



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS XVII PROMOCIÓN

PROYECTO:

Creación de la empresa "Mercado y Entorno S.A."

PROFESOR

Ing. Ana Jaramillo

INTEGRANTES

Ec. Mauro G. Acebo Plaza

Ec. Danny C. Barbery Montoya

Ing. Franklin F. Delgado Puruncajas

Ing. Fernando R. Solano Cabrera

Abril del 2002



DP-07003

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	II
------------------------	----

PARTE 1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	1
--	---

1.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.2 VALORES FILOSÓFICOS DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1 Visión.....	2
1.2.2 Misión.....	2
1.2.3 Objetivos.....	3
1.2.4 Valores.....	3
1.3 TENDENCIAS DEL ENTORNO INTERNACIONAL.....	4
1.4 TENDENCIAS DEL ENTORNO NACIONAL.....	5
1.5 TENDENCIAS DEL ENTORNO NACIONAL.....	7

PARTE 2. ANÁLISIS DE MERCADO	8
------------------------------	---

2.1 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.....	9
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	9
2.3 PRODUCTOS COMPETIDORES.....	10
2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.....	11
2.5 VENTAJA DIFERENCIAL DEL SERVICIO.....	12
2.6 ANÁLISIS DE NUESTRO CLIENTE.....	12
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	13
2.8 TAMAÑO DEL MERCADO META	13
2.9 PLAN DE MERCADEO.....	14
2.9.1 Producto.....	14
2.9.2 Precio.....	15
2.9.3 Plaza.....	15
2.9.4 Promoción.....	15

PARTE 3. ANÁLISIS TÉCNICO & DE PRODUCCIÓN	18
3.1 OBJETIVOS DEL ÁREA PRODUCTIVA.....	19
3.2 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO.....	19
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	21
3.4 DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESOS.....	22
3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	22
3.6 EQUIPOS REQUERIDOS.....	24
3.7 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.....	26
3.8 MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA.....	26
3.9 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA.....	27
3.10 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	27
 PARTE 4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	 28
4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	29
4.2 GRUPO EMPRESARIAL.....	29
4.3 PERSONAL EJECUTIVO.....	30
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
4.5 FUNCIONES, POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	31
 PARTE 5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	 34
5.1 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.....	35
5.1.1 Propuesta legal para la formación de la empresa.....	35
5.1.2 Constitución de la empresa.....	35
5.1.3 Junta de Accionistas.....	36
5.1.4 Liquidación.....	36
5.1.5 Administración.....	36
5.2 ANÁLISIS SOCIAL.....	37
 PARTE 6. ANÁLISIS ECONÓMICO	 38
6.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO.....	39
6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	39
6.3 PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	39

6.4 ANÁLISIS DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	40
---	----

PARTE 7. ANÁLISIS FINANCIERO Y RIESGOS DEL NEGOCIO 41

7.1 PROYECCIONES FINANCIERAS MENSUALES DEL PRIMER AÑO.....	42
7.2 PROYECCIONES FINANCIERAS TRIMESTRALES DEL PRIMER AÑO....	42
7.3 PRONÓSTICO A CINCO AÑOS.....	42
7.4 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	43
7.4.1 Riesgos de mercado	43
7.4.2 Riesgos técnicos.....	44
7.4.3 Riesgos económicos.....	46
7.4.4 Riesgos financieros.....	46

PARTE 8. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO 47

8.1 EVALUACIÓN DE CONTADO Y CON FINANCIACIÓN.....	48
8.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA.....	48
8.3 EVALUACIÓN TECNOLÓGICA.....	48
8.4 EVALUACIÓN INTEGRAL.....	49

APÉNDICE

1. DIAGRAMAS DE PROCESOS
2. PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS
3. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA
4. PROYECCIONES FINANCIERAS
5. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS
6. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

RESUMEN EJECUTIVO

Mercado & Entorno S.A. (M&E), es una empresa especializada en brindar información completa y actualizada para la partida o consolidación de nuevos negocios. Sus operaciones están dirigidas a satisfacer las necesidades específicas de las dos mayores fuentes de inversión en el mercado ecuatoriano: las remesas enviadas por los ecuatorianos que viven en el exterior (estimadas en alrededor de mil millones de dólares por año); y las liquidaciones recibidas por muchos ex-empleados en los últimos años (sobre todo a raíz de la crisis económica que sacudió al país). Estos fondos usualmente son destinados a empezar una nueva empresa, pero ciertos factores, tales como la complejidad de la atmósfera empresarial local, carencia o dificultad en el manejo de datos o información, y falta de habilidades gerenciales, deja sólo en el deseo (y muchas veces intentos fallidos) y no en la aplicación, el comienzo de un nuevo negocio.

M&E busca hacer un buen uso de estas oportunidades ofreciendo a los inversionistas, un acceso real a información exacta de negocios, adicionando servicios de valor agregado tales como:

- Oportunidades de inversión y estudios sectoriales por regiones geográficas.
- Elaboración de planes de negocio.
- Ayuda operativa y legal para estructuración de un nuevo negocio.
- Base de datos de proveedores y canales de distribución.
- Diseño e implementación de estrategias comerciales y/o corporativas.
- Investigación de mercado y desarrollo de productos, marcas y servicios.
- Control y asesoría en el desempeño de la firma.
- Cooperación Inter-empresarial.
- Programas de entrenamientos.

La estrategia competitiva de M&E se enfoca en brindar servicios integrados, administración de base de datos, alianzas estratégicas y el uso de herramientas tecnológicas modernas. Este ultimo punto será el factor esencial en las estrategias de M&E. El sitio web: <http://www.m&e.com> estará disponible para el uso de los servicios existentes y servirá también para la implementación de una plataforma de servicio al cliente que proveerá soluciones de negocios rápidas y en tiempo real. Así, la Internet se

transformará en un canal de distribución de los servicios de M&E expandiendo el mercado, alcanzando y estableciendo relaciones personalizadas con los clientes.

El manejo de alta tecnología será también un elemento diferenciador con respecto a pequeños consultores especializados, la principal competencia de M&E, y las grandes compañías consultoras que ofrecen un limitado tipo de servicios, y que constituyen competencia indirecta para mercados más grandes.

La factibilidad de los principales objetivos potenciales fue determinada a través de una investigación exploratoria cuyas conclusiones más importantes fueron:

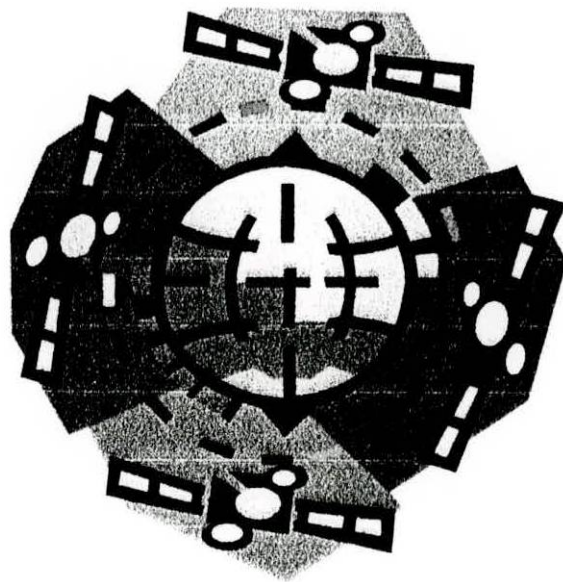
- Las remesas enviadas por los ecuatorianos emigrantes son, después de la exportación de petróleo, la mayor fuente de ingresos del país (9.64% del PIB en el 2000).
- Este flujo de capital ha alcanzado un crecimiento de un 33.7% en los últimos años, y se espera un incremento debido a los nuevos emigrantes.
- Los emigrantes destinan en promedio, un 33% de sus ingresos, para envío de remesas hacia el Ecuador.
- Sesenta por ciento de las remesas enviadas están concentrados en las 4 mayores ciudades y regiones.
- Los fondos obtenidos son utilizados la mayoría de los casos, para construcción, comercio y pequeños negocios.

El equipo gerencial está compuesto por los cuatro creadores de la idea del negocio, todos ellos con estudios de postgrado en administración de empresas y con responsabilidades específicas en cada una de las áreas en la que se especializan.

Adicionalmente el equipo gerencial será apoyado por un grupo de asesores, integrado por profesionales especializados y reconocidos en el medio por sus conocimientos teóricos y prácticos en el área en la cual se desempeñan. Estos *expertos* son el arma principal para contribuir al éxito de la firma, reflejado en el análisis financiero de este proyecto.

Parte **1**

Análisis de la Empresa y su Entorno



1.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa llevará el nombre comercial de “Mercado & Entorno” y su abreviatura en logotipo e Internet será M&E. El negocio está enfocado en ser una empresa especializada en brindar información actualizada y servicios integrados de asesoría, para la partida o consolidación de nuevos negocios, a través del manejo de tecnología en la red y base de datos. La naturaleza del negocio, entonces, está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la prestación de los siguientes servicios:

- Oportunidades de inversión y estudios sectoriales por regiones geográficas.
- Elaboración de planes de negocio.
- Ayuda operativa y legal para estructuración de un nuevo negocio.
- Base de datos de proveedores y canales de distribución.
- Diseño e implementación de estrategias comerciales y/o corporativas.
- Investigación de mercado y desarrollo de productos, marcas y servicios.
- Control y asesoría en el desempeño de la firma.
- Formación de acuerdos de cooperación Inter-empresarial.
- Programas de entrenamientos.

1.2 VALORES FILOSÓFICOS DE LA EMPRESA

1.2.1 Visión

“Nuestra visión está enfocada en ser la primera empresa en prestar un servicio integrado de investigación de mercados, elaboración de planes de negocios y todo tipo de servicio que permita a aquellas personas y empresas obtener una mayor seguridad y facilidad en las inversiones que realicen, a través de una actualización constante y anticipada de la tecnología utilizada para brindar un mejor servicio y desarrollar un “know how” típico en las empresas del futuro”.

1.2.2 Misión

“Mercado & Entorno S.A. es una empresa encargada de brindar servicios integrados de investigación de mercado y planificación de negocios a las empresas públicas, a las medianas y grandes empresas privadas, y a todo aquel inversionista que desee emprender planes de proyectos, a través de la recopilación, ordenamiento, análisis y evaluación de los resultados obtenidos, y utilizando herramientas de tecnología, prestando así un servicio integral, con alta calidad y de gran utilidad”

1.2.3 Objetivos

A parte de obtener alta rentabilidad como empresa, el objetivo general de Mercado & Entorno se enfoca en alcanzar un posicionamiento a escala nacional, como resultado de las grandes aportaciones que ésta pueda brindar a las empresas ecuatorianas y/o a los inversionistas en el extranjero.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Ser la primera empresa ecuatoriana en prestar un servicio integrado de investigación de mercado y planeación de negocios.
- Colaborar al incentivo de inversiones en el país y aumentar con ello el PIN (Producto Interno Nacional).
- Colaborar como nexo para la creación de una red de empresarios lo cual permita un apoyo mutuo entre ellos.
- Facilitar cualquier tipo de trámite que se deba realizar por parte de los inversionistas antes, durante o después de la creación de una empresa, con el fin de acelerar los procesos comerciales en el país.
- Facilitar los procesos para las creaciones de nuevas empresas, con el fin de incentivar el crecimiento del aparato productivo ecuatoriano.

1.2.4 Valores

- Honestidad.-** A través del buen comportamiento público y privado demostrado en el pago justo y legal de impuestos y en las negociaciones claras basadas en la ética y moral empresarial.

- b. Espíritu de Servicio.-* Preocupándose los colaboradores por la atención personalizada y con el ánimo de servir y ayudar a nuestros clientes denominados “socios estratégicos”.
- c. Desarrollo de los Colaboradores.-* A través del constante desempeño profesional que cada uno de los colaboradores realiza como parte de sus obligaciones para con la empresa.

1.3 TENDENCIAS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

a. Factores Económicos

El entorno bélico internacional, surgido de los actos terroristas y las consiguientes acciones bélicas antiterroristas afectan a las exportaciones e importaciones entre todos los países del mundo, lo que disminuye la tendencia de invertir en nuevos negocios y por ende afectaría a la empresa. Adicionalmente la crítica situación por la que atraviesa Argentina amenaza con afectar a los demás países de Sudamérica, incluyendo el Ecuador.

b. Factores Políticos

Las relaciones internacionales que tenga el Ecuador con los demás países pueden incidir en la presencia o ausencia de inversión extranjera, en él. Adicionalmente los convenios que se tengan con empresas extranjeras pueden impulsar inversiones en el país. Un ejemplo reciente es el conflicto por el tema de las preferencias arancelarias para las exportaciones desde el Ecuador hasta Estados Unidos y las acusaciones de este mismo país al Ecuador, por su deficiente apoyo a la lucha contra la guerrilla.

c. Factores Demográficos

La migración de los ecuatorianos a otros países permite que mejoren sus ingresos, parte de los cuales son enviados a sus familiares que permanecen en el Ecuador. Muchas veces el excedente de dinero que acumulan, genera un panorama de inversión que puede ser aprovechado por Mercado & Entorno.

d. Factores Culturales

La diversidad y heterogeneidad del mercado ecuatoriano, permite que muchos inversionistas extranjeros no ingresen al país o demoren en hacerlo debido al desconocimiento del mercado al cual se desean enfocar. Esta variedad de culturas en el Ecuador y en general del comportamiento del consumidor, debe ser analizada por gente especializada en el medio lo cual permite a la empresa brindar sus servicios.

e. Factores Tecnológicos

La avanzada tecnología puede ser utilizada para administrar de manera más eficaz y eficiente las herramientas que maneja la empresa, ya sea un buen utilitario para administración de base de datos, software gráficos entre otros.

f. Factores Naturales

Muchas veces fenómenos naturales como por ejemplo huracanes o inundaciones, hacen que negocios en otros países caigan o incluso desaparezcan. Al ocurrir estos fenómenos, los inversionistas extranjeros desean recuperar o levantar sus negocios en su lugar de origen lo que muchas veces influye en las inversiones en nuestro país. De igual manera, muchas empresas ecuatorianas dependen de empresas extranjeras, lo cual afectaría al entorno empresarial ecuatoriano y por ende a M&E.

1.4 TENDENCIAS DEL ENTORNO NACIONAL

a. Factores Políticos y Legales

El año 2002 es de incertidumbre, ya que se realiza la elección de un nuevo presidente de la república. El cambio de autoridades de gobierno puede incidir de manera negativa en el ámbito empresarial, puesto que dicha incertidumbre incidirá al momento de realizar inversiones en el país.

Otro punto importante son los cambios y políticas de gobierno que se implementen en el país con el nuevo gobernante. La política para creación de nuevas leyes sobre todo en el ámbito tecnológico puede influenciar en el desempeño de la empresa.

b. Factores Demográficos

La existencia de la migración favorece, como se mencionó anteriormente, que los ecuatorianos en el extranjero busquen optimizar sus recursos de excedentes de dinero para inversiones en su tierra natal.

c. Factores Tecnológicos

La existencia de empresas dedicadas al área de la tecnología pueden facilitar el buen desenvolvimiento de M&E ya que con ellas se pueden realizar alianzas estratégicas que permitan un mejor uso de las herramientas para el buen desarrollo de los servicios a prestar.

d. Factores Culturales

La gran diferencia del comportamiento del consumidor y en general de la cultura entre los habitantes de la región Costa y de la región Sierra permite que empresas dentro del mismo territorio ecuatoriano se vean en la necesidad de contratar servicios que permitan visualizar más claramente el mercado al cual desean ingresar.

e. Factores Económicos

La dolarización en el Ecuador todavía es un tema muy frágil. Aún existe en el ambiente una incertidumbre respecto a la política monetaria que se maneja en el país, por lo que dicho factor aún debe representar una incógnita para cualquier empresa. Incluso el gobierno, hace mención constantemente de la reserva monetaria y de las fluctuaciones que ésta posee debido a la dependencia de la política monetaria de Estados Unidos.

El factor económico puede afectar a la economía nacional por la escasez de masa monetaria (dólares) debido al ambiente bélico que el mundo vive en los actuales momentos. Las exportaciones han bajado y de igual forma, el ingreso de divisas.

f. Factores Naturales

Al igual que en el ámbito internacional, fenómenos naturales como la corriente climática de El Niño para el caso del Ecuador, afectan a las inversiones en el medio y a los intereses de cualquier persona y/o empresa a realizarlas.

El punto positivo para este factor es la biodiversidad, y las muchísimas vías en que empresarios pueden invertir en la producción agrícola, ganadera y pesquera.

1.5 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Para el caso de Mercado & Entorno S.A., la industria está definida como **fragmentada**, ya que existen muchos competidores cuyo grado de interactividad e interdependencia es casi nulo:

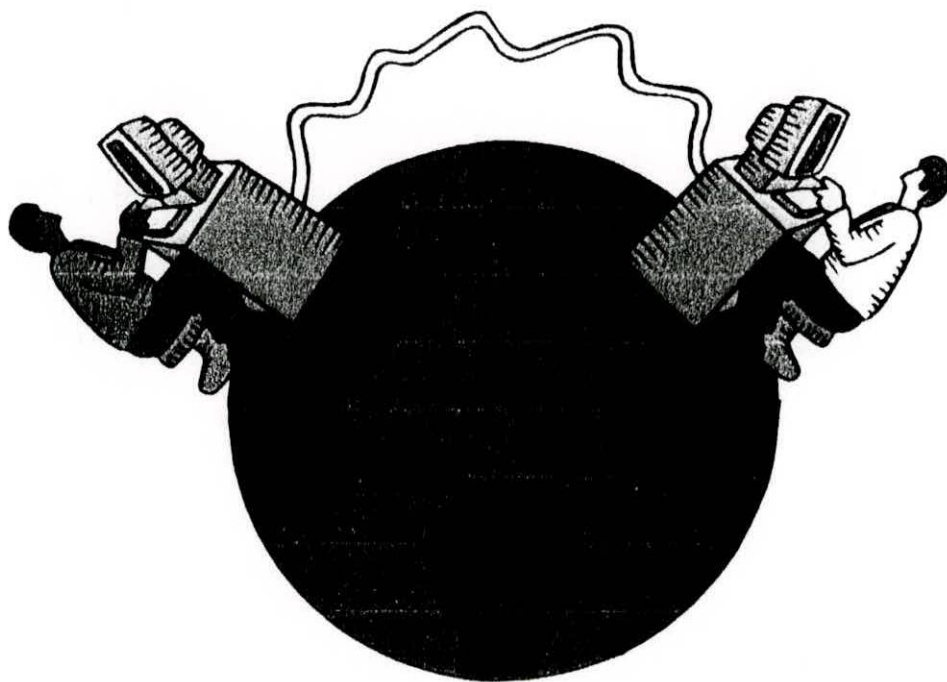
- a. La existencia de grandes y medianas empresas consultoras, definidas como competencia indirecta, ya que no se dirigen al mercado meta de M&E
- b. La existencia de varias empresas pequeñas de consultoría en diversas ramas y adicionalmente de consultores particulares especializados o considerados de alta segmentación que son considerados la principal competencia de M&E.

La tendencia de la industria de servicios y asesorías es de un crecimiento lento desde el punto de vista de empresas legalmente constituidas. Este crecimiento se da casi en su totalidad en empresas pequeñas consultoras y asesoras que empiezan sus operaciones de servicios con un número de personas no mayor a 20 colaboradores fijos.

Por otra parte, el crecimiento se acelera si se enfoca una industria formada por los consultores y asesores empíricos basados en experiencia, y que prestan sus servicios cobrando honorarios por ello. Este sector de personas naturales que brindan este tipo de servicios se caracteriza por ser especialistas en un tema, lo cual los hace más solicitados en el mercado de servicios.

Parte 2

Análisis de Mercado



2.1 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

- Alcanzar un posicionamiento entre el 5% y 7% en los dos primeros años, en el mercado de inversionistas y empresas.
- Obtener utilidades netas alrededor de los US\$30,000 anuales, a partir del tercer año.
- Obtener entre el 2% y 4% de participación de mercado de las empresas de asesoría y consultoras, en los dos primeros años.
- Obtener entre el 3% y 5% de participación de mercado de las empresas de investigación de mercados, en los dos primeros años.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

M&E es una empresa dedicada a la prestación de servicios de investigación y desarrollo de planes de negocio. Entre los productos que se ofrecen se tienen los siguientes:

- Oportunidades de inversión y estudios sectoriales por regiones geográficas.- permiten un estudio de las mejores oportunidades de inversión y los sectores geográficos en los cuales se pueden realizar estas inversiones.
- Elaboración de planes de negocios completos, incluyendo la investigación de mercados previa.
- Apoyo operativo y legal para estructuración de empresas.- Realización de trámites y ejecución de toda la parte operativa y legal para la conformación de una empresa.
- Bases de datos de proveedores y canales de distribución.- Se brinda la base de datos de proveedores y canales de distribución necesarios para el negocio.

- Diseño e implementación de estrategias corporativas y comerciales.- Elaboración de un plan estratégico global para los primeros cinco años de la empresa.
- Investigación de mercados y desarrollo de productos, marcas, servicios.- Se desarrollan investigaciones de mercado de cualquier tipo, y con cualquier fin que desee el cliente.
- Monitoreo y evaluación de resultados.- Se controla y se evalúan periódicamente los resultados de alguna inversión o plan estratégico del cliente.
- Cooperación inter-empresarial.- Crear una red de empresarios que permita un intercambio de ideas y conocimientos que beneficien a todos.
- Programas de capacitación.- Formación y capacitación para nuevas inversiones.

2.3 PRODUCTOS COMPETIDORES

En el mercado ecuatoriano existe una gran cantidad de empresas consultoras y de asesoría que ayudan a los empresarios al buen desenvolvimiento de sus actividades. A este punto se suma un gran número de pequeños consultores especializados en un área y que utilizan una estrategia de alta segmentación para promocionarse. Sin embargo, no existe un competidor que ofrezca un sistema de servicios integrados como lo hace M&E, sino que los servicios que se ofrecen son por áreas o segmentos específicos o de especialización y no abarcan un servicio en conjunto como lo hace Mercado & Entorno.

2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.

A continuación, en el cuadro 2.1 se presenta el análisis F.O.D.A. para la empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Direccionamiento de la empresa por parte de personas profesionales. • Servicio personalizado y de calidad. • Alto grado analítico en los trabajos y proyectos que se desarrollen. • Ideas innovadoras para las estrategias aplicadas a los estudios realizados. • "Exportación de servicios de investigación y análisis" • Servicio integral	• No posee imagen de marca, debido a su inicio en el mercado. • Falta de experiencia y "know how". • Escasez de recursos financieros para grandes inversiones dirigidas al reconocimiento de la empresa. • Flujo de caja negativo en los primeros años a causa de la inversión inicial. • No se posee una cartera de clientes establecida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Alianzas estratégicas con instituciones de prestigio como la CORPEI o Municipios. • Integración a la globalización mediante la prestación de servicios a mercados internacionales. • Reconocimiento de imagen a través de publicaciones periódicas que sean de fácil adquisición. • Ganar participación de mercado a través del servicio brindado.	• Imitación debido al conocimiento más profundo del negocio, por parte de la competencia ya establecida. • Inestabilidad económica y/o política nacional. • Incertidumbre debido al constante cambio tecnológico. • Inestabilidad internacional causada por el ambiente bélico en los actuales momentos.

Cuadro 2.1 Análisis F.O.D.A. para la empresa Mercado & Entorno S.A.

2.5 VENTAJA DIFERENCIAL DEL SERVICIO X



El servicio prestado por M&E, posee dos ventajas diferenciales claramente identificadas en la misión y visión de la empresa:

- a. **Servicio Integral .-** M&E prestará servicios integrales relacionados a inversiones y nuevos negocios. El fin de esta integración de servicios, es brindar al cliente facilidad y seguridad al momento de empezar un nuevo negocio y realizar una nueva inversión, con una asesoría permanente lo cual permite un mismo enfoque o visión de la empresa que los asiste.
- b. **Tecnología.-** La presentación de datos que el cliente desee, a través del web site, permitirá una comodidad y accesibilidad en cualquier tiempo y en cualquier lugar. Junto con esto, las seguridades en la información juegan un papel importante en la confidencialidad de los datos.

2.6 ANÁLISIS DE NUESTRO CLIENTE X

El segmento de mercado al cual va dirigido M&E es a todas aquellas personas naturales o jurídicas y empresas que posean liquidez para realizar nuevas inversiones. Así se puede definir cuatro segmentos de mercado:

- a. Ecuatorianos que han migrado debido a la situación económica del país y que envían remesas del exterior a sus familiares que viven en el país (Ecuador) con el fin de que éstos puedan vivir tranquilamente.
- b. Personas que han sido liquidadas en las empresas ya sea por cierre o por recorte de personal, y que planeen invertir el dinero que han recibido, en un negocio propio.
- c. Todos aquellos inversionistas y empresas que posean capitales extras y que deseen invertirlos de la mejor manera.

- d. Capital extranjero dispuesto a ser invertido en nuevos proyectos en el territorio ecuatoriano.

Cabe resaltar que M&E enfocará todos sus esfuerzos, en los dos primeros rubros ya que estos mercados aún no han sido totalmente explotados, y representan un segmento muy rentable.

2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA X

Como se mencionó en la descripción de la industria, la competencia está definida como empresas consultoras, grandes y medianas, pero que no abarcan un servicio integrado como el que M&E ofrece. Entre ellas podemos mencionar a DeMaruri (Marketing y Publicidad) y Price Waterhouse (Finanzas y Recursos Humanos).

Adicionalmente se debe considerar las pequeñas empresas y consultores particulares que aunque no prestan un servicio integrado, son competencia debido a que existen algunas muy especializadas (alta segmentación) en un área o rama y además por los bajos costos que pueden ofrecer. Un ejemplo a mencionarse, es la prestación de un servicio de un consultor particular para el levantamiento de una granja para cría de cerdos de raza, en un sector específico de alguna región del Guayas.

2.8 TAMAÑO DEL MERCADO META X

En los actuales momentos el mercado está en una etapa de crecimiento, considerando el número de emigrantes ecuatorianos. Aproximadamente son dos millones de ecuatorianos que han dejado el país para la búsqueda de nuevas oportunidades en el extranjero. Prueba de ello, se encuentra en algunos estudios estadísticos adjuntos en el apéndice.

Sumado a este número de emigrantes y sus respectivas familias, cabe resaltar el número de los inversionistas existentes en los actuales momentos y las empresas de cualquier tipo que necesiten los servicios que M&E ofrece.

2.9 PLAN DE MERCADEO

2.9.1 Producto

a. Calidad

M&E es una empresa encargada de proporcionar servicios relacionados a la investigación, desarrollo y direccionamiento de una nueva empresa. Por tal motivo la calidad de dichos servicios está dada por la confiabilidad, seguridad y orden en el trabajo debidamente elaborado; y facilidad para el montaje de una nueva empresa.

b. Marca

Al ser varios servicios integrados los proporcionados por M&E, no existirá marca que permita identificar cada uno de ellos. Sin embargo, el logotipo M&E estará incluido en cada uno de ellos como parte de la promoción de marca de la empresa.

c. Empaque

El término empaque, está relacionado directamente a los productos ya que éstos son tangibles. En el caso de los servicios (intangibles), se debe brindar algún producto para que éste sea mejor percibido. Como parte de los servicios proporcionados por M&E, los productos son los siguientes:

- ☐ Informes escritos
- ☐ Documentos legales
- ☐ Archivos informáticos
- ☐ Proyecciones en video

Para cada uno de estos productos, se diseñará el material adecuado que permita identificar a la empresa. Así, para el caso de los informes escritos, éstos poseerán hojas de papel con el logotipo de la empresa y el documento estará empastado con el logotipo de la empresa en la parte delantera; los documentos legales serán incluidos en carpetas manilas promocionales; los archivos informáticos tendrán incluido el nombre de la empresa y en las proyecciones de video (realizadas en la sala de audio de M&E) tendrá

todo el material promocional de la empresa (lápices, plumas, cuaderno de notas, tableros, etc.)

2.9.2 Precio

En la variable precio es necesario considerar los costos y el tipo de estrategia a seguir tomando en cuenta el tipo de mercado en el cual se desenvuelve. Para el caso de los costos se puede obtener una mejor apreciación en el análisis económico (Parte 6).

En el caso de la estrategia de precio, se pretende ingresar al mercado con una *estrategia de penetración*, en la cual se empieza con un precio bajo y luego se incrementan gradualmente el precio de los servicios prestados.

Con respecto a la relación calidad precio, se pretende brindar un *valor elevado*, es decir alta calidad a un precio medio.

Finalmente, el responsable en la colocación de los precios, será el equipo gerencial, ya que cada uno de los miembros conoce con exactitud el área y los procesos en los cuales está encargado.

2.9.3 Plaza

El término Plaza hace referencia a los canales de distribución que una empresa utilizará para colocar su producto. En el caso de M&E la distribución será a través de la venta directa con el cliente final, por lo que se define un **Canal Directo**. La estrategia de distribución será la de un **Sistema Horizontal**, es decir, una distribución a través de las alianzas estratégicas que se realicen.

2.9.4 Promoción

a. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de M&E estará conformada por 2 vendedores quienes tendrán un cargo de oficiales. Estarán encargados de explicar los valores filosóficos de la empresa y la funcionalidad de la misma, así como la gama de servicios que ésta brinda al momento de presentarse por primera ocasión en una empresa. Adicionalmente, cada

oficial manejará una cartera de clientes con el fin de proporcionar información, asesoramiento y atender cualquier tipo de duda o reclamo por parte de los clientes.

La fuerza de ventas estará dirigida por el jefe comercial quien se encargará de presentar los reportes de comportamiento de ventas, esto es la aparición de nuevos clientes, la desafiliación de un cliente y sus razones, las proyecciones para cada año y las demás funciones que serán explicadas detalladamente en la parte administrativa del plan de negocios. El jefe comercial reportará directamente al Gerente General de la compañía.

La fuerza de ventas también deberá estar presente en cualquier evento social (por ejemplo, ferias de negocios) con el fin de proporcionar información relativa a la naturaleza del negocio. Los 3 oficiales de ventas serán parte de la imagen de la empresa.

b. Publicidad

Posicionamiento

Posicionamiento Técnico.- M&E es una empresa de servicios que brinda confiabilidad, seguridad y facilidad en el inicio y buen desarrollo de nuevos y/o negocios existentes, a través de la integración de los servicios y la tecnología que posee.

Posicionamiento Publicitario.-

“Seguridad y facilidad para el inicio y buen desempeño de sus negocios e inversiones”

“Una empresa de servicios integrados para crear negocios efectivos”

Tono o Manera

Tono: 80% racional y 20% emocional. El tono racional irá acompañado de pequeñas frases emocionales relativas a la buena selección de inversiones y a la disminución del riesgo en el comienzo de un nuevo negocio.

Manera: Razonamiento a través de la muestra de escenarios actuales como la alta competitividad, globalización y el crecimiento de empresas y microempresas.

2.9.4.1 Mix de Medios

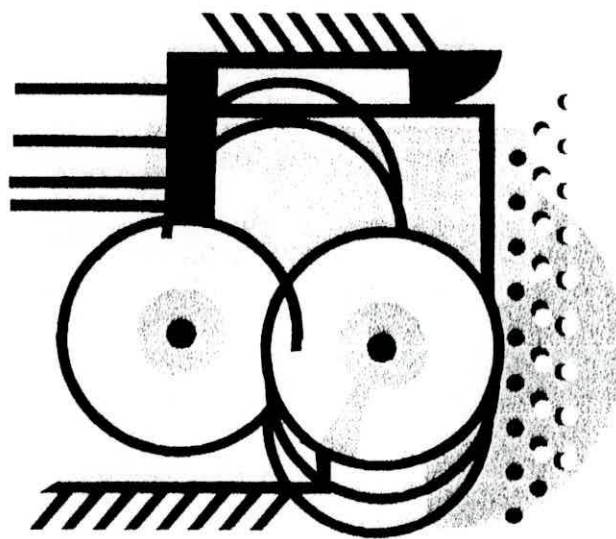
El mix de medios está conformado de la siguiente manera:

- Material P.O.P. : Carpetas, lápices, plumas, material de oficina.

- Internet: Web site <http://www.m&e.com> ; web sites de instituciones nacionales con alto impacto en Ecuador y el extranjero. Ej: Diario El Universo, Corpei, Interactive.
- Publivía / Publipostes: Ubicados en sectores empresariales, como por ejemplo la Av. Francisco de Orellana en Guayaquil.
- Revistas especializadas: Gestión, El Agro, Cash, Ekos entre otras.
- Diarios: El Financiero y semanario Líderes.

Parte 3

Análisis Técnico & de Producción



Diagon

3.1 OBJETIVOS DEL ÁREA PRODUCTIVA

- Alcanzar un mezcla de ventas de servicios que logre la utilidad neta deseada.
- Tener un nivel de reclamos de nuestros clientes, menores al 1%

3.2 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

Dentro de las especificaciones del servicio, se definen las necesidades a satisfacer por parte de la empresa:

Oportunidades de inversión y estudios sectoriales por regiones geográficas.- Al momento de realizar una inversión existen dos clientes: quienes saben cómo invertir su dinero y aquellos que no conocen que hacer con él. Para el primer caso, M&E proveerá sus servicios de investigación sectorial, lo cual implica un análisis del sector en el cual quiere invertir el cliente y las posibilidades de que tenga éxito o no su negocio. Este análisis estará basado en un estudio sectorial, estudio de la industria a la cual el cliente quiere ingresar y las regiones o puntos geográficos óptimos para su inversión (ya sea por las necesidades del sector o las condiciones que requiera el producto).

Por otra parte, para aquellas personas que no conocen cómo o en qué invertir, M&E brinda una gama de oportunidades a su cliente de los posibles nichos y/o sectores en los cuales puede invertir según los gustos y preferencias del cliente. Para ello, M&E se basará en estudios realizados anteriormente cruzando dicha información con las condiciones actuales del mercado (ya que éste siempre cambia). Adicionalmente, sería necesario un nuevo análisis del entorno en caso de que el cliente desee un nuevo tipo de inversión.

Elaboración de planes de negocio.- Existen personas y/o empresas que están seguros de levantar un proyecto de inversión en un negocio ya pensado o ideado. Sin embargo, no han realizado un análisis profundo de todos aquellos factores que afectan a la inversión a realizar. La propuesta de M&E es el desarrollo de planes de negocio para de

esta forma presentar un análisis de todas aquellos puntos importantes a considerar al momento de levantar una nueva empresa, como lo son análisis de mercado, análisis de precio, análisis técnico, administrativo entre otros.

Apoyo operativo y legal para estructuración de empresas.- Al momento de que el cliente ha tomado una decisión respecto a un proyecto de inversión, existen ciertos pasos a seguir para empezar un negocio tales como el registro en organismos públicos como la Superintendencia de Compañías y el SRI. Para este proceso, M&E puede desarrollar todo el trámite legal para evitar que el cliente realice este trabajo ya sea por molestias que tenga que enfrentar (entre ellas demora en el proceso) o porque no tenga la menor idea de cómo empezar un negocio. M&E asesorará al cliente para detallar los pasos a seguir y adicionalmente acudirá a cada uno de dichos organismos con el fin de obtener todos los documentos en regla.

Bases de datos de proveedores y canales de distribución.- Tanto nuevos empresarios o empresas ya existentes, necesitan conocer quienes pueden ser sus clientes o proveedores acordes al negocio que desarrollen. Con el fin de apoyar a esta necesidad, M&E facilitará base de datos de proveedores y clientes acordes a la industria o sector del inversionista que requiera el servicio. Dicha base de datos será manejada de tal manera que estos integrantes dentro de la cadena de comercio serían calificados por la empresa M&E considerando factores como tiempo en el mercado, pagos oportunos, calidad del producto/servicio que estas empresas ofrecen, comentarios de clientes y/o proveedores de estas empresas, etc. El fin de este servicio, a parte de brindar información útil al cliente, es crear una red de empresas que colaboran mutuamente entre ellas, actuando M&E como un “agente de imagen” de ellas.

Diseño e implementación de estrategias corporativas y comerciales.- El fin de este servicio es proveer a las empresas de nuestros clientes la elaboración de documentos con planes estratégicos con el fin de que su empresa tenga un buen desempeño en el mercado en el cual se desarrollan. Adicionalmente, se brindará un plan de acción que permita la aplicación de las estrategias elaboradas con una proyección a cinco años.

Investigación de mercados y desarrollo de productos, marcas, servicios.- Se desarrollan investigaciones de mercado de cualquier tipo, y con cualquier fin que desee el cliente.

Monitoreo y evaluación de resultados.- Se controla y se evalúan periódicamente los resultados de alguna inversión o plan estratégico del cliente, a través de consultorías.

Planes de formación.- Formación y capacitación para nuevas inversiones.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La descripción macro de la operatividad de la empresa puede ser resumida en los siguientes puntos:

1. Entrevista con el cliente.
2. Análisis de las necesidades y servicios que requiera el cliente (formulario).
3. Costeo del proyecto
4. Confirmación del cliente para llevar a cabo el proyecto mediante firma de contrato.
5. Estructuración y diseño del proyecto.
6. Definición de fuentes de información.
7. Investigación preliminar de datos "suelos".
8. Investigación analítica de los requerimientos del cliente.
9. Confirmación del cliente.
10. Clasificación de los datos.
11. Diseño del plan estratégico del proyecto.
12. Metodología a ser aplicada.
13. Desarrollo de ideas, conceptos y ejemplos.
14. Borrador del proyecto
15. Confirmación del cliente.
16. Elaboración y documentación del análisis desarrollado.

17. Conclusiones y recomendaciones.

18. Presentación del proyecto.



Cabe destacar que adicionalmente, el proyecto estará en la base de datos de M&E para que el cliente (o persona autorizada por el cliente) tenga acceso a él dentro de un período determinado (tres meses, dependiendo de la cantidad de archivos almacenados en el servidor) a través de nuestro web site <http://www.m&e.com> . Además, el cliente podrá tener acceso a información relacionada a datos relevantes al proyecto realizado, que serán de libre acceso. El fin, es mantenerlo informado constantemente a través de artículos y datos relacionados a economía, marketing, finanzas o cualquier asunto concerniente al medio empresarial, similar a una revista empresarial, pero en la red.

3.4 DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESOS

Debido a que la firma maneja un sistema de servicios integrados, se han elaborado diferentes flujos de procesos acorde a los principales tipos de servicios los cuales se encuentran en el apéndice 1 del plan de negocios.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

El proceso tecnológico está basado en la utilización del software de investigación, estadístico, documentación, y dispositivos de almacenamiento de la información a ser investigada por la empresa. El mayor beneficio a obtener de la tecnología, es el de utilizar los equipos adecuados para **salvaguardar la información** que es el producto principal de la empresa; **distribuir la información** al personal adecuado para que ésta sea interpretada acorde al proyecto en cuestión; y finalmente el **desarrollo y mantenimiento de un web site** para el desempeño de los servicios de la empresa en Internet.

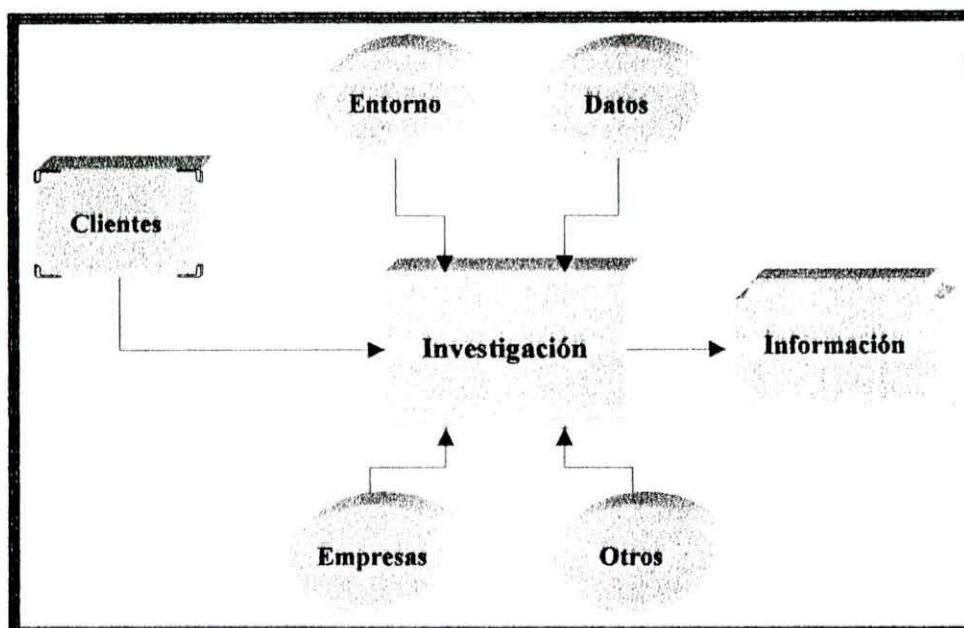


Gráfico 3.1 Diagrama básico de flujos

La materia prima básica del negocio y la empresa es el dato y la información.

Un “**dato**” se define como la expresión general que describe los objetos. Los datos de entrada se transforman por un determinado proceso para refinarlos y convertirlos en algo útil. Existen datos numéricos, lógicos, cadenas de valores entre otros. La **información**, resulta de procesar los diversos datos bajo un mismo patrón y sirve para la toma de decisiones.

Es necesaria la participación de personal capacitado en muestreo, estadística, análisis, diseño de datos y proyectos, esto es, consultores e investigadores.

Muestreo y Estadística .- Necesario para la elaboración de investigaciones de mercados descriptivas y que se realicen a través de encuestas. También aplican estos trabajos aquellos expertos en proyecciones para el caso de impacto de estrategias planteadas.

Análisis .- Para el buen desarrollo de estrategias y planes de negocios, es necesario el análisis por parte de expertos en la rama a evaluar o estudiar y el análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero.

Diseño de datos y proyectos .- Netamente los responsables de “dar forma” a los proyectos elaborados.

3.6 EQUIPOS REQUERIDOS

Los equipos y útiles de oficina serán los adecuados para lograr un desenvolvimiento de las actividades de manera uniforme y acorde con las necesidades y actividades de la empresa. Serán elegantes y de colores que vayan con la ambientación ejecutiva de la oficina.

Los equipos de cómputo estarán conformado por un servidor y varias estaciones de trabajo con las siguientes características:

Servidor

- Procesador Pentium IV de 1.00 Ghz., o superior.
- 512 MB de memoria RAM.
- CD-ROM
- Disquetera 3.1/2
- 60 Gb de almacenamiento primario.
- CD-R/W
- Teclado
- Mouse.
- Tarjeta de red.

Estaciones de Trabajo

- Procesador Pentium II de 500 Mhz., o superior.
- 64 MB de memoria RAM.
- CD-ROM 52X
- Disketera 3 1/2
- 20 Gb de almacenamiento primario.
- Teclado

- Mouse
- Tarjeta de red.

Otros.

- Impresora Láser HP Jet 4L color.
- Impresora Láser HP Láser Jet 4l B/N
- Scaner Scam Jet 4C
- Cámara Webscam

Los equipos a utilizar serán los orientados a oficina de tamaño mediano que permitan comodidad para realizar tareas propias de investigación, lectura, análisis, diseño de proyectos entre otros aspectos.

Para el equipo de computo, el cual consta de un servidor y varias estaciones de trabajo, impresoras, escáner entre otros elementos por lo general son de tamaño mediano.

En lo referente a las necesidades a infraestructura, los requerimientos son:

- Mobiliario del tipo ATU (sillas, escritorios, etc.).
- Archivadores (cajoneras, grandes y aéreos).
- Acondicionador de aire central.
- Baños para hombres y mujeres.
- Sala de archivos, sala de espera (clientes y visitantes) y espera personal (reuniones)
- Preferible que la oficina tenga un pequeña cafetería para el personal
- Luz ambiental.
- Canaletas para la red.
- Red eléctrica.
- Conexiones a tierra para el equipo de computo.

Finalmente, elaborando una distribución de los equipos por departamentos, se propone el siguiente esquema:

<i>Recepción:</i>	Una computadora con impresora y escáner, un escritorio y un teléfono.
<i>Gerencia:</i>	Una computadora con impresora, un escritorio y un teléfono con salida para llamadas internacionales, mesa de reuniones.
<i>Área Técnica:</i>	Un servidor, Siete computadoras, siete escritorios y cinco teléfonos.
<i>Área Financiera:</i>	Una computadora, un escritorio y un teléfono.
<i>Área Comercial:</i>	Tres computadoras, tres escritorios y dos teléfonos.
<i>Área Operativa:</i>	Nueve computadoras, 4 terminales, 13 escritorios y cinco teléfonos.

3.7 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

El diseño y distribución de la oficina puede ser apreciado en el apéndice 2, en el cual se muestra un área adecuada para la instalación de la empresa.

3.8 MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA

Como se mencionó anteriormente la materia prima básica para la prestación de servicios de asesoría e investigación, son *el dato y la información*, los cuales deben ir ligados a una mano de obra experta y capacitada para su adecuada recolección e interpretación.

La mano de obra debe ser clasificada en dos grupos:

Personal fijo: El cual es descrito en la parte administrativa del proyecto, y que se encuentra incluido en el organigrama de la firma.

Personal temporal y outsourcing: Esta compuesto por los siguientes grupos de colaboradores

Personal investigativo.- encuestadores y recopiladores de información de campo en general.

Personal de consultoría y asesoría.- todos aquellos expertos de área, a los cuales se recurrirá para los proyectos especializados.

Outsourcing para Recursos Humanos.- para la contratación de servicios de reclutamiento y selección de personal.

Outsourcing para Contabilidad.- para la contabilidad de M&E.

Outsourcing para el área legal.- para asistencia a la empresa en asuntos legales propios y para los proyectos que se desarrollen.

Dirección

3.9 0 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA

Para un mejor control de la calidad en los servicios que ofrece la empresa, se implementará un programa de evaluación de desempeño, medido a través de índices de gestión que serán evaluados y ajustados acorde al funcionamiento de la empresa¹. El fin de ello, es mejorar la eficiencia de los colaboradores fijos y por ende, el buen resultado en el servicio al cliente.

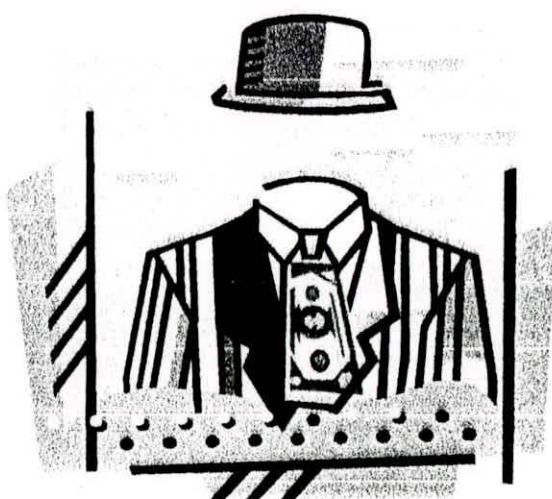
3.10 PLAN DE PRODUCCIÓN

Está incluido en las ventas proyectadas en la parte 6 del plan de negocios, en la que se realiza el análisis económico.

¹ La empresa está sujeta a cambios en el manejo de sus procesos, pues existe la posibilidad de prestar nuevos servicios a futuro.

Parte 4

Análisis Administrativo



4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

- Organización en la contratación de personal fijo, asesores, consultores y outsourcing.
- Compra y repartición de material de oficina requerido por los colaboradores.
- Asistencia y apoyo a los altos ejecutivos en asuntos operativos como llamadas internacionales, impresiones, envíos de fax, etc.

4.2 GRUPO EMPRESARIAL

El grupo empresarial está conformado por los cuatro integrantes del equipo generador de la idea del plan de negocios. A continuación se muestra una breve descripción de cada miembro:

Mauro Acebo Plaza

Título Profesional: Economista con especialización en Gestión Pública

Responsabilidad: Áreas financiera / administrativa y operativa

Perfil:

Persona analítica, centrada en los procesos y análisis numérico. Enfocado a estudiar los distintos escenarios que puede presentar el entorno de estudio. Sus habilidades además del análisis son el manejo de utilitarios como Excel y MS Project, además de programas de estudios estadísticos y econométricos como Econometric Views.

Danny Barbery Montoya

Título Profesional: Economista especializado en Marketing

Responsabilidad: Área Comercial y apoyo al área operativa

Perfil:

Persona dinámica enfocada a las negociaciones y generación de ideas relacionadas al mercadeo. Enfocado también al estudio de mercado y al comportamiento del consumidor. Sus habilidades son el manejo de utilitarios como Power Point, Corel Draw y programas relacionados al diseño gráfico y ediciones gráficas.

Franklin Delgado

Título Profesional: Ingeniero en Sistemas Computacionales

Responsabilidad: Área de Sistemas y apoyo al área operativa

Perfil:

Persona analítica enfocada al estudio de las operaciones informáticas con capacidad de detectar y corregir errores. Sus principales habilidades se centran en el manejo de análisis y diseño de aplicaciones, programación en varios lenguajes, modelación de datos multidimensionales y el desarrollo de web site en redes intranet.

Fernando Solano Cabrera

Título Profesional: Ingeniero Agrícola

Responsabilidad: Área Operativa

Perfil:

Persona dinámica relacionada al campo de la negociación en la parte agrícola y análisis del entorno ecuatoriano. Su principal habilidad es poseer conocimientos de métodos de cultivo, plaguicidas, exportaciones e importaciones de productos agrícolas, etc. Maneja la parte operativa como asesor en la rama agrícola, analizando la parte financiera y de mercado.

4.3 PERSONAL EJECUTIVO

La empresa tendrá una estructura organizacional con las siguientes jerarquías:

- ☐ Gerencia General²
- ☐ Jefaturas
- ☐ Administrador
- ☐ Analistas
- ☐ Oficiales
- ☐ Secretaria
- ☐ Conserje

² La Gerencia General está dada por el equipo administrativo, y como tal no tiene el enfoque de que sólo una persona maneje el negocio; sin embargo, debe de existir un Representante Legal y un Gerente que lidere la empresa, lo cual depende de las funciones. Se coloca como primera opción al Jefe Financiero-Administrativo.

El personal ejecutivo está definido por los jefes de área, el administrador de base de datos, los analistas y oficiales.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa se demuestra en el apéndice 3 del plan de negocios, en el cual se presenta el organigrama general de la empresa.

4.5 FUNCIONES, POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

A continuación se mencionan las funciones por área de la firma:

Comercial

- Elaboración del plan de mercadeo anual.
- Elaboración del presupuesto de ventas.
- Negociación y venta de los servicios de la empresa.
- Asesoría y servicio al cliente.
- Manejo de cartera de clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Brindar asesoría comercial, al analista de mercado del área operativa, en caso de que éste la requiera.
- Elaborar presentaciones de audio y video relacionadas a los proyectos ya diseñados por el área operativa.

Financiero

- Manejo de las cuentas internas de la empresa
- Manejo del presupuesto de la empresa, balance general, estado de resultados y flujos de caja

- Elaboración y actualización de tablas parametrizadas de costos aproximados de servicios que ofrece la empresa.

Administrativa

- Compra y venta de materiales de oficina.
- Control de las políticas y reglamentos de la firma.
- Mantenimiento y limpieza general de la empresa.

Operativa

- Manejo y diseño del servicio contratado.
- Trabajo de campo, análisis, tabulación e ingreso de datos al sistema de la empresa.
- Búsqueda de asesores especialistas en el área requerida.
- Planificación, organización y ejecución de los estudios de factibilidad de los proyectos que se realizaran.
- Proporcionar al cliente la mejor opción (rentabilidad, riesgo, etc) que ayude al cliente en su decisión de inversión.
- Cumplir con el plazo de entrega de los proyectos de factibilidad y hacer seguimiento a los diferentes proyectos para asegura su real factibilidad.

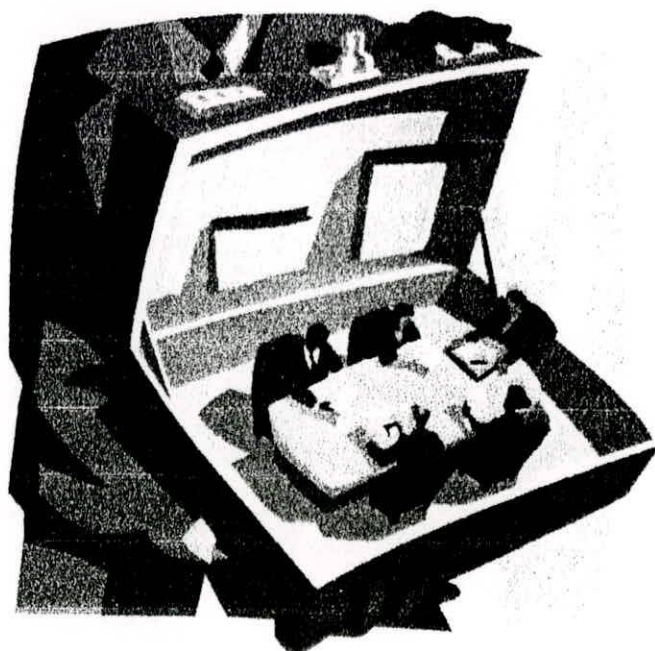
Tecnología

- Apoyar y asistir en la dirección de la empresa en el área de su especialidad.
- Participar en la formulación de los planes estratégicos y operativos del y para el área de sistemas.
- Programar, dirigir, organizar, controlar y evaluar la ejecución de los proyectos y actividades asignados al departamento de sistemas, asegurando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Ejecutar las actividades de gestión de recursos humanos que le sean expresamente solicitadas.
- Definir y establecer sistemas de control de la información dentro de la empresa.

Como parte de la capacitación y desarrollo del personal, se brindará las facilidades económicas y de tiempo, a los ejecutivos de todas las áreas, para que realicen seminarios, cursos, o programas elegidos por la empresa y que vayan acorde a las funciones de cada colaborador y a las expectativas de la empresa.

Parte 5

Análisis Legal y Social



5.1 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA



5.1.1 Propuesta legal para la formación de la empresa

BIBLIOTECA ESPOL
ESPOL

El esquema legal planteado para M&E es el de una Sociedad Anónima. Se eligió este esquema debido a las facilidades de manejo legal en caso de que se desee la emisión de nuevas acciones y por ende, la participación de nuevos socios. El aporte de dinero para la constitución de la empresa será en partes equitativas entre los socios originales.

5.1.2 Constitución de la empresa

Para la creación de una empresa, es necesario basarse en los artículos de la Ley de Compañías, que hacen referencia al tema. El Artículo 150 es el relacionado a la escritura de fundación.

Es necesario también el registro del nombre de la Empresa en la Superintendencia de Cías. al igual que la patente del mismo en el Instituto de Propiedad Intelectual para evitar futuros plagios. Así, se tiene en la escritura de fundación de la empresa lo siguiente:

- Lugar y fecha
- Datos de las personas que constituyen la compañía (los generadores de la idea, Las cuatro personas ecuatorianas con domicilio en Guayaquil y comprometidas a manejar la empresa en fundación).
- Objeto Social: Prestación de servicios integrados de investigación, diseño web y diseño gráfico, asistencia legal y contable, , consultoría y asesoría en cualquier área para la formación o desarrollo de empresas dirigido a personas naturales y/o jurídicas y para cualquier tipo de empresas nacionales y/o extranjeras³.
- Nombre de la Empresa: Mercado & Entorno S.A. con duración de 100 años.
- Capital Social
- Ubicación de la Compañía

³ Se colocan algunos servicios que prestarán a futuro, con el fin de no rediseñar la constitución de M&E

5.1.3 Junta de Accionistas

Las Juntas Generales se realizarán en forma bimensual el último día laborable de cada mes empezando la primera junta del año en el mes de Febrero. El carácter de las Juntas es obligatorio pudiendo incluso existir Juntas Extraordinarias, las mismas que se realizarán previo aviso de uno de los fundadores.

5.1.4 Liquidación

La empresa será liquidada sólo por asuntos financieros o legales que afecten al buen desempeño de la institución.

Para la liquidación se realizarán los pagos respectivos según el orden de preferencia que defina la ley, siendo los accionistas fundadores los últimos en recibir la parte que le corresponda si es que ésta existiera.

5.1.5 Administración

La administración de la empresa estará dada por un Gerente General quien será el Representante Legal de la Compañía y el cual será elegido entre los 4 fundadores de la empresa por un período de 5 años con la posibilidad de ser reelegido para seguir desempeñando la misma función.

El Representante Legal tendrá todas las obligaciones y derechos que rige la Ley de Compañías. Dentro de la Escritura de Fundación, existen también puntos relacionados a los administradores y a los funcionarios que tengan la representación legal de la empresa.

Como apoyo, las responsabilidades del Representante Legal se encuentran en los artículos 256-261-263 de la misma Ley de Compañías.

5.2 ANÁLISIS SOCIAL

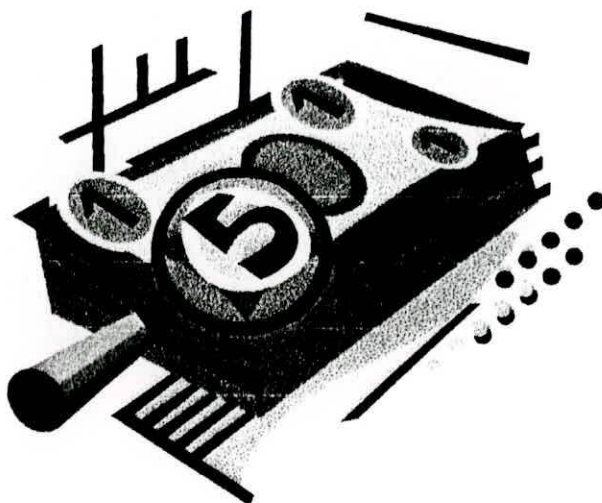
En los últimos tiempos el Ecuador ha pasado por diferentes etapas de cambios entre los que destacan están la contracción de la economía, el colapso del sistema financiero, el cierre de empresas y la migración, la misma que se presenta como uno de los fenómenos que más ha llamado la atención. Si bien es cierto es un factor que se ha venido dando desde la década de los 70; sin embargo es en los últimos diez años en que se ha incrementado a cifras altamente significativas y cuyo envío de remesas constituyen el segundo rubro de ingresos para el país luego de los petroleros.

Otro sector que ha sufrido también los impactos de la crisis, es el sector laboral, el cual se ha visto afectado por la quiebra y reducción de muchas empresas, lo que ha llevado a la compra de renuncias y liquidaciones de sus colaboradores, quienes cuentan con dinero que puede no ser invertido de la mejor manera.

Estos dos segmentos junto con la realidad y tendencia del país, constituyen la idea central para este plan de negocios, ya que el fin que se persigue es una reactivación económica a través del apoyo a estos dos segmentos para que tomen mejores decisiones y reduzcan los temores al riesgo que se presentan al momento de realizar una inversión.

Parte 6

Análisis Económico



6.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO

Dentro de las inversiones en activos fijos se consideran los artículos de oficina, las conexiones de Internet, suscripciones a revistas, muebles de oficina, artículos de computación y demás herramientas útiles dentro de las instalaciones de la empresa. Los valores a determinar están incluidos en el apéndice 4, en las tablas 4.1a y 4.1b, relacionadas al análisis económico de la empresa.

En lo referente al capital de trabajo, éste se presenta en mejor forma en la parte de análisis financiero, en el balance general.

6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos están dados por las prestaciones de servicios, los mismos que a la vez se subdividen en grandes, medianos y pequeños, acorde al tiempo estimado de cada proyecto y las horas-hombre utilizadas.

Se ha previsto un presupuesto de ingresos totales en el primer año de US\$154,650 con un crecimiento que alcanzaría una cifra de US\$381,000 en el quinto año. En el apéndice 4, el cuadro 4.2 de presupuesto de ingresos, brinda una mejor figura de cómo funcionaría el negocio en lo referente a las ventas.

6.3 PRESUPUESTO DE PERSONAL

El presupuesto de personal es variable según la dimensión del proyecto y el número de horas utilizadas en él. Los cuadros 4.1b y 4.3, brindan información respecto al manejo de este rubro.

6.4 ANÁLISIS DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

En el análisis de costos y del punto de equilibrio se indica el número de proyectos mínimos necesarios para mantener una utilidad cero dentro del negocio.

En los cuadros 4.4a y 4.4b, se encuentra la información necesaria relacionada al punto de equilibrio y dentro de éste análisis se proporciona la información que identifica los costos de cada proyecto (por dimensión). Dichos cuadros hacen referencia al punto de equilibrio en el primer año y los 5 años proyectados de la empresa.

control

Parte

7

Análisis Financiero y Riesgos del Negocio



7.1 PROYECCIONES FINANCIERAS MENSUALES DEL PRIMER AÑO

Dentro de todos los análisis financieros, se han elaborado los siguientes cuadros:

- Flujos de caja
- Estado de resultados
- Balance General

Para el caso del análisis mensual del primer año, se pretende presentar la evolución de los ingresos, el manejo de los costos, ingresos/egresos y pérdidas justificadas que el negocio obtiene en su primer año de funcionamiento.

Cabe resaltar la necesidad de fondos (financiamiento) necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, debido a la gran inversión en especial, de artículos tecnológicos.

7.2 PROYECCIONES FINANCIERAS TRIMESTRALES DEL PRIMER AÑO

La elaboración de proyecciones financieras trimestrales, permite una visión más simple del funcionamiento del negocio, para un análisis más sencillo. El fin de estos cuadros entonces, es la simplificación de análisis.

7.3 PRONÓSTICO A CINCO AÑOS

La elaboración de una proyección a cinco años es brindar un análisis del crecimiento a largo plazo del negocio y la evolución que éste podría tener si se mantienen ciertas variables como supuestos (inflación, crecimiento en ventas, etc.) Los resultados

obtenidos indican la rentabilidad del negocio en términos financieros, que, junto con los demás análisis presentados aseguran el éxito en un negocio de este tipo.

7.4 ANÁLISIS DE RIESGOS

Al elaborar un análisis de riesgo, se pretende evaluar el impacto potencial de la empresa y desarrollar cursos alternativos de acción en caso de que se produzcan escenarios negativos. Dentro de los análisis de riesgos, tenemos los siguientes:

7.4.1 Riesgos de mercado

Basado en el análisis de las fuerzas competitivas, los riesgos del mercado o del entorno pueden ser los siguientes:

Productos sustitutos: Los servicios que, a pesar de no ser integrados, satisfacen las necesidades de nuestros clientes, y con precios competitivos.

Amenaza de Ingresos: Sobre todo de las grandes y medianas empresas que compiten y que pueden imitar o perfeccionar los servicios que se brinden por parte de M&E.

Proveedores: Los especialistas contratados para el desarrollo de los proyectos tienen un gran poder de negociación y pueden ser una amenaza si es que no se les brinda el trato adecuado. Debido a la amenaza de ingresos, existe la probabilidad de "imitadores" con mejores ofertas monetarias los asesores y especialistas en las distintas áreas.

Clientes: Tienen la capacidad y el poder de elegir cualquier otra empresa que preste un servicio similar al que se desea proveer; sin embargo, la ventaja competitiva de M&E está basada en la calidad de servicio, lo cual puede mantener al cliente satisfecho ya que se establece una relación calidad-precio.

Rivalidades del sector: No existe una empresa que compita directamente con M&E, pero puede aparecer en cualquier momento, transformándose de producto sustituto a

rival directo. Las amenazas de ingresos y los servicios sustitutos pueden transformarse en cualquier momento en rivales intensos para la firma.

7.4.2 Riesgos técnicos

El riesgo técnico es quizás el que más pueda influir en el desempeño de la firma. Sin embargo, si se toman las medidas necesarias, puede reducir el porcentaje de riesgo.

Manejo de base de datos: El riesgo en el manejo de información, implica un cuidado excesivo en la base de datos y por ende, es necesario establecer las mejores seguridades del caso. Se pretende tener dos o tres respaldos fuera de la empresa, de la información que diariamente se obtiene con el fin de mantenerla segura y fuera del mismo ambiente de la empresa. Adicionalmente, se pretende colocar "firewalls" o cualquier tipo de seguridad ante los posibles ataques de piratas en la Internet

Manejo de redes: El manejo de redes no implica sólo la conexión dentro y hacia fuera de la empresa, sino también el proporcionar la información necesaria en el tiempo preciso. Cualquier contratiempo en el manejo de redes, implica una baja e el servicio al cliente, y por lo tanto una pérdida de credibilidad.

Desarrollo en la implementación de controles: Para ello, es posible instalar programas que impiden el acceso irrestricto a los servidores y computadoras. En el caso de una empresa, por ejemplo, es conveniente que se restrinja el acceso físico a los servidores e instruir a los usuarios para que no divulguen sus contraseñas.

Permiso de accesos: Algunos Sistemas Operativos tienen la posibilidad de definir diferentes usuarios. A cada usuario se le otorgan permisos para poder realizar determinadas tareas, acceder a información sensible, etc. Por ejemplo, leer pero no modificar archivos o carpetas, utilizar o no la conexión a Internet, entre otros.

Auditorías periódicas: Básicamente, una auditoría es un método que permite realizar un control. Es posible en algunos sistemas operativos (como Windows NT), implementar un sistema de auditoría que permite guardar información relativa a lo que

las personas hacen en un sistema informático. Esto permite verificar qué persona ha realizado ciertas operaciones con la computadora.

Los sistemas de accesos remotos, como por ejemplo Internet, tienen mayor riesgo. Como es una parte esencial de la información de la empresa, se aumentará los esfuerzos para prevenir las posibles violaciones a las que se halla expuestos. Existen programas que permiten *encriptar* (codificar) la información que viaja por la red y así brindar mayor seguridad a sus datos.

Como la organización administra datos de terceros, se duplicará los esfuerzos por resguardarlos, y se evitará que trasciendan para un uso que el titular no hubiera autorizado expresamente.

La Piratería de Software: No copiar Software en forma ilegítima. No comprar, no poseer, no vender, ni usar Software que se carezca de la pertinente licencia. Amén de las cuestiones de orden moral que se ponen en juego con estas actitudes que se sugiere evitar, hay que tener presente que esto constituye un delito (defraudación al derecho de autor) y es encarcelable.

Seguridad de cada computadora. Asegurar que el antivirus esté siempre activo. Mantener alerta a los colaboradores, ante la aparición de nuevos virus. Verificación de archivos antes de abrirlo, y que cada nuevo mensaje de correo electrónico recibido provenga de una fuente conocida. De igual forma, evitar la descarga de programas de lugares no seguros en Internet, y rechazar los archivos que no haya solicitado cuando se esté en chats o grupos de noticias (news).

Como parte de la estrategia de la empresa conviene mencionar aplicación de toda su experiencia y conocimientos en la detección de intrusos, respuesta y rastreo de incidentes, y si así se requiere, se administrará los controles de seguridad (firewalls, detectores de intrusos, etc.) con el fin de proteger todos y cada uno de los componentes críticos que sustenten los procesos de negocio de la organización, y a la vez recomendar y proveer medidas correctivas y reactivas en caso de intrusiones informáticas. Por otra parte, la estrategia de la empresa será la implementación de un plan de contingencia informático para toda su área tecnológica.

7.4.3 Riesgos económicos

Dentro de los riesgos económicos se consideran los rubros de costos y sus posibles alzas debido a factores como inflación, desempleo y el incentivo de inversiones que pueden presentarse en el Ecuador.

Una elevación de precios considerables, debido al efecto inflacionario, provocaría una elevación de los costos de proyecto, y por ende, un alza de precios, la misma que no sería atractiva para los clientes. En el caso de una baja inflacionaria, la tasa de desempleo aumentaría (Curva de Philips) lo cual afectaría también el desempeño de la empresa.

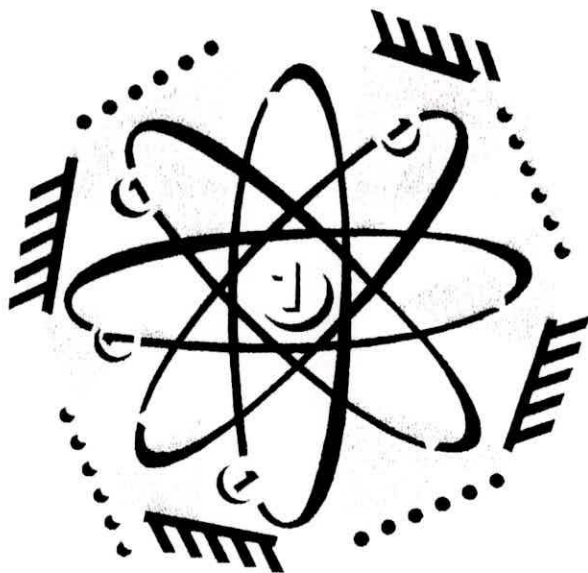
Finalmente, las políticas de inversión que sean presentadas por el gobierno, pueden afectar en cualquiera de las dos formas a nuestra empresa. Si existe incentivo a la inversión, lo más probable es que aumente la competitividad con la firma, a través de servicios similares, iguales o sustitutos; y si no existe dicho incentivo, se crearía una escasez de los clientes para la misma empresa.

7.4.4 Riesgos financieros

El principal riesgo financiero está ligado con la inversión en los equipos necesarios y el préstamo para respaldar dicha inversión. El riesgo financiero para este caso, está ligado al manejo del flujo de caja y al manejo de los pasivos, ya que existirá una deuda la cual deberá ser manejada según los ingresos que vaya manejando la compañía conforme desempeñe sus actividades correspondientes.

Parte 8

Evaluación Integral del Proyecto



8.1 EVALUACIÓN DE CONTADO Y CON FINANCIACIÓN

La evaluación de contado no ha sido considerada, puesto que no se poseen los recursos suficientes para el desarrollo del proyecto por parte del equipo gerencial; sin embargo, se ha colocado dentro de los análisis financieros, la elaboración de un análisis de financiación, el cual puede ser apreciado en los cuadros 4.5 y 4.6 del apéndice.

8.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera puede apreciarse en el cuadro de las razones financieras ubicado en el apéndice.

Entre los datos que más destacan, es la disminución gradual en el tiempo, de la razón de deuda a activos y deuda a patrimonio, lo cual nos indica el buen uso de los activos y capital para el manejo de la deuda.

El crecimiento de la razón de activos corrientes también brinda un punto a favor, ya que muestra la circulación de dinero, en la empresa.

Finalmente los análisis de R.O.E. y R.O.I. presentan un cuadro de excelente rentabilidad, de igual crecimiento acorde al tiempo.

8.3 EVALUACIÓN TECNOLÓGICA.

El criterio de evaluación tecnológica o factibilidad tecnológica origina y evalúa las condiciones de la parte tecnológica del proyecto. De acuerdo a lo explicado y desarrollado anteriormente la empresa buscará desde el inicio contar con una

infraestructura técnica – operativa acorde con las necesidades y objetivos de la institución.

En cuanto tiene que ver con los equipos informáticos, la empresa ha optado por tener un escenario acorde a la realidad económica y financiera del país y de la institución. Los equipos y software por los que se optará son de bajo costo y de un rendimiento de largo alcance. *Hay que establecer que la parte informática de la empresa no es vista como un costo sino como una inversión* que permitirá competir de forma correcta y agresiva, con calidad, dando un valor agregado o diferenciación de los productos y servicios con otras instituciones consultoras o que presten similares condiciones.

Todos los costos de área informática se han establecido basándose en un estudio financiero de los elementos que la conforman acordes a la realidad y con el objetivo de mantener el concepto de *tecnología en punta* a fin de lograr incrementar la capacidad de servicios de la organización.

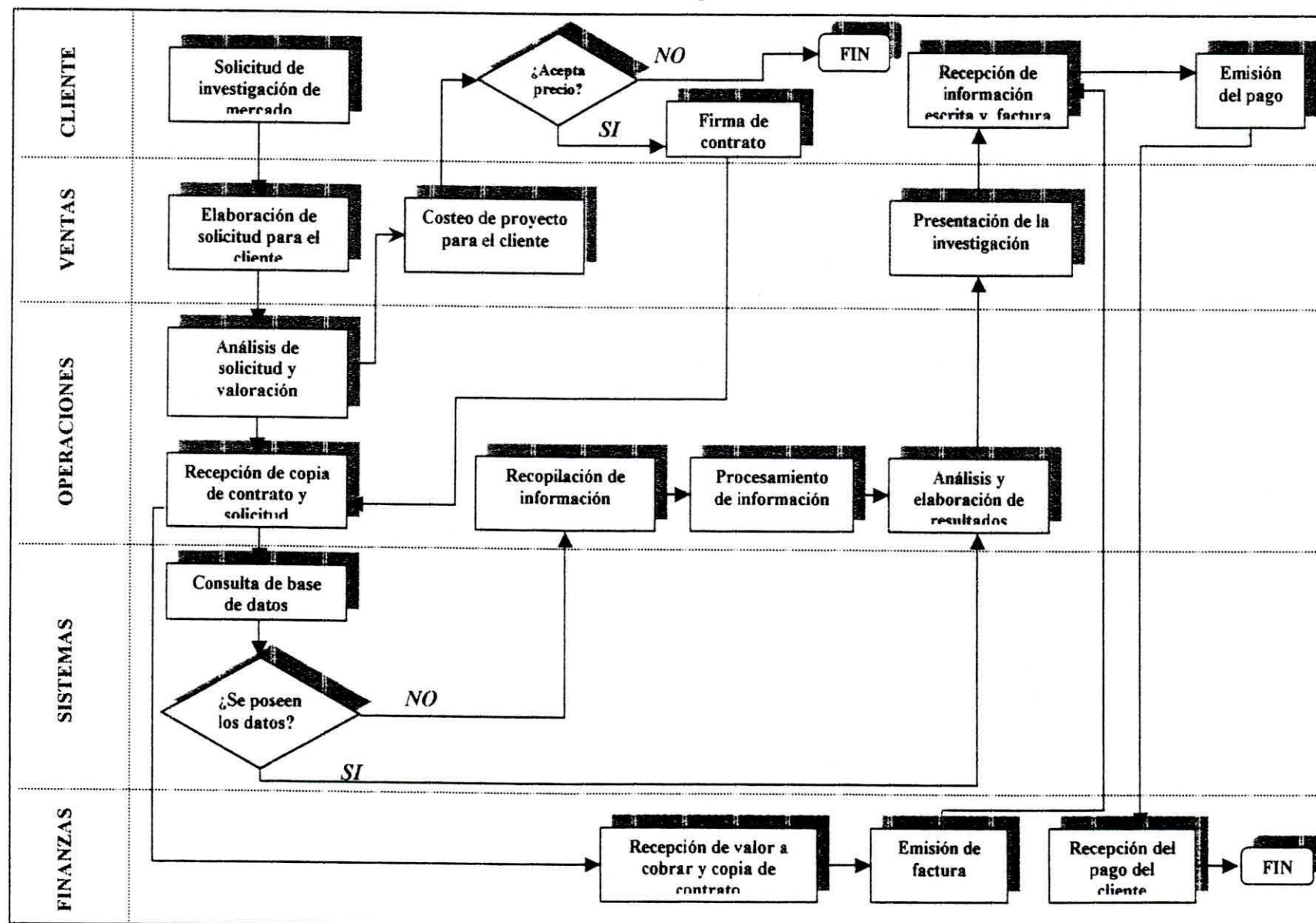
Finalmente en la evaluación del proyecto y generación de costos se han evaluado diversas alternativas de tecnología que permitan cumplir con los objetivos y estén dentro del presupuesto de la institución.

8.4 EVALUACIÓN INTEGRAL

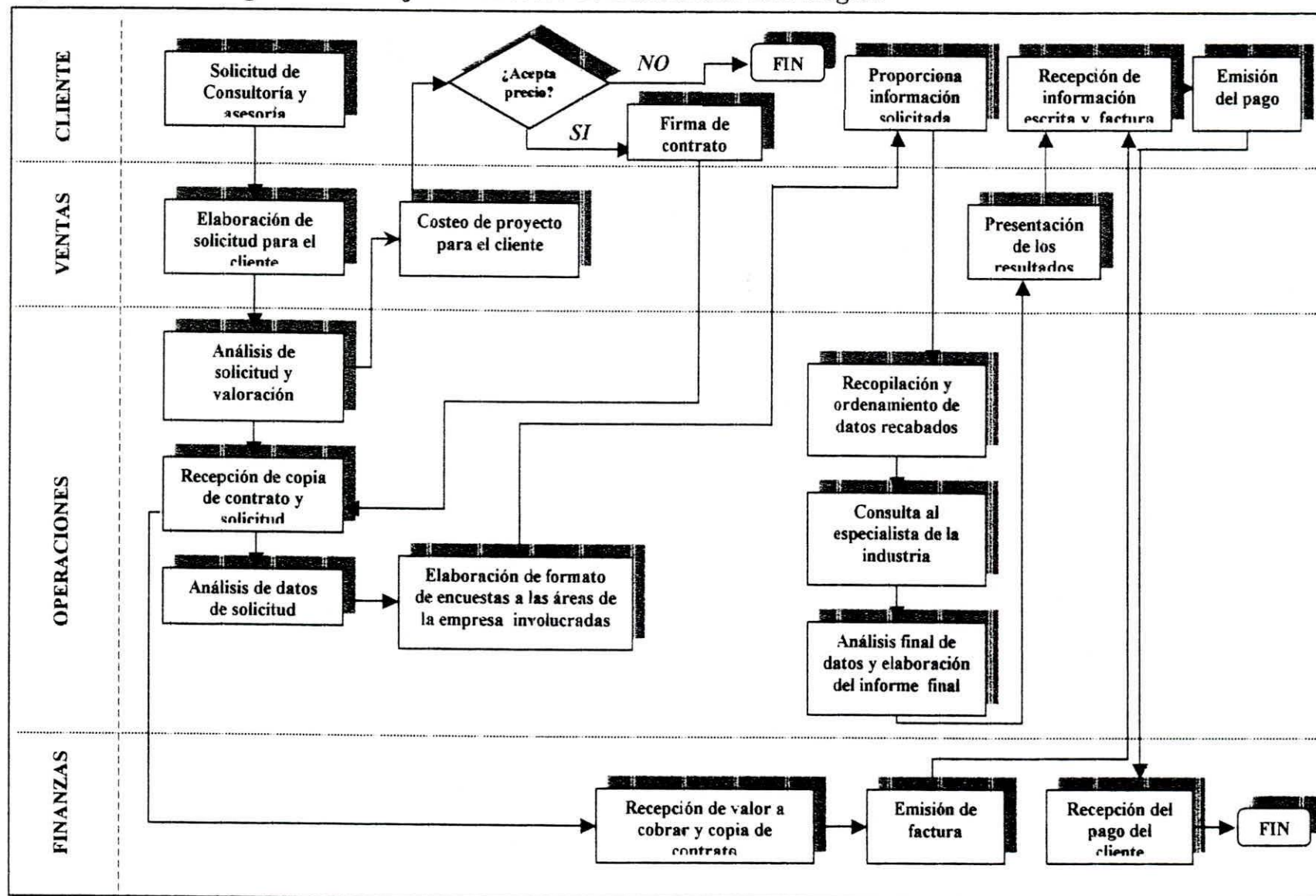
La evaluación integral del proyecto, está definida también en el cuadro 4.6 de estrategia de salida. En él se elabora un análisis para el inversionista y para la empresa constituida. Como dato relevante se menciona una TIR para el inversionista de 74.4% y para la empresa 47% (colocando un horizonte de 5 años), lo cual indica que desde el punto de vista financiero, es rentable la elaboración de un proyecto de este tipo.

APÉNDICES

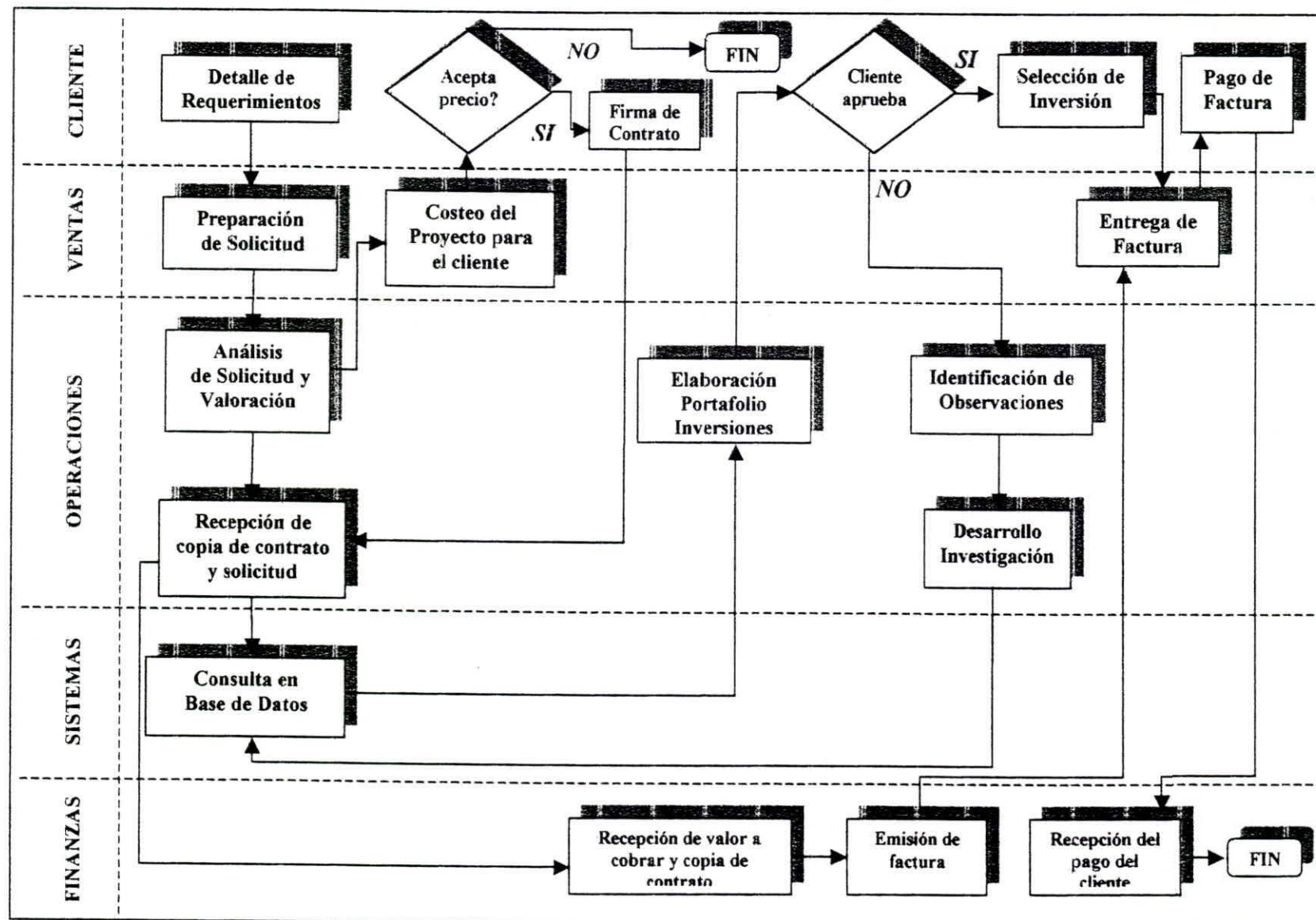
Apéndice 1.a: Diagrama de Flujo del Proceso de Investigación



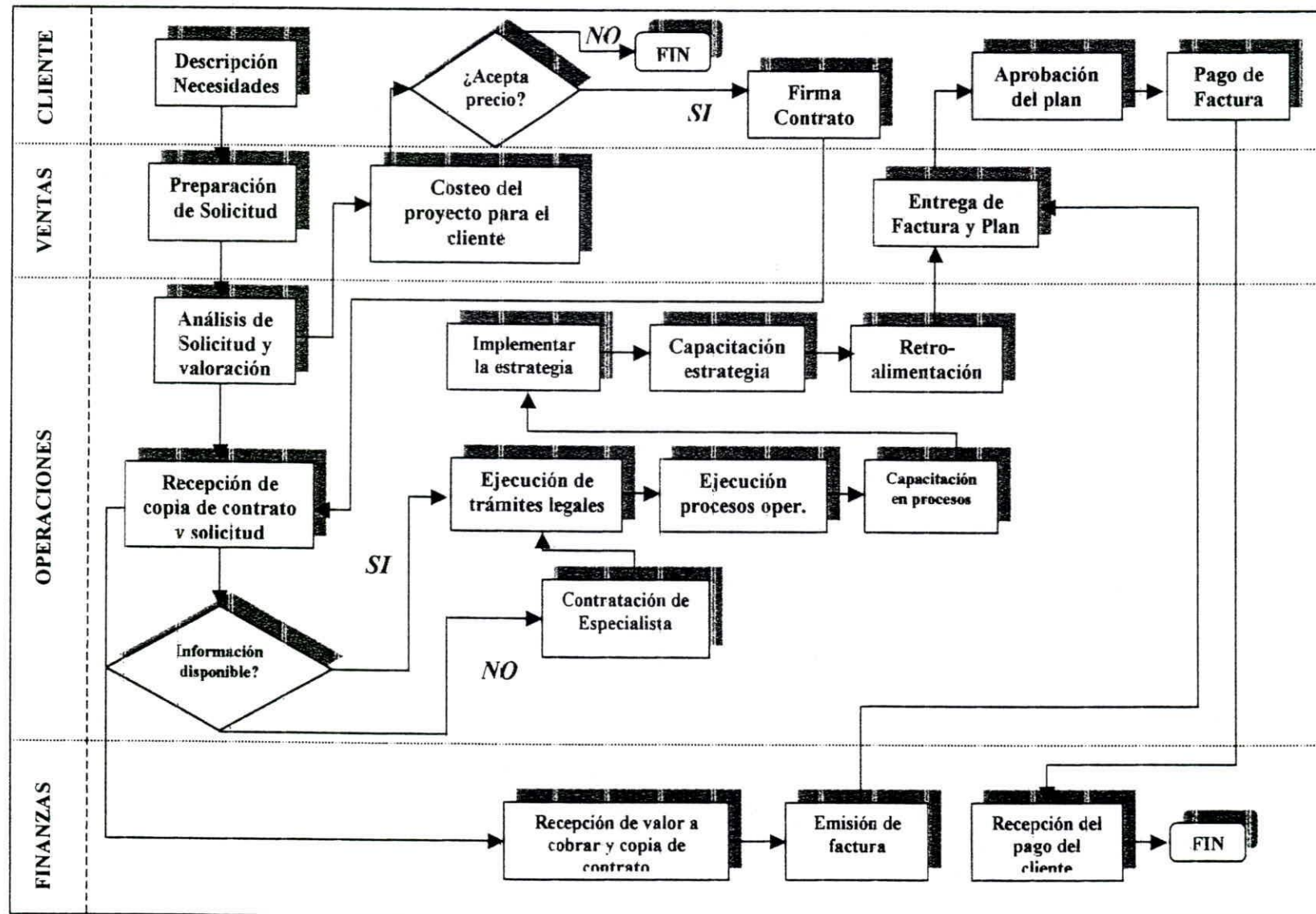
Apéndice 1.b: Diagrama de Flujo del Proceso de Planeación Estratégica



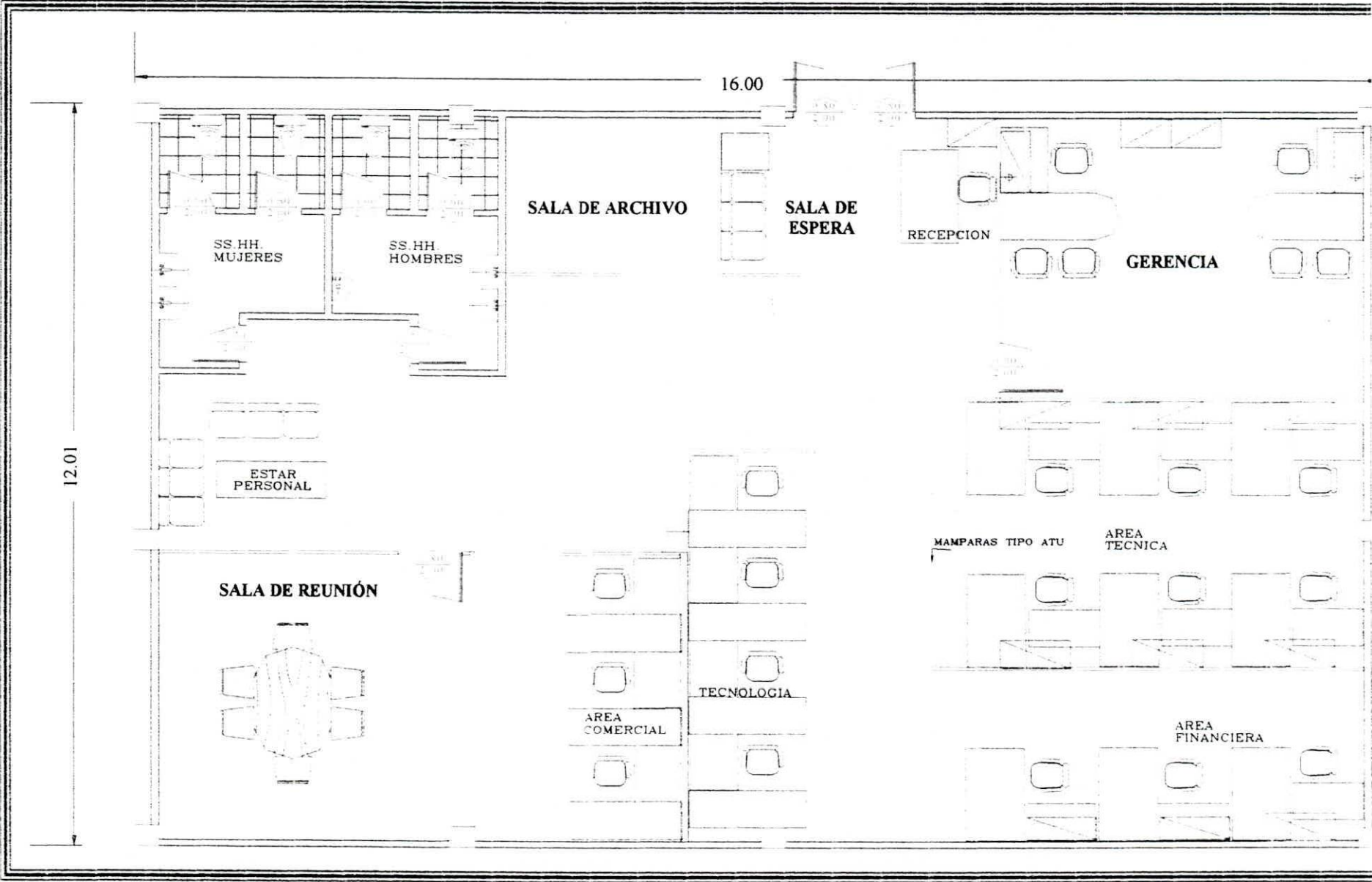
Apéndice 1.c: Diagrama de Flujo del Proceso de Identificación de Oportunidades de Inversión



Apéndice 1.e: Diagrama de Flujo del Proceso de Estructuración Integral de Negocios

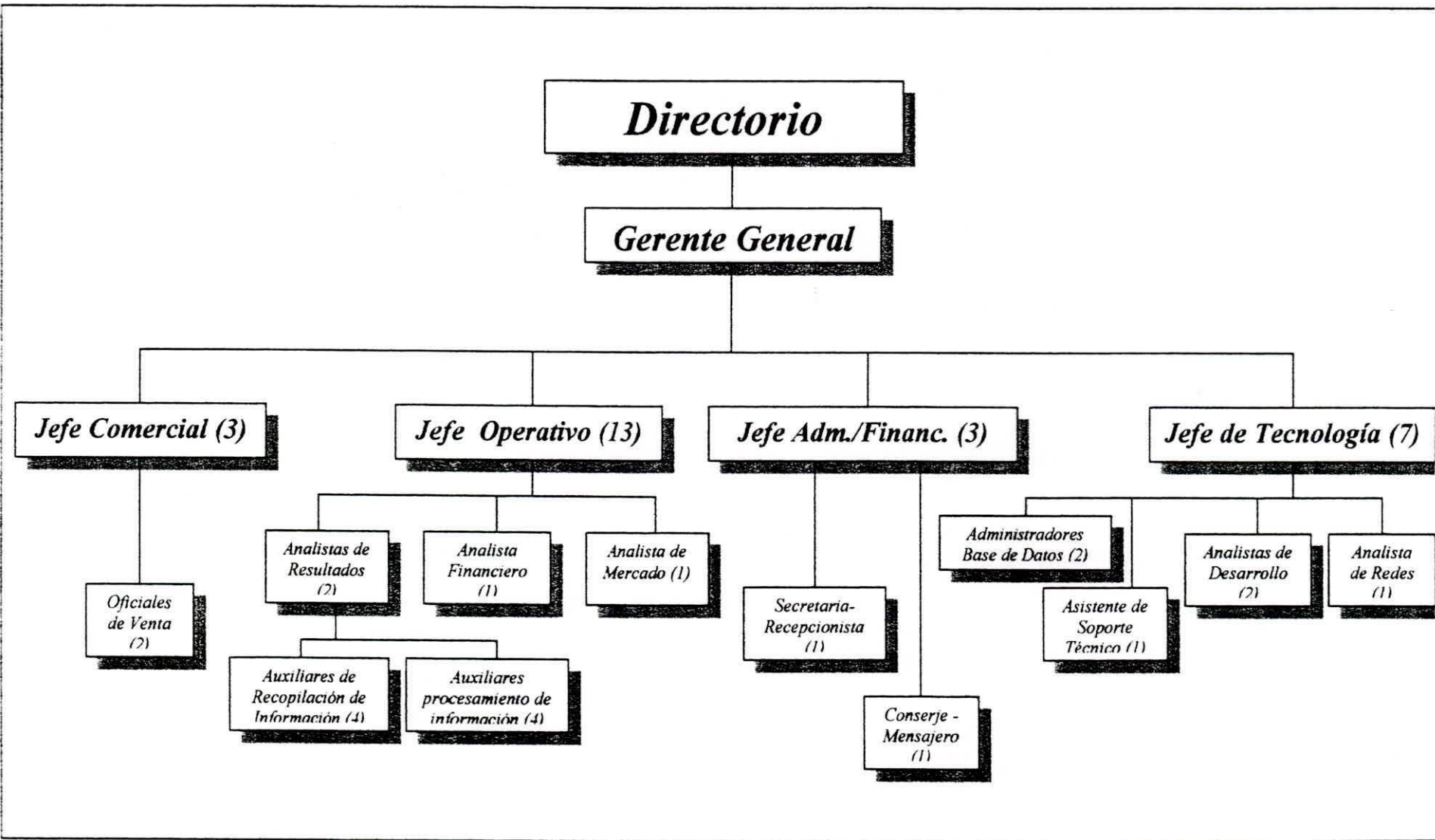


Apéndice 2: Plano de Distribución de la Oficina



Apéndice 3: Organigrama general de M&E

X



PROYECCIONES FINANCIERAS**4.1 Proyecciones financieras mensuales del primer año****Requerimiento de Fondos - M&E**

Hardware	21.400
Software	3.000
Equipos de oficina	2.700
Instalaciones de comunicación	2.980
Mobiliario & decoración	4.300
Capital de trabajo	6.000
Necesidad Inicial de fondos	40.380

Necesidad Inicial de fondos	40.380
(-) Capital de los propietarios	12.000
Fondos Requeridos	28.380

Flujo de Caja - M&E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Egresos												
Costos fijos no-diferibles	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Cuentas por pagar		435	435	335	1.735	1.735	1.735	1.735	3.035	2.735	3.435	1.735
Costos variables (PE)	842	1.404	1.966	2.527	2.246	2.527	2.527	2.527	2.808	2.808	2.808	2.808
Costos variables (ME)	0	2.089	4.179	4.875	4.875	4.875	4.179	4.875	4.875	5.571	6.964	5.571
Costos variables (GE)	0	0	0	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734	1.734	3.467	3.467
Pago de dividendos												0
Pago de impuestos												0
Egresos totales	3.730	6.816	9.467	12.359	13.478	13.759	13.062	13.759	15.339	15.756	19.562	16.469
Ingresos												
Saldo de efectivo previo	6.000	3.320	1.254	237	28	350	742	830	1.221	382	146	84
Ventas (PE)	1.050	1.750	2.450	3.150	2.800	3.150	3.150	3.150	3.500	3.500	3.500	3.500
Ventas (ME)	0	3.000	6.000	7.000	7.000	7.000	6.000	7.000	7.000	8.000	10.000	8.000
Ventas en efectivo (GE)	0	0	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000
Ventas a crédito (GE)					2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000
Ingresos totales	7.050	8.070	9.704	12.387	13.828	14.500	13.892	14.980	15.721	15.882	19.646	19.584
Flujo Neto	3.320	1.254	237	28	350	742	830	1.221	382	146	84	3.115

Estado de Resultados Mensual - M&E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Año 1
Ventas Totales	1.050	4.750	8.450	14.150	13.800	14.150	13.150	14.150	14.500	15.500	21.500	19.500	154.650
Costos Directos													
Salarios A+B	435	1.685	2.935	4.185	4.040	4.185	3.865	4.185	4.330	4.650	5.930	5.290	45.715
Materiales	407	1.808	3.209	4.951	4.815	4.951	4.574	4.951	5.086	5.463	7.309	6.556	54.081
Total Costos Directos	842	3.493	6.144	9.136	8.855	9.136	8.439	9.136	9.416	10.113	13.239	11.846	99.796
Utilidad Bruta	208	1.257	2.306	5.014	4.945	5.014	4.711	5.014	5.084	5.387	8.261	7.654	54.854
Gastos													
Alquiler de oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Electricidad y Agua potable	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3.900
Comunicaciones	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4.080
Salarios administrativos	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600
Seguros	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	3.252
Pago de interés bancario	426	411	396	380	365	349	333	317	300	284	267	249	4.076
Material de Marketing	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Depreciación de equipos	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	14.100
Sitio web & Costos de inicio	1.500												1.500
Otros	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2.040
Gastos Totales	6.307	4.792	4.777	4.761	4.746	4.730	4.714	4.698	4.681	4.665	4.648	4.630	58.148
Utilidad antes de impuestos	-6.099	-3.535	-2.471	253	199	284	-3	316	402	723	3.613	3.023	-3.295
Impuesto a la renta & Participación trabajadores (36.25%)												0	0
Utilidad Neta	-6.099	-3.535	-2.471	253	199	284	-3	316	402	723	3.613	3.023	-3.295
Dividendos												0	0
Utilidades retenidas	-6.099	-3.535	-2.471	253	199	284	-3	316	402	723	3.613	3.023	- 3.295

Balance General Mensual - M&E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activos												
Efectivo	3.320	1.254	237	28	350	742	830	1.221	382	146	84	3.115
Cuentas por cobrar	0	0	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000
Activos Corrientes	3.320	1.254	237	2.028	2.350	2.742	2.830	3.221	2.382	2.146	4.084	7.115
Activos Fijos												
Hardware	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400
Equipos de oficina	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Mobiliario e Instalaciones	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
(Depreciación acumulada)	1.175	2.350	3.525	4.700	5.875	7.050	8.225	9.400	10.575	11.750	12.925	14.100
Activos Fijos Netos	27.525	26.350	25.175	24.000	22.825	21.650	20.475	19.300	18.125	16.950	15.775	14.600
Activos Intangibles												
Software	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Derechos líneas de com.	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180
Activos Totales	35.025	31.784	29.592	30.208	29.355	28.572	27.485	26.701	24.687	23.276	24.039	25.895
Pasivos												
Pasivos Corrientes	1.735	3.035	4.335	5.735	5.735	5.735	5.735	5.735	4.435	3.435	1.735	1.735
Préstamos bancarios	27.389	26.383	25.362	24.325	23.273	22.206	21.122	20.022	18.905	17.772	16.622	15.454
Pasivos Totales	29.124	29.418	29.697	30.060	29.008	27.941	26.857	25.757	23.340	21.207	18.357	17.189
Patrimonio												
Capital pagado	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Utilidades retenidas	-6.099	-9.634	-12.105	-11.852	-11.653	-11.369	-11.372	-11.056	-10.653	-9.931	-6.318	-3.295
Patrimonio Total	5.901	2.366	-105	148	347	631	628	944	1.347	2.069	5.682	8.705
Pasivo más Patrimonio	35.025	31.784	29.592	30.208	29.355	28.572	27.485	26.701	24.687	23.276	24.039	25.895

4.2 Proyecciones financieras trimestrales del primer año**Requerimiento de Fondos - M&E**

Hardware	21.400		
Software	3.000		
Equipos de oficina	2.700	Necesidad Inicial de fondos	40.380
Instalaciones de comunicacio	2.980	(-) Capital de los propietarios	13.062
Mobiliario & decoración	4.300	Fondos Requeridos	28.380
Capital de trabajo	6.000		
Necesidad Inicial de fondos	40.380		

Flujo de Caja - M&E

Egresos				
Costos fijos no-diferibles	8.664	8.664	8.664	8.664
Cuentas por pagar	870	3.805	6.505	7.905
Costos variables (PE)	4.212	7.301	7.862	8.424
Costos variables (ME)	6.268	14.625	13.928	18.107
Costos variables (GE)	-	5.201	5.201	8.668
Pago de dividendos	-	-	-	-
Pago de impuestos	-	-	-	-
Egresos Totales	20.013	39.595	42.160	51.767
Ingresos				
Saldo de efectivo previo	10.573	615	2.793	612
Ventas (PE)	5.250	9.100	9.800	10.500
Ventas (ME)	9.000	21.000	20.000	26.000
Ventas en efectivo (GE)	-	6.000	6.000	10.000
Ventas a crédito (GE)	-	4.000	6.000	8.000
Ingresos Totales	24.823	40.715	44.593	55.112
Flujo Neto	4.810	1.120	2.433	3.345

Estado de Resultados Trimestral - M&E

Ventas Totales	14.250	42.100	41.800	56.500	154.650
Costos Directos					
Salarios A+B	5.055	12.410	12.380	15.870	45.715
Materiales	5.425	14.716	14.611	19.329	54.081
Total Costos Directos	10.480	27.126	26.991	35.199	99.796
Utilidad Bruta	3.770	14.974	14.809	21.301	54.854
Gastos					
Alquiler de oficina	1.800	1.800	1.800	1.800	7.200
Electricidad y Agua potable	975	975	975	975	3.900
Comunicaciones	1.020	1.020	1.020	1.020	4.080
Salarios administrativos	3.900	3.900	3.900	3.900	15.600
Seguros	813	813	813	813	3.252
Pago de interés bancario	1.232	1.094	950	799	4.076
Material de Marketing	600	600	600	600	2.400
Depreciación de equipos	3.525	3.525	3.525	3.525	11.100
Sitio web & Costos de inicio	1.500	-	-	-	1.500
Otros	510	510	510	510	2.040
Gastos Totales	15.875	14.237	14.093	13.942	58.148
Utilidad antes de impuestos	-12.105	736	715	7.359	3.295
Impuesto a la renta & Participación	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	-12.105	736	715	7.359	3.295
Dividendos	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	-12.105	736	715	7.359	3.295

Balance General Trimestral - M&E

Activos				
Efectivo	237	742	382	3.115
Cuentas por cobrar	-	2.000	2.000	4.000
Activos Corrientes	237	2.742	2.382	7.115
Activos Fijos				
Hardware	21.400	21.400	21.400	21.400
Equipos de oficina	2.700	2.700	2.700	2.700
Mobiliario e Instalaciones	4.600	4.600	4.600	4.600
(Depreciación acumulada)	3.525	7.050	10.575	14.100
Activos Fijos Netos	25.175	21.650	18.125	14.600
Activos Intangibles				
Software	3.000	3.000	3.000	3.000
Derechos líneas de com.	1.180	1.180	1.180	1.180
Activos Totales	29.592	28.572	24.687	25.895
Pasivos				
Pasivos Corrientes	4.335	5.735	4.435	1.735
Préstamos bancarios	25.362	22.206	18.905	15.451
Pasivos Totales	29.697	27.941	23.340	17.189
Patrimonio				
Capital pagado	12.000	12.000	12.000	12.000
Utilidades retenidas	-12.105	-11.369	-10.653	-3.295
Patrimonio Total	105	631	1.347	8.705
Pasivo más Patrimonio	29.592	28.572	24.687	25.895

4.3 Pronóstico a 5 años

Requerimiento de Fondos - M&E

Hardware	21.400		31.300		
Software	3.000		1.150		
Equipos de oficina	2.700		2.650		
Instalaciones de comunicaciones	2.980		850		
Mobiliario & decoración	4.300		4.900		
Capital de trabajo	6.000		-		
Necesidad Inicial de fondos	40.380		40.850		
(-) Capital de los propietarios	12.000		12.470		
Fondos Requeridos	28.380	-	28.380	-	-

	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Inflación anual estimada	12%	10%	9%	8%

Flujo de Caja - M&E

Egresos					
Inversiones Adicionales	-	-	12.470	-	-
Costos fijos no-diferibles	34.654	36.772	43.185	45.541	30.822
Cuentas por pagar	19.085	23.110	26.540	29.047	31.393
Costos variables (PE)	27.799	37.740	43.243	49.020	57.015
Costos variables (ME)	52.928	70.199	81.509	93.521	101.003
Costos variables (GE)	19.069	23.299	32.036	37.247	40.227
Pago de dividendos	-	2.000	16.000	24.000	40.000
Pago de impuestos	-	8.564	19.733	33.982	38.937
Egresos Totales	153.535	201.685	274.716	312.358	339.396
Ingresos					
Saldo de efectivo previo	14.593	3.115	14.230	20.064	52.706
Ventas (PE)	34.650	48.000	56.250	65.000	77.000
Ventas (ME)	76.000	108.000	142.500	180.000	200.000
Ventas en efectivo (GE)	22.000	28.800	41.250	50.400	52.000
Ventas a crédito (GE)	18.000	28.000	40.550	49.600	51.800
Ingresos Totales	165.243	215.915	294.780	365.064	433.506
Flujo Neto	11.708	14.230	20.064	52.706	94.110

Estado de Resultados Anual - M&E

Ventas Totales	154.650	213.600	281.250	345.800	381.000
Costos Directos					
Salarios A+B	45.715	60.346	71.610	82.037	90.702
Materiales	54.081	70.892	85.178	97.752	107.542
Total Costos Directos	99.796	131.238	156.788	179.789	198.244
Utilidad Bruta	54.854	82.362	124.462	166.011	182.756
Gastos					
Alquiler de oficina	7.200	8.064	8.870	9.669	10.442
Electricidad y Agua potable	3.900	4.368	4.805	5.237	5.656
Comunicaciones	4.080	4.570	6.209	6.768	7.310
Salarios administrativos	15.600	17.472	23.654	25.783	27.846
Seguros	3.252	3.642	4.006	4.367	4.716
Pago de interés bancario	4.076	1.548	4.076	1.548	-
Material de Marketing	2.400	2.688	2.957	3.223	3.481
Depreciación de equipos	14.100	14.100	12.933	12.933	12.933
Otros	3.540	2.285	2.513	2.739	2.959
Gastos Totales	58.148	58.737	70.025	72.268	75.343
Utilidad antes de impuestos	-3.295	23.626	54.437	93.743	107.413
Impuesto a la renta & Participación	-	8.564	19.733	33.982	38.937
Utilidad Neta	- 3.295	15.062	34.703	59.761	68.476
Dividendos	0	2.000	16.000	24.000	40.000
Utilidades retenidas	- 3.295	13.062	18.703	35.761	28.476

Balance General Anual - M&E

Activos					
Efectivo	3.115	14.230	20.064	52.706	94.110
Cuentas por cobrar	4.000	4.800	5.500	6.300	6.500
Activos Corrientes	7.115	19.030	25.564	59.006	100.610
Activos Fijos					
Hardware	21.400	21.400	31.300	31.300	31.300
Equipos de oficina	2.700	2.700	2.650	2.650	2.650
Mobiliario e Instalaciones	4.600	4.600	5.950	5.950	5.950
(Depreciación acumulada)	14.100	28.200	12.933	25.867	38.800
Activos Fijos Netos	14.600	500	26.967	14.033	1.100
Activos Intangibles					
Software	3.000	3.000	4.150	4.150	4.150
Derechos líneas de com.	1.180	1.180	1.480	1.480	1.480
Activos Totales	25.895	23.710	58.161	78.669	107.340
Pasivos					
Pasivos Corrientes	1.735	1.943	2.236	2.437	2.632
Préstamos bancarios	15.454	-	15.454		
Pasivos Totales	17.189	1.943	17.690	2.437	2.632
Patrimonio					
Capital pagado	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Utilidades retenidas	3.295	9.767	28.470	64.232	92.707
Patrimonio Total	8.705	21.767	40.470	76.232	104.707
Pasivo más Patrimonio	25.895	23.710	58.161	78.669	107.340

4.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE QUIEBRE**4.4a Análisis de Punto de Quiebre - 1er Año**

Ventas del 1er Año	154.650		
Costo Fijo Mensual (CF)	4.623		
	P-E	M-E	G-E
Precio del servicio	350	1.000	4.000
Costo Directo	281	696	1.734
Margen de Utilidad Bruta	69	304	2.266
Ventas por tipo de servicio	34.650	76.000	44.000
Porcentaje sobre Ventas Totales (%V)	22,4%	49,1%	28,5%
Asignación de CF de acuerdo a %V	1.036	2.272	1.315
Punto de quiebre mensual	15	7	1
Punto de quiebre trimestral	45	22	2
Punto de quiebre anual	180	90	7

4.4b Análisis de Punto de quiebre - 5 Años

	1	2	3	4	5
Ventas Totales	154.650	213.600	281.250	345.800	381.000
Costo Fijo Total (CF)	55.474	60.091	70.018	74.789	62.410
Precio del servicio P-E	350	400	450	500	550
Precio del servicio M-E	1.000	1.200	1.500	1.800	2.000
Precio del servicio G-E	4.000	4.800	5.500	6.300	6.500
Costo directo del servicio P-E	281	314	346	377	407
Costo directo del servicio M-E	696	780	858	935	1.010
Costo directo del servicio G-E	1.734	1.942	2.136	2.328	2.514
Margen de utilidad bruta P-E	69	86	104	123	143
Margen de utilidad bruta M-E	304	420	642	865	990
Margen de utilidad bruta G-E	2.266	2.858	3.364	3.972	3.986
Ventas del servicio P-E	34.650	48.000	56.250	65.000	77.000
Ventas del servicio M-E	76.000	108.000	142.500	180.000	200.000
Ventas del servicio G-E	44.000	57.600	82.500	100.800	104.000
Porcentaje de P-E sobre ventas totales (%V)	22,4%	22,5%	20,0%	18,8%	20,2%
Porcentaje de M-E sobre ventas totales (%V)	49,1%	50,6%	50,7%	52,1%	52,5%
Porcentaje de G-E sobre ventas totales (%V)	28,5%	27,0%	29,3%	29,1%	27,3%
Distribución CF de P-E de acuerdo a %V	12.429	13.504	14.004	14.058	12.613
Distribución CF de M-E de acuerdo a %V	27.262	30.383	35.476	38.930	32.761
Distribución CF de G-E de acuerdo a %V	15.783	16.204	20.538	21.801	17.036
Punto de quiebre del servicio P-E	180	158	135	114	88
Punto de quiebre del servicio M-E	90	72	55	45	33
Punto de quiebre del servicio G-E	7	6	6	5	4

5 Análisis de Razones Financieras

Indicador												
Liquidez												
Razón de Efectivo	1,91	0,41	0,05	0,00	0,06	0,13	0,14	0,21	0,09	0,04	0,05	1,80
Razón Corriente	1,91	0,41	0,05	0,35	0,41	0,48	0,49	0,56	0,54	0,62	2,35	4,10
Estructura de Capital												
Razón Deuda a Activos	83,2%	92,6%	100,4%	99,5%	98,8%	97,8%	97,7%	96,5%	94,5%	91,1%	76,4%	66,4%
Razón Deuda a Patrimonio	4,94	12,43	-282,68	203,35	83,58	44,26	42,77	27,27	17,33	10,25	3,23	1,97
Eficiencia												
Rotación de Activo Fijo	0,04	0,18	0,34	0,59	0,60	0,65	0,64	0,73	0,80	0,91	1,36	1,34
Rotación de Activo Total	0,03	0,15	0,29	0,47	0,47	0,50	0,48	0,53	0,59	0,67	0,89	0,75
Rentabilidad												
Margen Neto	-5,81	-0,74	-0,29	0,02	0,01	0,02	-0,00	0,02	0,03	0,05	0,17	0,16
ROE	-103,4%	-149,4%	2352,0%	171,1%	57,4%	45,0%	-0,5%	33,5%	29,9%	34,9%	63,6%	34,7%
ROI	-17,4%	-11,1%	-8,3%	0,8%	0,7%	1,0%	0,0%	1,2%	1,6%	3,1%	15,0%	11,7%

6.5 Análisis de Razones Financieras (continuación)

2007					2006				
Liquidez									
Razón de Efectivo	0,05	0,13	0,09	1,80	1,80	7,32	8,97	21,62	35,75
Razón Corriente	0,05	0,48	0,54	4,10	4,10	9,79	11,43	24,21	38,22
Estructura de Capital									
Razón Deuda a Activos	100,4%	97,8%	94,5%	66,4%	66,4%	8,2%	30,4%	3,1%	2,5%
Razón Deuda a Patrimonio	-282,68	44,26	17,33	1,97	1,97	0,09	0,44	0,03	0,03
Eficiencia									
Rotación de Activo Fijo	0,57	1,94	2,31	3,87	10,59	427	10,43	24,64	346,36
Rotación de Activo Total	0,48	1,47	1,69	2,18	5,97	9,01	4,84	4,40	3,55
Rentabilidad									
Margen Neto	-0,85	0,02	0,02	0,13	-0,021	0,07	0,12	0,17	0,18
ROE	11523%	116,6%	53,1%	84,5%	-37,8%	69,2%	85,8%	78,4%	65,4%
ROI	-40,9%	2,6%	2,9%	28,4%	-12,7%	63,5%	59,7%	76,0%	63,8%

COSTOS DE PERSONAL

Salarios variables A (*)

	A1	A2	A3	A4	A5
Pequeña-escala	100	112	123	134	145
Mediana-escala	200	224	246	269	290
Gran-escala	400	448	493	537	580

Ventas de los 5 Años (cantidades)

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pequeña-escala	99	120	125	130	140
Mediana-escala	76	90	95	100	100
Gran-escala	11	12	15	16	16

Total Salarios Variables

	A1	A2	A3	A4	A5
Pequeña-escala	9.900	13.440	15.400	17.457	20.304
Mediana-escala	15.200	20.160	23.408	26.858	29.006
Gran-escala	4.400	5.376	7.392	8.594	9.282
TOTAL	29.500	38.976	46.200	52.909	58.593

Total Salarios Fijos	12.000	13.440	14.784	16.115	17.404
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Salario mensual por labor profesional

	865	1.092	1.271	1.438	1.583
--	-----	-------	-------	-------	-------

Retribución mensual por inversión

	-	42	333	500	1.924
--	---	----	-----	-----	-------

	A1	A2	A3	A4	A5
Ganancia Total Mensual	865	1.134	1.604	1.938	3.507

4.1a INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Inversiones (A1)

<i>Item</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Computadores personales	13	1,200	15,600
Computador portátil	1	1,800	1,800
Servidor	2	2,000	4,000
Licencias de software	1	3,000	3,000
Datashow	1	1,200	1,200
Copiadora, fax, impresora, scanner	1	1,000	1,000
Impresora	1	150	150
Teléfonos	8	25	200
Conmutador	1	150	150
Líneas telefónicas	4	120	480
Línea dedicada	1	700	700
Instalación de redes	1	800	800
Desarrollo de sitio web	1	1,000	1,000
Muebles de oficina	1	3,000	3,000
Decoración de oficina	1	800	800
Costos de inicio del negocio	1	500	500
TOTAL			34,380

Inversiones (A3)

<i>Item</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Computadores personales	21	1,200	25,200
Computador portátil	1	1,900	1,900
Servidor	2	2,100	4,200
Licencias de software	1	1,150	1,150
Datashow	1	1,300	1,300
Copiadora, fax, impresora, scanner	1	1,000	1,000
Impresora	1	250	250
Teléfonos	4	25	100
Conmutador	0	150	-
Líneas telefónicas	2	150	300
Línea dedicada	0	700	-
Instalación de redes	1	550	550
Desarrollo de sitio web	0	1,000	-
Muebles de oficina	1	4,500	4,500
Decoración de oficina	1	400	400
Costos de inicio del negocio	0	500	-
TOTAL			40,850

4.1b INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Anual	12%	10%	9%	8%

Costos Fijos Mensuales

Costos Fijos Anuales

Items	Unidad	Precio	Total	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
				U	P	T	U	P	T	U	P	T	U	P	T	U	P	T
Alquiler de oficina	1	600	600	12	600	7,200	12	672	8,064	12	739	8,870	12	806	9,669	12	870	10,442
Energía eléctrica	1	300	300	12	300	3,600	12	336	4,032	12	370	4,435	12	403	4,834	12	435	5,221
Agua potable	1	25	25	12	25	300	12	28	336	12	31	370	12	34	403	12	36	435
Telefonía fija	4	40	160	48	40	1,920	48	45	2,150	72	49	3,548	72	54	3,867	72	58	4,177
Telefonía celular	6	20	120	72	20	1,440	72	22	1,613	72	25	1,774	72	27	1,934	72	29	2,088
Salarios Fijos A (*)	4	250	1,000	48	250	12,000	48	280	13,440	48	308	14,784	48	336	16,115	48	363	17,404
Salarios Fijos C (*)	2	150	300	24	150	3,600	24	168	4,032	48	185	8,870	48	201	9,669	48	218	10,442
Implementos básicos de	1	40	40	12	40	480	12	45	538	12	49	591	12	54	645	12	58	696
Prima de seguro	1	271	271	12	271	3,252	12	304	3,642	12	334	4,006	12	364	4,367	12	393	4,716
Conexión de Internet	1	30	30	12	30	360	12	34	403	12	37	444	12	40	483	12	44	522
Host	1	30	30	12	30	360	12	34	403	12	37	444	12	40	483	12	44	522
Additional labour	0	150	-	-	150	-	-	168	-	0	185	-	0	201	-	0	218	-
Material de Marketing	1	200	200	12	200	2,400	12	224	2,688	12	246	2,957	12	269	3,223	12	290	3,481
Suscripciones de informa	1	30	30	12	30	360	12	34	403	12	37	444	12	40	483	12	44	522
Amortización de préstam	1	1,417	1,417	12	1,417	17,002	12	1,417	17,002	12	1,417	17,002	12	1,417	17,002	0	-	-
Otros gastos	1	100	100	12	100	1,200	12	112	1,344	12	123	1,478	12	134	1,611	12	145	1,740
TOTAL			4,623			55,474			60,091			70,018			74,789			82,410

(*) A = Nivel Gerencial, B = Nivel Operativo, C = Nivel de Apoyo

4.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Ventas Mensuales del 1er. Año (cantidades)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pequeña-escala	3	5	7	9	8	9	9	9	10	10	10	10
Mediana-escala	0	3	6	7	7	7	6	7	7	8	10	8
Gran-escala	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2

Ventas de los 5 Años (cantidades)

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pequeña-escala	99	120	125	130	140
Mediana-escala	76	90	95	100	100
Gran-escala	11	12	15	16	16

Precio de Investigaciones y Estudios

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
Pequeña-escala	350	400	450	500	550
Mediana-escala	1,000	1,200	1,500	1,800	2,000
Gran-escala	4,000	4,800	5,500	6,300	6,500

Ventas Mensuales del 1er. Año (USD)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pequeña-escala	1,050	1,750	2,450	3,150	2,800	3,150	3,150	3,150	3,500	3,500	3,500	3,500
Mediana-escala	-	3,000	6,000	7,000	7,000	7,000	6,000	7,000	7,000	8,000	10,000	8,000
Gran-escala	-	-	-	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	8,000	8,000
Total	1,050	4,750	8,450	14,150	13,800	14,150	13,150	14,150	14,500	15,500	21,500	19,500

Ventas de los 5 Años (USD)

	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pequeña-escala	34,650	48,000	56,250	65,000	77,000
Mediana-escala	76,000	108,000	142,500	180,000	200,000
Gran-escala	44,000	57,600	82,500	100,800	104,000
Total	154,650	213,600	281,250	345,800	381,000

4.3 COSTOS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Items	Año 1									PE							
	Pequeña-escala			Mediana-escala			Gran-escala			Precio				Total			
	Unidad	Precio	Total	Unidad	Precio	Total	Unidad	Precio	Total	A2	A3	A4	A5	A2	A3	A4	A5
Transporte	0	27	0	1	27	27	3	27	81	30	33	36	39	-	-	-	-
Gastos de viaje	1	5	5	2	20	40	4	20	80	6	6	7	7	6	6	7	7
Salarios variables A (*)	10	10	100	20	10	200	40	10	400	11	12	13	15	112	123	134	145
Salarios variables B (*)	15	3	45	40	3	120	80	3	240	3	4	4	4	50	55	60	65
Material de reportes	1	10	10	1	20	20	1	50	50	11	12	13	15	11	12	13	15
Asesoría de especialistas	2	50	100	5	50	250	12	50	600	56	62	67	73	112	123	134	145
Investigación de campo a	0		0	0		0	1	200	200	0	0	0	0	-	-	-	-
Comisión por venta	1	21	21	1	39	39	1	83	83	23	26	28	30	23	26	28	30
TOTAL			281			696			1,734					314	346	377	407

Items	ME								GE							
	Precio				Total				Precio				Total			
	A2	A3	A4	A5	A2	A3	A4	A5	A2	A3	A4	A5	A2	A3	A4	A5
Transporte	30	33	36	39	30	33	36	39	30	33	36	39	91	100	109	117
Gastos de viaje	22	25	27	29	45	49	54	58	22	25	27	29	90	99	107	116
Salarios variables A (*)	11	12	13	15	224	246	269	290	11	12	13	15	448	493	537	580
Salarios variables B (*)	3	4	4	4	134	148	161	174	3	4	4	4	269	296	322	348
Material de reportes	22	25	27	29	22	25	27	29	56	62	67	73	56	62	67	73
Asesoría de especialistas	56	62	67	73	280	308	336	363	56	62	67	73	672	739	806	870
Investigación de campo adicional	0	0	0	0	-	-	-	-	224	246	269	290	224	246	269	290
Comisión por venta	44	49	53	57	44	49	53	57	92	102	111	120	92	102	111	120
TOTAL					780	858	935	1,010					1,942	2,136	2,328	2,514

4.5 ANÁLISIS CON FINANCIACIÓN

Préstamo (para cubrir los fondos requeridos para los años 1 y 3)

Préstamo	28,380
Tasa de Interés	18%
Plazo (meses)	24
Pago Mensual	1,417

Amortización del Préstamo

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Valor inicial	28,380	27,389	26,383	25,362	24,325	23,273	22,206	21,122	20,022	18,905	17,772	16,622
Interés	426	411	396	380	365	349	333	317	300	284	267	249
Total	28,806	27,800	26,779	25,742	24,690	23,622	22,539	21,439	20,322	19,189	18,039	16,871
Pago Mensual	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Saldo del Préstamo	27,389	26,383	25,362	24,325	23,273	22,206	21,122	20,022	18,905	17,772	16,622	15,454

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Valor inicial	15,454	14,269	13,066	11,846	10,606	9,349	8,072	6,776	5,461	4,126	2,771	1,396
Interés	232	214	196	178	159	140	121	102	82	62	42	21
Total	15,686	14,483	13,262	12,023	10,765	9,489	8,193	6,878	5,543	4,188	2,813	1,417
Pago Mensual	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Saldo del Préstamo	14,269	13,066	11,846	10,606	9,349	8,072	6,776	5,461	4,126	2,771	1,396	0

Depreciación de Activos Fijos (método de línea recta)

	A1-A2	A3-A5
Hardware	21,400	31,300
Equipos de oficina	2,700	2,650
Muebles e implementos	4,600	5,450
Total	28,700	39,400
Tiempo de depreciación	2	3
Valor de salvamento	500	600
Valor de depreciación	1,175	1,078

4.6 ESTRATEGIA DE SALIDA

Para determinar la estrategia de salida de inversionistas potenciales se asumió un horizonte de 5 años, al final del cual, las acciones de los propietarios se negocian en el mercado de capitales al 50% del valor del patrimonio total. Luego se calculó la rentabilidad del inversionista.

Rentabilidad del Inversionista

	0	1	2	3	4	5
Capital de los propietarios	-12.000					
Dividendos		-	2.000	16.000	24.000	40.000
Valor final del patrimonio						52.354
Total	-12.000	-	2.000	16.000	24.000	92.354

VAN	44.002	TIR	74,4%
I%	18%		

Rentabilidad de la Empresa

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-40.380	-	-28.380	-	-	-
Flujo neto de caja		11.708	14.230	20.064	52.706	94.110
Valor de salvamento						52.354
Total	-40.380	11.708	14.150	20.064	52.706	146.463

VAN	53.218	TIR	47,0%
I%	18%		

LATIN AMERICAN MIGRANTS IN THE UNITED STATES SENDING LESS MONEY HOME IN WAKE OF SEPTEMBER 11 ATTACKS

According to survey commissioned by the IDB's Multilateral Investment Fund

A majority of Latin American migrants working in the United States have been sending less money back to their home countries after the September 11 terrorist attacks, according to a survey commissioned by an affiliate of the Inter-American Development Bank.

In a telephone survey of 1,000 Latin American-born adults conducted in late November and early December by the Miami-based polling firm Bendixen & Associates for the IDB's Multilateral Investment Fund, 56 percent of those who make remittances to their countries of origin said that they were sending less money now than before the attacks on New York and Washington, D.C.

While most of the respondents said that they were employed, one-quarter reported that their income had dropped and seven percent said they had lost their jobs since September 11.

"The results of the survey confirm the anecdotal reports about the huge impact the economic downturn has had on the Hispanic community in the United States, especially in the aftermath of the terrorist attacks," said MIF Manager Donald F. Terry. "If these trends persist, Latin America could lose billions of dollars in remittances."

"However, these capital flows should pick up next year as the U.S. economy recovers, as is widely expected," he added. "Looking past the short-term, we should continue to try to find ways to reduce the cost of remittances to make sure that a larger portion of these monies reaches the pockets of their intended beneficiaries."

The Multilateral Investment Fund is an autonomous fund managed by the IDB that provides grants and investments to promote private sector development and improve the climate for business in Latin America and the Caribbean.

The MIF commissioned the survey to support its research into how the cost of remittances can be cut and how these capital flows can help long-term economic development in the region by encouraging savings and investments in beneficiary countries.

Over the past decade remittances have grown to become an important economic factor for many Latin American and Caribbean nations. In sheer volume they have already outstripped the financial resources provided by multilateral lending institutions and rival foreign direct investment as a source of capital.

INFORMATION

For more information on the MIF's remittances programs, please call Fernando Jiménez-Ontiveros at (202) 942-8127, or write to fernandojo@iadb.org

To view information about an international conference on remittances organized by the MIF this year see [here](#).

IDB PRESS CONTACT

Peter Bate
(202) 623-2609
peterb@iadb.org
NR-236/01

According to MIF estimates, last year Latin America and the Caribbean received about \$20 billion in remittances from its migrants working abroad. Most of that money went from the United States, where there are some 15 million Latin American-born people, to a dozen countries⁽¹⁾. In half of these countries, remittances represent over 10 percent of GDP.

One of the MIF's goals is to help Latin American and Caribbean financial institutions that cater to low- and middle-income clients to become involved in the remittance business. In order to achieve that, it is working with credit cooperatives and microfinance institutions in the region to help them acquire the technological platforms needed to correspond with financial institutions in the United States.

The MIF is also working with Latin American and Caribbean governments to help them improve their banking regulatory frameworks to allow smaller financial institutions to offer remittance services.

In February 2002 the MIF will begin a series of country roundtables on remittances in El Salvador and the Dominican Republic, leading to a regional conference in Washington, D.C. to analyze the economic and social impact of these capital flows. These meetings, which will bring together government officials, international experts and migrant community leaders, will promote measures to reduce the cost of remittances and to boost expatriate investments.

(1) The 12 countries are: Brazil, Colombia, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Jamaica, Mexico, Nicaragua and Peru.



Ecuador

Remittances & Selected Indicators 1999 *

Population	(millions) 12.40
Remittances	\$1,247

Remittances as compared to: (% of)

General Indicators

Official Development Assistance (ODA)	967%
Foreign Direct Investment (FDI)	196%
Gross Domestic Product (GDP)	10.0%

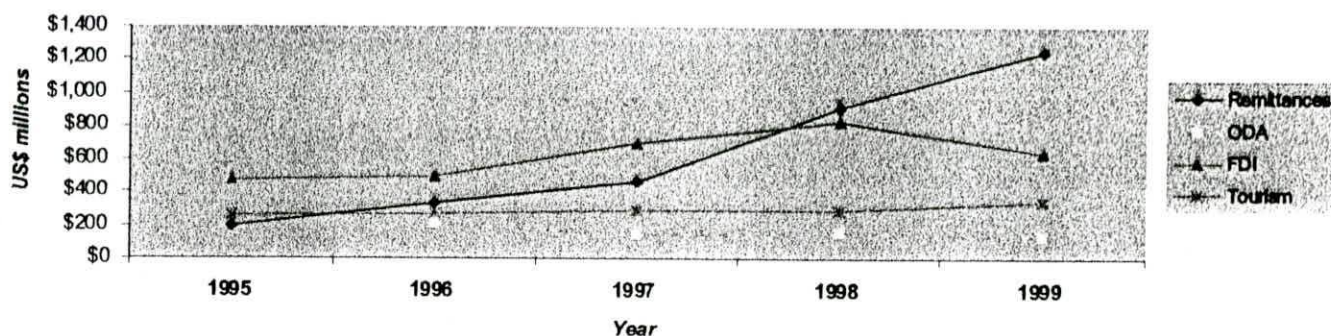
Tourism & Main Exports

Tourism	363%
Oil / Oil Products Exports	84%
Banana Exports	511%
All Agriculture Exports	45%
Exports (f.o.b)	28%

In the last two years, an estimated half million Ecuadorans have left their country. Currently, more than a quarter million are living in the United States, and many others have settled in Spain. Remittances are playing an increasingly critical role in the economy, and account for 10% of GDP.

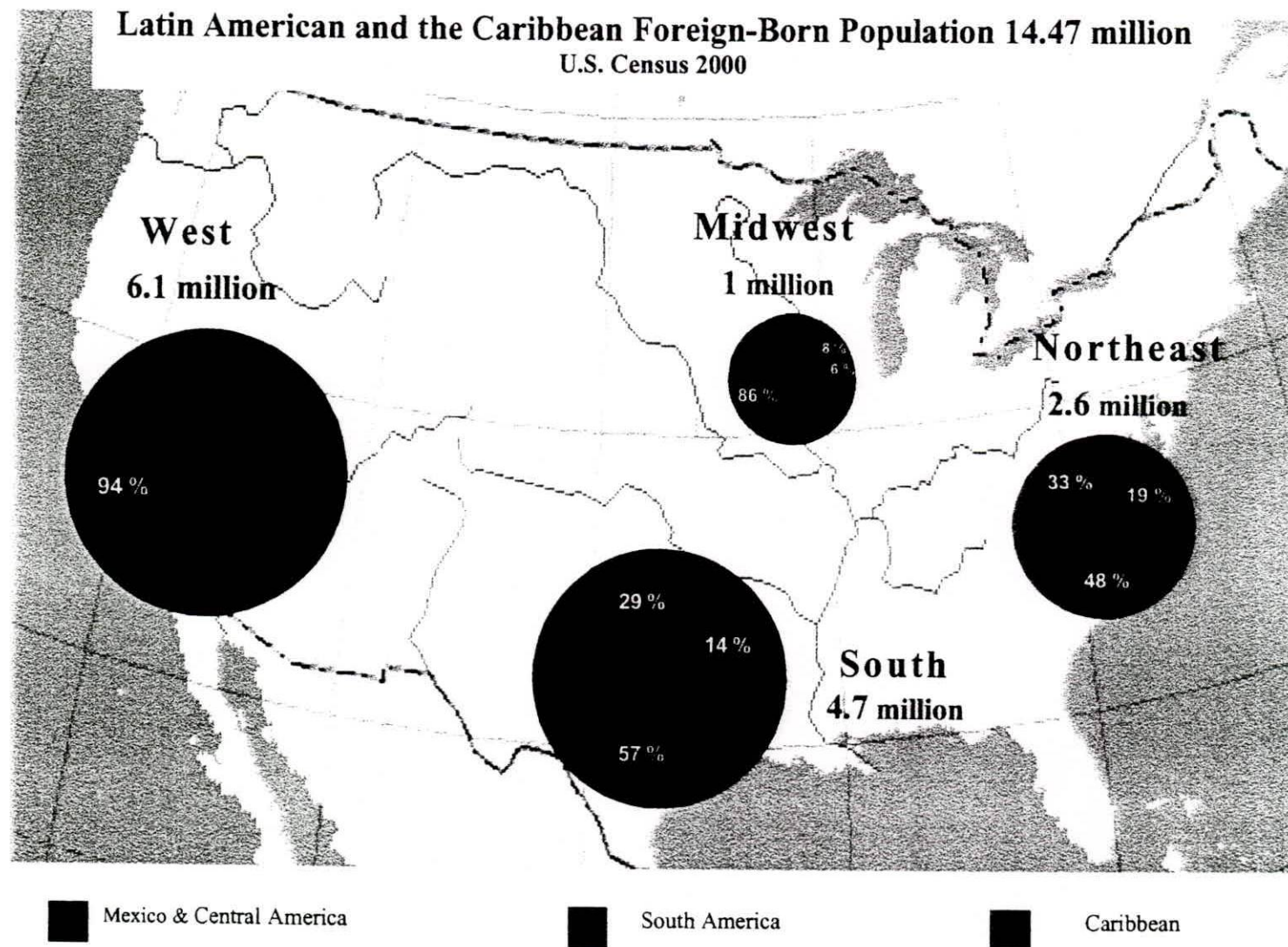
Ecuador has the fastest-growing rate of remittances of any country in the region. Remittances represent the second-largest source of foreign currency after oil exports, bring in five times as much as banana exports, twice as much as FDI, and three times more than tourism revenues.

Remittances to Ecuador Compared with ODA, FDI, and Tourism (1995-1999)



* See Annex I for description

Latin American and the Caribbean Foreign-Born Population 14.47 million
U.S. Census 2000



Source: Data from the U.S. Census Bureau, Current Population Survey, March 2000, Hispanic and Latino Statistics Branch, Population Division

Latin America & the Caribbean: Remittances by Selected Countries

1999 (US\$ millions)

