



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TEPEPAN**

SEMINARIO:

**Negociación Integral: Estrategia Competitiva en la
Comercialización**

TEMA:

Cal y Mayor-Chile

INFORME FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciado en Relaciones Comerciales

PRESENTAN:

Carla Gabriela Alonso Villaseñor

Clara Miriam Sánchez Miguel

Yesenia Contreras Guzmán

Jhonatan Márquez Hernández

Agustín Alberto García Gálvez

Conductores del Seminario:

Lic. Armando Tovar Espinosa

LRC. María Teresa Hernández Pérez

LRC. Eduardo Ponce García

México D.F.

Septiembre 2012

AGRADECIMIENTOS

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Nuestra alma mater emblema de nuestra nación, cuna del conocimiento y del saber, formadora de grandes hombres que han sumado a la grandeza de nuestro país, que fue más que un hogar durante nuestra preparación profesional la cual desarrollo dentro de sus aulas nuestras capacidades en el ámbito personal, académico, científico y profesional; en un ambiente de ética y valores. Con orgullo nos consideramos politécnicos y que a lo largo de nuestras vidas seamos merecedores de este gran título, honrando y poniendo en alto su nombre con nuestro alto desempeño profesional.

“LA TECNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA”

A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD TEPEPAN.

Nuestro más profundo agradecimiento a nuestro plantel quien nos cobijo durante toda nuestra preparación profesional, que dentro de sus aulas forjamos nuestro espíritu de lucha, lo que nos permitió obtener el conocimiento que nos hará mejores personas y profesionistas, es un honor formar parte de ella, nos sentimos comprometidos en poner en alto el nombre de nuestro plantel.

“Siempre la llevaremos en nuestras memorias y nuestro corazón”

A LOS PROFESORES

Gracias por compartir con nosotros la virtud del conocimiento, gracias por guiarnos en el camino del saber, gracias por las horas de estudios por los momentos buenos y difíciles que gracias a esto forjamos nuestro carácter de perseverancia y lucha, gracias a ustedes estimados profesores quienes con su ayuda logramos llegar a la meta tan anhelada por todos nosotros.

“A todos ustedes gracias”

Carla Gabriela Alonso Villaseñor:

Agradezco a mis padres por darme la vida y que me han apoyado en momentos difíciles y han sonreído conmigo en los felices. A mi Abuela y Abuelo, nombres tan sencillos de pronunciar porque enaltece mi orgullo por la fortuna de ser hija suya y que me guiaron por la premisa de que toda disciplina tiene su recompensa, y mi meta alcanzar. A Miguel Ángel, por su apoyo incondicional en todo momento, por no dejarme caer y por ayudarme a descubrir una nueva etapa compartida, y aprender que los problemas no se hacen grandes si se habla a tiempo. A su familia por hacerme sentir siempre bienvenida y por recibirme tan cálidamente. Por último a todas esas personas que han formado parte de mi vida y han estado presentes a en cada etapa vivida que he aprendido y crecido de ellas.

Clara Miriam Sánchez Miguel:

A MI MADRE: Te agradezco por tu gran amor, apoyo y confianza por todos los sacrificios realizados ya que sin ello no hubiera alcanzado este logro profesional, este es tu trabajo que durante muchos años forjaste y solo me resta decirte que TE AMO y eres mi admiración y respeto gracias por ser lo más grande en la vida ser MI MADRE, la persona que siempre está para darme la fuerza necesaria de salir adelante día a día. A MI FAMILIA: Agradezco a mi hijo y a mi hermano por su apoyo; por los días de espera pero no sólo es un logro profesional es nuestro logro en familia los amo por que con su apoyo y amor he logrado está meta en mi vida. A MIS AMIGOS: Gracias a cada uno de ustedes por darme la confianza y ser parte de mi vida por esos ánimos y sobre todo por los que en verdad me apoyan en mis fracasos y logros hoy les comparto este éxito con el afán de darles las gracias por su apoyo.

Yesenia Contreras Guzmán:

A Dios.: Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de paciencia y la fuerza para no decaer en el camino; por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante mi vida. **A mi madre Maribel B.:** Por haberme apoyado en todo momento, por tus consejos, tus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona que busca siempre sus sueños y lograr cada unos de ellos; por los ejemplos de perseverancia y constancia que te caracterizan y que me has infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por tu amor. Todo esto te lo debo a ti. **A mi padre Miguel.:** Por haber me apoyado para salir adelante, por haberte sacrificado tanto por darnos tanto en esta vida y por no permitir que dejará mis sueños y estar constante en estos esfuerzos realizados para alcanzarlos, gracias por tanto cariño. Tú también eres el responsable de todo esto, gracias. **A mis familiares.:** Que han creído en mi y nunca han dejado sus esperanzas e ilusiones de verme triunfar un esta etapa de mi vida, gracias por tantas palmaditas de aliento para seguir adelante y no decaer, los quiero mucho. **A mis amigos.:** Gracias a todas esas personas tan maravillosas que se han cruzado en mi camino y que han dejado una huella en vida, gracias por su apoyo en cada momento difícil y feliz de mi vida, para cada uno va un pedacito de este éxito logrado; a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la culminación de esta etapa. ¡Gracias a Todos!

Jhonatan Márquez Hernández:

Quiero agradecer a dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida después de un gran esfuerzo, este agradecimiento también es para mis padres y hermanos quienes fueron los que me motivaron para lograr este éxito, a mi padre que aun que ya

no está aquí se que estará orgulloso de mi y en especial a mi madre quien es y ha sido mi inspiración de esfuerzo y perseverancia que siempre ha estado cuando más la eh necesitado y siempre me ha enseñado que hay que hacer bien las cosas. Gracias mamá por hacer de mi una gran persona, y este título es por ti y para ti. Quiero agradecer a mis amigos, familiares y a todas las personas que siempre me ayudaron de una u otra forma confiando en mí, dándome palabras de apoyo y aliento para poder terminar la carrera incondicionalmente. ¡Gracias a todos!

Agustín Alberto García Gálvez

A Dios quien ha llenado mi vida de bendiciones, a quien debo mis talentos e inteligencia, quien envió a gente maravillosa, quienes son los que hacen de mí existir sea más alegre y hermoso. A mi padre a quien honro y dedico este título en su memoria, donde sea que se encuentre se sienta orgulloso de mí como yo de él. A mi madre por su apoyo incondicional, por siempre tener una palabra de fortaleza y de fe, a quien le debo todo lo que soy, de quien recibí el ejemplo de estudio, trabajo, perseverancia y éxito, gracias por todo, estaré siempre en deuda con usted madre, amiga, confidente, compañera. Gracias a mi familia por su apoyo, en especial a mis abuelos quienes siempre fueron mis segundos padres. Gracias a mis amigos, todos y cada uno de ustedes han contribuido para alcanzar esta meta, la vida me ha gratificado al permitirme conocer gente de grandes ideales, exitosa, con principios y valores, no podría mencionar sus nombres porque sería una lista interminable y no me alcanzarían las palabras para expresar mi cariño, admiración y respeto hacia ustedes que han llenado mi vida con su consejo, alegría y luz. La palabra gracias se queda corta para expresar mi gratitud, sin embargo, "A todos ustedes de corazón gracias"

ABREVIATURAS

Matriz BCG: Matriz de Boston Consulting Group.

Matriz GE: Matriz General Electric.

PESTEL: Político, Económico, Social y Tecnológico.

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

EIU: Economist Intelligence Unit.

IMD: Institute for Management Development.

EFTA: European Free Trade Association.

EE.UU: United States of America.

UE: Unión Europea.

UNCTAD: Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo.

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

PIB: Producto Interno Bruto.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

PPC: Paridad de Poder de Compra.

FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

SERNAM: Servicio Nacional de la Mujer.

INJ: Instituto Nacional de la Juventud.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

FONADIS: Fondo Nacional de la Discapacidad.

Nafta: North American Free Trade Agreement.

Mercosur: Mercado Común del Sur.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

APEC: Foro De Cooperación Económico Asia-Pacífico.
EFTA: Estados Miembros de la Asociación Europea de libre comercio.
ACP: Acuerdos de Alcance Parcial.
ACE: Acuerdos de Alcance Extemporáneo.
CyM: Cal y Mayor.
USD: United States Dollar.
ISO: International Organization for Standardization.
BANOBRAS: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.
OHL: Obrascon-Huarte-Lain.
CAF: Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles.
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
BRT: Bus rapid transit.
FIDIC: International Federation of Consulting Engineers.
SIG: Sistema de Información Gerencial.
BM: Banco Mundial.
BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
NAFIN: Nacional Financiera.
SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
SE: Secretaría de Economía.
SHCP: *Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*
SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social.
FERROMEX: Líneas Ferroviarias De México.
FERROSUR: Ferrocarril del Sureste.
FONATUR: Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
IMT: Instituto Mexicano del Transporte.
PEMEX: Petróleos Mexicanos.
GATS: General Agreement on Trade in Services.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
AGCS: Acuerdo General sobre Comercio de Servicios.
LAASP: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
LRSP: Ley de Responsabilidad del Servidor Público.
LPE: Ley del Presupuesto del Estado.
CNEC: Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.
PPS: Proyectos para Prestación de Servicios.
MINVU: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
IPC: Índice de Precios al Consumo.
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
IMACON: Índice de la Actividad de la Construcción.
AIMINVU: Ministerio de Vivienda y Urbanismo - Chile.
Seremi: Secretarías Regionales Ministeriales.

INDICE

Abreviaturas.....	vi
Introducción.....	1
Resumen ejecutivo.....	5
CAPITULO I Marco Teórico	
1.1 Relación de conceptos y teorías.....	6
Chapter II The context of the negotiation	
2.1 Contextual Situation.....	9
2.1.1 Globalization.....	11
2.1.1.1 Cultural environment.....	15
2.1.1.2 Economic environment.....	17
2.1.1.3 Environment politician.....	20
2.1.1.4 Social environment.....	23
2.1.2. Type of negotiation.....	30
2.1.3 Features and elements of the negotiation situation in the country.....	34
2.1.4. Ethics in business.....	35
2.1.5 The Negotiation Method.....	38
2.2 National Reference Situation	
2.2.1 Business definition.....	39
2.2.1.1. Current status of the company in Mexico to export.....	41
2.2.2 Positioning Service.....	46
2.2.2.1 Service.....	47
2.2.2.2 Ciclo de vida del servicio.....	48
2.2.2.3 Corporate Image.....	48

2.2.2.4 Marketing Process.....	51
2.2.2.5 Product portfolio analysis (BCG and GE).....	52
2.2.3 Market Segmentation	
2.2.3.1 Market Structure.....	53
2.2.3.2 Current Market.....	54
2.2.3.3 Market Potential.....	54
2.2.3.4 Market penetrated.....	54
2.2.3.5 Target Market.....	54
2.4. Competition	
Analys.....	55
2.2.5 Analisis Pest.....	63
2.2.6 Determination of Competitive Advantage.....	66
2.2.7 Marketing Mix.....	66
2.3 International Situation	
2.3.1 Definition and Overview of the sector.....	67
2.3.1.1 Positioning of Urban Mobility in Chile.....	74
2.3.2. Competitive Analysis of the country.....	82
2.3.3 Market Segmentation	
2.3.3.1 General Consumer Trends.....	85
2.3.3.2 Consumer Perfil.....	86
2.3.4 Demand Analysis.....	87
2.3.4.1 Public Infrastructure.....	88
2.3.4.2 Urban Roads Offer.....	91
2.3.4.3 Investment 2010-2014.....	94

CAPITULO III

La estrategia y la cadena de valor

3.1 Identificación de las ventajas competitivas.....	107
3.2 Estrategias comerciales actuales usadas por la empresa..	107
3.2.1 Propuesta de mejora a las estrategias actuales usadas por la empresa.....	108
3.3 Aplicación de las fuerzas de Michael Porter.....	109
3.4 Propuesta de la cadena de valor.....	111

CAPÍTULO IV.

El Proceso de Negociación

4.1. Teoría basada en efectos estratégicos de la diversificación geográfica.....	112
4.2. Joint Venture.....	112
4.3 Fases de la negociación para las estrategias propuestas.	
4.3.1 Preparación.....	114
4.3.2 Desarrollo de la relación.....	114
4.3.3 Recopilación de la información.....	115
4.3.4 Utilización de la información.....	115
4.3.5 Ofrecimiento.....	115
4.3.6 Cierre del acuerdo.....	115
4.4 Protocolo de negociación.....	116
CONCLUSIÓN.....	118
GLOSARIO.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	125

GRAFICA NÚMERO 1: PIB de Chile a precios constantes.....	19
GRAFICA NÚMERO 2: PIB de Chile a precios constantes año 1996-2005.....	19
GRAFICO NÚMERO 3: Empleo y Productividad 1989 – 2002.....	25
GRAFICA NÚMERO 4: Exportaciones de Chile 1989 - 2002.....	33
GRAFICA NÚMERO 5: Competitividad de la Infraestructura.....	42
GRAFICA NÚMERO 6: Competitividad de la Infraestructura en América Latina.....	43
GRAFICA NÚMERO 7: Inversión en Infraestructura.....	43
GRAFICA NÚMERO 8: Ciclo de vida del servicio de Movilidad Urbana.....	48
GRAFICA NÚMERO 9: Matriz BCG de servicios.....	52
GRAFICA NÚMERO 10: Matriz GE de CyM.....	53
GRAFICO 11: Ciclo de vida del servicio de Movilidad Urbana de Chile.....	75
GRAFICO 12: Matriz BCG.....	76
GRAFICO 13: GE Análisis de AMEC competencia directa en Chile.....	76
GRAFICO 14: GE Análisis de DILHA competencia directa en Chile.....	77
GRAFICO 15: GE Análisis de GSI competencia directa en Chile.....	77
IMAGEN 1: Logotipo de Cal y Mayor y asociados S.C.....	49
IMAGEN 2: Material Promocional de CyM.....	50
TABLA NÚMERO 1: Producto Interno Bruto, Periodo 1999- 2010.....	18
TABLA NÚMERO 2: Regiones de Chile.....	27

TABLA NÚMERO 3: Principales áreas metropolitanas de Chile (Censo de 2002.....	30
TABLA NÚMERO 4: Sectores de Infraestructura.....	44
TABLA NÚMERO 5: Relación de servicios.....	47
TABLA NÚMERO 6: Análisis de la competencia STEER DAVIES GLEAVE.....	55
TABLA NÚMERO 7: Análisis de la competencia FELIPE OCHOA CONSULTORES.....	56
TABLA NÚMERO 8: Análisis de la competencia IDOM SERVICIOS PROFESIONALES DE INGENIERIA ARQUITECTURA Y CONSULTORIA.....	57
TABLA NÚMERO 9: Análisis de la competencia GRUPO BÁSICO MEXICANO (GBM).....	58
TABLA NÚMERO 10: Análisis de la competencia LOGIT (Logística, Informática y Transporte, S.A. de C.V.....	59
TABLA NÚMERO 11: Análisis de la competencia PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC).....	60
TABLA NÚMERO 12: Análisis de la competencia GRUPO AYESA (FILIAL AYESA MÉXICO S.A. DE C.V.....	61
TABLA NÚMERO 13: Análisis de la competenciaTRANSCONSILT.....	62
TABLA NÚMERO 14: PEST Analysis of the situation in Mexico....	63
TABLA NÚMERO 15: Marketing Mix de CyM.....	66
TABLA NÚMERO 16: Análisis de competencia DAFO DILHAN.....	78
TABLA NÚMERO 17: Análisis de competencia DAFO AMEC.....	78
TABLA NÚMERO 18: Análisis de competencia DAFO GSI.....	79
TABLA NÚMERO 19: Análisis de competencia PEST.....	80
TABLA NÚMERO 20: Análisis de DILHAN & DILHAN CONSULTORES.....	82

TABLA NÚMERO 21: Análisis de GSI Ingeniería.....	83
TABLA NÚMERO 22: Análisis de AMEC International Ingeniería y construcción Ltda.....	84
TABLA NÚMERO 23: Ventajas de la cadena de valor de CYM....	107
TABLA NÚMERO 24: Cuadro de estrategias actuales de CYM....	107
TABLA NÚMERO 25: Propuesta de Cadena de valor de CYM.....	111
TABLA NÚMERO 26: Listado de proyecto potenciales para CYM.....	113

INTRODUCCIÓN

Este proyecto busca plasmar la factibilidad y situación actual del mercado de la ingeniería de consulta en Chile de forma que Cal & Mayor y Asociados pueda encontrarlo atractivo como mercado potencial y exportar su servicio de Movilidad Urbana a dicho país, ya que la ingeniería de consulta ha experimentado cambios importantes en las últimas décadas, algunos de ellos motivados por la necesidad de involucrarlas tecnologías informáticas y siempre considerando los conocimientos actuales y el estado del arte en todas las áreas; pero también muchos cambios motivados por el entorno, aparte de la misma tecnología.

Los aspectos ambientales, la mayor sensibilidad existente en la sociedad a estos aspectos y la legislación ambiental han obligado a los ingenieros y a la ingeniería de consulta a involucrar equipos multidisciplinarios y a tener en cuenta elementos sociales y culturales. Así también, la legislación contractual ha venido cambiando y sobre todo, la apreciación de la ingeniería por parte de las entidades públicas y privadas propietarias de los proyectos y de las obras de ingeniería.

Hay aspectos muy positivos en estos cambios en el entorno y otros aspectos que podrían actuar como fuerzas para reducir la calidad, extensión y detalle de la ingeniería requerida cuando se trata de obras de gran envergadura e importancia. El ambiente político y social alrededor de las obras de ingeniería ha conducido en muchos casos a improvisar en las necesidades, alcances y tiempos prudenciales en los cuales debe desarrollarse la ingeniería de una obra, conduciendo en

estos casos a grandes dificultades y errores que posteriormente tienen impactos muy negativos, no solo en las mismas obras sino en la imagen y prestigio de los ingenieros y de las firmas consultoras de ingeniería.

También la falta de apreciación por parte de entidades públicas de la importancia de tener ingeniería de alta calidad para diferentes niveles de detalle y alcances, ha sido un factor para obtener en algunos casos productos de discutida calidad y aumento en las dificultades de los proyectos y grandes obras. Las entidades públicas encargadas de la ingeniería y de las obras públicas no reconocen siempre la importancia de tener en el país una ingeniería de consulta de alto nivel ni de promover la preservación de los grupos de conocimiento que lo han adquirido a lo largo de años de experiencia en las obras de ingeniería en las cuales el país ha invertido. Se ha visto, por el contrario, que entidades del Estado promueven proyectos con ingenierías deficientes y realizadas en periodo de tiempo extremadamente cortos que impiden tener soluciones de ingeniería adecuados.

Es importante por lo tanto, analizar el entorno actual, su evolución y la forma como las grandes obras se desarrollan en el mundo y en el país, con el fin de establecer las estrategias y acciones que deberían seguir las firmas de ingeniería para obtener las ventajas que ofrece el mercado y las actuales oportunidades, y reducir las desventajas y los riesgos que éstas imponen.

En todo caso, la situación actual y lo que se puede apreciar de las tendencias hacia el futuro es de grandes oportunidades para la consultoría en ingeniería en aquellas firmas que sepan adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades en el mercado.

El objetivo fundamental Cal & Mayor y Asociados en los proyectos de ingeniería es lograr que las obras y los proyectos se ejecuten en el tiempo establecido, a un costo competitivo y racional. Para lograr este objetivo se establecen estrategias de desarrollo de los proyectos que permitan establecer una visión de futuro para Chile con una metrópoli moderna, proyectándose a ocupar posiciones de liderazgo a nivel nacional, continental y mundial.

El desafío para el futuro se centra en elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, será necesario desarrollar una continua mejora de sus servicios, en especial el Movilidad Urbana que hoy representa la mayoría de los viajes realizados en la ciudad, aproximadamente las $\frac{3}{4}$ partes.

Elevar la calidad de vida para la población corresponde a su vez a mejorar la calidad del aire, de seguridad, de accesibilidad y de movilidad de sus ciudadanos, para la realización de las actividades que son indispensables en la vida de una ciudad moderna.

Para la realización de este estudio se han empleado tanto fuentes primarias como secundarias:

Fuentes primarias: Se han realizado reuniones y entrevistas personales con especialistas de la empresa Cal & Mayor y Asociados.

Fuentes secundarias: Estadísticas de organismos oficiales, notas e informes, estudios, etc.

Se entiende toda actividad realizada por un especialista en alguna de las fases de la cadena de valor. Especialista que presta un servicio de asesoramiento o consulta a otra, con lo que esta última empresa externaliza parte de su labor siendo el especialista o consultor el encargado de esa fase de la cadena de valor.

El sector de la consultoría abarca tantos campos como materias y/o actividades que puedan ser objeto de asesoramiento con lo que el presente estudio intentará dar al lector una perspectiva general del sector centrándose en la Consultoría de Ingeniería y Transporte, prestando su servicio de Movilidad Urbana.

RESUMEN EJECUTIVO

Cal y Mayor y Asociados es una empresa dedicada a la consultoría en ingeniería y transporte en la Ciudad de México, contando con cinco sucursales en Latinoamérica, teniendo una experiencia de más de treinta y cinco años desarrollando tecnología para cada proyecto específico encomendado.

El principal objetivo de Cal y Mayor es atender los requerimientos del mercado internacional de Chile, comercializando el servicio de movilidad urbana para la mejora de la calidad de vida de la población, diseñando sistemas de transporte más eficientes para el gobierno federal, estatal, municipal y banca privada de Chile.

Para llevar a cabo la Negociación Integral de Cal y Mayor y Chile se realiza una investigación para la recopilación necesaria de información con características de la empresa, del servicio, del país, de la competencia y del país a exportar.

Mediante la alianza estratégica de Cal y Mayor con una empresa local *logrará una estructura organizacional para la internacionalización de sus servicios ya que el personal está altamente capacitado.*

CAPITULO I

Marco Teórico

1.1 Relación de conceptos y teorías

Análisis Porter de las cinco fuerzas

Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1989.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Se refiere a poder convencer y llegar a un acuerdo para que las dos partes, esto puede evitar la preferencia por productos sustitutos, hay una ventaja diferenciada y le damos ventajas a los clientes.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Se refiere a la concentración de proveedores para un sector, por que puede haber muy pocos proveedores y eso les da una ventaja de poder negociar y colocar sus condiciones y esto tiene un impacto en los insumos y el costo de los

Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes ya que son los únicos que proveen de este recurso.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de [supermercados](#), que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior.
- La calidad de la depreciación.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

Esto quiere decir nuevas empresas en un mismo sector, esto puede afectar la rentabilidad o beneficiar a los compradores porque al haber competencia hay posibilidad de elección.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Aquí se habla de mercados en los que existen muchos productos iguales o similares por lo cual se tiene una baja rentabilidad.

(F5) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La globalización: consiste en el intercambio de bienes y servicios que van unificando los mercados, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter [global](#).

Neoliberal: Es un sistema que permite la participación privada en la toma de decisiones del sector público.

Matriz BCG: Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios.

Matriz General Electric: Determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

PEST ó PESTEL: Identifica los [factores del entorno general que van a afectar a las empresas](#) basándose en lo Político, Económico, Social y Tecnológico" de un país.

Chapter II

The context of the negotiation

2.1 Contextual Situation

Emerging countries in Latin America (such as the case of El Salvador with their remittances); Nicaragua with coffee exports; Argentina with the devaluation of its currency dollarized; (Bolivia with the privatization of their natural and energy resources); expressed during the second half of the 20th century and beginning of the 21st century be vulnerable to unstable international markets, even more so in a neoliberal economic context (*entendiéndolo al neoliberalismo como un sistema socio-económico-político que desplaza la función del Estado privilegiando la intervención privada en la toma de decisiones del sector público, Harvy David (2007) Breve historia del neoliberalismo, España. AKAL editores, pág.120*) that is global to all States.

However, in that same globalized neoliberal relationship (private enterprise, State and economic development), Chile has shown greater stability and continuity macroeconomic due - in part - to a foreign policy towards trade liberalization and signature of various economic agreements in Asia, Europe and America.

The various treaties and agreements signed with blocks (Europe) and countries (China, Korea, United States) have allowed him to display an image stable, solid and with a sense of projection for the social, political and economic aspects, allowing it to possess a domestic economic growth and an international image based on a strategy of trade liberalization that does not seek a role or leadership.

For the date that it was this project (mid-2012), studying the case can see how since the end of the 20th century (mid-the Decade of the nineties) Chile is synonymous with stability, economic and social in Latin America, despite of that throughout this century the country experienced two coups of State (1932-1973) and two economic crisis strong (at the beginning of the Decade of the eighties and the Asian crisis) both they were not equal in their origin, cause and impact on national and international policy but rather meant finding new ways to negotiate both domestic policy and the insertion in the world market.

At the beginning of the 21st century, Bolivia, Ecuador, Venezuela and even United States cases with government intervention to rescue the banks and automobile companies, the economic crisis of 2007, we can characterize it as a period marked by the actions of government intervention in the decision making process where the role of the State as an actor of national and international life recovers.

We noted this feature of state intervention in the economy since it can associate politically with a social-democratic government (*Harvy, Davi 2007 Breve historia del neoliberalismo, España. AKAL editores, pág. 55*), which corresponds to the type of government that was mandated in Chile Eduardo Frei (1994-2000), Ricardo Lagos (2000-2006) and Michel Bachelet (2006-2010) and foreign policy as social profiled, since the state (not necessarily private) intervenes internationally (*Garcia Reyes, Miguel (2009) La seguridad energética en el siglo XXI, los nuevos actores, el gas natural y las fuentes alternas de energía pág. 105*).

2.1.1 Globalization

Compared to other countries in the region, Chile is one of the most stable, economically and politically. In recent years, Chile has adopted policies designed to promote and consolidate a serious and responsible macroeconomic management, a higher level of economic openness and international integration and the development of strong institutions. As a result, Chile is the best evaluated emerging economy in the region and one of the most important worldwide.

Chile's progress in economic and social matters was recognized in 2010 when it became the first country to join the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

- Attractive country to do business.

According to Ranking 2010 on Business Environment prepared by the Economist Intelligence Unit (EIU), Chile is the most attractive place for doing business in Latin America, followed by Mexico and Brazil and the 17th worldwide. The advantages of doing business in Chile are also recognized by the Doing Business 2011 Report published by the World Bank. In the overall ranking, Chile stands at 43, which means a rise of 6 posts from 2010. According to the report, the country is one of the most prominent worldwide in the protection of investors, foreign trade and contract enforcement.

Chile is also one of the freest countries in the world. According to Freedom Index Economic, 2010, prepared by the Heritage Foundation and The Wall Street Journal, the country is placed in the 11th position

as a country with greater economic freedom in the world and the first in Latin America. It is a remarkable effort by the government to simplify and reduce the steps necessary to start a business. Law 20,494, published in January 2011, down from 14 a day to the patent approval process business, eliminating the 16 days of verification activities with the Internal Revenue Service for tax purposes, and by the publication of the extract free company incorporation in the Official Journal, which previously cost 150 dollars.

- Country Insurance

Chile is also presented as a safe and reliable way to do business, and so secure the rating agencies that have maintained the highest ratings in the country, emphasizing their low levels of public debt, the health of its financial system and the strength of their institutions. In April 2011, Fitch Ratings and Standard & Poors gave to Chile's sovereign credit rating of A + and Moody's rating of Aa3.

- Competitive and economic openness

Chile also has established itself as the most competitive economy in Latin America.

This is due mainly to its trade openness has allowed stand internationally as a free and dynamic market. In the World Competitiveness Report 2011 published by the Institute for Management Development (IMD), India stood at 25th place among 59 countries in the world, maintaining its regional leadership because of its strength in attracting foreign investment, telecommunications and country image. In the past 10 years, Chile has signed free trade agreements with the

world's largest economies: EFTA, the European Union, Canada, USA, Mexico, Japan, China, Colombia, South Korea, Australia, New Zealand, Peru, Singapore and has economic complementation agreement with Mercosur, Ecuador and Venezuela.

The Association Agreement between Chile and the European Union, signed on 18 November 2002 and in force since February 1, 2003, establishes the full liberalization of tariffs and non-tariff barriers affecting trade in goods (excluding only some fish and agricultural), divided into six categories according to the elimination period reaching a maximum of ten years. To date, 7,299 have full relief products reaching 92.4% of the tariff items traded between Chile and the EU.

Tariff matters, Chile applies a general rate which dropped to 6% in 2003. This rate, along with the free trade agreements that Chile has signed and its low level of tariff barriers, making the country one of the most open economies in the world with an effective tariff of 1.2% in 2010.

Low taxes

Compared to the rest of the world's economies, Chile stands out for its low tax rates. Ranking in the Paying Taxes 2011 from Price Waterhouse-Coppers and the World Bank, Chile recorded a tax rate of 25% for companies, placing it as the country with less taxes for companies in Latin America.

Human capital

Chile also offers universities and business schools of high standard. The country has three business schools that are among the best in Latin

America according to the 2010 ranking of the magazine America Economic: Universidad Adolfo Ibáñez (3rd place), Catholic University (5th place) and Universidad de Chile (8th place). The cost of unskilled labor is lower than in North America and Europe so that companies that install in Chile can save up to 60% in wages. However, a qualified personnel is scarce and expensive, with a high rate of turnover for financial reasons.

All these factors have contributed to make Chile a major recipient of foreign investment.

After Brazil and close to Mexico, Chile was the third largest economy in Latin America that received more foreign direct investment in 2010, according to the United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD).

Economic policy in recent years has focused his interest in new sectors associated with the development of olive growing and fruit growing industry, tourism, mining, fishing, global services to enterprises, ICT, renewable energy unconventional environment and construction.

In this market, it should be emphasized Concessions Plan 2010-2014 of the Ministry of Public Works (MOP). This program includes investments worth U.S. \$ 11.739 million in hospitals, roads and penitentiaries centers mainly.

Fuente: Instituto Español de comercio Exterior 2011

2.1.1.1 Cultural environment

Its official name is the Republic of Chile and its capital is the city of Santiago. Chile is a country of America located in the southwestern corner of South America, Chile is usually described consists of three parts: The first one, known as continental Chile, comprising a long narrow strip of land on the west coast Cone South extending over 4270 km, mostly from the southeastern shore of the Pacific Ocean to the Andes. It borders Peru to the north, the east by Bolivia and Argentina, totaling 6339 km land border and south by the Drake Passage. (*Ministerio del Interior (24-10-1980). Decreto 1150 de 1980 del Ministerio del Interior - Texto de la Constitución Política de la República de Chile. Accedió el 15-07-2012*).

Its more than 17 million average indices of quality of life, economic growth, human development, globalization and GDP per capita are among the highest in Latin America. (*Fondo Monetario Internacional FMI World Economic Outlook Database (en inglés) (ASPX). www.imf.org. Accedió el 16-07-2012*).

Language

Spanish spoken by 99.3% of Chileans, Spanish is the official language and de facto administrative language of the country, where he also called Castilian. The vast majority of the population uses the dialect known as chileno and a few Spanish, Andean Spanish or Spanish. (*Cavada, Francisco J. «Estudios lingüísticos». Chiloé y los chilotes. Santiago: Imprenta Universitaria. pp. 448*).

Religion

Catholicism is the predominant religion, and has some influence on society. Although its importance has declined in recent years.

According to the 2009 census, a total population of 11,226,309 Chileans of 15 years or more, the 69.95% is considered Catholic, the 15.14%, evangelical 1.06%, Jehovah's Witness, with 0 , 92%, Mormon, 0.13%, Jewish 0.06%, Christian orthodox and 0.03% Muslim. 8.3% declared agnostic or atheist and 4.39% professed to follow another religion. (*Iglesia.cl (2010).Reseña del Te Deum. www.iglesia.cl. Accedió el 10-07-2012*).

Literature

Given the importance that throughout its history has had various writers of lyric, Chile is a country of poets, according to popular tradition. Already during the conquest and colonization of the current Chilean territory highlighted the epics *La Araucana* (1569), the Spanish Alonso de Ercilla, and *Arauco Tamed* (1596), by Pedro de Ona, the first poet born in the country. Centuries later, excelled 'big four of Chilean poetry' Vicente Huidobro, Pablo de Rokha and two Nobel Prize winners Gabriela Mistral (1945), the first Latin American awarded the Nobel Prize for Literature, and Pablo Neruda (1971) , considered one of the twenty-six authors central canon of Western literature of all time. (*Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM). www.memoriachilena.cl. Accedió el 17-10-20012*).

Identity and traditions

Due to the geography of Chile dissimilar cultural expressions vary markedly in different parts of the country. The northern area is characterized by diverse cultural manifestations that combine the influence of Andean indigenous peoples with the Spanish conquistadors,

to which is added the importance of festivals and religious traditions, highlighting the diabladas and Fiesta de La Tirana.

The central area is identified primarily with rural traditions and the Chilean countryside called huasa culture, which extends between the regions of Coquimbo and Biobío, mostly. As in this geographic region concentrates the bulk of the Chilean population, is traditionally considered the leading country's cultural identity. Its highest expression is performed during the festivities of Independence Day, in mid-September. (*González Miranda, Sergio (2006).La presencia indígena en el enclave salitrero de Tarapacá: Una reflexión en torno a la FiestadeLaTirana(PDF).(Arica,Chile)38(1):pp.35-49).*
<http://www.scielo.cl/pdf/chungara/v38n1/art05.pdf>. Accedió 12-07-2012).

2.1.1.2 Economic environment

To understand the argument so far exposed: economic growth based on economic intervention and international relations not excluding private enterprise, but having greater state involvement must understand that economic growth in Chile since the nineties has been rising, its sound macroeconomic policies and diplomatic have been expressed in the successful outcome have been the same in terms of GDP growth, and per capita income:

TABLA NÚMERO 1: Producto Interno Bruto, Periodo 1999-2010

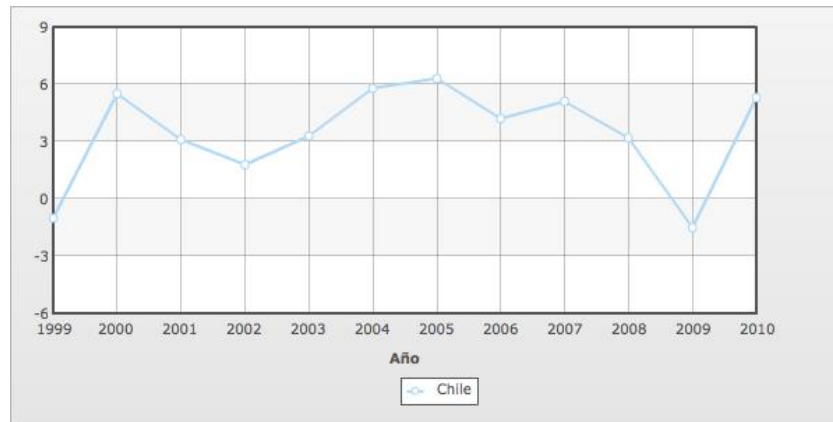
años	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chile	-1	5,5	3,1	1,8	3,3	5,8	6,3	4,2	5,1	3,2	-1,5	5,3

Fuente: indexmundi, Cuadros de Datos Históricos Anuales, 2
<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ci&v=66&l=es>, accedido 13 de julio de 2012.

We can see in this chart as the Chilean economy, despite its difficulties of the crisis in 2009, he has been an economic development (GDP) of the order of 5% for much of the first decade of the 21st century, allowing continuity of economic policies and political stability to support the base of trade international.

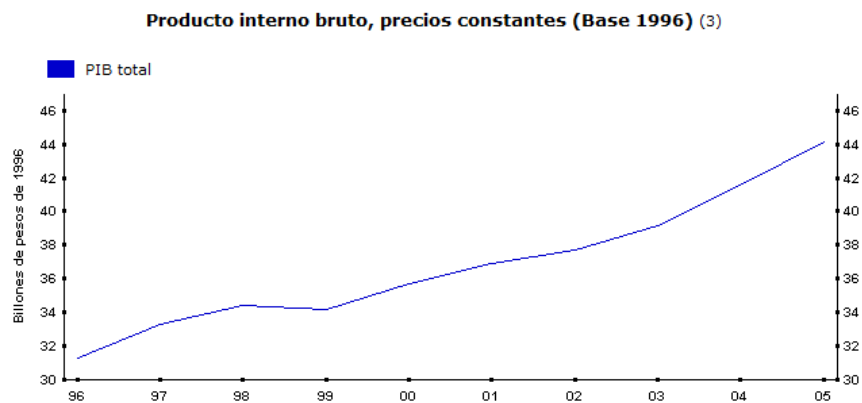
A better way to see the data presented earlier in terms of its visual representation can be observed when the Central Bank of Chile shows US the graphics 1 and 2 where the ascending line of the gross domestic product (GDP) between 1996 and 2010.

GRAFICA NÚMERO 1: PIB de Chile a precios constantes



Fuente *indexmundi, Cuadros de Datos Históricos Anuales*, <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ci&v=66&l=es>, accedido el 16 de julio de 2012.

GRAFICA NÚMERO 2: PIB de Chile a precios constantes año 1996-2005



Fuente: *si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_grafico.asp*. Accedió el 17/07/2012.

As we can see in figures 1 and 2, except for the 98-99 (time of the Asian crisis) periods and the period 2009, at which time past the situation, the Chilean economy quickly returned to show up and sustained growth in the entry of billions of pesos.

For the 2010 "the IMF estimated that Chilean GDP per capita, measured by parity of power purchase (PPC), came to US\$ 14.299 per person" (*Bermeo, Miguel, 02/10/2009, Chile lidera PIB per cápita en la región en 2010 por segundo año consecutivo, http://www.latercera.com/contenido/745_188564_9.shtml. accedido 10/07/2012*). Becoming the leader in the region, over countries such as Mexico and Brazil for same period of analysis.

These data that can be followed from 1996 to 2010 (close to 14 years) show us the solid economic and social structure that has the country currently.

2.1.1.3 Environment politician

The political aspect which lived in Chile after the defeat of the regime (or dictatorship) military through the 1989 plebiscite and the triumph of the coalition parties, marked the beginning of a democratic consolidation in that country and the need to establish a new precedence at the international level and whose characteristics can be summarized as of type "representative - participatory"; i.e., in the words of Gomez Leyton, a regime based on the choice of rulers by the electoral vote. (*Gómez Leyton, Juan Carlos , Autoritarismo y democracia en América Latina, pág. 43*).

The new Chilean democratic Government headed by the first President of the parties of the Negotiation Patricio Aylwin (1990-1994) looking for integration of different popular groups marginalized and excluded by the

military regime as well as also to restore the political process of representative election damaged by almost 17 years of dictatorship.

This political transition process due to the double aspect of economic continuity and alternation in political power was formed on the basis of a rapprochement between the civil society and the democratic State, for example "where the State was able to relax its expenditure structure was created the possibility of expanding costs of social content, such as health services", education, housing etc". (*Alcantara Manuel, Crespo Ismael, (1995) los límites de la consolidación democrática en América Latina, edit. Salamanca pág. 144*).

However, the transition process as many authors call it political (Fontaine, J.Andres 1993, Martner, Gonzalo 2007) was practically a continued follow-up to the legacy of the dictatorship governing, this process in any way positive (in terms of macroeconomic) was economic, financial and political reforms without any institutional change to form and consolidate a democratic Government that had been damaged by the authoritarianism of the regime earlier.

In the Chilean case, product of the political agreements between the Government of the Negotiation and groups of businessmen and officials of the administration of Pinochet, the neoliberal economic model established by the dictatorship was continued and embraced by Governments and Ministers of economy of the conclusion. Politically the national Constitution adopted in 1980 remained unchanged virtually for the Governments of Aylwin and Frei and therefore the institutions and laws implemented during the authoritarian Government were immovable, even when they had an initiative to reform these same

"political opposition attempt to reform the Constitution of 1980 was well tackled by the military Government that although she relented in minimum aspects, I on the other hand achievement a ratification indisputable of this body of law" (Constitucion Política de la República de Chile 1980. Modificaciones aprobadas en el Plebiscito de 30 de julio de 1989 Publiley, Santiago de Chile 1989), since the agreement between the Christian democracy and national renewal provided the plebiscite on reforms to the Constitution to gain approval of 85.7% of the votes.

(<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/dconstla/cont/20061/pr/pr6.pdf> accedido 05/08/2012).

Is a transition policy towards a democracy consolidated only occurred under the terms of adherence to the laws already established by the former regime to so these same legitimized the military Government and allowed to lower the tension on the issue of the violation of human rights and the recognition internationally as a country ripe for resolution of their political problems and stable in its economic decisions.

There is no doubt that there was a democratic development in Chile after the fall of the authoritarian Pinochet, expressed on political participation, the quest for Justice on political crimes of those years, constitutional guarantees civil and economic. Is therefore that the implementation of new policies aimed to achieve "truth and justice for violations of human rights committed in the military regime, that of growth with equity, which decreased poverty and improved the living conditions of the vast majority of Chileans, for inclusion in the world economy" (Huneus Madge, Carlos, (2009), *Hacer ciencia Política en Chile y para Chile, Revista Enfoques, Vol. II, Núm. 10. Pp 391- 394*).

These elements were something remarkable to consider since arriving to power a coalition of parties seems that there was a difficulty of ideas and decisions on the new political, social and democratic development, however, this diversity of Center political parties such as the Christian Democrats and left, as the Socialists, as well as agreements with the former regime allowed the establishment of a democracy based on consensus between the different parties political which achievement that was obtained an equitable decision-making system based on institutional changes.

2.1.1.4 Social environment

On the other hand, from the social aspect, the vision of a State concerned with better distribution and use of wealth derives from the market, was one of the main concerns of the Government of the Negotiation, the enormous social cost which had left the Pinochet regime in violation of human rights at the national level and international politics motivated among some sectors of society It should be overcome by a Government that recognize and assume the country's social debt.

Of the coalition Government were characterized by negotiating with the opposition sectors (trade unions, guilds, schools professional, as well as Central of workers and victims of the military dictatorship) to lower the inherited social tension in the 17 years of military rule and who possessed a series of claims and demands product needs not resolved during those years.

As we have seen, one of the strategies of the Governments of the Negotiation to overcome these difficulties was to use spending public as

a basis for the implementation of programs, civic - social that they would reverse the conditions of the population (not the economic and even policy) inherited from dictatorship.

These national benefits were carried out because "a tax reform that allowed to finance social programs targeted at sectors more poor, with fiscal balance was negotiated in 1990" (*Drake W. Paul, Jaksic Iván, eds., El Modelo Chileno, Democracia y Desarrollo en los noventas, Chile, edit. LOM pág. 66*) this reform, which consisted of the increase in the taxation of enterprises for public resources and that they benefit from citizen participation mainly protection to disadvantaged sectors, for example in a matter of inclusion citizen created programs such as; Service country, Chile Barrios and Rural Pro etc. these programs at the same time were financed by the State through the solidarity fund and Social investment (FOSIS) and the production Promotion Corporation (CORFO) in the field of discriminatory protection created institutions "National service for women (SERNAM), National Institute for youth (INJ), the National Corporation for indigenous development (CONADI) and the National Fund for the disabled (FONADIS) (*Weyland, Kurt, La política económica en la nueva democracia chilena (1999) Drake W. Paul, pag.85.*)

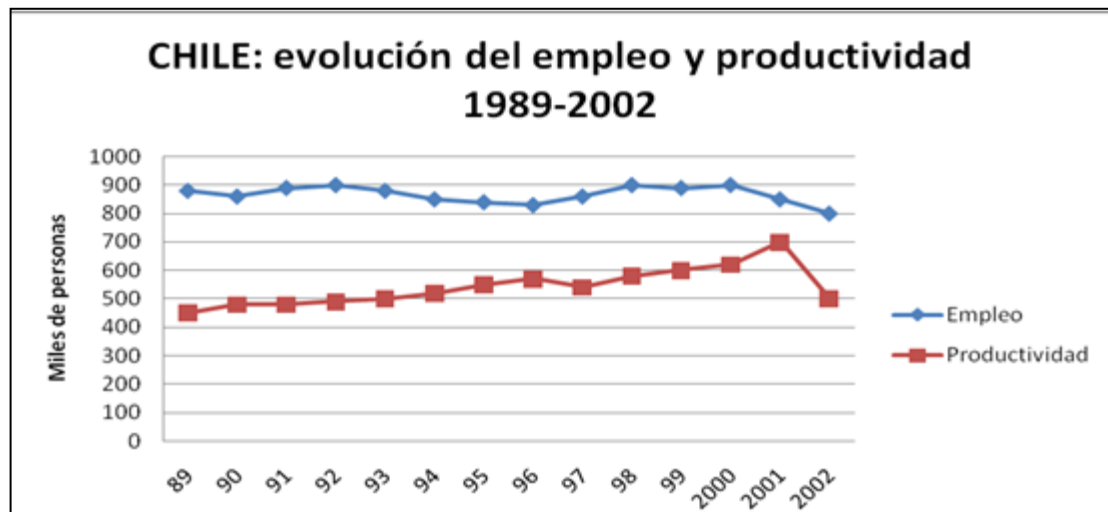
On the labor issue the Government fiscal support to the working class to achieve a higher level of specialization and thus become more competitive in the production of domestic goods, so was that the Governments of Aylwin and Frei (1990-2000) created labor in order to train and educate the working class public programs and thus generate added value and develop levels of production of goods: the workforce should acquire a growing level of basic and applied skills in order to participate in increasingly complex and technologically sophisticated

production processes. "Better training and education were essential for "the second phase exporting", i.e., the development of raw materials processed and manufactured" (*Jaksic Ivan, eds. Modelo Chileno, Democracia y Desarrollo en los noventas, Chile, edit. LOM pág. 78*).

This new labor vision also benefited extensively to the private sector, since using these public programs companies would produce more effective and comprehensive as well as it also encourage the business sector to invest in capital and technology and thus develop new forms of production.

These new mechanisms of specialization made that domestic production also grew considerably during the Decade of the 1990s, as you can see in the graph 3.

GRAFICO NÚMERO 3: Empleo y Productividad 1989 – 2002



Fuente: Banco Central de Chile, fuentes del crecimiento y comportamiento de la productividad total de factores en Chile, (2004) pág. 7.

The level of employment and productivity increased significantly thanks to labor policies (training and modernization) and he made the Chilean economy to achieve greater international competition through the quality of its products, for example between 1990 and 1996 sales abroad grew by 102.1% scaling of 8,370 million dollars by 16.920 million this relative growth of production not only occurred in sectors already consolidated goods if not that is They experimented new manufacturing of finished products which I can Chile to remote the production of their goods to new locations and add value to their products.

This great achievement in labor issue was also that there should be a framework for negotiation between enterprise - government - worker to the level of production flexibility and facilitate negotiation between these parties, contrary to the established by the military regime of Pinochet that he undo the whole trade union movement and delete any negotiation of workers. In a first stage, the objective was to reach a consensus on the basic premises of the new rules of the game, in what was called the "agreement situation". At the same time introduced a labor reform. Which he obtained important benefits in the productivity of national new and small enterprises for their rapid development.

Demography

In 1978, Chile was politically divided into thirteen regions, subdivided into provinces and communes are in 1979. By 2012, the country has 15 regions, 54 provinces and 346 municipalities in total. (*Ministerio del Interior (11-4-2007). Ley 20175 de 2007 (HTML). Accedió el 22-07-2012*).

Except the Santiago Metropolitan Region, all regions have a Roman numeral originally assigned according to their order from north to south. With the creation of two new regions in 2007, numbering lost that sense. Because of this, there is a bill pending that seeks to eliminate this type of designation.

Except the Santiago Metropolitan Region, all regions have a Roman numeral originally assigned according to their order from north to south. With the creation of two new regions in 2007, numbering lost that sense. Because of this, there is a bill pending that seeks to eliminate this type of designation.

(Senado de Chile (26-12-2006). Sobre denominación de las Regiones del país (HTML). sil.senado.cl. accedió el 22-07-2012).

TABLA NÚMERO 2: Regiones de Chile

N.º	Región	Capital	Superficie	Población
XV	Arica y Parinacota	Arica	16873,3km ²	187 348
I	Tarapacá	Iquique	42225,8km ²	300 301
II	Antofagasta	Antofagasta	126049,1km ²	561 604
III	Atacama	Copiapó	75176,2km ²	276 480
IV	Coquimbo	La Serena	40579,9km ²	698 018
V	Valparaíso	Valparaíso	16396,1km ²	1 720 588
RM	Metropolitana de Santiago	Santiago	15403,2km ²	6 745 651
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	16387,0km ²	866 249
VII	Maule	Talca	30296,1km ²	991 542
VIII	Biobío	Concepción	37068,7km ²	2 009 549
IX	La Araucanía	Temuco	31842,3km ²	953 835
XIV	Los Ríos	Valdivia	18429,5km ²	376 704
X	Los Lagos	Puerto Montt	48583,6km ²	815 395

XI	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	108494,4km ²	102 632
XII	Magallanes y Antártica Chilena ¹⁵⁴⁽¹⁾	Punta Arenas	132297,2km ²	157 574
TOTAL			756102,4km²	16763470

Fuente: Senado de Chile (26-12-2006). [Sobre denominación de las Regiones del país \(HTML\)](#). sil.senado.cl. Accedió el 22-07-2012.

Population

In 2012, Chile has an estimated population of 17,402,630 inhabitants, of whom 8,612,483 are men and 8,790,147 are women. According to the 2002 census, this figure was 15,116,435 inhabitants, of whom 7,447,695 were men and 7,668,740 women. (*Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (Mar 2003). Resultados generales: Población total, por sexo e índice de masculinidad, según división político-administrativa y área urbana-rural (PDF)*. [www.ine.cl](#). Accedió el 17-07-2012).

Because of improvements in the living conditions of the population, life expectancy of Chileans was the highest in South America 2011. En 2009, this was 78.4 years: 75.7 for men and 81.2 for women. That same year, the crude birth rate reached 15.0 ‰ and the crude death rate, 5.4 ‰, with a natural growth rate of 9.6% (0.96%) - while the infant mortality rate was 7.9%. These figures allow us to establish a process of aging of Chilean society in which most of the population will be over 35 years in 2020, beating the young age group, dominant at this time. So, in 2025, the population pyramid will become a bell-profile product of the process of demographic transition that lives Chile.

(Morales, María Eugenia (s/f). «Chile envejece: Prospectiva de los impactos políticos y sociales de este fenómeno hacia el bicentenario - El cambio demográfico en Chile» (HTM). www.gerontologia.uchile.cl. Accedió el 17-07-2012).

Urbanization

A demographic characteristic of Chile is the high concentration of urban population. According to the 2002 census, 13,090,113 Chileans, equivalent to 86.59% of the national total, lived in urban areas.

The regions with the highest rate of urbanization correspond to the end areas (97.68% in Antofagasta region, 94.06% in the Tarapaca and 92.6% in the Magellan and Chilean Antarctica) and the most industrialized areas of center (96.93% in the metropolitan area and 91.56% in Valparaiso). Meanwhile, 2,026,322 people, or 13.41% of the total population living in rural areas mainly engaged in agriculture and animal husbandry, concentrating on the south-central regions of the country, especially in the Maule (33, 59%), La Araucanía (32.33%) and Los Lagos (31.56%).

The most notorious case is that of the country's capital, Santiago or Gran Santiago, with 5,428,590 inhabitants, housed at 35.9% of the national population in 2002. En 1907, was inhabited by 383,587 people, rising to 549 292 in 1920, when it represented 16% of the national total, but in the following years, the population explosion caused the city to expand into rural localities absorbing old peasant, as Puente Alto and Maipú, which are the two communes most populous of Chile. In 2011, Santiago was the seventh largest city in Latin America and the 48th^a the world. As shown in TABLE NUMBER 3: Chile's major metropolitan

areas (2002 Census). (*Demographia.com (Abr 2011). Demographia World Urban Areas (World Agglomerations) (en inglés) (PDF). demographia.com. Accedió el 22-07-2012).*

**TABLA NÚMERO 3: Principales áreas metropolitanas de Chile
(Censo de 2002)**

Denominación	Región	Habitantes	Superficie	Densidad
Gran Santiago	Metropolitana de Santiago	5 428 590	867,75 km ²	6255,9
Gran Valparaíso	Valparaíso	803 683	229,98 km ²	3494,6
Gran Concepción	Biobío	666 381	221,15 km ²	3013,3
Gran La Serena	Coquimbo	296 253	107,41 km ²	2758,2
Antofagasta	Antofagasta	285 255	43,54 km ²	6551,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2005). «Chile: ciudades, pueblos, aldeas y caseríos» (PDF). www.ine.cl. Accedió el 21-07-2012).

2.1.2. Type of negotiation

Once arrived the political transition in the country, the continuity of the Chilean neoliberal economic model (as well as the rest of the countries of the world) was based (strikes) in a transnational economy; in greater international openness of the market accompanied by an equitable development with social vision, these policies were the party a vision of progress for Chile water(: in this way, the international democracy agenda was proposed: 1) rebuild international relations and the external image of the country; (2) applying a model of foreign policy founded on pragmatism and flexibility; (3) special emphasis hemispheric, including in particular the United States; (4) the continuity of the deepening of international flows of trade, investment and technology transfer; (5) promote the interest in the integration by

the new economic schemes then in negotiations (Nafta and Mercosur) with a reorientation of the integrationist approach in the economic and political, promoting more pragmatic forms of bilateral, subregional and regional integration; (6) promote "coincidences with the policies of opening with the national economies of the region;" (7) from a critical perception about the models of national development and integration tested in the past by the countries of Latin America.

Almost this kind of opening strategies international were those that led to legitimize (between the perception of citizens) democratic Governments of the Negotiation in its foreign and economic policy to differentiate it from the military dictatorship for inclusion among the Nations of the world without changing the economic model inherited from the military Government.

"The need to start the opening quickly and deeply to expand international trade and foreign investments, took with Aylwin Chile it lowers the average tariff to 11% and seek commercial agreements with partners around the world, including its neighbors." Thus through the agreements complementary economic signed with Argentina (1991), Bolivia (1993), Colombia (1993), Venezuela (1993) and Ecuador (1994), opened the new rules, political and economic on the region, reflecting the triumph of economic liberalism and the vindication of the exports as the engine of growth" (*Ladino Ricardo, Natalia, en Prieto Corredor, Germán Camilo, (2008) integración y democracia: aspectos socio - políticos del regionalismo en Sudamérica, Universidad Nacional de Colombia (facultad de Derecho y Ciencias Sociales, pág.200).*

This new and innovative "market society" named by based on the international market as the main engine of national economic growth,

was developing a systemic competitiveness; first kept real wages which were sustained increase in production to the outside and made that the Chilean economy gain high levels of economic growth based on export.

In matter of foreign direct investment and to the instability that had caused these same State regulating the flows of foreign capital and thus avoid macroeconomic instability increased, however you have this type of protection measures, "the flow of foreign investment increased significantly to a 26% which was associated with the level of savings that it exceeded 24% of GDP since 1990" (*Muños Goma, Oscar, (2009) Aguas Arriba la transformación Socioeconomica del Ecosistema Llanquihue - Chiloe Chile) durante los años noventa, Buenos Aires , pág. 45).*

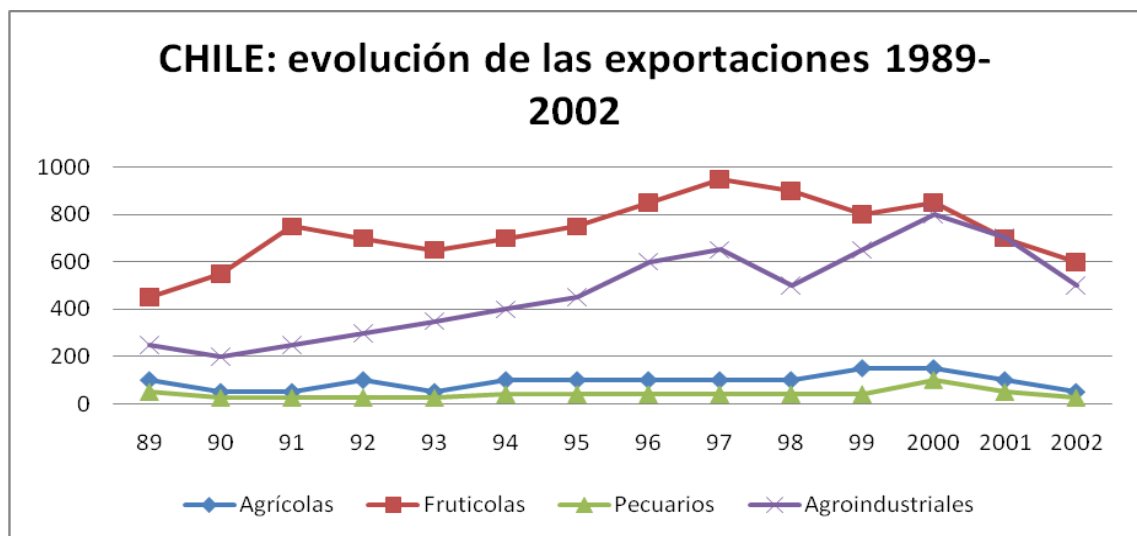
But the main characteristic of Chilean macroeconomic growth was reflected in the export sector Chile return policy of stimulating growth abroad through a high real exchange rate, however, international financial conditions changed substantively impacted them in a gradual appreciation would change, the real exchange rate appreciated by 70% which discourage new investment mainly between small and medium-sized enterprises" (*Jaksic Ivan, El Modelo Chileno, Democracia y Desarrollo en los noventas, Chile,edit. LOM pág. 42).*

But this not hindered the emergence of new national companies, since through the use of better technologies and subsidy from the State towards these emerging companies managed to increase the exploitation of natural resources as a main source of exports of the country, an example is that in "some areas such as viticulture, the production of cellulose, Salmon breeding and fruit growing began its development before managed to progress substantially"

(JaksicIvan)The Chilean model, democracy and development in the 1990s, Chile, edit. LOM p.42).

To the extent of becoming "non-traditional exports", understood as those traditionally exported abroad (copper, nitrates, wines, fruits). Growth in these exports managed to sustain a development towards these new industries and for more than one decade experienced an increase in the production and export of these natural resources, the graph 4 shows the evolution of non-traditional exports throughout the Decade of the nineties and his slight fall in early 2000.

GRAFICA NÚMERO 4: Exportaciones de Chile 1989 - 2002



Fuente: Banco Central de Chile, fuentes del crecimiento y comportamiento de la productividad total de factores en Chile, (2007) pág. 7.

This rise in the export of these products (non-traditional exports) for example - the salmon industry - ended up becoming the most visible face of the economic development of the country.

Against this background, the Chilean State through economic policy It faced the business sector to create mechanisms of growth through concessions to private individuals, in this national context was formed a group that responded effectively to the new challenges. Invested in various business and obtained internal and external capital to modernize production sources and re-start start-ups.

2.1.3 Features and elements of the negotiation situation in the country.

Entrepreneurship is remarkably developed, showing a skill and dynamism that were instrumental in the country's economic growth. Similarly, the young growth of the business sector needed to accommodate foreign national output to which the economic policy of the Republic of Chile, mainly during the second government of colluding with Eduardo Frei (1994 - 2000) were negotiated treaties free trade that would benefit the country's trade flow.

First they signed a Free Trade Agreement (NAFTA) with Canada in 1996 and later signed the FTA with Mexico in 1998, these trade agreements that the country did start to look towards a market economy internationally.

Thus, as a result of this economic policy during the nineties of the last century, Chile experienced an economic growth and development, to the degree that "the per capita income was already approaching \$ 5,000, one of the highest in Latin America. Labour productivity increased by an annual average of 4.1%, while employment and real wages grew at an annual average of 2.6%, so the budget price, the exchange rate

remained stable" (*Muños Goma, Oscar, (2009) Aguas Arriba la transformación Socioeconómica del Ecosistema Llanquihue – Chiloe (Chile) durante los años noventa Buenos Aires, pág. 41*).

These indicators showed the wisdom of the policy of economic growth to the opening of markets and in turn made the emergence of a business sector aware of the needs of people and the development of the domestic industry then with the return of democracy to Chile become the basis of socio-economic model of the southern country.

Through these processes of transformation of economic, social and democratic that were implemented in the nineties after the authoritarian regime, are the basis for understanding the foreign policy of the next two presidential terms in Chile, history of economic openness country's international reference had these events.

Also this democratic opening accompanied by economic growth necessarily mean that the new democratic governments in Chile seek to expand its role in the region and have a more active role in international politics.

2.1.4. Ethics in business.

Chile had begun to expand and improve its integration into the international system not only by reopening diplomatic with all nations that their relations had ceased during the Pinochet regime, but also implement new mechanisms of foreign direct investment and net exports as a tool global positioning.

The Free Trade Agreement with Canada (1996) and Mexico (1999) somehow managed to institutionalize the new foreign policy of the governments of the consultation and look what the country meant greater economic dynamism World trade liberalization.

Since the 2000s with the arrival of Ricardo Lagos Escobar to the presidency of the Republic, Chile's foreign policy showed a continuation of the economic diplomacy Frei, seeking bilateral economic agreements - Multilateral and Regional achieving greater insertion into the world economy during this period were presidential and frame which was a more dynamic and diversified business and silvered so the president of the republic in a foreign policy speech in 2002.

This context on foreign policy, President Lagos was focused more towards international diplomatic agenda homogeneous, the same characteristics for any part of the world with the might claim to expand markets.

This term pragmatic foreign policy by identifying the government of Chile as a benchmark in the concert of the world's countries. Just to mention that Chile should reap the benefits of globalization meant that the only option was to develop the country's economic growth was the proper handling of diplomatic policy towards international economic blocs and should show their ability strategic alliances with other countries.

So it was that through this event of rapprochement with the North, the first major Free Trade Agreement between Chile and a global economic power was made precisely with the United States on June 6, 2003.

The benefits of signing new trade treaties were formidable, the country received a large trade flow growth of Chilean products to this huge market is worth remembering that, "The United States accounts for 22% of global GDP and 19% of imports world" (*Acuerdos comerciales en Chile*, <http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdos> accedió 27/07/2012) under this agreement, 87% of Chilean exports to the United States immediately get free access tariffs, gradually increasing to 94.8% in the first four years and 100% from the year twelve" (*Acuerdos comerciales en Chile*, <http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdos> accedió 27/07/2012) and also established a set of rules on trade in services and investments.

This event marked the beginning of a rapprochement with the north - south (Mexico - America) which left the relationship Chile - South America in terms of certain exclusion and overcome by other bilateral agendas.

Later that same year, 2003, President Ricardo Lagos signed another important free trade agreement. This time with South Korea opening up trade openness toward the Asia Pacific. It is important to note this agreement since it was the first of its kind between a Latin American and an Asian.

This important event occurred thanks to this country participates as a full member of APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) since 1994 and was by a summit of leaders from this forum that the October 24, 2002 "President of Chile Ricardo Lagos and Korean President, Kim Dae-Jung, met to discuss in more detail the close of trade negotiations and the respective parliamentary ratifications plan" (*Tratado de Libre comercio (TLC) entre Chile y Corea (2002)*, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, pag.1, http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_KOR/Studies/Antecedentes_s.pdf accedió

27/07/2012) which in turn was preceded by the start of the negotiations in other APEC summit in 1999 in Auckland, New Zealand.

For 2004, President Ricardo Lagos also signed a free trade agreement with the member states of the European Free Trade Association (EFTA) which Chile would benefit again for the great market that is in this region and that Chile would also turn economic springboard for the region of Latin America.

2.1.5 The Negotiation Method

This capability negotiation shown in this period was one of the main characteristics that the country showed to have a better international positioning. Chile very well use your system of alliances and achievement so get the influence of other countries, achieve an insertion to the different trading blocs which currently positioned "example of this was the crucial role played by Spain and Germany in the Chile with the European Union agreement and another was the transcendental role of Malaysia in the Chile entry to APEC" (*Ross, Cesar (2006) Chile: los desafíos de la política exterior de Michelle Bachelet, foreign affairs en español, pág.27*).

Diplomatic transcended reached in the presidential period of Ricardo Lagos Escobar strengthened the international image of Chile towards the different world economic blocs, the reintegration into the new international scenario of free market would improve the level of production in the country and the trade into these new markets.

In 2004 Chile and was 19 trade agreements between the ACP, ACE (partial agreements) and more formal FTA (Free Trade Agreements).

These important developments on foreign policy showed the same economic opening of the last Sexennium line tracking and characterized the presidential period of Ricardo Lagos by multiplication of commercial treaties which under this context would give a new vision to the Michelle Bachelet Administration on a more strategic diplomacy at the regional and international levels.

2.2 National Reference Situation

2.2.1 Business definition

The enterprise was founded in the city of Mexico in 1976 by the renowned engineer Rafael Cal and Mayor Reyes Spinola graduated by Yale Bureau of Highway traffic and recognized for their contributions in the field of engineering of transit in United States and Latin America. Engineer Rafael Cal and major was the first engineer of transit in the city of Mexico, later became Manager of the first highway in the country, he wrote the first book published traffic engineering in Latin America and founded the Department of traffic engineering at the National Autonomous University of Mexico. (*Información proporcionada por la empresa CyM, 2011*).

In the year 1986 engineer Rafael gives the address of the company to his son Patrick Cal and greater who has since directed the Corporation and presides over the Board of Directors. In 1996 the Office in Bogotá, Colombia starts operations and thus begins their involvement in the South American market, since that year to date have made work of various kinds in 13 Latin American countries and maintain permanent operations in five of them. (*Información proporcionada por la empresa CyM, 2011*).

In 2002 the Corporation began an effort to route and strategic alignment, this project was raised to 5 years of implementation, the results by encouraging others, helping it position and the company becomes one of the most robust options in your item in the market of the American continent. *(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).*

By 2004, in partnership with local investors founded C & M Associates, Inc. In the state of Texas in the American Union, in short this company, a subsidiary of them, has positioned itself as one of the recognized companies in the U.S. Market . States. studies providing haircuts for toll road revenue. *(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).*

Since 2007 started a second strategic route raised through 2012, which, in addition to consolidating the business philosophy, is a management tool that will allow them to serve the markets in line with its growth. *(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).*

Cal y Mayor & Co., is a Mexican company dedicated to the transport and engineering consultancy with over three decades of practice, we grew up with an organization committed to being highly competitive, productive and innovative as well as human and fully oriented total satisfaction of our customers have evolved into a major corporation leader in Latin America and successfully started our operation in the North American market, particularly in studies of appraisals and income. *(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).*

The methodologies used to develop the studies are technically supported and approved by the market, giving the customer a product that meets your needs, whether for determining the feasibility of the project or

investment decisions. C & M has highly trained professional staff and extensive knowledge of the business, as well as cutting-edge technology, which results in performance with high reliability. *(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).*

The aim of Cal y Mayor is making high quality work that meet customer requirements; commitment that has allowed the name of the immediate reference enterprise quality and certainty in the financial, public and private sectors across the continent.

The most significant experience:

- ♣ More than 35 years continuously in the practice of consulting.
- ♣ More than 1000 projects.
- ♣ More than 50 studies gauging and income investment grade.
- ♣ About twelve billion USD have been obtained for the financing of projects supported by our studies.
- ♣ Recognition of more than 50 customers throughout the continent.
- ♣ First Latin American consulting firm transportation planning to open operations and presence in the United States of America.
- ♣ Quality Certification ISO 9001:2008.

(Información proporcionada por la empresa CyM, 2011).

2.2.1.1. Current status of the company in Mexico to export

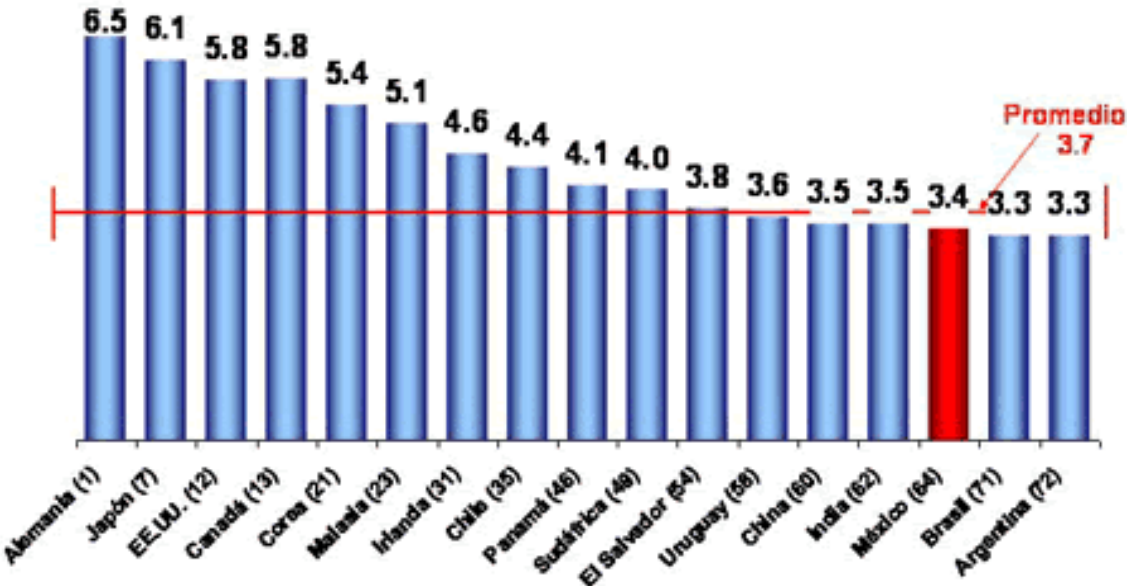
Mexico and Infrastructure

According to the Economic Forum Mundial¹ /, for the competitiveness of its infrastructure in Mexico ranks 64th out of 125 countries.

At the sectorial level, Mexico is ranked 65 in railways, 64 ports, 55 airports, 73 in electricity, telecommunications 51 and 49 on highways.

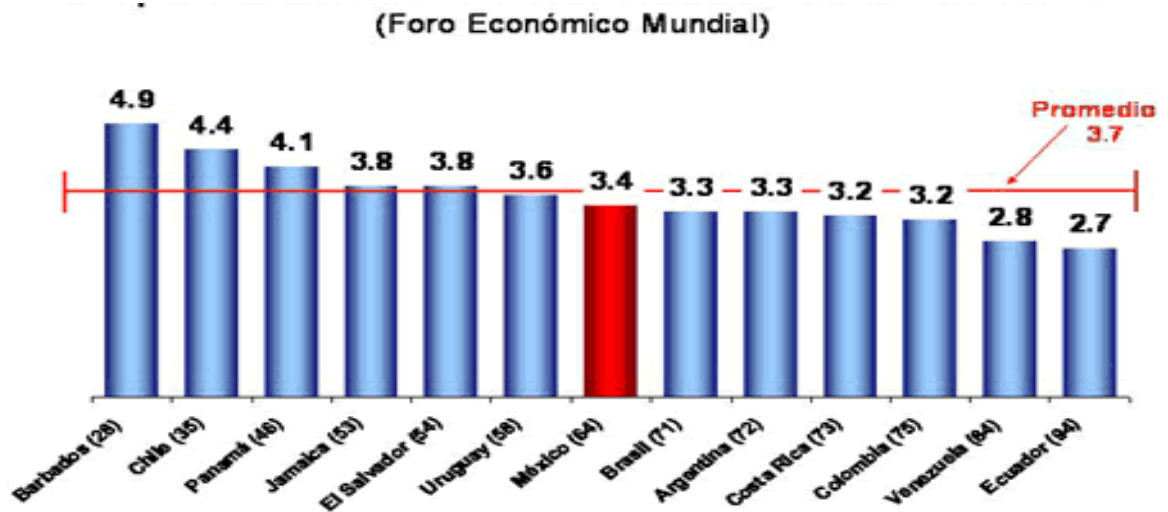
In Latin America, Mexico is in 7th place, behind Barbados (28), Chile (35), Panama (46), Jamaica (53), El Salvador (54) and Uruguay (58). At the sectorial level, Mexico is 3 ° in railways, ports 11 °, 8 ° at airports, 14th in electricity, telecommunications 9th and 6th road. (Informe de gobierno,2011). In the graphic number 5, 6 and 7 is the comparative competitiveness of infrastructure in Latin America (*Informe de gobierno,2006-2012*).

GRAFICA NÚMERO 5: Competitividad de la Infraestructura
(Foro Económico Mundial)



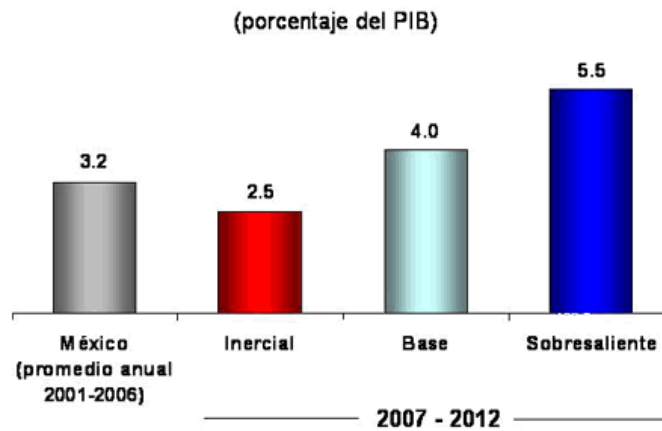
Fuente de Información: Foro Económico Mundial, *The Global Competitiveness Report*, 2006-2012.

GRAFICA NÚMERO 6: Competitividad de la Infraestructura en América Latina



Fuente de Información: Foro Económico Mundial, *The Global Competitiveness Report*, 2006-2012.

GRAFICA NÚMERO 7: Inversión en Infraestructura



Escenarios de Inversión en Infraestructura 2007-2012

TABLA NÚMERO 4: Sectores de Infraestructura

Sector	Inercial	Base	Sobresaliente
Carreteras	157	287	411
Ferrocarriles	32	49	92
Puertos	45	71	109
Aeropuertos	17	59	78
Telecomunicaciones	276	283	293
Agua potable y saneamiento	105	154	183
Hidroagrícola y control de inundaciones	30	48	65
Electricidad	231	380	512
Producción de hidrocarburos	605	822	1,071
Refinación, gas y petroquímica	184	379	558
Total	1,682	2,532	3,372

Public and Private Investment

- A substantial increase in the coverage and quality of infrastructure will not be achieved if only considered public resources.
- It is essential to promote increased funding for infrastructure investment with funds from the private sector, based on the legal framework, to promote reforms and the selection of the best alternatives for the completion of each project. (*Informe de gobierno, 2006-2012*).

Infrastructure strategies and goals for 2006-2012, which are shown below:

Strategies:

- Complete modernization of transverse and longitudinal trunk corridors that connect major cities, ports, borders and resorts in the country with high-spec road.

- Develop interregional access, to improve communication between regions and road network connectivity.
- Give special attention to the construction of bypasses and access to facilitate the continuity of traffic flow.
- Improve the physical condition of the road infrastructure and reduce the accident rate.

Goals 2012

- Build or upgrade 17.598 kilometers of highways and rural roads, including 12.260 kilometers corresponding to the completion of 100 road projects complete.

	Kilometers
Trunk corridors	5,472
Outside brokers	6,788
Additional work	1,338
Rural roads and feeder roads	4,000

- Increase from 72 to 90 percent of the federal highway system in good operating according to international standards.
- Reduce the rate of 0.47 to 0.25 accidents per million vehicle kilometers.

(Informe de gobierno,2006-2012).

2.2.2 Positioning Service

Urban Mobility Study

Daily mobility of the population in Mexico is an element of great interest in the study of different subjects ranging from urban transport and roads to the urban structure, although other approaches have been considered. The Metropolitan Area of Mexico emerged as the primary geographic scope of these studies, although increasingly replicated in other areas (mainly metropolitan) of the problems associated with a growing population and mobility has been considered in other areas consideration.

In Mexico the daily mobility of the population is one of the areas still poorly addressed. Fundamental cause of this relative neglect is the scarcity and difficulty of generation (cost) of information on this topic, while the study of flows of all kinds, both tangible and intangible, has enjoyed increased interest as an essential feature of the globalization process, and the recent reconfiguration processes regional and urban-urban.

As in almost all Latin American countries studying in Mexico daily mobility focuses prominently in its capital city, Mexico City, as well as area or metropolitan area, either through the analysis of a given space thereof. This is explained by the interest that always arouses the largest urban agglomeration in the country, whose problems in this case relating to urban transport, there are more marked than in any other area of Mexico. *(Redacción propia basada en estudios realizados en México).*

2.2.2.1 Service.

TABLA NÚMERO 5: Relación de servicios

In this Table shown different management services and manages each turn controlled by each business unit.

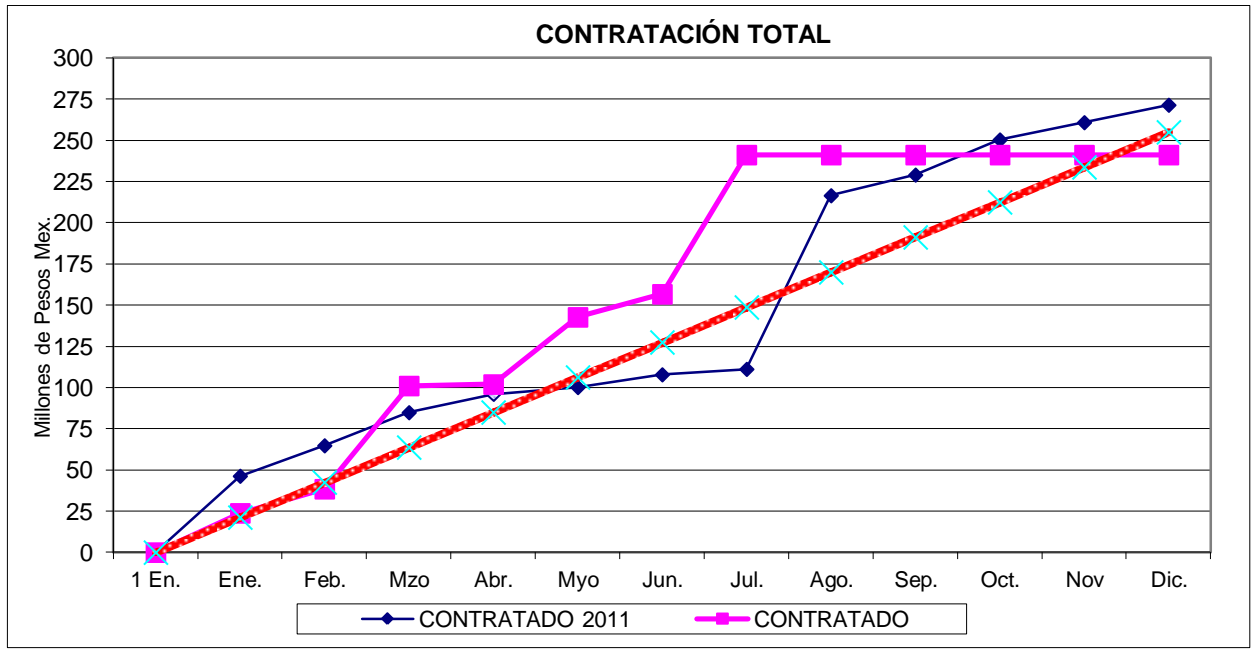
UNIDAD DE NEGOCIOS	GERENCIA	SERVICIOS
CONSULTORÍA	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Demanda. • Estudio de Aforos e Ingresos con Grado de Inversión. • Estudios de Factibilidad. • Planes Maestros de Infraestructura de Transporte Multimodal. • Planes Maestros de Desarrollo Carretero. • Plataformas Logísticas. • Logística Intermodal.
CONSULTORÍA	TRANSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de impacto vial para grandes generadores de tránsito. • Programas maestros y diseño operativos de estacionamientos. • Evaluación, diseño y optimización de sistemas de control del tránsito. • Evaluación y diseño de operación del tránsito en desarrollos urbanos. • Estudios de tránsito para infraestructura vial y su integración con modos de transporte. • Elaboración de Manuales y Capacitación en Ingeniería de Tránsito.
CONSULTORÍA	TRANSPORTE PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Factibilidad de Transporte Público (Demanda y pronóstico, selección de alternativas de transporte y estimación de costo -beneficio de proyectos. • **Estudios de Movilidad Urbana. • Planes Maestros de Vialidad y transporte.
CONSULTORÍA	MTTO. Y PAVIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Independiente para autopistas en operación. • Diseño de pavimentos. • Diagnostico integral de carreteras y autopistas. • Programación de actividades y costos de mantenimiento menor y mayor. • Programación de actividades y costos de operación.
INGENIERÍA	DISEÑO EN VIAS TERRESTRES	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos ejecutivos de vías urbanas, sub-urbanas y carreteros. • Anteproyecto Viales. • Supervisión de Diseño Viales.
INGENIERÍA	SUPERVISIÓN DE VÍAS TERRESTRES	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de Construcción de Obras Viales. • Ingeniero independiente durante la etapa de construcción. • Asesoría especializada para la administración integral de los trabajos durante la etapa de construcción.
INGENIERÍA	HOSPITALES Y EDIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de complejos Habitacionales y Comerciales. • Diseño y supervisión de complejos Habitacionales y Comerciales. • Dirección Arquitectónica y Gerencia de Hospitales. • Diseño y supervisión de edificaciones complejas. • Diseño y Planes Maestro Aeroportuario.
INGENIERÍA	ESTRUCTURACIONES DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Financiero de proyectos. • Asesoría Técnica, Legal y Financiera para la estructuración de Proyectos.
DESARROLLO ESTRATÉGICO	DESARROLLO DE SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Software.
DESARROLLO ESTRATÉGICO	REPRESENTACIÓN DE SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> • Representación de Software.

Fuente: Creación propia basada en información proporcionada por CyM.

** Movilidad Urbana – servicio que se uso para la presente investigación

2.2.2.2 Ciclo de vida del servicio

GRAFICA NÚMERO 8: Ciclo de vida del servicio de Movilidad Urbana



Fuente: Creación propia basada en la información de CyM.

In chart number 8: shows the life cycle comparative study of urban mobility and its behavior during 2011-2012.

This shows us that is in the mature stage as it is an established full service and we reflected an increase in sales.

2.2.2.3 Corporate Image

The Cal y Mayor logo consists of two sections, the first on a graph that simulates a road, the reason is because 90% of the professional activities of the company are carried out in ways either planning them, overseeing its construction, accounting cars passing by them, etc.

The road is projected upward and to the right, this tells us that the company is a business that is growing, going forward and has well-defined goals, the inclination to the right makes people perceive it as reliable (this because most people are right-handed). The color blue is associated with authority, airline pilots, policemen, soldiers, this gives the logo that reflects the personality and business leads.

The other component is the brand name, the name: Cal y Mayor, this figure supports the road, is the basis and to identify materials containing this logo. The gray color is associated with things very enduring, stone monuments and old buildings.

And thus give rise to the corporate image: Cal y Mayor & Co.

IMAGEN 1: Logotipo de Cal y Mayor y asociados S.C.



Cal y Mayor y Asociados

Corporate policy

The development of corporate image is included in the Quality Management System; its application is strictly based on the document.

"CORPORATE POLICY"

-Purpose of the Policy:

Establish and regulate the use of the elements and materials in the company corporate image.

-And image-promoting elements shown in Figure 2.

IMAGEN 2: Material Promocional de CyM.



Boletín 2005



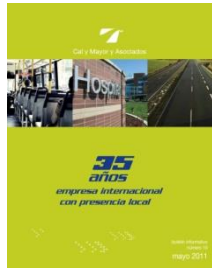
Boletín 2006



Boletín 2007



Boletín 2008



Boletín 2011



Boletín 2012



**Carpeta de
servicio**



Folleto ITS

2.2.2.4 Marketing Process

The marketing process begins when a search is to evaluate and identify potential business opportunities for the company.

Identifying opportunities is made from regular search on Web pages and portals where are show them government bidding process for Latin American countries.

It takes a first filter of those that can be attractive to the company, sent an email to Sales Manager and Technical Managers the (according to the corresponding area) to analyze the participation in such a process; since it was authorized performs what is planning to integrate the proposals which assign activities to the people involved and the technical areas for the preparation of the methodology and budget while the commercial area is responsible for preparing the documentation to different and economic and technical proposal for submission and evaluation of the budget to the Secretary or corresponding instance.

The quotation process is performed from receiving a call from a potential client that you contact either the switch or with a manager, is

addressed to the commercial area where you take your contact details and you will be piped to the technical area to make you a quote depending on the scope of the project, when you already have the budget of the quotation is sent to the client for approval or negotiation of the cost, when it is authorized by the client generates an email requesting a center costs and administrative area and another is sent to the legal department to enter into such contract and arrange for bail.

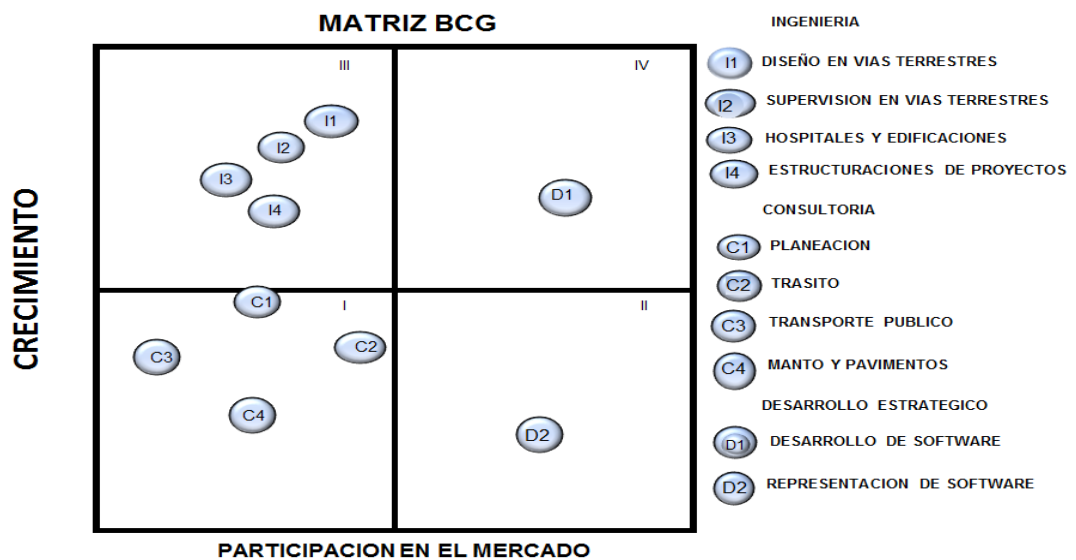
The commercialization process of Cal y Mayor is supported with quality management systems that are:

ISO 9000:2005: Systems Quality Management. Fundamentals and Voculary.

ISO 9001:2008: Systems Quality Management. Requirements. Which begin with the quote and bid process (*Información proporcionada por CyM, 2011*).

2.2.2.5 PRODUCT PORTFOLIO ANALYSIS (BCG and GE)

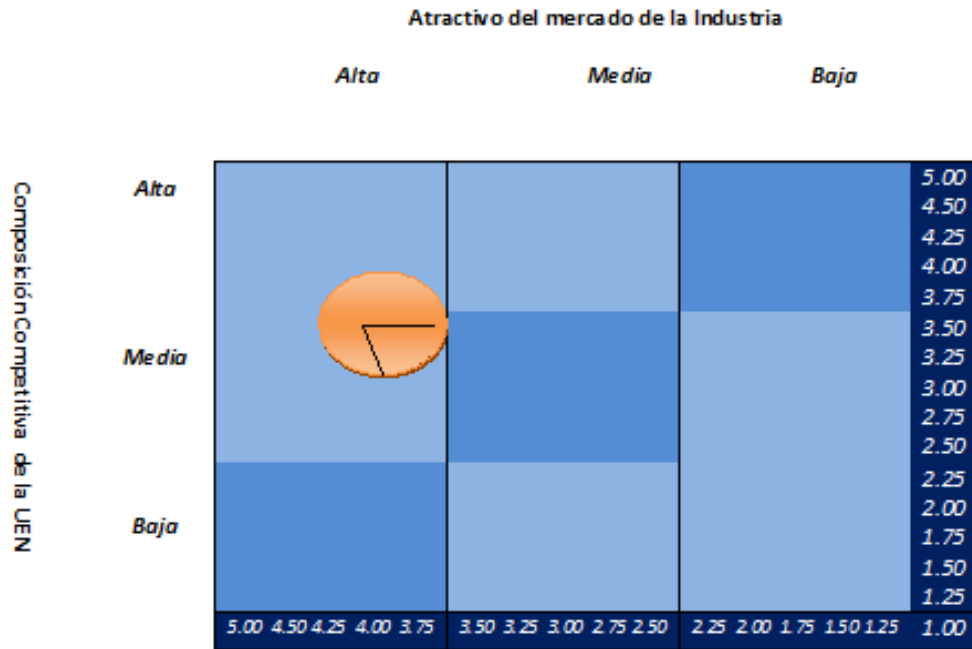
GRAFICA NÚMERO 9: Matriz BCG de servicios.



Fuente: Creación propia.

GRAFICA NÚMERO 10: Matriz GE de CyM.

Figure 10 shows the situation of CyM in consulting market



Fuente: Creación propia.

2.2.3 Market Segmentation

2.2.3.1 Market Structure

Oligopoly: There are a few major vendors in the field of Consulting Engineering and Transportation, which generate all or most of the production. Generally involves collusive behavior among competitors, agreements to maximize their profits. Including:

- Horizontal agreements between competitors.
- Vertical agreements between buyers and sellers.
- Abuse of dominant position (or who have significant market).
- Concentrations or mergers that impede or nullify competition.

(Redacción Propia basada en los conceptos de Estructura de mercado de Robert Frank. Microeconomía y conducta).

2.2.3.2 Current Market

Market segmentation is divided in infrastructure Public sector, Federal, State, BANOBRAS, Private Sector (Dealers and Developers) Private Banking. *(Redacción propia basada en información proporcionada por CyM).*

2.2.3.3 Market Potential

The Chilean market as it has shortcomings in urban mobility and reverses to foreign technologies and its history show us that it is highly profitable country to develop and carry out infrastructure projects, as Chile is betting on increased competitiveness with other countries. *(Redacción propia basada en la investigación que se realizó a Chile).*

2.2.3.4 Market penetrated

Colombia, U.S., Peru, Costa Rica, El Salvador and Honduras, as they are local offices and representatives in the countries of South America. *(Redacción propia basada en información proporcionada por CyM).*

2.2.3.5 Target Market

This market has chosen based on the analysis of information infrastructure plan 2011-2013 which envisages that Chile will have an economic growth of 7% and a stable social political environment, allowing an increased demand for consulting services engineering and transport these features make it attractive to Chile Cal y Mayor. *(Redacción propia basada en la investigación que se realizó a Chile).*

2.4 Competition Analysis

We have selected 8 major direct competitors Cal y Mayor Co. for the analysis of their advantages.

TABLA NÚMERO 6: Análisis de la competencia STEER DAVIES GLEAVE.

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
Steer Davies Gleave	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de desarrollo. • Consultoría de negocios. • Diseño y mercadotecnia. • Economía. • Medio ambiente. • Investigación de mercado. • Modelación y pronóstico. • Des. proyectos -evaluación. • Transporte sustentable. • Apoyo a transacciones. • Ingeniería de transporte. • Pol. y plan. transporte • Aviación. • Autobuses y vagones. • Ciclismo. • Autopistas. • Marítimo. • Trenes. • Peaje de caminos y puentes. • Tránsito urbano. • Peatones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 años de ser pioneros en investigación de técnicas de planeación en transporte. • Uno de los consultores más experimentados de la industria. • Pionero en estudios de preferencia en transporte. • Pioneros en el pronostico de la demanda en los caminos de peaje. • Pionero en crear un modelo dinámico para la conexión del transporte. • Estamos buscando siempre el futuro. • Oficinas en tres continente, 40 idiomas, trabajo por arriba de 50 países. • Equipos locales con maestría global. • Transportista del año (América Latina) (Project Finance). • Estrategia.- Grandes negocios, sector público, nuevas tecnologías y mercados cambiantes. Creamos soluciones a largo plazo. Ayudamos a nuestros clientes a planear para el futuro. • Equipos locales con maestría global. 	<ul style="list-style-type: none"> • OHL. • Transmilenio. • CAF. • PNUD. • Transmilenio. • Gobierno de Puerto Rico. • Secretaría de Movilidad de Bogotá. • Banco Mundial. • Veolia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico informativo. • Página de Internet en primer lugar en la búsqueda internacional. www.steerdavisgleave.com • En la búsqueda nacional no se identifica como consultora en transporte solo por su nombre.

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 7: Análisis de la competencia FELIPE OCHOA CONSULTORES.

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
<p style="text-align: center;">Felipe Ochoa Consultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Evaluación financiera y económica de proyectos. • Benchmarking. • Gestión para el mejoramiento operacional. • Gestión de servicios de privatización. • Integración de sistemas. • Gestión de proyectos. <p>Áreas de especialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Inversion. • Estudios Financieros. • Estudios y proyectos de Infraestructura. • Transporte Urbano. • Trens Suburbanos. • Urbanismo. • Desarrollo Turístico. • Desarrollo Industria. • Privatización. <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de trenes suburbanos; coordinación procesos de BRT's; Paquete Carretero del Golfo; Estudios de pronósticos de tránsito para autopistas; estudios de regulación económica; supervisión de plataformas marinas; estudios de cadenas logísticas; Planeación estratégica, competitividad portuaria; plneación urbana y regional; estudios económico - financieros; análisis costo-beneficio; auditoría y reingeniería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera firma certificada en integridad por ISO 9001-2000. • Miembro de la Fed. Intern. Ing. Consultores (FIDIC- Suiza), CNEC. • Más de 900 estudios de consultoría. • Involucramiento de socios en grupos de trabajo con sus clientes (Resultado: relaciones largo plazo con clientes repetitivos). • Amplias bases de datos. • Modelos computarizados y SIG. • Sólidas herramientas analíticas, modelos computacionales y sistemas integrados. • Mercados de México, Norte América y de América Latina. • "Track record" exitoso en consultoría por cerca de 33 años. • Personal consultor experimentado y, dirigido por sus socios, con visión, talento, experiencia y un espíritu de empatía para con sus clientes. • Aseguramiento de integridad. • SMI propio(Sistema Administración Integridad). • Disponibilidad de modelos computarizados y de SIG para realizar el "benchmarking" de los principales sectores de la economía mexicana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras(BM, BID, BANOBRAS, NAFIN, BANCOS). • Gobierno Federal (SCT, SE, SHCP, ST, SEDESOL, SEENER, CONTRALORIA, TRABAJO). • Gobiernos Estatales y Mples (Ags., Mich., BCN., BCS., N.L., Oax., D.F., Pue., Edo. Mex., Qro., Camp., Q Roo, Chis., SLP., Chih., Son., Coah., Tamps., Col., Ver., Gto., Yuc., Gro., San Diego, Cal.). • Grandes corporaciones (Aeroméxico, AMOCO, ACTY, FERROMEX, FERROSUR, GAS NATURAL, OMA, GAP, ASUR, HERMES, GUTSA, ICA, etc.). • Cámaras industriales y asociaciones. • Instituciones Guernamentales (ASA, CAPUFE, FERROMEX, FONATUR, IMT, PEMEX, METRO). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revista Consultoría • www.foaconsulting.com

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 8: Análisis de la competencia IDOM SERVICIOS PROFESIONALES DE INGENIERIA ARQUITECTURA Y CONSULTORIA.

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
<p>IDOM, SERVICIOS PROFESIONALES DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y CONSULTORIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería (Análisis y diseño avanzado, Energía, Química y Petroquímica, Ingeniería industrial, Medio ambiente y Telecomunicaciones). • Ingeniería civil (Carreteras, Ferrocarriles, Obras Hidráulicas, Transporte, Urbanización, Estructuras singulares, Geología y Geotecnia). • Arquitectura (Desarrollo urbano, Edificación, Sostenibilidad). • Consultoría (Consultoría estratégica, Desarrollo y competitividad, Gestión territorial, Innovación, Operaciones y Logística, Sistemas de información, Territorio y Ciudad). • Servicios integrados (Llave en mano y otras modalidades, Project and construction management). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Española. • Desde 1957. • El cliente es y será la razón de ser de IDOM. • El desarrollo tecnológico, sistemas de calidad herramientas orientadas al servicio y a la satisfacción de las necesidades del Cliente. • Desarrollo profesional y humano. • Independencia profesional. • Innovación tecnológica (creación de nuevos servicios, productos o procesos). • Continúa mejora de los procesos internos y a la aplicación de nuevas tecnologías. • Empresa líder en el mercado español. • Amplio interés por extender ese liderazgo también al ámbito internacional. • Más de 5.000 clientes, participando en 13.000 proyectos en cuatro continentes. • Se acometen proyectos complejos, multidisciplinarios y de pequeña dimensión. • Más de 2.500 profesionales. • Dispone de un Sistema de Desarrollo Profesional. • Personal altamente capacitado. • Relaciones permanentes y cordiales con los diferentes entornos de desarrollo. • El principio de colaboración y la vocación de permanencia. • Presencia en foros, asociaciones y organismos, y el entorno académico. • Búsqueda proactiva de nuevos productos y servicios, métodos y procesos de gestión. • 2 líneas estratégicas: colaboración con la Universidad y otras compañías y asociaciones. • ISO 9001 e ISO 14001. • Empresa de rango internacional. • Internacionalización de otras organizaciones. • Presencia activa en organismos de financiación multilateral. • Red de 28 oficinas en el mundo (Europa, América, África, Asia). • Estructura abierta y flexible. • Se articula en torno a tres áreas: Técnica, geográfica y de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anida. • Aldesa. • Arse de Veracruz. • Autopark. • Azvi. • CAM. • Capital en Crecimiento. • Coca Cola FEMSA. • Coca Cola PANAMCO. • Comercializadora Metrogas. • Consorcio Maxigas. • Cuprum. • Danhos. • Dragados. • Frisa. • Gas Natural México. • Grupo Aeroportuario del Pacífico. • Grupo Antolín Silao. • Grupo JB (Cuervo). • Herramientas y Dispositivos. • Iberdrola I&C. • IBS. • IGSA Solutions. • IHN. • Iridium. • KBR. • Tradeco. • Vehizero. • Vitrocrisa Comercial. • WRM. • Yorka de México. • Zanini de México. 	<ul style="list-style-type: none"> • www.idom.es • Memoria de actividades. • Boletín informativo. • Noticias IDOM. • Premio Rafael Escolá. <p>• Contacto:</p> <p>06500 México D.F. Av. Paseo de la Reforma 404, 5°. Colonia Juárez. Delegación Cuauhtémoc Tlf. +52 55 5208 4649 Fax. +52 55 5208 4358 www.idom.com.mx info.mexico@idom.com</p>

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 9: Análisis de la competencia GRUPO BÁSICO MEXICANO (GBM).

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
<p>GRUPO BÁSICO MEXICANO (GBM) - 1994</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Proyecto Integral, Administración de la Construcción y Ensamble Jurídico - Financiero de Proyectos. • Blindaje Técnico - Financiero de Proyectos de Inversión. • Consultoría: Económica, Financiera, Administrativa y Tecnológica. • Ingeniería: Estudios, Diseños y Proyectos, Sistemas de Información Geográfica, Administración de Infraestructura y Digitalización Cartográfica. • Supervisión: Control de Obra, Aseguramiento de la Calidad, Programas y Avances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mexicana. • Creado en 1994. • Profesionistas especializados en diversas áreas. • Red de sistemas e informática de alcances internacionales. • Trabajo conjunto con empresas españolas, alemanas, austriacas e italianas. • Oficinas en Centro, Sudamérica y Europa, especialmente Colombia, Chile, Ecuador y España. • Empresa de tecnología y administración de proyectos. • Su objetivo es brindar el mejor desarrollo para sus proyectos, utilizando tecnología de punta. • Meta: Consolidar confianza del cliente en base a: calidad y disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Transportación Ferroviaria Mexicana. • Gobierno del Estado de Veracruz. • Gobierno del Estado de Chihuahua. • FERROMEX. • MUNICIPIO DE TAMAZUNCHALE, S.L.P. • PEMEX. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página de Internet (www.grupobm.com)

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 10: Análisis de la competencia LOGIT (Logística, Informática y Transporte, S.A. de C.V.

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
<p style="text-align: center;">Logit (Logística, informática y transporte, S.A. de C.V.) - 1994</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geoprocesamiento.- Logística. • GeoMarketing. • Comercialización de Softwares. • Otros Servicios.- geo-referenciamiento de bancos de datos. • Transporte. • Tránsito. • Capacitación, Software, Tecnología de Información y Geoprocesamiento: "AUTOBUS", CALIPER con MAPTITUDE y TRANSCAD • Comercialización de Softwares: Autobus, Geoprocesamiento:, Transcad, Maptitude, Mapix, EstrateGIS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia una conciencia colectiva de movilidad urbana. • Sistemas de información. • Modelos matemáticos, planeación táctica y operacional del transporte. • 4 empresas: LOGIT Sistemas, LOGIT Consultoría, LOGIT Mercosul y LOGIT México. • Fundada en 1994 en México. • Integrar a los procesos a las entidades contratantes. • altos índices de calidad y productividad. • actuación multidisciplinar. • alta complejidad estratégica y tecnológica. • Esp.: Ingeniería, Economía, Informática, Normativa de Geografía, de Planeación Urbana, Ambiental, etc.). • proyectos de Fort. Inst., planeación, tpte. público, tsito., Admon. pavimentos, evaluación y capacitación en software de planeación y gestión del transporte, en más de 25 ciudades. • planes estratégicos y/u operacionales en materia de transporte urbano, suburbano, regional y de carga, en más de 10 ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> • SEDESOL. • Leon, Guanajuato. • Merida, Yucatan. • Morelia, Michoacan. • Puebla. • Tijuana, B. California. • Torreon, Coahuila. • BANOBRAS. • SCT. • Secretaría de Desarrollo Regional de la Laguna, Estado de Coahuila. 	<ul style="list-style-type: none"> • www.logit.com.mx • Presentaciones en diferentes eventos: • Taller de divulgación para corredores de transporte, Sinaloa.

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 11: Análisis de la competencia PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC).

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC) - 1998	<p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría. • Impuestos y servicios legales. • Asesoría de negocios. <p>Industrias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automotriz. • Construcción. • Energía. • Entrenimiento. • Farmacéutica. • Gobierno. • Minería. • Productos de consumo y detallistas. • Productos industriales. • Sector financiero. • Tecnología. • Telecomunicaciones. • Transportación y logística. • Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Origen: México. • Fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. • Ganancias agregadas en todo el mundo de 25 MMD en el ejercicio 2007. • Más de 100 años de operar en México. • 18 oficinas distribuidas en el territorio nacional. • 600 especialistas dedicados exclusivamente a la investigación de la industria del turismo, ubicados en 800 oficinas en 150 países alrededor del mundo. • Presencia en: Reino Unido, México, Canadá, Federación Rusa, Polonia, India, República de Corea, España, entre otros. • Sedes: Londres, UK, Europa Nueva York, Nueva York, EE.UU. • Reconocimiento ESR-2006. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), como empresa socialmente responsable. • Valores: Excelencia, trabajo en equipo y liderazgo. • Profesionales altamente calificados. • Red internacional de más de 155,000 profesionales. • Penetración de mercado en más de 160 países. • Servicios y soluciones enfocados por industria, para clientes públicos y privados en 4 áreas fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> o Responsabilidad corporativa. o Administración de riesgos. o Reestructuración, fusiones y adquisiciones. o Mejora de procesos y desempeño. • Slogan: Connected Thinking: • Una de las empresas más grandes de las llamadas BIG FOUR (PWC, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernest & Young y KPMG). 	<p>Sector privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alstom. • Bombardier. • Grupo Dragados. • Stagecoach group. • Sir Robert McAlpine. • First Group. • Balfour Beatty. • Siemens. • CAF. <p>Sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docklands. • Metrolink. • Light Rail Transit Authority. • Kraków. • Underground. • Net. • EBRD. • Sociedad Hipotecaria Federal. • S.N.C. • SCT. • Secretaria de Economía. • Servicio de Administración Tributaria. • Casa de Moneda de México. • Financiera Rural. • Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura. • Aeropuertos y Servicios Auxiliares. • PEMEX. • Comisión Federal de Electricidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • www.pwc.com • Reconocimiento ESR-2006. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), como empresa socialmente responsable. • Publicaciones: <ul style="list-style-type: none"> o México: Punto de vista - Nuevas reglas para la elaboración del dictamen fiscal Visión - Publicación especializada de la práctica de auditoría 12th Annual Globa CEO Survey – Resultados de México M&A Insights México – Marzo 2009. o Transporte y logística: Intersections. First –quartes 2009 global transportation and logistics merger and acquisitions analysis. o Construcción: Going global – Tax and legal aspects of real estate investments around the globe Building New Europe's Infrastructure – Public Private Partnerships in Central and Eastern Europe. • Contacto México, D.F. Mariano Escobedo 573 Col. Rincón del Bosque 11580 México D.F. Tel: (55) 5263 60 00 Fax: (55) 5263 60 10

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 12: Análisis de la competencia GRUPO AYESA (FILIAL AYESA MÉXICO S.A. DE C.V.)

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
GRUPO AYESA (FILIAL AYESA MÉXICO, S.A. DE C.V.) - 1969	<p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes técnicos: viabilidad, due diligence, económico-financieros, etc. • Estudios y proyectos: informativos, básicos, de ejecución, as built, etc. • Ingeniería de obra: direcciones y asistencias técnicas, control de calidad, etc. • Consultoría: gestión de expropiaciones, expedientes y asesoría estratégica • Aplicaciones informáticas: desarrollos específicos, escadas, S.I.G., etc. <p>Sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agua y medio ambiente. • Desarrollo del territorio e infraestructuras (urbanas, interurbanas, ejes vertebrados, alta montaña, actuaciones portuarias, zonas sensibles ambientalmente, etc. • Carreteras: 1,500 kms de carreteras proyectadas (900 km corresponden a autopistas y autopistas) • Ferrocarriles: 40 años de experiencia en este campo. Más de 1,000 km de estudios y proyectos de ferrocarriles y transportes metropolitanos (100 km corresponden a metros y tranvías). • Metodologías para el planeamiento e integración de las grandes infraestructuras en el territorio: Estudios informativos de vías de comunicación; Estudios de movilidad y de tráfico; Estudios de financiación de infraestructuras; Planificación de metros y tranvías; Ubicación de plataformas logísticas; Evaluación y control de inversiones; Due Dilligence de concesiones; Planes territoriales y planes de movilidad sostenible • Ingeniería de terreno • Estructuras • ITS • Circuitos de velocidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Origen: Andalucía, España. • 40 años aportando calidad, tecnología y rigor a más de 1000 trabajos realizados. • Sectores: ingeniería civil, industrial, aeroportuaria y arquitectura. • Plantilla de personal pluridisciplinar. • Filosofía: <u>Un mundo amigable, al servicio de la sociedad.</u> <p>En el área de desarrollo territorial e infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo multidisciplinar de más de 100 personas. • Especial atención al medio ambiente. • Incorporación de últimas técnicas. • Control riguroso de la calidad y economía en las obras. • Funcionalidad, diseño, integración en el entorno. • Diseño y calculo de todo tipo de estructuras, bajo la optimización del trinomio: económico-diseño-funcional. • Presencia en: España, México, Brasil, Polonia y Marruecos • Equipo especializado para estudios topográficos. • Laboratorio de suelos y hormigones. • Flota de vehículos: 110 vehículos; 23 vehículos todo terreno, 29 furgonetas y 58 turismos. • ISO 9001-2008 e ISO 14001:2004 (Bureau Veritas y acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). • Sistema Integrado de Gestión. • Concede gran relevancia a su responsabilidad corporativa (compromiso social). • 70% de la producción del grupo se realiza para el Sector Público y 25% para el Sector Privado. • El 5% de la facturación del grupo corresponde a contratos en el extranjero. • Elemento diferenciador: área de Investigación, desarrollo e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Estatal de Aguas de Querétaro. • Comisión Estatal del Agua y Alcantarillado del Estado de Hidalgo. • ICA. • Comisión Estatal de Aguas (CEA). 	<ul style="list-style-type: none"> • www.ayesa.es • Memoria anual. • Publicaciones de investigación: <ul style="list-style-type: none"> o Análisis de variables que influyen en la accidentalidad ciclista: Desarrollo de modelos y diseño de una herramienta de ayuda. o Planta termosolar: la conversión de la componente directa de la radiación solar en otras formas de energía, como la energía térmica o la eléctrica o Sistema integrado para la gestión de pérdidas y diagnosis en redes de distribución de agua basado en sistemas abiertos de información geográfica. • Diversos premios. • Fundación ingeniería y sostenibilidad. España. • AYESA de México, S.A. de C.V. Convenio general de colaboración y alianza tecnológica para tecnologías de Información en el sector hídrico. Santiago de Querétaro, México con Centro de Tecnología Avanzada, A.C. (CIATEQ). <p>Contactos Paseo de la Reforma No. 389 Piso 2 Col. Juárez C.P. 06600, Del. Cuahutémoc México, D.F. Tel: (52) 55 36 40 17 00</p> <p>Delegación Querétaro Delegación Guadalajara Delegación Pachuca</p>

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 13: Análisis de la competencia TRANSCONSILT.

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PRINCIPALES CLIENTES	PUBLICIDAD
Transconsult	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de transporte urbano. • Planeación de transporte regional. • Transporte público. • Tránsito y vialidad. • Financiamiento de transporte y planeación estratégica. • Impacto ambiental. • Capacitación. • Estudio de mercado para infraestructura carretera. • Proyectos ejecutivos para infraestructura vial. • Evaluación de proyectos de transporte. • Logística en transporte de carga. • Impacto ambiental y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la mejora en la calidad de vida. • Profesionales altamente calificados. • Amplia experiencia en el mercado latinoamericano (México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Honduras, Venezuela, Colombia, Perú, Chile y Brasil). • Confiabilidad y calidad en el servicio. • Cumplimiento de tiempos pactados. • Atención al cliente. • Actualización de enfoques y herramientas para la solución de problemas de tránsito y transporte. • Herramientas.- Modelación de transporte (EMME/2, TRANSCAD, TRANUS); Sistemas de información geográfica (MAPINFO, TRANSCAD, ARC-INFO); Análisis y simulación de tránsito (HSC, TRANSYT, SIDRA, SYNCRHO, SIMTRAFFIC, GETRAM, PARAMYCS); Diseño vial y de intersecciones (EAGLE POINT, AUTOTURN). 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de transporte sustentable (Movilidad amable). • Pavimentos de la Laguna, S.A. de C.V. • Banobras. • SCT. • Sigma, Ingeniería Civil, S.A. de C.V. • Centro interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente. • ARSA, Ingeniería de tránsito. • Grupo Mexicano de Desarrollo, S.A. de C.V. (GMD). • Steer daves gleave. • Ayuntamiento de Tijuana. • FCC, S.A. (Construcción). • Grupo CAABSA. • AJ Ingeniería, S.A. de C.V. • Cal y Mayor y Asociados, S.C. • Gobierno del Estado de Guanajuato. • Gobierno del Estado de Querétaro. • Interacciones, Grupo Financiero. • Gobierno del Distrito Federal. • PriceWaterHouseCoopers. • Omnilife. • Odebrecht, Ingeniería y construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • www.transconsult.com.mx <p>En google: consultoría en tránsito y transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9º. Lugar del listado resultado de la búsqueda • Directorio: • Eneldf.com • wired.com • grupoalianzaempresarial.com • computrabajo.com • Cal y Mayor en la página 7 en el lugar 66 <p>En yahoo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1er. Lugar del listado resultado de la búsqueda. • Cal y Mayor en 4º. lugar <p>• Contactos:</p> <p>Av. De la Alborada 123-303 Col. Parques del Pedregal Deleg. Tlalpan, México Tel.: +(52) 55 5665-3875 Tel/Fax +(52) 55 5665-1175</p>

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

2.2.5 ANALISIS PEST

TABLA NÚMERO 14: PEST Analysis of the situation in Mexico

<p>Political-Legal</p> <p>General Agreement on Trade in Services - GATS which includes trade in services for the same basic rules International Agreements for Services The international community is aware of the importance of service exports, that is why we have created a series of agreements that support and regulate trade in services.</p> <p>The General Agreement on Trade in Services (GATS) is the first set of multilateral rules that covers legal international trade in services. To date, federal acquisition regulation of consulting services is in the following laws and reglamentos²¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Law of Acquisitions, Leases and Services Public Sector (LAASP). • Law on Public Works and Services Responsibility Law for Public Servants (LRSP), the State Budget Act (SBA) and the Labor Act. 	<p>Economic</p> <p>The National Institute of Statistics and Geography (INEGI) indicate that in 2011, the industry "Professional Scientific and Technical Services" comprising the majority of consulting services, produced a total income of U.S. \$ 13.6 billion ie 1.25% of GDP , occupying 578,000 people. If adopted, the estimated demand for CNEC, of between U.S. \$ 4.5 and 5.5 billones¹⁰, be that a 34-37%, approximately 180 to 200,000 people were employed in consulting firms. Of these, 90% were in offices of individual professionals dedicated to providing services to third parties in the public and private sectors.</p> <p>In the period 2003-2010 the professional services grew by about 4.1% per year, unless all other services subsector "Non-Financial Services" .¹¹ With respect to volume, scope and depth of the Mexican consulting services is generally a young industry. CNEC 450 companies with employment of 12 to 15</p>
---	--

	<p>people on average. About fifty of these companies have more than 100 employees, while it is estimated that 20% of the total is more than 5 employees.</p>
<p>Social</p> <p>At the level of federal government departments and agencies, does not hold any official information about the use of consultants, features and quality of contracted services and evaluation of results. This turns out to be common in almost all countries surveyed for this study including England, despite having a long tradition of central government in the use of consulting services. The market is not considered efficient in terms of levels of competitiveness, depth of services and quality of results. The existing institutional framework, regulation and government operation not guarantee access to needed services and quality required for projects under development programs adopted by the government.</p> <p>The lack of statistics prevents a thorough diagnosis of the factors that determine the low and erratic levels of demand for public sector services.</p>	<p>Technological</p> <p>The demand profile could evolve in a similar way to that of other OECD countries, namely:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Engineering of transport infrastructure, energy and water will expand and refine the scope planning, project preparation and study of various environmental impacts on the whole. * Sector and ICT systems: studies will deepen and specification of projects with the aim, among others, to reduce the use of solutions "turnkey". * Re-engineering of processes and operations linked to increase quality, efficiency and cost of public services and strategy, change management, program and project management: the demand for these services will be linked to ICT projects. <p>The needs that should lead to a greater public use of consulting services are:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Access not available internally talents such as consultants' gray hair "with experience in analysis

<p>As government demand a significant proportion of the total, your behavior for many years has affected the growth and structural characteristics of major industry segments.</p> <p>The overseas expansion through joint ventures, partnerships, subsidiaries and branches has enabled firms virtually all sizes to export their services. The increasing demand for engineering services in Asia, Latin America, North America, Central and Eastern Europe, India and Oceania offer immense business opportunities for engineering consultants.</p> <p>The AIC does an International Development Committee of the Engineering.</p> <p>It also actively participates in the Joint Commission AIC - College of Engineering.</p>	<p>and troubleshooting procedure experts to address the growing complexity of projects and systems, organizations need to streamline and increase productivity.</p> <p>* Access to outside opinions, innovative vision to make better decisions; need for independent and impartial opinions that are more difficult to obtain from the supplier of systems, equipment and contractors.</p> <p>* Methodologies and organization necessary to complete projects, and control budgets, introducing modern management philosophies and greater private sector involvement in public activities shared decisions and when this promises to improve quality and efficiency of service.</p>
--	---

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

2.2.6 DETERMINATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE.

Experience developing and recognition technologies for each specific project on urban mobility.

2.2.7 Marketing Mix

TABLA NÚMERO 15: Marketing Mix de CyM

No.	Variable (6P's)	KCV - Diferenciador	Observación
1	Producto	Relación - cliente - anticipación	Detección y atención de problemática de manera oportuna en fideicomisos (previo a reuniones)
		Sistema de gestión de infraestructura	En proceso de desarrollo, acceso a software existente
2	Precio	Costos directos e indirectos elevados	
3	Plaza (Ubicación y/o distribución)	Presencia permanente en Chihuahua y muy posiblemente en SLP y Durango	En función de posible asignación de Ing. Indep. Cerritos-Tula (SLP)
		En México, D.F. cerca de los corporativos de concesionarios, constructoras, Gobierno federal y Edo. De Mex.	
4	Promoción	Experiencia y reconocimiento en la estructuración y gerenciamiento de proyectos concesionados y PPS	
		Credibilidad en las proyecciones de egresos en proyectos concesionados y en operación	Reconocimiento en fideicomiso y/o banca de inversión, incluye estimación de ingresos.
		Participar en Foros especializados con Ponencias	
5	Política y Relaciones públicas	Alianzas estratégicas para intervenir en nuevos servicios y/o productos	Difícil de atender o cumplir de manera individual
		Capacidad de participar integral y/o particularmente en diferentes etapas de un esquema de inversión (estudio beneficio/costo, gerenciamiento, licitación o en la prestación del servicio)	Formar sinergia con ILAP, no descartándonos de efectuar servicios en lanzamiento de licitaciones y consultoría para licitantes
		Generar una publicación de interés en el medio	
6	Personal (Recurso Humano)	Certificación ISO en los procesos de diagnóstico e Ingeniero Independiente	Por obtener el ISO en 2010
		Personal con mejores capacidades de aprendizaje, con ideas novedosas y fundamentos técnicos sólidos	Manejo se software existente, Inglés, Capacidad de relacionarse con el cliente
7	Planet (tendencia a sustentabilidad: medio ambiente, sociedad)		
		Mejores técnicas verdes	

Fuente: Creación propia basada en Investigación.

2.3 International Situation

2.3.1 Definition and Overview of the sector.

In the analysis and projection of construction activity in 2010 and 2011 should be taken into consideration some significant events like the earthquake and tsunami and the change of government. In the case of construction activity, these two facts are of great importance for the dependence of the field of execution of works financed public investment budgets.

Construction GDP expanded by 3.6% in 2010, with a significant acceleration in annual growth in the last quarter of that year. The increased activity in building works and high expenditure on repairs and demolitions managed to offset the fall in engineering, mainly due to the postponement of the start of work and outstanding balances of expenditure by the public sector. In the last quarter of 2010, the value added of construction explain 0.5 percentage points of annual increase of 5.2% of GDP, due to the acceleration in the progress of budget implementation concerning housing subsidy programs (regular and construction) by the Ministry of Housing and Urbanism (MHU), and the development of infrastructure projects pertaining to the Ministry of Public Works (MPW).

For 2011 is expected to grow 8.5% interim. This expected growth is due to increased construction budget MINVU for purposes of financing the second phase of reconstruction programs and public investment portfolio made by the Ministries of Health, Education and Public Works. However it is noted that the higher inflation expected during the second half of the year could dampen demand for private housing sector especially for lower income segments of the population.

The main risk factors associated with this projection, are fiscal imbalances and the moderate recovery in the industrialized economies, the evolution of financial markets in the European economies and their impact on domestic macroeconomic variables, mainly related to the exchange rate, interest rates and access to finance.

Evaluation in physical shipments industrial sales and employment providers converge with the execution of non-residential building work, mostly related to the development of the service sector. Meanwhile, for the authoritative surface edification habit rebounded in February.

However, there is still normal, due to the large stock of building permits that accumulated, especially during the recession.

The actual costs of construction slowed after the remarkable expansion caused by the earthquake in February 2010, down from 6.6% annually in 2010 to 4% in February 2011. This situation could be reversed given the increased activity expected in 2011. (*Instituto Español de Comercio Exterior, 2011*).

Apparent consumption of the two major building products such as cement and steel bars exhibited positive growth during the period January-February 2011 compared to the same period last year. Specifically increased by 8.8% cement consumption and 28.1% that of steel bars. While being imported in greater numbers these products due to favorable exchange right now for such importation, imports only account for 8.3% and 5.2% cement steel bars.

The labor market in the construction industry recovered significantly in 2010. At year end, the growth of employment and labor force accumulated variations of 19.9% and 9.7%, respectively, representing the creation of nearly 100,000 jobs. The unemployment rate ended 2010 at 8.2%. While real wages in the sector reduced their growth rate compared with the previous year, which is explained by the fall experienced by the IPC. Meanwhile, the index of the Manpower Cost behaved similarly to the wage index, rising 2.2% in annual terms in 2010 (5.7% in 2009). Due to the current dynamism present in the construction sector during 2011 expect the labor market shows signs of stability decrease of employment rate and the labor force.

The following table sets out the levels of growth in the past and forecast the future of the various sectors of the Chilean economy, although at present and because the moments of uncertainty and little prospect of growth in developed countries, these estimates will be in the future revised downwards.

(Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

Regulatory framework applicable construction sector

The construction is regulated by the General Law on Urban Planning and Construction (LGUC) and its regulations, the General Urban Development and Construction (OGUC). Plus them, there is a large body of technical standards as NCH433.Of.1996, Seismic Design buildings (Amendment 2009), the NCH203.Of.2006, Requirements for Structural Use Steel, and NCH430.Of.2008, Reinforced Concrete-Design Requirements and Calculation, between other.

Post-earthquake, MINVU decided to review two standards: the UMR 433, "Seismic Design Buildings ", and NCH430," Reinforced Concrete ". Both were analyzed by a commission structural engineering and modification was defined by two decrees.

It is expected that this year will be incorporated into the official rules General Ordinance Planning and Building, the seven draft standards prepared by the Institute Construction. These are: MTM001-2010 "Structures: seismic design of components and nonstructural systems", NYM 002-2010" structural intervention project construction patrimonial land"; NTM 003-2010," Requirements; strategic buildings and community service"; NTM 004-2010" Structural: Structural Engineering Project"; NTM 005-2010; Geotechnics"Digs soil on walls of buildings"; NTM 006-2010, "Minimum requirements for design, installation and operation for electromechanical lifts for earthquakes "and NTM 007-2010", Structural design for buildings in flood zones tsunami".

Within the construction sector much of the investment in public works is through tenders and concessions. These concessions are regulated by Law No. 20410 has submitted the following modifications. (*Instituto Español de Comercio Exterior, 2011*).

Modification of the Concessions Law.

Law No. 20,410, published in the Official Gazette on January 20, 2010, amending Law Public Works Concessions, in general terms, as follows: a) Establishing a new Council of Concessions Manager reporting the type infrastructure that will be developed under the law, and projects under concession arrangements.

- b) Regulates compensation as is appropriate to the dealer, if they supervening occurrence of an act of authority.
- c) Governs the compensation that may be applicable in case of changes the characteristics of the works and services procured.
- d) Creates a Technical Panel to resolve discrepancies technical or economic arising between the parties, whose resolutions have no binding binding and Arbitration Commission to see disputes or claims occur with respect to the interpretation or application of the concession contract or which results in its implementation, the resolution itself is not binding and is subject to appeal.
- e) Regulates the fines that may be applied in case of non payment of service concession by users.

The provisions of this Act shall not apply in respect of the concession contracts resulting bidding process, whose bids have been submitted prior to the entry in place of it, except to those dealers who, within three months after that date, opt for the application of the rules of this law to their respective contracts. To this end, the dealers and the Ministry of Public Works shall sign a supplementary agreement to set service levels and technical standards corresponding.

On April 20, 2010, there was another amendment to Regulation Concessions Law Public Works by Supreme Decree No. 215 MOP. This regulation concerns matters such as procedures according to which they must operate Concessions Council, the Technical Panel and Arbitration Commission, and other materials as the regulation of the qualification criteria for proposals, bids for execution of works in the exploitation

phase, paying the dealer for breach severe and early termination payments and fines works.

On April 28, 2010, the Comptroller General's Office authorized the Ministry Public Works fully implement the new Law on Concessions (No. 20410) and therefore making calls for bids and award new concession projects. From end of 2009 there is a portfolio of projects with existing biddings that were be delayed pending approval of the new rules.

In 2010 there have been some changes and Decrees Act whose background the construction sector.

Law No. 20444, creates the National Reconstruction Fund (grants for reconstruction): It was published on May 28, 2010. It aims to create a reconstruction fund. However, it also provides the option to make donations for works specific in nature, they have a manifest public interest or to provide a service to the wider community. This Act provides tax benefits that favor Tax payers First Category Tax Complementary, the Second Category Single Tax, Additional Tax and hereditary succession.

Supreme Decree No. 22, MINVU, Regist regulation of installers, maintenance Certifiers and Lifts, Funicular, Hoists and stairs or ramps Mechanical: It was released on June 9, 2010. This Regulation establishes the requirements for natural and legal persons who intend to enroll in the registry, in the specialties Installer (all categories), and maintainer of elevators Certifier, obligations, disqualifications and penalties for violations of the law and the rules of procedure. This

depends on the MINVU Registry and is unique, since it excludes the existence of records similar to any other public or private institution.

Participation in Tenders

To participate in contracts and tenders organized by the lead plaintiffs, requires the keeping of records of contractors, the principal: Ministry of Public Works (MOP), Ministry of Housing and Urbanism (MINVU), Ministry of Goods National MIDEPLAN and CODELCO.

The practice is widespread in the country awarded through public tenders called to private. These procedures are quite transparent and formal, and there the matter much experience. Normally, the proposals provide mechanisms for weighting separately technical quality of economic, contestants are required to Bank Bonds the seriousness of the bids and the winner, a Ballot Performance Security may rise even to 10% of the value of a construction contract.

The minimum capital experience and are organized in public regulations or internal providers classified into categories of contractor records or vendor records. In some cases, these records constitute barriers quite effective input. Subject to the requirement to be registered in a category registration of the public or private entity that calls tenders, it is essential to be known personally or through direct reference, as there is a widespread risk aversion on the part of the executive levels to assess and allocate contracts.

As in other countries, many companies are specialized situation is reinforced by legal regulations requiring agencies have released prosecutors to pursue certain activities.

While for the works of the MOP must be registered in the register of contractors within the Ministry of Public Works, to be eligible for the works can tender municipalities and other public statements must be registered in Chilecompra(<http://www.chilecompra.cl>) and also in <http://www.mercadopublico.cl>. in this plaintiffs system state institutions published requirements for goods and services, allowing any user to access them. Once inside the portal, the company may enter public market (www.mercadopublico.cl) to check current bids through public market or know the requirements based on documentation administrations usually calls through Chile Suppliers (<http://www.chileproveedores.cl>).

2.3.1.1 Positioning of Urban Mobility in Chile

Urban Mobility service is growing in Chile because the investment in efficient urban transport and road infrastructure, it has become increasingly urgent. The population grows, more urban cities and thus cover more territory. Between 1940 and 2002 the urban area of Santiago increased almost six as well as its population. In 2008 the urban population of Chile reached 87%.

Demand for urban sustainability is derived from other activities and depends on the level of economic activity and its location within the city, the number of vehicles per capita, or surface area of the city, urban road safety standards and of new housing developments. At present, the fleet is practically renewed, resulting in a motorization rate of 180 vehicles per 100 inhabitants. The lack of efficient public transport provision, a proper urban roads to this transport and fleet characteristics has important implications for cities. Therefore growth and the country

having different organisms have very active policies and investments to improve this sector.

Conservation

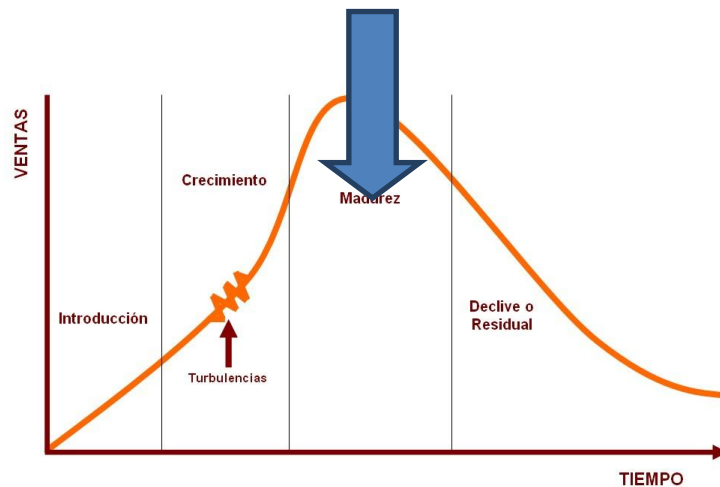
According to plan conservation Highway Authority will require U.S. \$ 180 million annually for the maintenance of paved roads and \$ 170 million annually for other roads, with a total of U.S. \$ 350 million per year, ie for five years will require U.S. \$ 1,750 million.

Additionally, the maintenance program includes another \$ 240 million annually for replacement and maintenance.

Since its inception, the concession system focused on Route 5 between La Serena and Puerto Montt, and in building cross access, Route 68 and 78. *(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).*

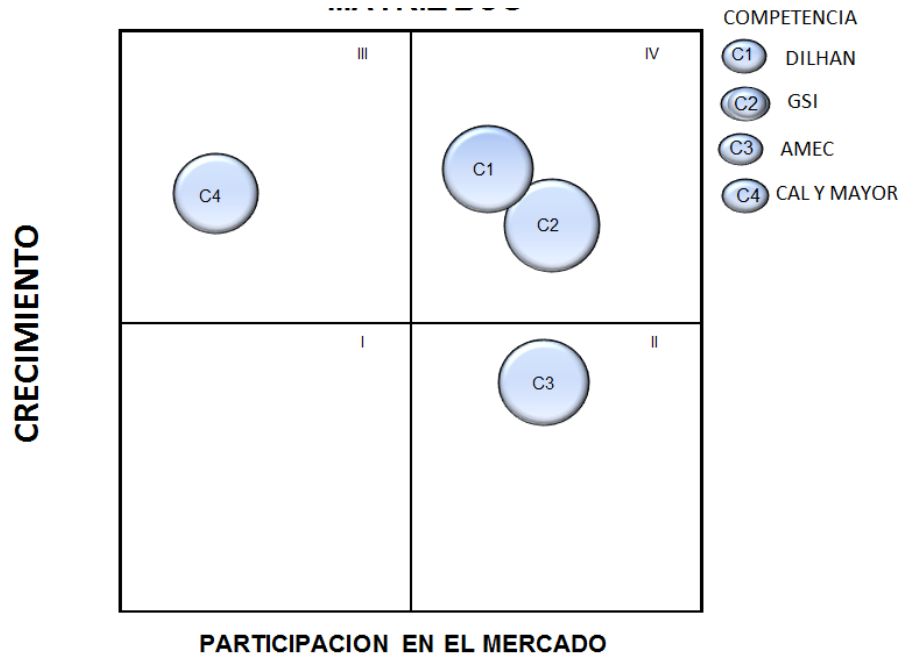
Life Cycle

GRAFICO 11: Ciclo de vida del servicio de Movilidad Urbana de Chile.



Fuente: Creación propia basada en el análisis del mercado chileno.

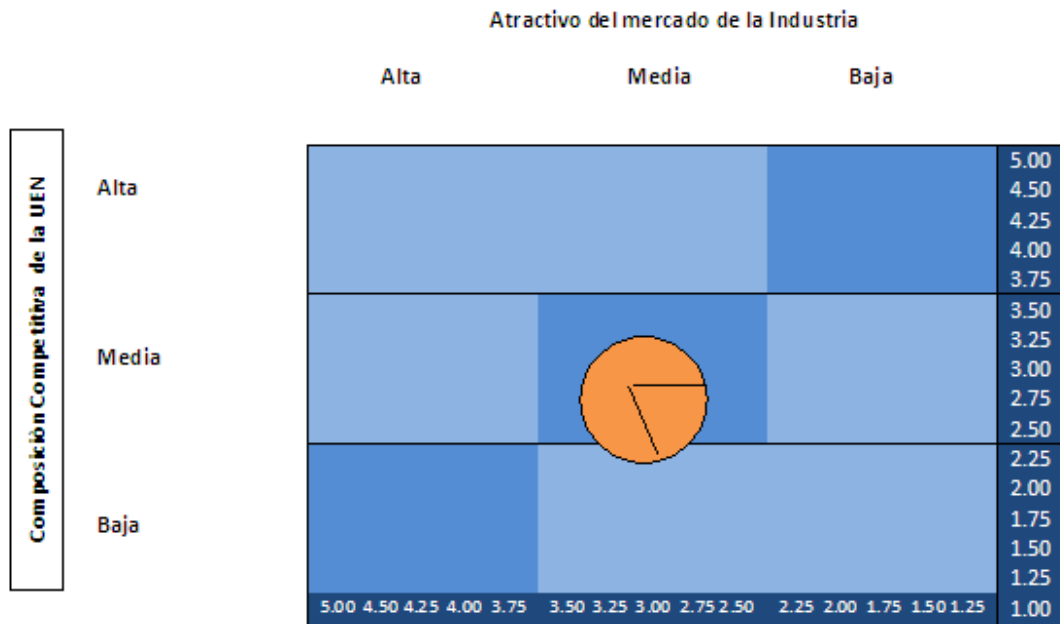
GRAFICO 12: Matriz BCG



Fuente: creación propia basada en el análisis de la competencia.

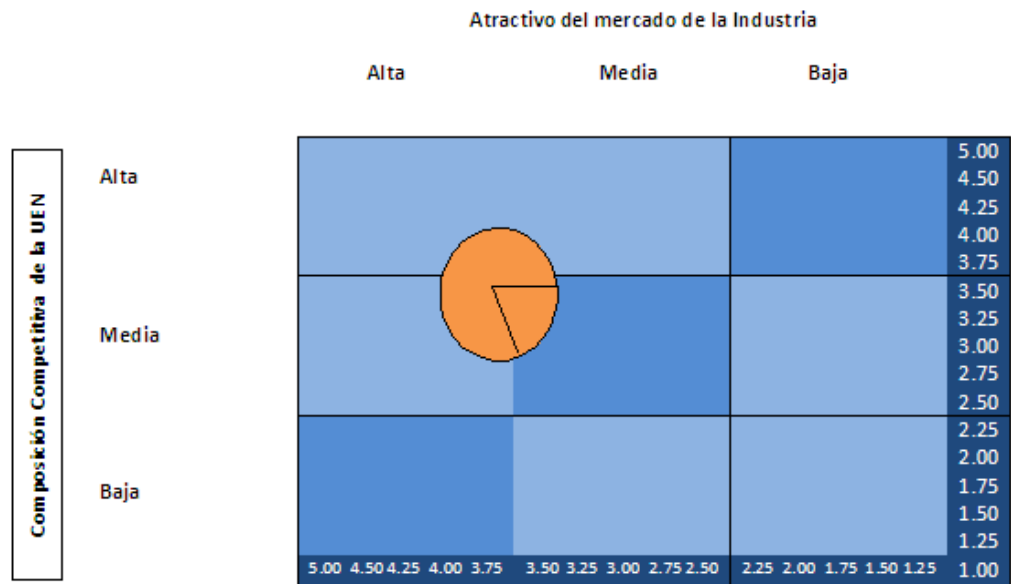
MATRIZ GE

GRAFICO 13: GE Análisis de AMEC competencia directa en Chile



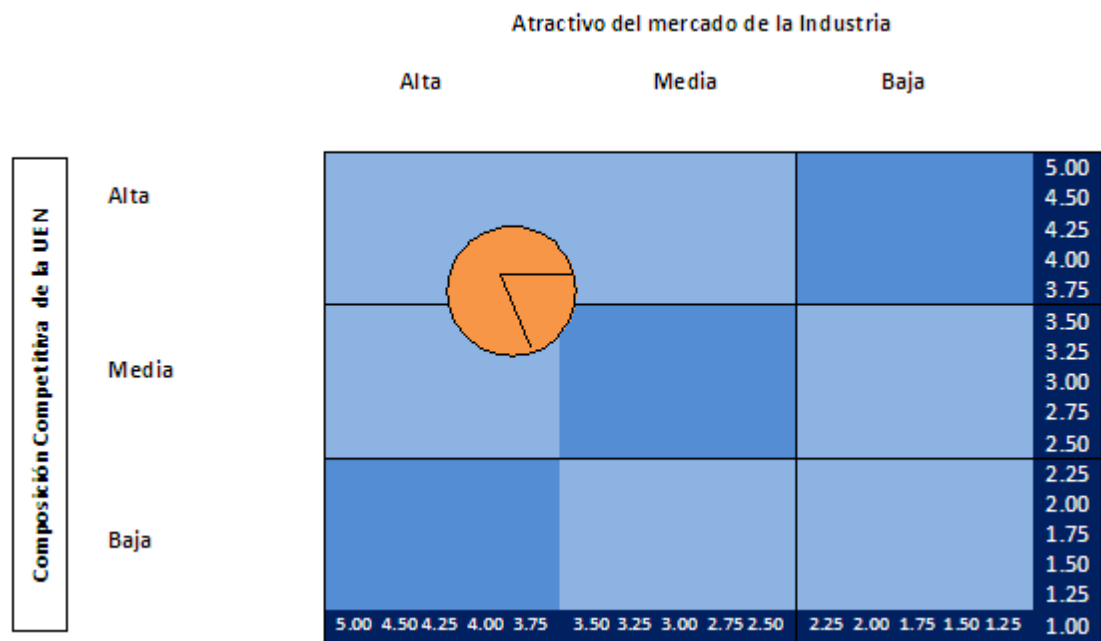
Fuente: AMEC Tabla Creación Propia basada en el análisis de competencia.

GRAFICO 14: GE Análisis de DILHA competencia directa en Chile



Fuente: DILHA Tabla Creación Propia basada en el análisis de competencia.

GRAFICO 15: GE Análisis de GSI competencia directa en Chile.



Fuente: GSI Tabla Creación Propia basada en el análisis de competencia.

TABLA NÚMERO 16: Análisis de competencia DAFO DILHAN

DILHAN			
Strengths			Opportunities
Extensive experience in the industry backed by over 20 years of experience. Prestige, size and knowledge, give advantages over its competition. Participation in the Engineering and Construction sectors allows you to leverage synergies and operate appropriate scales.	3	5	With geographic growth opportunities in Latin America
	4		
	4		
	11	5	
Weaknesses			Threats
Rising costs of inputs affects higher project costs, in case you are already contracted, can not be passed on to customers.	5	3	Highly vulnerability to the economic cycle. Construction companies are tremendously affected when economic conditions deteriorate. Changes in interest rates affect investment decisions, both individuals and businesses
		3	
		3	
	8	9	

TABLA NÚMERO 17: Análisis de competencia DAFO AMEC

AMEC			
Strengths			Opportunities
Quality and excellence in the services offered Highly experienced consultants, engineers and project managers, experts in energy and power.	3	5	Growth in working capital and financial
	3		
	6	5	
Weaknesses			Threats
Offer few services New company, so you have little experience	4	3	Highly vulnerability to the economic cycle. Construction companies are tremendously affected when economic conditions deteriorate. Changes in interest rates affect investment decisions, both individuals and businesses
	4	3	
		3	
	8	6	

TABLA NÚMERO 18: Análisis de competencia DAFO GSI

GSI		
<p>Strengths</p> <p>Extensive experience in the industry backed by over 22 years of experience. High participation in the fields of Engineering and Construction His knowledge gives advantages in innovation and development front.</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>12</p>	<p>Opportunities</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>Incipient internationalization of the company with ample growth opportunities in the region and in Europe, mainly in Germany and Spain</p>
<p>Weaknesses</p> <p>Doesn` t meet requirements to compete in tenders</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>Threats</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>9</p> <p>Highly vulnerability to the economic cycle. Construction companies are tremendously affected when economic conditions deteriorate. Changes in interest rates affect investment decisions, both individuals and businesses</p>

TABLA NÚMERO 19: Análisis de competencia PEST

Policy	Economic
<p>Regarding sector demand for engineering and construction, should be taken into sociopolitical factors also account for are what make the emergence of new or different needs depending on the situation. Therefore, it should be noted that we in a seismic country in which there is an earthquake of high intensity every 20 years. In addition, political changes may cause a slowdown in projects.</p> <p>For construction activity, these two factors are of primary importance the dependence of the sector implementing projects financed with budgets public investment.</p>	<p>The per capita GDP of 2011 estimated International Monetary Fund, places Chile in an advantageous position with respect the rest of the Southern Cone countries. This is shown in the growth process in which is immersed the country, reaching the equivalent purchasing power around \$ 14 000. In this sense, the demand for engineering services and construction or General trends are influenced consumption since the capacity of spending families and their development as previously explained, are determining factors demand for these services.</p>

Culture	Tecnology
<p>Cultural trends are also an important factor in relation to demand engineering and construction sector. In this sense, one can say that Chile is a country that the social value of entrepreneurship is very positive, which certainly helps to construction companies increasingly seek to expand its borders and abroad and settle in other countries. Add to that the fact that the Andean country is included within the Latin American countries that are growing, so needs new projects and infrastructure are increasing. Furthermore, no be ignored factors such as human capital demand increasingly trained and specialized, both technical skills and in language, social skills, ability to working and learning and facilities to develop in multinational environments.</p>	<p>In this sense, one can say that Chile is a country where the social value of entrepreneurship is very positive, which certainly helps construction companies increasingly seek to expand their borders abroad and settle in other countries. Add to that the fact that the Andean country is included within the Latin American countries that are growing, so that the needs of new projects and infrastructure are increasing. It also should not be ignored factors such as human capital demand increasingly trained and specialized in both technical skills and in language, social skills, ability to work and learn, easier to manage in multinational environments.</p>

Fuente: Creación propia basada en análisis de Chile.

2.3.2. Competitive Analysis of the country.

TABLA NÚMERO 20: Análisis de DILHAN & DILHAN CONSULTORES

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PUBLICIDAD
Dilhan & Dilhan Consultores	<p>Ingeniería Civil, Infraestructura. Ingeniería de Transporte. Ingeniería Mecánica y Tuberías. Ingeniería Industrial y Producción. Ingeniería Eléctrica. Instrumentación, Automatización y Control. Ingeniería Naval e Ingeniería Marítima. Gerenciamiento de Proyectos, Gestión Compras. Factibilidad Evaluación Técnica. Económica Proyecto.</p>	<p>Generación Energía Hidráulica. Oleoductos y Gasoaductos. Industrias Químicas y Farmacéuticas. Industrias del Cemento. Otras (Industrias). Puertos y Obras Marítimas.</p>	<p>2 Oriente 494 Depto. 11 Viña del Mar (56 32) 247 47 45 E-MAIL herve.dilhan@dilhanconsultores.cl WEBSITE www.dilhanconsultores.cl EXPERIENCIA Descargar Información de la empresa RUBRO Puertos y Terminales, Transporte Marítimo, Infraestructura, Astilleros, Industrias, Energía y Defensa FECHA DE FUNDACIÓN 1992</p>

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 21: Análisis de GSI Ingeniería

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PUBLICIDAD
GSI Ingeniería	Arquitectura y Urbanismo. Ingeniería Civil, Infraestructura. Geodesia y Topografía. Ingeniería Hidráulica, Hidrología. Ingeniería Sanitaria. Ingeniería Geotécnica. Prospecciones y Ensayos. Geotécnicos. Ingeniería de Transporte. Ingeniería Estructural. Ingeniería Mecánica y Tuberías. Ingeniería de Procesos. Ingeniería Eléctrica. Instrumentación, Automatización y Control. Ingeniería Ambiental. Ingeniería Naval e Ingeniería Marítima. Gerenciamiento de Proyectos, Gestión Compras. Supervisión y Control de Obras. Planificación Sectorial. Economía, Finanzas y Auditorías. Factibilidad Evaluación Técnica. Económica Proyecto.	Recursos Hídricos y su Uso. Drenajes. Canales y Obras Hidráulicas. Suministro Tratamiento y Distribución de Agua Potable. Aguas Servidas, Recolección. Plantas de Tratamiento, Aguas Servidas. Aguas Lluvias, Recolección. Terminales Pasajeros, Carga. Puertos y Obras Marítimas. Transporte Marítimo.	DIRECCIÓN Av. Los Castaños 199, Viña del Mar. (56 32) 217 70 2 FAX (56 32) 217 70 48 E-MAIL gsi@gsi.cl WEBSITE www.gsi.cl EXPERIENCIA Descargar Información de la empresa RUBRO. Consultoría. FECHA DE FUNDACIÓN 1990.

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

TABLA NÚMERO 22: Análisis de AMEC International Ingeniería y construcción Ltda

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE	ATRIBUTOS	PUBLICIDAD
Amec International Ingeniería y Construcción Ltda.(Chile)	Arquitectura y Urbanismo. Ingeniería Civil, Infraestructura. Geodesia y Topografía. Ingeniería Hidráulica, Hidrología. Ingeniería Sanitaria. Ingeniería Geotécnica. Prospecciones y Ensayos Geotécnicos. Ingeniería de Transporte. Ingeniería Estructural. Ingeniería Mecánica y Tuberías. Ingeniería de Procesos. Ingeniería Industrial y Producción. Ingeniería Eléctrica. Instrumentación, Automatización y Control. Ingeniería Ambiental. Ingeniería Naval e Ingeniería Marítima. Informática y Comunicaciones. Gerenciamiento de Proyectos, Gestión Compras. Supervisión y Control de Obras. Planificación Sectorial. Economía, Finanzas y Auditorías. Organización, Administración, Gestión. Comercialización, Mercados y Ventas. Factibilidad Evaluación Técnica. Económica Proyecto.	Sistemas de Transmision de Energía. Sistemas de Distribución de Energía. Industrias de la Madera,Celulosa y Papel. Industrias del Cemento. Industrias del Petróleo y Petroquímicas. Industrias Elaboracion de Productos Alimenticios. Embalses. Canales y Obras Hidráulicas. Suministro Tratamiento y Distribución de Agua Potable. Aguas Servidas, Recolección. Plantas de Tratamiento, Aguas Servidas. Aguas Lluvias, Recolección. Ferrocarril Metropolitano, Ferrocarriles. Terminales Pasajeros, Carga. Carreteras. Puentes. Túneles Viales y Ferroviarios. Puertos y Obras Marítimas. Aeropuertos. Astilleros. Telecomunicaciones. Geología y Exploración Minera. Tecnología y Procesos Mineros. Infraestructura Minera y Obras Subterráneas. Manejo de Materiales de la Minería. Tratamiento de Minerales (concentración/lixiviación). Procesamiento Metalúrgico (fundición/refinación). Depósitos de Relaves, rípios o estéril. Ductos mineros de larga distancia. Edificios Industriales. Hospitales.	REPRESENTANTE Luis Alberto Garrido Labbé DIRECCIÓN Av. Apoquindo 3846, piso 15, Las Condes. (56 2) 210 95 00 FAX (56 2) 210 95 10 E-MAIL amec.chile@amec.com WEBSITE. www.amec.com EXPERIENCIA Descargar Información de la empresa RUBRO Consultoría, Ingeniería,Administración de Construcción FECHA DE FUNDACIÓN 1999.

Fuente: Creación propia basada en Investigación de campo.

2.3.3 Market Segmentation

2.3.3.1 General Consumer Trends

The target set by the government is to get the development in 2018. This means from the current per capita income of U.S. \$ 15,000 to U.S. \$ 22,000, which requires a country's growth to be sustained at 6% per year. In this perspective, the goal for 2011 seems fulfilled: the Central Bank estimates that the economy will grow by 6.5%. But there are signs that next year will be less auspicious. International organizations such as ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) have forecast growth of around 4.5% for 2012.

Logistically Chile is a country that is deficient and therefore less competitive compared to other countries with a much more consistent road structure.

To catch up, Chile should invest in infrastructure 5% of GDP. In 2010 the Chilean Construction Chamber established the need for a cost of U.S. \$ 40,000 million in construction during 2010-2014, almost three times as provided by the authorities, which currently stands at 3% of GDP.

In 2011, the Index of Construction Activity (ICA) May reached 8.4%, its highest total for that period since 2002.

Sector employment grew 9% annually. Areas such as real estate have increased their projects by 12% and private infrastructure investment this year will reach U.S. \$ 15,740 million (30% more than in 2010), mainly driven by mining and energy projects. However, the public sector

is developed at a slower pace. With the cabinet reshuffle by the President of the Republic, Sebastián Piñera, on July 18, naming for the Ministry of Public Works to Laurence Golborne, is expected during the second half of 2011 to implement investment projects that are Holdings. According to figures from MOP, budget execution reaches 14 July to 45% of the budget, considering current expenditure plus investment.

During the second half will be tendered contracts 384, both consulting and works, which involve running more than 77,000 million pesos this year, 222,000 million in 2012 and another 300,000 million pesos in 2013. This, and no emergency or change of government, in the hope MOP in 2012 spending is distributed more evenly.

In fact, in the portfolio are working to advance more projects to tender them in the last quarter and start them early next year.

(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

2.3.3.2 Consumer Perfil

Constituents of infrastructure can be divided into three categories of consumers:

1. Services: Investment developed by the State through the Ministry of Public Works (MPW) and the Ministry of Housing and Urbanism (MHU) in regards to their infrastructure programs such as urban road, paving, equipment, urban parks, etc. It also includes investment in airport projects of the Directorate General of Civil Aviation under the Ministry of Defense, and investing in healthcare companies work, both subsidiaries of CORFO and private concessionaires.

2. Business: Investment of private companies in public transport infrastructure, such as Emporchi, private ports, the State Railway Company, Fepasa and Metro. Moreover, there is always a heavy investment of state mining companies Codelco and Enami, in various mining projects. Private companies often have infrastructure constituents relative to the private sector mining and forestry which often have heavy investments.

3. Concessions: private investment in public works projects that have been granted in concession by the State.

(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

2.3.4 Demand Analysis

Subsector Infrastructure

Infrastructure investment includes that done by the state through a series of tax services, and infrastructure investment by private productive.

Construction spending for 2011 is estimated to reach 5.806 million dollars. The most dynamic investment already seen this year, but is expected to increased flow occurring during 2012 and 2013, years in which they estimated that construction spending may reach amounts up to U.S. \$ 9,000 million and 10,000 million respectively.

The dynamic investment continues to focus on initiatives in the fields of energy and mining, which make up 83% of total investment of five years and 64% of construction spending for 2011.

The 60% of construction spending for 2011 is carried out, another 27% are approved and begin construction and a smaller portion is among the projects under qualification. Besides the new projects submitted in the fourth quarter of 2010 represent an investment for the five years from 1150 million, of which 49% is for the industrial sector. We follow the non-residential property sector with 36% and public sector production infrastructure with 10%, the latter explained by investments in the health sector.

Within the infrastructure subsector, as mentioned above, is public infrastructure and private infrastructure. Below is a description and analysis of the areas that comprise this subsector.

(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

2.3.4.1 Public Infrastructure

For the period 2010-2014, the requirements of public infrastructure investment, excluding investment required for reconstruction, reaching 35,400 million, with half of that figure relates to infrastructure associated with the various modes of transport (roads, airports and ports).

The estimated investment requirements represents allocate 4.7% of GDP to infrastructure investment for public use, to maintain average growth path of recent years. The challenge is greater if raised grow over 6%.

The investment requirements necessary to close the gaps and provide basic drag the country's growth, add the needs of reconstruction of

infrastructure damaged by the earthquake. According to the Chilean government estimates damage from the earthquake in housing and public infrastructure amounted to 9.381 million dollars. For the existence of insurance in the private, requirements have been lower and the repair and reconstruction, more agile. Instead, public infrastructure, especially housing, hospitals and schools, in which the damage has been caused, it must generate new funding mechanisms to restore the infrastructure.

The Ministry of Public Works (MPW) closed 2010 with an investment outlay of 2.511 millones dollars, equivalent to 97.4% of the budget finally available for investment of their different directions.

The first quarter of 2011 has been enacted 1,171,234 million, almost 90% of the initial budget. Of this amount, 83% is allocated to investment in civil works.

It should be noted that Chile has developed a significant infrastructure through the concession system. Since its inception in 1993, the concession system has gained increasing importance and has, at present, with investments of 11,000 million dollars in a total of 61 projects. 26% of these are for urban road infrastructure, 58% for interurban road infrastructure, a prison infrastructure 2%, 3% of hospital infrastructure, 4% to public buildings, 2% for irrigation and 5 % to airport infrastructure.

In recent years, it has changed the Concessions Law to suit more complicated projects. Among the improvements made to the legislation, include:

- Improving the mechanism for resolving disputes between the State and the dealers through the creation of a Technical Panel as to achieve a balance between public and private interests.
- Changes in construction management models by incorporating service level commitments that must be maintained throughout the life of the concession.
- It incorporates the possibility of concession services and the provision of equipment.
- Creating a Concessions Council, in order to guide policies on public works concessions.
- It strongly regulates the possible contract modifications, for which more accurately establish the circumstances under which the concessionaire will be entitled to financial compensation from investments not covered.

Currently, the effort of MOP's concessions division focuses on reducing the time processing by improving the internal and external coordination and promotion of private initiatives and investment mechanisms. That is why in the new contracts is seeking to diversify auction mechanisms (rate, term, VPI, sections), incorporating new technologies, giving greater importance to regional and environmental analysis and increase the quality of information provided to bidders.

Other important actors are the Ministry of Housing and Urbanism (www.minvu.cl) and momentum that the State Railway Company (www.licitaciones-efe.cl) has given this conveyance, very relevant in the country, through their three-year plans.

The website of the Coordination Department of the Ministry of Works Concessions Public is www.concesiones.cl.

(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

Public Works Concessions

Among the most important projects are:

- Construction of the highway Amerigo Vespucci East: The flagship project concessions portfolio. The bidding process should begin in the second half of 2011 and the offers received during the first half of 2012. Investment is estimated at 1,172 million dollars and is due to come into operation in 2016.
- Loa Road Routes: This project was proposed by Skanska Infrastructure Investing Inc. in 2007. They are 132 kilometers on dual carriageway, is located in the Antofagasta Region and connects with Route 5 Calama. It is expected that the solicitation has place during the first half of 2011 and the second half will receive tenders. The investment is estimated at \$ 223 million and the startup would be made in 2016.
- Interconnect Port Logistics Concepcion Road: This project aims to improve connectivity of Route 160 and the ports of the Region VIII. The investment amounts to 371 million dollars and is expected to call for bids is made during the first half of 2011.
- Remodeling of the Marga Marga in Vina del Mar: This initiative aims to improve defenses of the Marga-Marga and revitalize tourism aspects of the sector, trade, green areas and a marina for small boats. The estimated investment is 84 million.

2.3.4.2 Urban Roads Offer

The provision of new urban road infrastructure and maintenance of existing roads have been the responsibility of the State. This is mainly

based on the urban road is a public good in which: i) there is no possibility of exclusion, urban highways being the exception, and ii) there is no rivalry in consumption (there are large economies of scale at low levels of use, before the point of congestion).

However, it has been shown that public goods with natural monopoly characteristics (economies of scale), but which can be excluded (charge a fee) can be provided not only by the state but also by the private sector. Thus, using the mechanism of public works concessions for the provision of urban roads where possible exclusion, as in the case of urban highways through toll collection. However, in the case of small-scale road infrastructure (secondary), exclusion is no longer possible, so that their supply through concessions is very difficult.

In the system of funding to provide infrastructure, the infrastructure basically paid by all taxpayers through general taxation and indirect financing system known as cost sharing, except the present urban road projects within estate and built it to mitigate the effects on the transit system.

The relevant public institutions that are responsible for the provision of urban road infrastructure are:

1-Regional governments (Rego). Among its many functions, in the area of the city and infrastructure, is subject to its jurisdiction the allocation of funds to build, restore, preserve and manage in urban areas the paving of sidewalks and driveways, under the Budget Law. To fulfill this role, the regional government may enter into agreements with

municipalities and other agencies, in order to have the necessary technical support.

2- Ministry of Public Works (MPW). This portfolio is responsible for structuring the urban road and it is up the planning, construction, repair and maintenance. Additionally, other ministries and state institutions MPW may entrust the study and construction of works. In the case of urban roads, the Road Department is responsible for the construction of urban roads, in the case of streets or avenues linking public roads declared as such by decree. It is also your responsibility to Serviu together, building bridges, although they are in urban areas.

Also, this ministry is applying the rules of public works concessions, so that in the case of urban road works concession, is coordinating the Public Works Concessions entity responsible for evaluation, bidding, award and audit.

3-The Ministry of Housing and Urban Development (MHUD), in addition to housing policy by the country, handles the secondary roads, carrying out programs of participatory urban roads and paving to try to meet urban needs. AIMINVU rightful implement urban policies and coordination at the metropolitan and regional urban areas.

The Undersecretaries of Housing should dictate the technical standards of urban planning, land and infrastructure, and are Seremi (regional ministries) which, at the regional level, should realize the national urban policy. The Urban Development Division proposed urban development policy, urban and road paving, reviews the regulatory plans, the city limits and its amendments. The Serviu are implementers of policies,

plans and programs issued by the MHUD, although autonomous autonomous institutions.

It is your responsibility the secondary urban roads.

4- Municipalities. While local authorities have no power to take responsibility for the roads in the district, except for the town of Santiago, some municipality's investments made directly in this field.

They have, among its functions, to implement the provisions of transportation and public transit within the commune, urban planning and regulation of the municipality and the construction of communal regulatory plan, which includes the urban road. Regarding specific responsibilities and powers in the field of roads, are authorized to directly paving financed with own resources and their proper operating conditions maintain adequate road infrastructure of the commune.

(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).

2.3.4.3 Investment 2010-2014

For the calculation of the investment requirements in the field of urban sustainability, there are four major sources of investment: paving, structural roads, roads resulting from transportation plans and maintenance of existing infrastructure.

- Paving: This source refers to the need to cover the tracks that are currently unpaved. According to estimates and revisions, in 2000 there was an estimated shortfall of 7,328 km turn, during the period 2001-2009, progress was made close to 3,000 km, according MHUD paving.

With this information it is estimated that the urban paving deficit reaches 4,000 km, the average investment to pave it would be around 1,580 million dollars.

- Road Structure: This type of road is in charge of MPW, institution performing investments directly through its Urban Highway Administration through concession contracts and public works. The road investment through public works concessions totaled U.S. \$ 2,090 million in highways in Santiago.
- The grant program covers 2010-2014 urban highway investments worth 2.508 million dollars. The most relevant projects in this portfolio are Amerigo Vespucci Highway East (1,172 million) and Central Costanera Highway (1,184 million).

Moreover, the MOP developed a program to improve urban highways under concession, which aims to improve access, resolving conflicting intersections between highways and roads existing structure, complete the motorway network under concession and increase the capacity of saturated axes, which implemented in the coming years with an estimated investment of U.S. \$ 231 million. Within this program appeared as featured projects and Bridge The Rotunda Saldes

Zujovic Perez (\$ 42 million), the Kennedy Tunnel Avenue (U.S. \$ 69 million) and higher The Pyramid (U.S. \$ 46 million), among others.

- Investment plans derived from transport. The Transportation Planning Secretariat has conducted a census with urban transport plans of large cities and medium size. According to this information is to develop a high volume of infrastructure associated with urban transport amounting to 2,500 million. These figures include the investments required for the preferential use

lanes for public transport Transantiago through the concession mechanism. This year, the Minister of Transport and Telecommunications, Pedro Pablo Kuczynski, announced that 101.094 million pesos will be injected between 2011 and 2015 to improve Transantiago. This investment will go towards the renovation of more than 7,000 public transport shelters and 350 new bus shelters, in addition to raising the quality of the areas with higher passenger traffic.

The Metro de Santiago. Metro de Santiago invested over 2,700 million dollars in the creation of new lines 3 and 6. Line 3 of the network includes 18 new stations with a total distance of 22 kilometers and a cost of 1,722 million dollars, while line 6 will have 10 stations, covering 15.3 kilometers worth \$ 1,036,000. Furthermore, the creation of these two new lines, there are improvements in the current metro network, such as the purchase of 108 new trains, adding air conditioning in the new trains on Line 1, the modernization of old cars, elevator construction across the network to ensure full accessibility to the disabled and the installation of WiFi service in 21 stations. Metro Line 3 will be completed by 2016, while the six will be operational by 2018. Initially expected to tender in 2011 to begin construction of such lines as soon as possible.

Furthermore, within investment Metro of Santiago, tender in 2012 to buy 222 cars for future lines 3 and 6. Companies that participate in this tender are Alstom (France), Bombardier (Canada), CAF (Spain), Siemens (Germany), Ansaldo (Italy) and China Railway. Each car, by incorporating technology, cost about \$ 1.2 million. The value of these accounts for 20% of the project cost of future routes, estimated at

2,760 million dollars. (*Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011*).

Road toll

Transportation is a key activity in the development of the modern world because it facilitates both specialization of economic activities such as the creation of cities. Transport plays an irreplaceable role in reducing transaction costs arising from the physical distance between places of production, input supply and consumption of goods. In Chile, transport people and cargo is performed mainly by land, in the urban and interurban areas.

According to information from the Department of Roads of the MOP, the road network and updated in December of 2008 reached 80.443Km. The network of roads is 2.415Km doubles, so that total national paved road network reaches 22%. This means that there is a significant deficit of paved roads, 78% of the national road network. However, there 11% with basic solutions.

Moreover, 9% of the paved roads are in poor condition and another 17% is in a steady state. Road concessions represent about 14% of the national paved network.

In recent years, the budget for roads MOP grew considerably. The Highway Authority investment MOP during 2000-2006 averaged annual U.S. \$ 773 million. By 2007-2009, investment in road infrastructure on exceeded U.S. \$ 1,000 million in yearly average. Investment Plan of the Department of Roads of the MOP for the next 10 years. Values

calculated are approximate given by the Chilean Chamber of Construction to the Chile needs and the plans submitted and projected by the state.

Roads with neighboring countries (border crossings)

The trade and tourism is growing stronger and requires adequate infrastructure.

Today there are 16 major border crossings, of which only nine are paved.

This plan includes the paving of three runners and advances in paving three other runners. Consider the paving of 300 km and a total investment of U.S. \$ 330 million.

Moreover, in order to increase the current standard of some border crossings expanded to double lanes (eg, sector-Talca San Clemente del Pehuenche and Chacalluta) to increase road safety, the plan includes improvements in the standard Chacalluta Tambo Quemado, Libertadores, Pehuenche and Cardinal Samore, an estimated cost of \$92 million.

Furthermore, in order to improve accessibility of border crossings, Chile and Argentina have reached a tentative agreement that will invest \$44 million in improving such access in the next two years.

Red Interlagos

The Red Interlagos has an area of 1,900 km, of which 600 km are paved.

The plan also includes additional paving of 400 km and an investment U.S. \$ 275 million.

Route foothills

Precordillerana North Road has a length of 1,120 km, of which only 110 km are paved. The objective of this plan is to improve 630 km and an investment of \$ 55 million.

Precordillerana Road Center is not a related route throughout its length. Its first section begins in La Serena and ends in San Felipe with a length of 370 km. The second section begins and ends in Rancagua in Los Angeles with a length of 440 km. The plan contemplates that is fully paved and that involve improving about 40 km in the IV Region, building the bridge in Colbún Maule and a road between the regions of Maule and Bio Bio. This investment is estimated at about U.S. \$ 92 million (U.S. \$ 37 million in Region IV, U.S. \$ 37 million of the bridge and its approaches, and \$ 18 million road construction between Regions VII and VIII).

Chiloé plan

The aim is to improve road connectivity within the province of Chiloé, to ensure road traffic flow and improve the quality of life of its inhabitants. Includes paving or replacement of 540 km of roads eb which has advanced 147 km, and the construction of the bridge Dalcahue. The compromise is that this plan is completed in 2015. The estimated cost is U.S. \$ 460 million for the 400 km missing and \$ 73 million for the construction of the bridge.

Coastal Route

Will visit Chile from Arica and Parinacota to Los Lagos. The full path reaches some 3,000 km, of which 2,600 km are paved. The plan

considers the paving of the remaining 400 km with an investment of U.S. \$ 367 million.

Southern red

The objectives are to complete a structural road network to meet that demand accessibility in the territory of the province of Palena, Region of Aysen and Magallanes, and improve traffic in that part of the network that today is an important factor for social and economic development.

The Ministry of Public Works will invest about \$ 350 million between 2011 and 2014 in the Southern Road (Route 7) to ensure connectivity in the 1,170 kilometers between Puerto Montt and Puerto Ungía. In addition, the state plans to invest 600 million in the Southern Road until 2017.

Plan bridges

124 bridges are expected to intervene in the priority plan, at a cost of U.S. \$ 550 million. To this are added 30 new bridges with a value of \$ 200 million. Also consider the rehabilitation and construction of about 500 bridges minor roads.

Today exist 3500 minor bridges (length less than 30 m) and 1,800 of them definitive, so that in 2020 it may have two out of three bridges on secondary roads less definitive (2,300 in total). The value of this latest investment is estimated around \$ 180 million.

Plan tunnels

Currently the Department of Roads realizes 15 tunnels totaling 19,000 meters in total. Of these, seven were for rail service and, therefore, have restriction in the transverse profile (a path are adapted for road

use). The plan calls for management intervention, through changes in lighting, ventilation, CCTV and emergency. This represents a cost of \$ 0.22 million a year for tunnel, ie \$ 3.3 million in total (15 tunnels). To this is added the auxiliary tunnel system between the Cristo Redentor tunnel and Snails, worth \$ 5.5 million.

Unidirectional tunnels extensions that will be found in the central foothills corridor (The Antlers, curved, straight, Las Palmas and rump), with a total length of 3,300 m. This will involve an investment of around U.S. \$ 92 million.

Furthermore, the connection problems between Chile and Argentina have led to meet the leaders of both countries in more than one occasion. As debate on the construction of the tunnel through the Paso Libertadores, with an estimated investment of 3,000 million dollars and the tunnel that would link San Juan with Coquimbo Region IV with a value of 1,000 million dollars.

Road maintenance program

Maintaining service standards in the paved network has a cost of \$ 12,800 per km per year for 14,000 km. With a total of U.S.\$1,800 million (U.S. \$ 180 million annually).

In the unpaved network contract of 37,000 km at a cost of U.S. \$ 4,600 per km per year, with a total of U.S. \$ 1,700 million (U.S. \$ 170 million per year). Moreover, regular maintenance will cover 8,400 km, with a total cost for the period of U.S. \$ 1,000 million (U.S. \$ 100 million annually). Other interventions for improvement and replacement cover 1,920 km at an estimated cost of U.S. \$ 1,400 million (U.S. \$ 140 million annually).

County road network

On local roads, the ministry plans to increase this type of solutions to an average of 2,000 km / year, with an annual cost of \$150 million. Indigenous Development Plan will continue at similar rates (U.S. \$27 million years) and plan roads represent a cost of U.S. \$ 18 million each year.

Roads Investment Management MOP 2010-2014

Connectivity with neighboring countries.

The plan of connectivity with neighboring countries estimated an annual investment of U.S. \$ 422 million, so that for the next five years, an estimated investment of U.S. \$ 211 million.

Interior connectivity and tours.

As for road connectivity in the country on tourist routes, the plan includes U.S. \$ 1,267 million, or U.S. \$ 633 million over the next five years. To this must be added the Chiloé Plan, which amounts to U.S. \$ 533 million. In total, for the next five years, the estimated investment is U.S. \$ 1,166 million. Repairs and reconstruction in the earthquake connectivity are presented in Chapter Road Urbana.

Basic roads or country roads.

The program intended for this aside \$ 150 million per year, or U.S. \$ 750 million over five years, plus the Indigenous Development Plan and local roads, which cost \$ 45 million per year. In total for the five years it is estimated an investment of U.S. \$ 975 million.

Bridges and tunnels.

The program costs U.S. \$ 1,022 million, or U.S. \$ 511 million by 2014. Also, remember the important payment being made by the Government for the reconstruction of bridges due to the February 2010 earthquake.

Non-residential building

For 2011 we expect a recovery in the sector. In fact, it is estimated that construction spending will increase by 32%, driven by the investment plan of Falabella and Costanera Center. The estimated investment for 3920 totaled five million.

This activity is led by investment in trade infrastructure at a cost of \$ 343 million, investment in office building worth \$ 233 million and tourism, it would take an expenditure of \$ 110 million. It is worth mentioning that investment in non-residential building are particularly concentrated in the metropolitan area, capturing 60% of the construction spending for 2011.

Engineering

The engineering and consulting is a service associated with the different sectors in the country. That is why most sector demand is in those sectors where future investment is higher, ie, mining, energy and infrastructure.

Since 1993 the Chilean Concession System has awarded 55 projects to more than 120 companies in consortia formed and abroad. Until the late 80's, engineering was clearly linked to the concept of "public works", but due to the process of modernization of the country, this activity has been significantly expanded to other sectors and private projects, as mining and energy mainly. Keep in mind that, not in a direct way in

absolute terms, the investment in public works sometimes found quite often influenced by the needs of the mining sector, and this sector, the main driver of the Chilean economy. In this regard it is important to note the possibility of participating

in tenders of the Ministry of Public Works, Ministry of Housing and Urban Development and Chilean Copper Corporation, among others. To be eligible for these tenders must be registered in different registers, such as the Register of Contractors and Consultants MOP Road Works Register, Register of electrification works, etc. The private sector has its own records of consultants among which CODELCO, the Chilean Copper Corporation, mining, electricity and Endesa in National Petroleum Company (ENAP).

The usual practice of tendering Chile is public or private. These procedures are quite transparent and formal about it much experience there. Normally, bids separately establish mechanisms for weighting the technical quality of the economic. It also requires the contestants Ballots Bid Security of bids and the winner, a Performance Bond Ballot, totaling in even 10% of the value of an engineering or construction. The minimum capital experience and are organized in public or internal regulations that classify suppliers into categories of records of contractors or suppliers. In some cases, these records constitute entry barriers rather effective. Subject to the requirement to be registered in a category of registration of the public or private entity that calls for proposals, it is essential to be known personally or through direct reference, as there is a widespread risk aversion on the part of the executive levels that assess and allocate contracts. Within the investment programs listed is estimated that only 5% to 13% of the total spent actually paying engineering contracts and the remainder for other costs, mainly construction and acquisition of property.

In the past it was observed that 80% of these investments were concentrated in the real estate, mining and construction, leaving the energy sector at lower levels, due to existing policies to date, which discouraged domestic and foreign investment in these areas with consequent inelasticidad results of the demand and supply of power installed.

There are no sectoral GDP and engineering consultants. Estimated sales sector is USD 400 million (annual average over the past three years). Although it is estimated that growth in demand will continue to drive strong sales in the sector, margins are narrower, due to the continued increase in competition and achieve better margins, which could eventually be conditioned by the success or failure in implementing classics of the following key strategies:

Focus on core business.

- High specialization and technological dominance.
- Ongoing training and professional technical staff.
- Mergers and alliances with local and foreign companies.
- Financial capacity to turnkey EPC-EPCM.
- Ability to act as a strategic partner: first contract for its own account or for the account Client.

Given growth in the first quarter of 6.6%, the sector activity is expected, with growth rates offered by the Chilean economy in 2011 and expected in 2012, shows a clear acceleration and increased production . Engineering works are from the private sector in the first quarter represented 79% of the production of engineering consultancy, an increase of 6.8%. The public sector has a share of 21% in the activity.

Analysis by economic areas in the last two quarters of 2010 showed a continued increase in activity in the mining sector, which was a variation of 9.5% in the last quarter of 2010, but shows a slowdown for the next period, with an increase of 4.5%. For its part, the areas of Urban Infrastructure and Industry maintained growth with 22.9% and 10.7% respectively. The sanitary water area presents quarterly growth of 4.9% and general infrastructure, a positive variation of 3.3%. The energy sector is the only show negative figures, with a drop of -3.9%, continuing the slowing prior periods. This low growth is explained by delays in environmental procedures, especially in hydropower, halting activity on projects that were underway. *(Redacción propia basada Instituto Español de Comercio Exterior, 2011).*

CAPITULO III

La estrategia y la cadena de valor

3.1 Identificación de las ventajas competitivas

TABLA NÚMERO 23: Ventajas de la cadena de valor de CYM

Cadena de valor	Ventaja Competitiva
Administración de recursos humanos.	Especialistas en cada área
Desarrollo de tecnología.	Desarrollo y proveer programas para el sector de consultoría.
Abastecimiento.	Contar con los requerimientos para los diferentes proyectos.
Logística interna.	Optimización de recursos (eficiencia y eficacia).
Operaciones.	Cero tiempos muertos.
Logística externa.	Fácil acceso a licitaciones.
Marketing y ventas.	Tener reconocimiento en Latinoamérica.
Servicios.	Desarrollo de programas especializados para cada estudio requerido

Fuente: Creación Propia basada en el análisis de la Cadena de Valor.

3.2 Estrategias comerciales actuales usadas por la empresa

TABLA NÚMERO 24: Cuadro de estrategias actuales de CYM

	Estrategias
Producto	Ofrecer servicios integrales de supervisión.

Precio	Ofrecer precios más competitivos.
Plaza	Buscar mayor presencia / difusión en otros estados ávidos de servicios de supervisión.
Promoción	Página web, congresos, conferencias, exposiciones, patrocinios y mayores relaciones con clientes potenciales.
Política- RP	Red de promotores bajo "finders fee".
Personal	Personal de alto nivel con capacidad de gerenciar obras complejas (mayor eficiencia).
Planeta	Supervisión en edificaciones con potencial a certificaciones tipo LEED.

Fuente: Información proporcionada por CyM, 2012.

3.2.1 Propuesta de mejora a las estrategias actuales usadas por la empresa

❖ Apoyar la gestión del sector público.

Se prevé que en los próximos años el sector público incrementará su rol estratégico en el desarrollo de la infraestructura de transporte en todos los países, viéndose en la necesidad de estructurar, administrar, coordinar e implementar proyectos en este sector. Debido a la debilidad institucional y a la escasez de cuadros técnicos altamente calificados en las instancias de gobierno, se identifica que a mediano plazo esta será una oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial, CyM deberá implementar acciones necesarias para desarrollar su capacidad de asesoría especializada de alto nivel que pueda ofrecer asistencia técnica a los gobiernos en la estructuración técnica, legal y financiera así como en la gerencia de obra de grandes proyectos de infraestructura.

(Redacción propia basada en el análisis de las estrategias propuestas por CyM).

❖ **Robustecer las relaciones con socios estratégicos.**

Se buscará mediante socios estratégicos posicionarse en nuevos mercados, participar en esquemas de negocio novedosos, incrementar y hacer más eficiente la capacidad de producción, fortalecerse financieramente y acceder a nuevos clientes, entre otros.

CyM identificará socios estratégicos por nicho específico de mercado, por producto y/o ubicación geográfica, estableciendo acuerdos de colaboración y de estrategias conjuntas para abordar el mercado, bajo una visión de "ganar-ganar". Alineará a todos sus tomadores de decisión para que trabajen con los socios estratégicos y para que busquen fortalecer e incrementar la relación con dichos socios.

(Redacción propia basada en el análisis de las estrategias propuestas por CyM).

3.3 Aplicación de las fuerzas de Michael Porter.

F1.- Amenaza de entrada de competidores

Hoy en día hay tantos competidores en el área de obra civiles, desarrollo inmobiliario, consultoría en ingeniería y transporte, montaje industrial, pero Cal y Mayor cumple con todos los servicios nombrados anteriormente y no es igualado en calidad y beneficios que ha entregado durante su trayectoria de 35 años en el mercado.

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que el mercado cada vez es más competitivo y es muy rentable ya que la mayoría puede participar en licitaciones públicas y privadas.

F2.- Poder de negociación de los competidores

Generalmente implica conductas colusorias entre los competidores, es decir acuerdos para maximizar sus beneficios. Como por ejemplo:

- Acuerdos horizontales entre competidores.
- Acuerdos verticales entre compradores y vendedores.
- Abuso de posición dominante (o de quien tenga peso significativo en el mercado).
- Concentraciones o fusiones que obstaculicen o anulen la competencia.

F3.- Amenaza de productos sustitutos

Cal y Mayor cuenta con tecnología innovadora y desarrollada por ella misma que ofrece a los clientes seguridad y satisfacción en la realización de sus proyectos con lo cual no quiere decir que sea el único que pueda desarrollar esta tecnología en el mercado, siempre habrá tecnología que vendrá a sustituir la actual, mejorando el servicio que se ofrezca.

F4.- Poder de negociación con los clientes

La filosofía de Cal y Mayor es aplicar la estrategia de negocios ganar-ganar con la cual permite negociar con el cliente para llegar al mejor acuerdo y dejar satisfechas las dos partes.

F5.-Rivalidad entre los competidores existentes

Cal y Mayor se encuentra en un mercado altamente competitivo y demandado por lo cual existen gran variedad de competidores ofreciendo el mismo servicio con algunas variantes que los hacen ser competencia directa en servicios especializados como movilidad urbana.

(Redacción propia basada en el análisis de la información).

3.4 Propuesta de la cadena de valor

TABLA NÚMERO 25: Propuesta de Cadena de valor de CYM

INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL

Se cuentan con 4 sucursales : México , Colombia, EEUU, Perú.

Misión: Proveer servicios de consultoría en transporte e ingeniería que aporten valor a nuestros clientes y beneficios para la sociedad, con un crecimiento sostenido y rentable de la empresa que propicie el desarrollo de las personas relacionadas con ella.

Visión: Ser la empresa líder en Latinoamérica y lograr una posición reconocida en el mercado.

Nuestro objetivo es realizar trabajos de alta calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes; compromiso que ha permitido que nuestro nombre sea referencia inmediata de calidad y certidumbre en los sectores financiero, público y privado en todo el continente.

Ofrecemos una consultoría altamente calificada acorde a las necesidades de nuestros clientes y con valor agregado a sus procesos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Consejo Directivo, Presidente, Vicepresidente, Director administrativo, Contador general, Recursos humanos, Tesorera, Compras y contratos, Contador auxiliar, Personal de apoyo, Recepción, Personal de apoyo, Intendencia, Personal de apoyo, Auxiliar de compras, Servicios generales, Personal de apoyo, Gerente comercial, Coordinador comercial, Analista de precios unitarios, Director de Consultoría, Gerente de mantenimiento, Gerente de transporte, Director de ingeniería, Gerente de proyectos, Gerente de supervisión, Gerente de sistemas, Administrador de Información, Administrador de Redes, Imagen corporativa.

NÚMERO TOTAL 300 EMPLEADOS.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

Desarrollo de programas especiales para cada proyecto, ser proveedor de programas especiales.

EMME: Pronóstico de demanda de recorridos, **STAN:** Planeación estratégica de transporte de carga,

AUTO TURN: Simulación de maniobras de vehículos y **AERO TURN:** Simulación de maniobras de aviones.

ABASTECIMIENTO

Camionetas Epress Van, Pick up, Autos sedan, Edificios, Papelería, Equipo de Computo, Equipo especial (Metrocom), Manguera especial, Chalecos Reflejantes.

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> Se recibe solicitud de cotización. Se direcciona al área correspondiente. Se presenta cotización. Se recibe aprobación del cliente. Se solicita centro de costos a administración. Se asignan fondos para iniciar trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Se recibe solicitud de cotización. *Se direcciona al área correspondiente: Se analizan las necesidades del cliente; se valora y cuantifica que servicios cubrirán esa necesidad y se realiza un total de gastos. *Se presenta la cotización: Se asiste a una junta con el gerente y se presenta el resultado de la cotización. *Se recibe aprobación del cliente y comienzas los trabajos de realización. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de cotización (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). Licitación Pública (es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público). Invitación cuando menos tres 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción Interna. Página WEB. Recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de Demanda. Estudio de Aforos e Ingresos con Grado de Inversión. Estudios de Factibilidad. Planes Maestros de Infraestructura de Transporte Multimodal. Planes Maestros de Desarrollo Carretero. Plataformas Logísticas. Logística Intermodal. Elaboración de Manuales y Capacitación en Ingeniería de Tránsito. Estudios de Factibilidad de Transporte Público (Demanda y pronóstico, selección de alternativas de transporte y estimación de costo-beneficio de proyectos. Planes Maestros de Vialidad y transporte. Programación de actividades y costos de operación. Ingeniero Independiente para autopistas en operación. Diseño de pavimentos. Diagnostico integral de carreteras y autopistas. Programación de actividades y costos de mantenimiento menor y mayor. Proyectos ejecutivos de vías urbanas, sub-urbanas y carreteros. Anteproyecto Viales. Supervisión de Diseño Viales. Supervisión de Construcción de Obras Viales. Ingeniero independiente durante la etapa de construcción. Asesoría especializada para la administración integral de los trabajos durante la etapa de construcción. Desarrollo de complejos Habitacionales y Comerciales. Diseño y supervisión de complejos Habitacionales y Comerciales. Dirección Arquitectónica y Gerencia de Hospitales. Diseño y supervisión de edificaciones complejas. Diseño y Planes Maestro Aeroportuario. Análisis Financiero de proyectos. Asesoría Técnica, Legal y Financiera para la estructuración de Proyectos. Desarrollo de Software. <p>SERVICIO DE POST-VENTA *Verificación de obra realizada. *Cubrimiento de resultados esperados por el cliente. *Validación de obra terminada.</p>

CAPÍTULO IV.

El Proceso de Negociación

4.1. Teoría basada en efectos estratégicos de la diversificación geográfica.

La teoría que se utilizara para el proceso de negociación se conoce como diversificación geográfica en la cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entrar en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o interviniendo directamente en nuevos negocios en este caso sería con alianzas estratégicas con una empresa local para poder ofrecer nuevos servicios.

(<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-diversificacion>, accedió el 28/08/2012).

4.2. Joint Venture

La estrategia que se aplicara para poder entra en el mercado de la consultoría en Chile será, Joint Venture ya que es la más adecuada por el tipo de mercado, debido a que nos permite participar en asociación con alguna una consultora local en donde nosotros podemos aportar Experiencia y tecnología para así hacer mas fuerte a la consultora chilena y poder ganar los proceso de licitación que se tienen para el 2013 y después de poder participar en el mercado privado.

La Alianza se realizara con la empresa Amec. International Ingeniería y Construcción Ltda. (Chile) ya que nosotros podemos aportar experiencia y tecnología (modeladores 3D de última generación) con lo cual pretendemos entrar en las siguientes licitaciones:

TABLA NÚMERO 26: Listado de proyecto potenciales para CYM.

LICITACIONES 2013		
Proyecto	Iniciativa	Inversión MMUS\$
Interconexión Vial Tres Pinos, Ruta 5 Enlace.	Pública	117
Autopista Costanera Central.	Privada	1.184
Ruta 5: Santiago- Los Vilos.	Pública	329
Conexión Vial Ruta 78 Ruta 68.	Pública	35
Corredor de Transporte Público Gran Avenida.	Pública	59
Corredor de Transporte Público J.J. Pérez-Mapocho.	Pública	95
Corredor de Transporte Público Independencia.	Pública	95

Fuente: tabla de creación propia, basada en la información del programa Nacional de Infraestructura de Chile 2012-2013

Ingresar al mercado a través o junto a un socio local con conocimiento de la cultura y prácticas locales, puede tener ventajas para el exitoso desarrollo de inversiones y es un aspecto a considerar en la negociación de un contrato. Este socio local puede desempeñar un rol clave al momento de establecer confianzas y alianzas estratégicas.

Negociar un acuerdo en Chile, por lo general implica algo de regateo. Esto es, al menos presentar una oferta, recibir una contraoferta de la otra parte y dar una respuesta final a dicha contraoferta.

El sistema legal Chileno ha comenzado a incorporar las prácticas comerciales electrónicas más ampliamente. El intercambio de correos electrónicos, en contraposición a los acuerdos escritos, se ha reconocido como medio para celebrar un contrato. Sin embargo, el reconocimiento judicial de los contratos electrónicos en Chile aún necesita madurar y un abogado chileno usualmente recomendará a un cliente comercial que las partes suscriban un contrato escrito en vez de confiar únicamente en las comunicaciones electrónicas. De lo anterior se infiere que es importante asegurarse que las modificaciones contractuales surgidas con posterioridad a la firma del documento escrito inicial, y que se realicen por vía electrónica, sean también reconocidas formalmente por ambas partes y por escrito, lo cual debe quedar establecido en los protocolos iniciales que den pie a la relación comercial.

4.3 Fases de la negociación para las estrategias propuestas.

4.3.1 Preparación

Se realizara una investigación previa de la empresa local con la que se tendrá el acercamiento, revisando principalmente su historial de contratos y sus servicios con los que cuenta, para así poder prepara las acciones que se tomaran en cuenta para llegar a un acuerdo que convenga a las dos empresas.

4.3.2 Desarrollo de la relación

Después de haber tenido el primer acercamiento ya sea por correo electrónico o vía telefónica, se concerta una cita para realizar una reunión de negocios y platicar de los servicios que con los que se cuentan y como se podría obtener un beneficio mutuo.

4.3.3 Recopilación de la información

La recopilación de la información se realizó mediante los portales Web de la Cámara Nacional de la Industria de la consultoría y del programa de infraestructura 2012- 2013, además de la consulta de estudios de mercado basados en la situación actual de Chile.

4.3.4 Utilización de la información

La información que se recopiló sirvió para aplicar la teoría de Diversificación Geográfica mediante la cual se pretende aperturar nuevos mercados utilizando la Estrategia de joint venture.

4.3.5 Ofrecimiento

El proceso de negociación que se hará con la empresa chilena, será mediante una reunión de negocios donde se realizará una presentación ejecutiva mostrando los servicios con los que cuenta Cal y Mayor, mediante videos de proyectos realizados y simuladores de programas destacando las ventajas competitivas y tecnológicas que se pueden obtener mediante la alianza estratégica.

4.3.6 Cierre del acuerdo

El acuerdo con que se realizará la alianza estratégica, tendrá especificado los porcentajes de participación y la utilidad propuesta por cada empresa, dependiendo el tipo de proyecto a desarrollar, así como el personal que aportarán cada una para los proyectos en los que participarán.

4.4 Protocolo de negociación

- A la hora de establecer un primer contacto es aconsejable utilizar un intermediario, los bancos las consultoras y las asociaciones de empresarios facilitan el contacto con empresas del país.
- La capacidad para relacionarse profesionalmente es muy importante. Establecer relaciones personales que permitan iniciar negocios y resolver las dificultades que puedan surgir es clave.
- La toma de decisiones está muy jerarquizada. La primera visita debe realizarse al máximo nivel directivo, aun que las negociaciones se realicen con ejecutivos de nivel medio.
- Las oficinas gubernamentales abren de 9:00a.m a 4:30p.m, de lunes a viernes.
- Hay que establecer las citas con dos semanas de anticipación. Una vez en el país reconfirmar el día y la hora.
- Las secretarías juegan un papel importante a la hora de establecer citas con los directivos. Conviene mantener una actitud educada a la vez que cordial en la relaciones con ellas.
- La puntualidad es una cualidad apreciada, si bien un retraso de 10 o 15 minutos se considera normal.
- En la primera reunión no se suele entrar en detalles. Se trata de que las partes se conozcan y de describir la actividad de las empresas respectivas.
- Los chilenos son francos y toman las negociaciones seriamente. El ambiente de la negociación es más formal que en otros países de América latina. Ocasionalmente hacen huso de un sentido de humor ingenioso.
- En las presentaciones deben utilizarse argumentos subjetivos y mostrar entusiasmo, más que abrumar con muchos datos.

- Las negociaciones se realizan a ritmo lento. Tardan en modificar su posición inicial. Conviene tener claro hasta donde se puede llegar.
- Tienden a negociar punto por punto más que a la búsqueda de un acuerdo global que incluya todos los temas tratados.
- Debe evitarse el uso de tácticas agresivas así como presionar para obtener acuerdos. La amabilidad y el respeto por las decisiones de la otra parte son los comportamientos más valorados.
- Cuando se está en una situación de superioridad es muy positivo mostrar empatía así la otra parte en general, mostrar interés por sus necesidades es un actitud muy valorada.
- La ética forma parte del mundo de los negocios. La honestidad y la integridad son valores apreciados. Es un error pensar que el uso de prácticas corruptas faciliten los negocios. La capacidad para relacionarse.

Temas que se deben de evitar

- Criticar cualquier aspecto de Chile (aunque su contraparte Chilena haga algún comentario de esa característica).
- Los países que rodean Chile.
- Política.
- Guerras.
- Violación de los derechos humanos.
- Clases sociales y étnicas.
- Religión.
- La forma de saludar es el apretón de manos, al principio y al final de la reunión. A las mujeres, cuando ya se les conoce, se les puede dar un beso en la mejilla.

- A diferencia de otros países latinoamericanos no suelen utilizarse títulos profesionales (Doctor, Ingeniero, Licenciado). Los tratamientos de Señor/ Señora y Don / Doña son los más adecuados.
- Hay que tener presente que algunas palabras y expresiones tienen significado diferente al español que se habla en España. Por ejemplo la expresión "Pico" cuando se habla de cantidades ("mil y pico") ya que "pico" se refiere al órgano sexual masculino.
- En la conversación no conviene hacer comentarios sobre la época del general Pinochet. Temas favoritos son los viajes, el fútbol, la historia del país y la literatura; referencia a sus dos premios Nobel de literatura, Gabriela Mistral y Pablo Neruda, son muy apreciadas.
- La mejor hora para establecer una cita es a media mañana. Es bastante habitual prolongar la reunión con un almuerzo. Las cenas de negocios (lo que se denomina comida en Chile) son excepcionales y solo se proponen cuando existe una cierta relación personal.

CONCLUSIÓN

La investigación documental que se llevo a cabo concluye que Chile es el país ideal para comenzar la diversificación de mercado de Cal y Mayor ya que cuenta con características (ambientes) estables para implementar el protocolo de negociación y exportar el servicio de Cal y Mayor de "movilidad urbana", este informe que se presenta reduce el riesgo de fracaso y aumentando la probabilidad de éxito en la aplicación del plan de exportación para el servicio mencionado anteriormente, este servicio cubre con las necesidades del mercado Chileno en el ámbito de desarrollo urbano que necesitan algunas de sus ciudades principales, en primera posición podemos mencionar la capital de este país "Santiago" y su área metropolitana que presentan un crecimiento demográfico acelerado que se ha venido presentando en los últimos 20 años pero en especial en esta primera década de este siglo XXI aunado a su estabilidad, crecimiento y desarrollo económico así como a su estabilidad política y social estas características vuelven a su capital una ciudad con necesidades de mayor infraestructura pública en movilidad urbana que garantice a sus ciudadanos más y mejores transportes públicos, calles, avenidas y carreteras que se traduzcan a la población en mayor calidad de vida así como crecimiento y desarrollo económico, estas características que afectan a todo el país en general da la posibilidad de señalar otras ciudades potenciales muy probablemente necesiten del servicio, podemos mencionar e incluir por los datos concluyentes demográficos y económicos las siguientes regiones Valparaíso, Biobío y Coquimbo.

Chile brinda ambientes: cultural, social, económico y político estables , que garantizan el marco legal y la reducción de riesgos que pongan en peligro la negociación comercial entre las instituciones chilenas

interesadas en participar con Cal y Mayor estas garantías permitirán implementar el protocolo de negociación siguiendo la estrategia joint venture con una empresa local que permita crear ventajas competitivas en la industria de la consultoría para obtener participación inicial en el mercado Chileno, la empresa con la que Cal y Mayor tendrá acercamiento es AMEC ya que cubre con las características que busca Cal y Mayor que permitirá generar ventajas competitivas, lo que se traducirá a mayores oportunidades de éxito al obtener licitaciones del gobierno de Chile que permita mostrar las ventajas de nuestro servicio de consultoría, cabe resaltar que otra de las características importantes por la que Chile es un país ideal es que cuenta con un PIB (producto interno bruto) por arriba del promedio de la región y de los más altos de América Latina y que en los últimos 10 años ha mostrado un crecimiento constante. Por estas razones Chile es el país más adecuado para ser utilizado como plataforma en el mercado de consultoría en ingeniería y transporte en Sudamérica ya que al tener presencia y obtener excelentes resultados en los proyectos obtenidos podemos demostrar la calidad, eficiencia, utilidad y beneficios de nuestro servicio que respalden la estrategia de diversificación de mercados con la que pretende Cal y Mayor entrar al mercado de Chile. De esta forma Chile se vuelve estratégico para alcanzar los objetivos planteados de Cal y Mayor que es entrar y obtener participación en el mercado de consultoría en Sudamérica, esto le permitirá tener mayor proyección en la región generando mayores oportunidades de negocio con los países cercanos a Chile como Argentina y Bolivia por mencionar algunos.

Esta nueva estrategia comercial de diversificación de mercado permitirá generar mayores beneficios económicos para Cal y Mayor, lo cual abre la oportunidad de que haya un mayor incremento en la planta laboral de

la organización ya que es un elemento que beneficia a la sociedad al crear nuevos y mejores empleos en beneficio del mercado laboral en México.

La investigación también nos deja claro el amplio mercado potencial que Cal y Mayor puede obtener en Chile al implementar el protocolo de negociación comercial con el servicio de "movilidad urbana" así como la presencia y proyección internacional, lo que se puede traducir a mediano y largo plazo en mayores oportunidades de negocio en otros países de Sudamérica.

GLOSARIO:

Bloque comercial: Un bloque comercial es una organización internacional que agrupa a un conjunto de países con el propósito de obtener beneficios mutuos en el comercio internacional y en general en materia económica, sin perjuicio de que en la mayor parte de los casos la conformación de bloques de países tiene motivos políticos.

Ranking: Es una relación entre un conjunto de elementos tales que, para uno o varios criterios, el primero de ellos presenta un valor superior al segundo, este a su vez mayor que el tercero y así sucesivamente, permitiéndose que dos o más elementos diferentes puedan tener la misma posición. El orden se refleja asignando a cada elemento un ordinal, generalmente números enteros positivos.

Gravamen: Es una carga (una obligación, impuesto o tributo que se aplica a un inmueble, a un caudal o a un bien y al uso que se hace de estos). Se conoce como tipo de gravamen a la tasa que se aplica a la base imponible y que supone la cuota tributaria. Esta tasa puede ser fija o variable y se [expresa](#) a través de un porcentaje.

DISÍMILES: *ADJ.* Desemejante, diferente.

Pib: Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Macroeconomía: Estudia el monto total de bienes y servicios producidos en un determinado territorio. Suele ser utilizada como una herramienta para la [gestión](#) política, ya que permite descubrir cómo asignar los recursos (escasos) para potenciar el crecimiento económico y mejorar el [bienestar](#) de la población.

Plebiscito: Es una resolución tomada por un pueblo a partir de la pluralidad de votos. Se trata de una consulta realizada por los poderes públicos para que la ciudadanía se exprese mediante el voto popular [directo](#) respecto a una determinada propuesta.

Estudios de aforos: Es un conteo vehicular que se realiza para calcular la afluencia vehicular en ciertas avenidas principales.

Corredores troncales: Avenidas Principales.

Movilidad urbana: Transporte urbano.

Finders fee: Comisión pagada a un individuo Intermediario, al poner en contacto al vendedor con el comprador.

Leed: El Sistema de Clasificación de Edificios Sostenibles LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño sostenible) es un sistema estándar internacional voluntario, basado en el consenso y en criterios de mercado para desarrollar edificios sostenibles de alta eficiencia. Los miembros del U.S. Green Building Council, USGBC, que representan cada sector del medio construido desarrollaron y continúan refinando leed.

Joint venture: Es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-FUENTE: (MICHAEL E. PORTER, GRUPO EDITORIAL PATRIA, 2000).
- 2.-FUENTE: BANCO MUNDIAL
[HTTP://WWW.BANCOMUNDIAL.ORG/TEMAS/GLOBALIZACION/CUESTIONES1.HTM](http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm) ACCEDIÓ 23/06/2012.
- 3.-FUENTE: (HARVY DAVID(2007) BREVE HISTORIA DEL NEOLIBERALISMO, ESPAÑA. AKAL EDITORES, PÁG. 120).
- 4.- FUENTE: HENDERSON (1973). THE EXPERIENCE CURVE-REVIEWED. IV. THE GROWTH SHARE MATRIX OF THE PRODUCT PORTFOLIO. BOSTON CONSULTING GROUP.
- 5.-FUENTE: HITT, MICHAEL A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA-COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN. THOMSON EDITORES S.A. MÉXICO, 2004.
- 6.-FUENTE: HITT, MICHAEL A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA-COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN. THOMSON EDITORES S.A. MÉXICO, 2004.
- 7.- HARVY DAVID (2007) BREVE HISTORIA DEL NEOLIBERALISMO, ESPAÑA. AKAL EDITORES, PÁG.120).
- 8.- (HARVY, DAVI 2007 BREVE HISTORIA DEL NEOLIBERALISMO, ESPAÑA. AKAL EDITORES, PÁG. 55).
- 9.- (GARCIA REYES, MIGUEL (2009) LA SEGURIDAD ENERGÉTICA EN EL SIGLO XXI, LOS NUEVOS ACTORES, EL GAS NATURAL Y LAS FUENTES ALTERNAS DE ENERGÍA PÁG. 105).
- 10.-FUENTE: INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR 2011.
- 11.- (MINISTERIO DEL INTERIOR (24-10-1980). DECRETO 1150 DE 1980 DEL MINISTERIO DEL INTERIOR- TEXTO DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE. ACCEDIÓ EL 15-07-2012).

- 12.-*(FONDO MONETARIO INTERNACIONAL FMI WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASE (EN INGLÉS) (ASPX). WWW.IMF.ORG. ACCEDIÓ EL 16-07-2012).*
- 13.-*CAVADA, FRANCISCO J. «ESTUDIOS LINGÜÍSTICOS». CHILOÉ Y LOS CHILOTES. SANTIAGO: IMPRENTA UNIVERSITARIA. PP. 448).*
- 14.-*(IGLESIA.CL (2010).RESEÑA DEL TE DEUM. WWW.IGLESIA.CL. ACCEDIÓ EL 10-07-2012).*
- 15.-*(DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS, ARCHIVOS Y MUSEOS (DIBAM). WWW.MEMORIACHILENA.CL. ACCEDIÓ EL 17-10-20012).*
- 16.-*(GONZÁLEZ MIRANDA, SERGIO (2006).LA PRESENCIA INDÍGENA EN EL ENCLAVE SALITRERO DE TARAPACÁ: UNA REFLEXIÓN EN TORNO ALAFIESTADELATIRANA(PDF).(ARICA,CHILE)38(1):PP.35-49).
HTTP://WWW.SCIELO.CL/PDF/CHUNGARA/V38N1/ART05.PDF. ACCEDIÓ 12-07-2012).*
- 17.-*FUENTE: INDEXMUNDI, CUADROS DE DATOS HISTÓRICOS ANUALES,HTTP://WWW.INDEXMUNDI.COM/G/G.ASPX?C=CI&V=66&L=ES, ACCEDIDO 13 DE JULIO DE 2012.*
- 18.-*FUENTE INDEXMUNDI, CUADROS DE DATOS HISTÓRICOS ANUALES,HTTP://WWW.INDEXMUNDI.COM/G/G.ASPX?C=CI&V=66&L=ES, ACCEDIDO EL 16 DE JULIO DE 2012.*
- 19.*FUENTE:SI2.BCENTRAL.CL/BASEDEDATOSECONOMICOS/951_GRAFICO.ASP. ACCEDIÓ EL 17/07/2012.*
- 20.-*(BERMEO, MIGUEL, 02/10/2009, CHILE LIDERA PIB PER CÁPITA EN LA REGIÓN EN 2010 POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO, HTTP://WWW.LATERCERA.COM/CONTENIDO/745_188564_9.SHTML. ACCEDIDO 10/07/2012.*
- 21.-*(GÓMEZ LEYTON, JUAN CARLOS , AUTORITARISMO Y DEMOCRACIA EN AMÉRICA LATINA, PÁG. 43).*

- 22.-*(ALCANTARA MANUEL, CRESPO ISMAEL, (1995) LOS LÍMITES DE LA CONSOLIDACIÓN DEMOCRÁTICA EN AMÉRICA LATINA, EDIT. SALAMANCA PÁG. 144).*
- 23.-*POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE 1980. MODIFICACIONES APROBADAS EN EL PLEBISCITO DE 30 DE JULIO DE 1989 PUBLILEY, SANTIAGO DE CHILE 1989).*
- 24.-*([HTTP://WWW.JURIDICAS.UNAM.MX/PUBLICA/LIBREV/REV/DCONST LA/CONT/20061/PR/PR6.PDF](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/dconst/la/cont/20061/pr/pr6.pdf) ACCEDIDO 05/08/2012).*
- 25.-*(HUNEEUS MADGE, CARLOS, (2009), HACER CIENCIA POLÍTICA EN CHILE Y PARA CHILE, REVISTA ENFOQUES, VOL. II, NÚM. 10. PP 391-394).*
- 26.-*(DRAKE W. PAUL, JAKSIC IVÁN, EDS., EL MODELO CHILENO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO EN LOS NOVENTAS, CHILE, EDIT. LOM PÁG. 66).*
- 27.- *(WEYLAND, KURT, LA POLITICA ECONÓMICA EN LA NUEVA DEMOCRACIA CHILENA (1999) DRAKE W. PAUL, PAG.85).*
- 28.-*(JAKSIC IVAN, EDS. MODELO CHILENO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO EN LOS NOVENTAS, CHILE, EDIT. LOM PÁG. 78).*
- 29.-*FUENTE: BANCO CENTRAL DE CHILE, FUENTES DEL CRECIMIENTO Y COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE FACTORES EN CHILE, (2004) PÁG. 7.*
- 30.-*(MINISTERIO DEL INTERIOR (11-4-2007). LEY 20175 DE 2007 (HTML). ACCEDIÓ EL 22-07-2012).*
- 31.-*(SENADO DE CHILE (26-12-2006). SOBRE DENOMINACIÓN DE LAS REGIONES DEL PAÍS (HTML). SIL.SENADO.CL. ACCEDIÓ EL 22-07-2012).*

32.-FUENTE: SENADO DE CHILE (26-12-2006). SOBRE DENOMINACIÓN DE LAS REGIONES DEL PAÍS (HTML). SIL.SENADO.CL. ACCEDIÓ EL 22-07-2012.

33.-(INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (MAR 2003). RESULTADOS GENERALES: POBLACIÓN TOTAL, POR SEXO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA Y ÁREA URBANA-RURAL (PDF). WWW.INE.CL. ACCEDIÓ EL 17-07-2012).

34.-(MORALES, MARÍA EUGENIA (S/F). «CHILE ENVEJECE: PROSPECTIVA DE LOS IMPACTOS POLÍTICOS Y SOCIALES DE ESTE FENÓMENO HACIA EL BICENTENARIO - EL CAMBIO DEMOGRÁFICO EN CHILE» (HTM). WWW.GERONTOLOGIA.UCHILE.CL. ACCEDIÓ EL 17-07-2012).

35.-FUENTE: (DEMOGRAPHIA.COM (ABR 2011).DEMOGRAPHIA WORLD URBAN AREAS(WORLD AGGLOMERATIONS (EN INGLÉS) (PDF). DEMOGRAPHIA.COM. ACCEDIÓ EL 22-07-2012).

36.- FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (2005). «CHILE: CIUDADES, PUEBLOS, ALDEAS Y CASERÍOS» (PDF). WWW.INE.CL. ACCEDIÓ EL 21-07-2012).

37.-(LADINO RICARDO, NATALIA, EN PRIETO CORREDOR, GERMÁN CAMILO, (2008) INTEGRACIÓN Y DEMOCRACIA: ASPECTOS SOCIO – POLÍTICOS DEL REGIONALISMO EN SUDAMÉRICA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES, PÁG.200).

38.-(MUÑOS GOMA, OSCAR, (2009) AGUAS ARRIBA LA TRANSFORMACIÓN SOCIOECONOMICA DEL ECOSISTEMA LLANQUIHUE – CHILOE CHILE) DURANTE LOS AÑOS NOVENTA, BUENOS AIRES , PÁG. 45).

- 39.-*(JAKSIC IVAN, EL MODELO CHILENO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO EN LOS NOVENTAS, CHILE,EDIT. LOM PÁG. 42).*
- 40.-*JAKSIC IVAN, EL MODELO CHILENO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO EN LOS NOVENTAS, CHILE, EDIT. LOM PÁG. 42).*
- 41.-*FUENTE: BANCO CENTRAL DE CHILE, FUENTES DEL CRECIMIENTO Y COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE FACTORES EN CHILE, (2007) PÁG. 7.*
- 42.-*(MUÑOS GOMA, OSCAR, (2009) AGUAS ARRIBA LA TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL ECOSISTEMA LLANQUIHUE – CHILOE (CHILE) DURANTE LOS AÑOS NOVENTA BUENOS AIRES, PÁG. 41).*
- 43.-*ACUERDOS COMERCIALES CON CHILE*
([HTTP://WWW.INVESTORCHILE.COM/ESP/INDEX.PHP/ACUERDOS](http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdos) ACCEDIÓ 27/07/2012).
- 44.- *ACUERDOS COMERCIALES CON CHILE*
[HTTP://WWW.INVESTORCHILE.COM/ESP/INDEX.PHP/ACUERDOS](http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdos) ACCEDIÓ 27/07/2012).
- 45.-*TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) ENTRE CHILE Y COREA (2002), DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONOMICAS INTERNACIONALES,PAG.1,[HTTP://WWW.SICE.OAS.ORG/TPD/CHL KOR/STUDIES/ANTECEDENTES S.PDF](http://www.sice.oas.org/tpd/chl_kor/studies/antecedentes_s.pdf) ACCEDIÓ 27/07/2012).*
- 46.-*(ROSS, CESAR (2006) CHILE: LOS DESAFÍOS DE LA POLÍTICA EXTERIOR DE MICHELLE BACHELET, FOREIGN AFFAIRS EN ESPAÑOL, PÁG.27).*
- 47.-*(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 48.- *(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 49.-*(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 50.- *(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*

- 51.-*(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 52.- . *(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 53.- *(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 54.- . *(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 55.-*(INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA CYM, 2011).*
- 56.-*(INFORME DE GOBIERNO,2006-2012, accedió 24/009/2012).*
- 57.- *FUENTE DE INFORMACIÓN: FORO ECONÓMICO MUNDIAL, THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT, 2006-2012.*
- 58.-*FUENTE DE INFORMACIÓN: FORO ECONÓMICO MUNDIAL, THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT, 2006-2012.*
- 59.- *(INFORME DE GOBIERNO, 2006-2012, accedió 24/009/2012).*
- 60.-*(INFORME DE GOBIERNO, 2006-2012, accedió 24/009/2012).*
- 61.- *(INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, 2011 accedió 25/009/2012).*
- 62.- *(INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, 2011 accedió 25/009/2012).*