedores o de manera abierta, enviar propuestas a licitaciones, contactar empresas (socios, clientes, proveedores).

#### Forma de pago

Hay varias formas de pago: un modelo del servicio free, gratuito para las empresas con el que se tiene acceso a todas las licitaciones, y se pueden publicar peticiones de ofertas para realización de trabajos, y otro tipo de pago mensual para poder ver ofertas de terceros y enviarles propuestas.

#### Comparación con nuestra idea de negocio

Al igual que nuestra idea de negocio, es una herramienta en la nube, pero esta plataforma se centra en publicar licitaciones, recibir ofertas de proveedores, compartir archivos y adjudicar contratos.

La empresa que publica una petición de oferta puede gestionar de manera sencilla y eficiente sus contrataciones y accede a una base importante de proveedores, mientras que las empresas registradas se benefician de oportunidades directas desde el primer momento.

- NUBELO

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

#### Descripción de la página

Nubelo pone al alcance de empresa a profesionales de habla hispana: programadores, diseñadores, redactores, consultores, etc. Determina qué profesionales se adapta más al proyecto, evaluando su portafolio, experiencia, habilidades, aptitudes y valoraciones que clientes han dejado después de colaborar con ellos.

Por otro lado están los profesionales que quieren trabajar para clientes del mundo entero y te da acceso a proyectos que encajen con tus habilidades e intereses profesionales.

Abarca muchos y muy diferentes proyectos: Desarrollo Web y Móvil, Informática y Telecomunicaciones, Marketing y Ventas, Ingeniería y Arquitectura, etc.

#### Forma de pago

Se publica un proyecto y se tiene acceso a profesionales. Se empiezan a recibir propuestas y se selecciona al candidato, basándose en el perfil, valoraciones, historial de trabajo, etc.

El cliente realiza un depósito de garantía, que permanece en la cuenta de Nubelo hasta que se confirme que el trabajo está terminado y se pueda liberar el pago.

Hay un espacio de trabajo, desde la cual se puede gestionar y supervisar el avance del proyecto. Cuando el profesional termine el proyecto, confirma la calidad y se aprueba el resultado final.

### Comparación con nuestra idea de negocio

Al igual que nuestra idea de negocio, es una herramienta en la nube.

La empresa que publica una petición de oferta puede gestionar de manera sencilla y eficiente sus contrataciones y accede a una base importante de profesionales.

- **HOLDING CONSULTORES**

<http://holdingconsultores.com/es/>

### Descripción de la página

Consultoría de Negocios y especializada en el área comercial. Conecta a consultores que quieran ofrecer sus servicios y a empresas que lo necesiten.

- **ARQ-ONLINE**

<http://www.arquitectos-online.com/>

### Descripción de la plataforma

Arq-Online Ofrece todo tipo de servicios relacionados con la arquitectura, construcción e ingeniería, en cualquier punto de la geografía española. Desde orientación para obtener una licencia y pasos que hay que dar, hasta ayudar a encontrar quien puede construir o asesorar sobre cuánto puede costar una reforma o nueva edificación.

Está dirigido a particulares que necesiten en un futuro próximo emprender la construcción de su vivienda o la reforma de su negocio, o simplemente la realización de cualquier trámite relacionado con la construcción y que no saben a quién dirigirse para que les oriente sobre los pasos a dar y los procedimientos a seguir. A estudiantes que necesiten cualquier tipo de información o consultoría en el proceso de su formación como profesionales de la construcción y la arquitectura y a profesionales del sector.

Es posible la contratación de otros servicios profesionales ofertados por el equipo de profesionales de Arq-Online, este puede facilitar presupuesto personalizado en un plazo de 24 h, según tarifas de aplicación en cada caso.

### Forma de pago

El importe de las consultas evacuadas vía E-mail es gratuito, y sin limitación en su número.

Consulta Premium, cuya respuesta por email está garantizada en 24 horas máximo.

Email en menos de 48 horas por un costo de 6 eur (iva 21% incl.). Email en menos de 24 horas por un costo de 10 eur (iva 21% incl.). Consulta Telefónica menos de 1 hora por un costo de 20 eur (iva 21% incl.) /hora.

Consulta Chat, de forma directa con un arquitecto y que debe ser previamente concertada para su realización mediante SKYPE o GOOGLE HANGOUT.

Consulta Chat directo menos de 1 hora por un costo de 30 eur (iva 21% incl.) /hora.

El pago se efectúa a través de Paypal, que permite hacer el pago mediante tarjeta de crédito.

### Comparación de nuestra idea de negocio

Al igual que nuestra idea de negocio, esta plataforma ofrece servicios de consultoría al sector de la construcción, pero está más enfocada a profesionales de la arquitectura. Es similar a nuestra idea porque establece una cuota para servicios de consultoría que requieran contactar de forma directa con un arquitecto ya sea por SKYPE o GOOGLE HANGOUT. Arq-Online es un equipo de profesionales pertenecientes a varias oficinas de arquitectura que solo ofrece servicios de consultoría y limitado

al territorio español, a diferencia de nuestra idea de negocio que propone conectar tanto a profesionales que requieran servicios de consultoría como aquellos que deseen ofrecer dicho servicios en España y Centroamérica.

- **CAPACITARSE**

<http://www.cursosderse.com/servicios-a-empresas/consultores-en-rse/>

#### Descripción de la plataforma

Es una plataforma que a través de su equipo multidisciplinario y con base en 5 países en América Latina, ofrece servicios de asesoramiento y consultoría a emprendimientos, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas. CapacitaRSE es un consultorio virtual de RSE que busca ofrecer soluciones de consultoría online en RSE a quienes requieren de apoyo técnico para llevar adelante los cambios necesarios para que la Responsabilidad Social ingrese definitivamente en el núcleo del negocio.

Entre los servicios que ofrecen se encuentran:

- Consultoría para Implementación de RSE
- Formación In-Company (Programas a medida; Conferencias; Videoconferencias)
- Estrategias de Comunicación de RSE 2.0 y StakeholderEngagement
- Autodiagnóstico ISO 26.000 (de acceso gratuito)
- Asesoría para Reportes de RSE (Brechas; Alineamiento con ISO 26.000; Diseño del Reporte Online y Mobile)

#### Forma de pago

Transferencia bancaria, tarjeta de crédito y Paypal

#### Comparación de nuestra idea de negocio

Lo similar a nuestra idea de negocio es que es una plataforma de servicios online de consultoría, pero está enfocada en un sector diferente a nuestra idea y conformada como un centro de educación virtual en Responsabilidad Social Empresarial y que además de los servicios de consultoría ofrece cursos, seminarios y conferencias.

- **IWITH.ORG**

[http://www.iwith.org/es/soluciones/consultoria\\_internet.html?gclid=CJGSppOC3sQCFcEkgQod-wEWAXA](http://www.iwith.org/es/soluciones/consultoria_internet.html?gclid=CJGSppOC3sQCFcEkgQod-wEWAXA)

#### Descripción de la plataforma

iWith.org es una plataforma de consultoría por Internet, es un servicio especializado en detectar las oportunidades que ofrecen Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación para los proyectos no lucrativos y emprendedores sociales. Independientemente de las herramientas y programas que las organizaciones utilicen para conseguir sus objetivos de comunicación en internet, iWith.org ofrece tres niveles de soporte que permiten a las organizaciones centrarse en su trabajo aprovechando los recursos y oportunidades que ofrece internet: soporte técnico, soporte a usuario y soporte a la organización.

#### Forma de pago

No lucrativo

#### Comparación de nuestra idea de negocio

Es afín a nuestra idea de negocio, ya que iWith.org es una plataforma de servicios online de ase-

sofía y consultoría que persigue dar un soporte técnico para que las organizaciones y/o usuarios puedan aprovechar los recursos y oportunidades de su negocio a través de los servicios que ofrece la plataforma, pero contrario a nuestro proyecto, es de carácter no lucrativo y enfocado en un sector distinto al nuestro.

#### I:SANTIAGO

<http://ignaciosantiago.com/servicios-consultor-freelance/>

#### Descripción de la plataforma

Es un servicio de consultoría o un consultor online para páginas web. Entre los servicios que ofrece esta plataforma se encuentran: consultoría SEO, servicios de consultoría y diseño Wordpress, y servicios de formación. El servicio consiste en una llamada por teléfono o Skype en la que el consultor ayuda a resolver las dificultades que el SEO plantea. Al transmitir las dudas, el consultor ofrece su punto de vista y explica claramente lo que haría en su lugar, ofreciendo estrategias y planteando ejemplos que puede aplicar el cliente en su situación, así como consejos personalizados para mejorar su presencia en Google.

#### Forma de pago

Antes de 2 días laborables, el consultor hace algunas preguntas para calcular el coste del servicio, el cual te enviará por email. Una vez realizado el pago, el cliente recibirá la auditoría en un máximo de 30 días.

El pago se realiza a través de tarjeta de crédito y transferencia bancaria.

#### Comparación de nuestra idea de negocio

I:Santiago es una sola persona con un proyecto de consultoría integral, dirigido a páginas web, en cambio, nuestra idea de negocio es una plataforma que conectará tanto a clientes del sector de la construcción, para servicios de consultoría, como a consultores, profesionales del sector de la construcción.

- HABITISSIMO

[www.habitissimo.es](http://www.habitissimo.es)

#### Descripción de la plataforma

Habitissimo es una plataforma donde encontrar información detallada, presupuestos y opiniones sobre profesionales y empresas de obras de construcción (nueva construcción, rehabilitación, reformas), arquitectura e interiorismo, así como, de ingeniería y profesionales de la construcción (fontaneros, electricistas, albañiles pintores, etc.). Los trabajos profesionales predominantes son reforma, rehabilitaciones y nuevas construcciones tipo vivienda unifamiliar, máximo 150 m<sup>2</sup>.

Opera en España, se basa en la solicitud de presupuestos a varios profesionales por medio de la plataforma, en la que el cliente de forma gratuita expone sus necesidades y la plataforma envía diariamente a los profesionales inscritos un correo electrónico con la demanda, estos pueden optar por ofertar.

Los profesionales se han inscrito en la plataforma y abonan una cantidad fija mensual, más por cada oferta que hagan una cantidad variable, la cual da acceso a los datos de futuro cliente.

#### Forma de pago

El abono mensual es de 9,90 euros, este permite acceder a las ofertas y la cuota variable por cada oferta, en función de la complejidad, la cual oscila entre 5 y 30 euros.

El pago se realiza a través de tarjeta de crédito y se emiten facturas al alcanzar 50 euros o al final de mes.

### Comparación de nuestra idea de negocio

El principio es similar a nuestro proyecto de empresa pero Habitissimo se limita a poner en contacto Clientes con Profesionales, no realizan control sobre el trabajo profesional, no está prevista la colaboración entre profesionales y el mercado se centra en el sector de la edificación de pequeño o mediano tamaño, principalmente.

- LINKEDIN

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

### Descripción de la plataforma

Plataforma Social de Profesionistas. Los usuarios lo utilizan para crear un perfil y ser utilizado como una carta de presentación profesional en Internet, es decir, un perfil en LinkedIn es un resumen de tu experiencia y logros profesionales. Es una de las plataformas más actuales para hacer negocios y alianzas estratégicas. A diferencia con otras redes no permite personalizar casi nada, es decir, la única foto que se puede cargar es la del CV, no se pueden subir videos, tampoco se puede personalizar el color, formato o diseño del perfil. Sólo permite enfocarse en la información profesional de las personas.

Al crearse un banco de datos de profesionistas, LinkedIn crea oportunidades de negocio las cuales las tiene divididas según el tipo de cliente y a este un diferente costo:

BASICA: Crear una perfil básico con las funcionalidades iniciales de LinkedIn.

#### JOB SEEKER

- Destaca ante los gerentes de contratación
- Ponte en contacto con técnicos de selección de personal
- Ve una comparación con otros candidatos

#### BUSINESS PLUS

- Promociona y amplía tu negocio.
- Aprovecha el potencial de tu red
- Mejora tu marca profesional

#### SALES NAVIGATOR PROFESIONAL

- Encuentra clientes y cuentas en tu mercado objetivo.
- Obtén información en tiempo real para una comunicación más personalizada.
- Forja relaciones de confianza con clientes y posibles clientes.

#### RECRUITER LITE

- Encuentra a candidatos cualificados más rápidos.
- Comunícate con los mejores candidatos directamente.
- Forja relaciones con empleados potenciales.

### Forma de pago

BASICA:

Gratis

JOB SEEKER

PRIMER MES: GRATIS

	MENSUAL:	29,99 USD
BUSINESS PLUS	PRIMER MES:	GRATIS
	MENSUAL:	59,99 USD
	ANUAL:	575,88 USD (AHORRA 20%)
SALES NAVIGATOR PROFESIONAL	PRIMER MES:	GRATIS
	MENSUAL:	79,99 USD
	ANUAL:	779,88 USD (AHORRA 20%)
RECRUITER LITE	PRIMER MES:	GRATIS
	MENSUAL:	119,95 USD
	ANUAL:	1.199,40 USD (AHORRA 20%)

### Comparación de nuestra idea de negocio

Es una multiplataforma de profesionistas. La actividad principal es buscar a profesionistas para cubrir una necesidad, en particular, reclutamiento de personal y/o buscar profesionistas de empresas con una vinculación comercial (compras / ventas) existente o por crear. Abarca en su totalidad todo tipo de industrias y servicios. No es especializada en un rubro. No cubre ninguna necesidad de resolución de problemas técnicos, únicamente es un portal para localizar a un profesional de acuerdo a la necesidad del usuario buscador.

- FAZINOVA

[www.fazinova.com.br](http://www.fazinova.com.br)

### Descripción de la plataforma

Plataforma que ofrece cursos de entrepreneurship, innovación y habilidades en forma presencial y virtual a nivel global. Esta creada únicamente en el idioma Portugués. La plataforma cuenta con aproximadamente 9 cursos gratuitos de los temas mencionados. Al final igual promociona servicios de coaching por sesiones de hasta 1 hora y los libros de la autoría de la misma creadora del portal. Investigando en la página <http://www.mustat.com/es/fazinova.com.br> se observó algunos datos técnicos de la multiplataforma:

“Cada día, fazinova.com.br genera 14 610 páginas vistas por 2 922 visitantes. El sitio web recibe un promedio de 90 582 visitas y 452 910 páginas vistas por mes. Fazinova.com.br tiene un Google Pagerank de 4/10 y un Alexa Rank de 268 625. La longitud del nombre de dominio es de 8 caracteres. Los algoritmos de los motores de búsqueda dan más credibilidad y autoridad a los sitios web cuyo nombre de dominio fue registrado hace mucho tiempo y sigue siendo activo (no aparcado). Fazinova.com.br gana 9 euros diarios en ingresos publicitarios. El ingreso por los anuncios de costo por clic (CPC) es de 3 285 euros al año. El ingreso anual por los anuncios de costo por cada mil impresiones (CPM) es de 533 euros. Si el sitio estaba a la venta, se podría vender por 3 199 euros. Se le da una calificación de D, debido a sus bajos rendimientos. Fazinova.com.br (y otros 70 sitios web) tiene por dirección IP 50.87.147.147 y está ubicado en PROVO, Estados Unidos. La cantidad de ancho de banda utilizado por Fazinova es de 1,225 Go por día. Por lo tanto, estimamos que fazinova.com.br utiliza un total de 1 servidor(es), con un coste de 40 euros al mes.”

### Forma de pago

CURSOS BASICOS:	Gratis
SESIONES DE COACHING:	1 SESION 250 R (hasta 60 minutos por sesión) 6 SESIONES 1,350 R (hasta 60 minutos por sesión)

### Comparación de nuestra idea de negocio

Crea contenido de calidad referente a un sector en específico (coaching) y de ahí envuelve al usuario en un proceso de compra de sesiones de coaching mediante Skype con costo y venta de otros accesorios como libros, en este caso bajo la autoría de la misma creadora de la multiplataforma. De igual manera otro punto a resaltar es el foco que ha prendido en inversionistas, ya que actualmente solo llega a un mercado de usuarios que dominen el idioma Portugués.

### aneXo 3. descripción de la plataforma digital nuBelo

Nubelo pone al alcance de empresa a profesionales de habla hispana: programadores, diseñadores, redactores, consultores, etc. Determina qué profesionales se adapta más al proyecto, evaluando su portafolio, experiencia, habilidades, aptitudes y valoraciones que clientes han dejado después de colaborar con ellos.

Por otro lado están los profesionales que quieren trabajar para clientes del mundo entero y te da acceso a proyectos que encajen con tus habilidades e intereses profesionales.

Abarca muchos y muy diferentes proyectos: Desarrollo Web y Móvil, Informática y Telecomunicaciones, Marketing y Ventas, Ingeniería y Arquitectura, etc.

Se publica un proyecto y se tiene acceso a profesionales. Se empiezan a recibir propuestas y se selecciona al candidato, basándose en el perfil, valoraciones, historial de trabajo, etc.

El cliente realiza un depósito de garantía, que permanece en la cuenta de Nubelo hasta que se confirme que el trabajo está terminado y se pueda liberar el pago.

Hay un espacio de trabajo, desde la cual se puede gestionar y supervisar el avance del proyecto.

Cuando el profesional termine el proyecto, confirma la calidad y se aprueba el resultado final.

Nubelo se fundó en el año 2011. Cuentan con oficinas en España, Perú, Argentina, Chile y México.

La sede central se ubica en la ciudad ibérica de Barcelona. En la actualidad, dispone de 241.000 'freelancers' registrados y 33.000 empresas. En la plataforma, se han propuesto cerca de 29.000 proyectos.

Los trabajadores independientes de Colombia representan el 13 por ciento de la base de integrantes de Nubelo (31.000 en cifras concretas). Solo es superado por Brasil, España y Argentina en esta variable.

La mayor cantidad de empresas registradas pertenecen a España, Argentina, Brasil, Colombia y México, en ese orden. Cuentan con presencia en doce países de habla hispana. En Colombia predominan los profesionales en diseño, los redactores, los expertos en mercadeo y los desarrolladores web.

Nubelo provee las herramientas para que los 'freelancers' participen en proyectos profesionales propuestos por clientes de todo el mundo.

El pago por cada proyecto se puede negociar de forma directa con el cliente o él mismo puede establecer un valor fijo.

Por cada proyecto obtenido, Nubelo se lleva una comisión del 10 % del monto total ganado por el trabajo. Si se opta por membresía premium, el porcentaje se reduce a 5 por ciento y se otorga prioridad al usuario cuando se postula a las propuestas laborales disponibles.

Adicional a lo anterior, con la intención de capacitar a los trabajadores independientes, Nubelo crea una escuela virtual llamada Nubersidad. En esta página web, se ofrecen cursos de desarrollo web y móvil, de diseño y multimedia y de marketing y ventas. Algunos son gratuitos, otros rondan los 200 euros.

Existen dos planes que pueden adquirir los profesionistas: Plan Básico y Plan Premium. En la siguiente tabla se detallan las características de cada uno de ellos.

	BASICO	PREMIUM
Comisión sobre proyecto	10%	5%
Postulación a proyectos	48 horas después	Inmediato
Retiro de fondos	Cada 15 días	Semanal
Test Certificado	Sí	Sí
Visibilidad	1x	3x
Cantidad ofertas por mes	10	Infinitas

Recomendaciones de clientes	Infinitas	Infinitas
Seguimiento de propuestas enviadas	-	Sí

El Plan Premium se podrá adquirir por 30 días, 90 días o 180 días. En cualquier caso, el Plan se paga por adelantado y se abonan todos los meses en un solo pago. Cuanto mayor sea la cantidad de días que se contrata, mayor va a ser la bonificación.

	30 días	90 días	180 días
Costo por mes	9,95 €	7,95 €	6,95 €
Importe a abonar	9,95 €	23,85 €	41,70 €

#### aneXo 4. descripción de la plataforma digital linKedin

Plataforma Social de Profesionistas. Los usuarios lo utilizan para crear un perfil y ser utilizado como una carta de presentación profesional en Internet, es decir, un perfil en LinkedIn es un resumen de tu experiencia y logros profesionales. Es una de las plataformas más actuales para hacer negocios y alianzas estratégicas. A diferencia con otras redes no permite personalizar casi nada, es decir, la única foto que se puede cargar es la del CV, no se pueden subir videos, tampoco se puede personalizar el color, formato o diseño del perfil. Sólo permite enfocarse en la información profesional de las personas.

Al crearse un banco de datos de profesionistas, LinkedIn crea oportunidades de negocio las cuales las tiene divididas según el tipo de cliente y a éste un diferente costo: BÁSICA

Crear un perfil básico con las funcionalidades iniciales de LinkedIn:

##### JOB SEEKER

- Destaca ante los gerentes de contratación
- Ponte en contacto con técnicos de selección de personal
- Ve una comparación con otros candidatos

##### BUSINESS PLUS

- Promociona y amplía tu negocio
- Aprovecha el potencial de tu red
- Mejora tu marca profesional

##### SALES NAVIGATOR PROFESIONAL

- Encuentra clientes y cuentas en tu mercado objetivo.
- Obtén información en tiempo real para una comunicación más personalizada.
- Forja relaciones de confianza con clientes y posibles clientes.

##### RECRUITER LITE

- Encuentra a candidatos cualificados más rápidos.
- Comunícate con los mejores candidatos directamente.
- Forja relaciones con empleados potenciales

La forma de pago es la siguiente:

- BASICA: Gratis
- JOB SEEKER PRIMER MES: GRATIS, MENSUAL: 29,99 USD
- BUSINESS PLUS PRIMER MES: GRATIS, MENSUAL: 59,99 USD , ANUAL: 575,88 USD (AHORRA 20%)

- SALES NAVIGATOR PROFESIONAL PRIMER MES: GRATIS, MENSUAL: 79,99 USD , ANUAL: 779,88 USD (AHORRA 20%)
- RECRUITER LITE PRIMER MES: GRATIS, MENSUAL: 119,95 USD, ANUAL: 1.199,40 USD (AHORRA 20%)

## aneXo 5. descripción de las principales empresas competidoras potenciales de perÚ

- **CESEL, S.A.**

Firma privada peruana de ingeniería de consulta, con gran desarrollo de complejos proyectos de ingeniería multidisciplinarios, y con presencia en Perú y Latinoamérica.

En sus comienzos se dedicó con mayor énfasis a diseños civiles y estructurales, así como a proyectos portuarios y de industria pesada. Posteriormente, fue cubriendo prácticamente todo el rango de servicios de consultoría en ingeniería: carreteras, sistemas de transmisión y distribución de energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, terminales portuarios marítimos y fluviales, generación hidroeléctrica y térmica, medio ambiente, minería, siderurgia, irrigaciones, hospitales y centros de salud, aeropuertos, edificaciones, presas y túneles, mecánica e industria pesada, hidrocarburos, refinerías, conservación de energía, control y telecomunicaciones.

- **TECSUR, S.A**

Está especializada en operaciones y proyectos de ingeniería mediante el diseño, ejecución de obras y servicio logístico en los diversos sectores productivos. Sus servicios de ingeniería están enfocados en la elaboración de estudios definitivos y replanteo de proyectos integrales; asesoría en calidad de energía de sistemas eléctricos y estudios de compensación de energía reactiva y ahorro de energía.

Sus clientes principales son las empresas eléctricas, empresas petroleras y de gas, empresas mineras, construcción, industria, e instituciones.

- **GMI S.A. Ingenieros Consultores**

Empresa consultora de ingeniería que forma parte del Grupo Graña y Montero. Está especializada en ingeniería, supervisión, geomática y medioambiente. De esta manera, brinda una serie de servicios relacionados con la consultoría: estudios de pre-Inversión, anteproyectos de Ingeniería o Ingeniería Preliminar, estudios de pre-Factibilidad, estudios de factibilidad, estudios definitivos a nivel de licitación, diseños ejecutivos a nivel de construcción, supervisión de estudios definitivos y/o diseños ejecutivos, supervisión de obras, gerencia de proyectos, gerencia de construcción, asesoría especializada.

GMI S.A. está afiliada con la empresa ECOTEC, dedicada a la consultoría en medio ambiente y al desarrollo de proyectos de Ingeniería en Saneamiento Ambiental. Brinda una gama de servicios cuya finalidad es la protección ambiental en los sectores principalmente, minero, hidrocarburos, eléctrico, agrícola, industrial, turismo y transporte. Realiza estudios de evaluación y monitoreo de impacto ambiental, gerencia y supervisión de proyectos de ingeniería y acompañamientos ambientales a empresas nacionales e internacionales; y diseñar medidas de mitigación para controlar la contaminación ambiental.

## aneXo 6. descripción de las principales empresas competidoras potenciales de colombia

- **INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS**

Empresa Colombiana establecida en 1975; su especialización se ha remontado a los campos principales de la Ingeniería y Minería, como son:

Construcción de Presas: Berma en la Presa de Sesquilé Cundinamarca.

Construcción Pesada: Carreteras, pavimentaciones en asfalto y concreto, alcantarillado, acueducto, canalizaciones de energía eléctrica, teléfonos, semaforizaciones, entre otros.

Construcción en hormigón: Puentes, Box Culvert, Urbanizaciones, Pilotajes, entre otros.

- **CONSTRUCTORA EMMA**

Empresa de Ingeniería civil con amplia experiencia en la ejecución de proyectos de obras civiles, infraestructura y concesiones viales, en los sectores público y privado, que cumple con altos estándares de calidad, apoyados en un equipo humano competente, maquinaria y equipos especializados, garantizando así proyectos que generen valor a nuestros grupos de interés lo cual contribuye al desarrollo sostenible del país.

- **EMPRESA GLOBAL DE PROYECTOS DE INGENIERÍA. EGPI S.A.S**

La Dimensión Global de la Ingeniería en Colombia. Está dentro de las diez principales empresas de servicios de ingeniería de Europa. Fundada en 1983 es una empresa dedicada a la ingeniería de alta calidad en sectores tales como energía, telecomunicaciones, agua, climatización, ambiente, sistemas de información geográfica e industria. CME es el core business del grupo PROCME que también lo integra la compañía Tecneira S.A. empresa encargada de las energías renovables. El grupo tiene presencia en países como Francia, España, Angola, Portugal, Cabo Verde, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Cuenta con cerca de 1250 colaboradores.

- **CONSULTORÍA COLOMBIANA S.A.**

Es una empresa de ingeniería con presencia nacional e internacional durante más de cuarenta años. Son expertos en la realización de estudios, planificación, diseños, estructuración, desarrollo, valoración, supervisión y gerencia integral de proyectos de infraestructuras y edificaciones.

- **ING. INGENIERÍA S.A.**

Es una empresa constituida en el año 1985 de carácter nacional, ofreciendo los servicios de consultoría e interventoría de proyectos de obras civiles, con énfasis en el sector de vías, transporte, agua potable y saneamiento básico.

## aneXo 7. descripción de las principales empresas sustitutas

1. Plataformas dedicadas al “Project Management” tales como:

- 24 seven office (<http://24sevenoffice.com/>)
- Wrike (<https://www.wrike.com/>)
- Manage Engine Service Desk Plus (<https://www.manageengine.com>)
- Britix24 (<https://www.britix24.com/>)
- Líder de proyecto (<http://www.liderdeproyecto.com/>)
- DELTA (<http://deltaasesores.com/>)
- PMQuality - Project Management (<http://pmquality.com.ar/>)
- IT Process Wiki (<http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/Portada>)

2. Plataformas que están especializadas en la industria de la construcción y que igual que las anteriores están diseñadas para llevar la gestión de las obras, tienen actualmente toda la base tecnológica, base de datos y “know how” de las tecnologías de la información aplicadas a la industria de la construcción e infraestructuras. Estas plataformas son:

- Procore ([www.procore.com](http://www.procore.com))
- Aconex ([www.aconex.com](http://www.aconex.com))
- IPM Global (<http://www.ipmglobal.net/>)
- Sage 300 Construction and Real Estate (<http://na.sage.com/us/sage-construction-and-real-estate>)

3. Plataformas diseñadas para servicios empresariales del tipo ERP (Enterprise Resource Planning) que pueden ser utilizadas para brindar servicios de consultoría como plataformas de Project Management, gracias a sus módulos como el de Gestión Documental. Las más importantes pueden ser:

- SAP (<http://www.sap.com/latinamerica/index.html>)
- Explorer Contract Manager (<http://www.explorer-software.com/>)
- Oracle (<http://www.oracle.com/>)
- E - Business Suite
- Primavera Enterprise Project Portfolio Management
- NetSuite (<http://www.netsuite.com/>)
- SYSPRO (<http://www.syspro.com/product/what-is-erp>)

4. Herramientas del tipo ECM (Enterprise Content Management) más genéricas y que pueden ser adaptadas a muchas funciones y necesidades. Son básicamente un depositario de información entre los usuarios. Entre ellos:

- Microsoft Sharepoint (<https://products.office.com/en-us/sharepoint/collaboration>)
- Alfresco (<http://www.alfresco.com/>)
- Nuxeo (<http://www.nuxeo.com/>)
- Box (<https://www.box.com/>)
- EMC (<http://www.emc.com/>)
- Athento (<http://www.athento.com/>)
- Open Text (<http://www.opentext.com/>)
- Plone (<https://plone.org/>)

5. Plataformas con un gran número de usuario y que cuentan con un gran potencial para abrir canales de comunicación que pueden ser utilizados para varios propósitos como es el caso de las consultoría, incluso gratis. Nos referimos a las plataformas sociales como Facebook y Google+ en las cuales los usuarios ofrecen apoyo, servicio o solo conectan con otros usuarios para temas relacionados con consultoría.

A modo de ejemplo, algunos usuarios que utilizan Facebook y Google+ para ofrecer consultoría:

Facebook:

- Consultoría en Internet (<https://es-la.facebook.com/ConsultoriaEnInternet>)
- Apoyo Consultoría ([https://www.facebook.com/APOYOConsultoria/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/APOYOConsultoria/info?tab=page_info))
- Morfo Consultoría Integral (<https://www.facebook.com/MorfoConsultoriaIntegral>)

Google+:

- ALLPE Medio Ambiente (<https://plus.google.com/+AllpeMEDIOAMBIENTE/about>)
- Prodigia Consultores (<https://plus.google.com/+Prodigia/about>)
- Let Consultores (<https://plus.google.com/+LetconsultoresLiderazgo/about>)

## aneXo 8. descripción de los principales proveedores

### Proveedores de Bienes:

- Oficina Virtual
- Otros: Seguros (médicos, fraudes, etc), Hardware (computadoras, tablets, otros electrónicos)

### Proveedores de Servicios:

- Tecnología:
- Servidores para almacenamiento de la información “Cloud Hosting”: La mayoría de las bases de datos y las aplicaciones crecen con el tiempo y en última instancia necesitarán una mayor capacidad de almacenamiento. Agregar almacenamiento físico o actualizar a un servidor más grande puede ser una manera costosa e inescalable de resolver los problemas de capacidad. Por ello es más recomendable contar con proveedores que ofrezcan un almacenamiento confiable y de alto rendimiento según se necesite para aplicaciones hospedadas en Cloud Servers. Algunas empresas que ofrecen estos servicios pueden ser a nivel internacional y/o local.
- IBM (<http://www-935.ibm.com/services/mx/es/it-services/servicios-de-almacenamiento-de-datos.html>)
- Rackspace Cloud Block Storage (<http://www.rackspace.com/es/cloud>)
- Amazon Web Services (<http://aws.amazon.com/>)
- Microsoft Azure (<http://azure.microsoft.com/es-es/>)
- EMC2 Atmos (<http://www.emc.com/storage/atmos/atmos.htm>)
- Bissupport (<http://www.bissupportcr.com/>)
- Sistema Customer Relationship Management (CRM): Este es un sistema o estrategia de negocio orientada a la fidelización de clientes. Permite tener información actualizada sobre los mismos, con el objetivo de optimizar la relación entre empresa / cliente. Además, ayuda a conocer todos los diferentes puntos de contacto con los cuales el cliente interactúa en la empresa. Esta metodología se trata de utilizar y sincronizar los procesos de negocio, principalmente actividades de ventas, de comercialización, servicio al cliente y soporte técnico.
- Vtiger (<https://www.vtiger.com/>)
- SugarCRM (<http://www.sugarcrm.com/>)
- Oracle CRM (<https://www.oracle.com/applications/customer-experience/crm/index.html>)
- Microsoft Dynamics CRM (<https://www.microsoft.com/es-mx/dynamics/crm.aspx>)
- ZOHO CRM (<http://www.zoho.com/crm/>)
- Salesforce.com (<https://www.salesforce.com>)
- Salesboom (<http://www.salesboom.com/>)
- Marketing Digital

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Se conocen dos instancias: Web 1.0 y Web 2.0.

Con la web 2.0 nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como vídeos, gráfica, etc. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y feedback con los usuarios de diferentes partes del mundo.

En este nuevo ámbito se desarrolla la segunda instancia del marketing digital ya que los usuarios pueden hablar de la marca libremente. Ellos tienen un poder importantísimo que antes sólo se le permitía a los medios: La opinión.

Las técnicas de comercialización deben entonces cambiar su paradigma. Si antes los distribuidores, los medios, y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco debe cambiar al usuario.

- B - Kin (<http://www.b-kin.com/ES/>)
- Maketo (<http://www.marketo.com/>)
- Oracle Eloqua (<https://www.oracle.com/marketingcloud/products/cross-channel/marketing-to-businesses.html>)
- Hubspot (<http://www.hubspot.com/>)
- Sistema de Transferencias Bancarias, Descarga de Ejecución de Datos y Ejecutables, Sistema para Teléfonos Móviles.

Se requiere un proveedor que realice y respalde las transacciones bancarias por la compra venta de nuestros servicios ofrecidos en la multiplataforma. Otros servicios requeridos son: procesamiento de pagos, seguridad de transacciones, gestión de terminales, servicios de soporte y consultoría, I+D+I, desarrollos a medida, certificaciones, plataforma para telefonos mobiles, descarga de archivos, sistema de nube o servidores para almacenamiento de información. Hoy en día existen proveedores que ofrecen desde un servicio muy especializado de alguna de las tareas anteriormente descritas, hasta empresas que ofrecen todos los servicios bajo una sola firma o proveedor. Alguno de los posibles proveedores son:

- Redsys (<http://www.redsys.es>). Especializado en transferencias bancarias por internet.
- Grupe Speciale Mobile (<http://www.gsma.com/>). Especializado en Comercio Telefonía Móvil.
- Olark (<https://www.olark.com>). Especializado en servicios de Chat al momento.