



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA FILIAL DE
LATIN TRAVEL EN PARAGUAY**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos para
optar por el título de:**

**Ingeniera Comercial mención en Administración de Empresas e
Ingeniera Comercial mención Negocios Internacionales**

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autoras

Marisela del Cisne Herrera Chuquirima

Betzabé Leonor Pacheco Guamán

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Dr. Manuel María Herrera Peña
CI: 100322898-6

DECLARACION DE AUTORIA DE LAS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Marisela Herrera
C.I. 0401152897

Betzabé Pacheco
C.I. 0301846184

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser nuestro guía y darnos la sabiduría, salud y constancia en nuestras vidas.

De manera muy especial, a nuestro Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera, por compartir su amistad, conocimiento, tiempo y profesionalismo; sus experiencias, constancia y paciencia, en la dirección de este trabajo y guiarnos hacia la excelencia.

A nuestros profesores y a la Universidad de la Américas, por ser la institución en la cual hemos formado nuestro conocimientos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este documento.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este mundo; disfrutar de cada momento; y estar cumpliendo mi meta.

A mis padres maravillosos, por creer en mí y ver plasmado en este trabajo la culminación de mi profesión.

A Danny y familia, por ser apoyo y ejemplo de amor y superación; a Carlos y familia, por estar en cada momento como manifestación de unión; a Betzabé, por ser mi compañera y amiga, lo que me permitió culminar mi carrera y ser una mujer de excelencia.

Marisela del Cisne

DEDICATORIA

A Dios, por entregarme el regalo de la vida, por darme una segunda oportunidad y poner en mi camino a personas maravillosas.

A ti, porque admiro tu valentía, esfuerzo, perseverancia, sacrificios y entereza; porque eres mi ejemplo cada día.

A ti, porque tuve tu apoyo en los mejores y peores momentos de mi vida, por toda tu confianza y porque no tienes límites para amar y perdonar.

A ti, porque eres mi fuente de inspiración y porque quiero ser como tú; este trabajo es para ti, "Mami".

A ti, "Papi", por el apoyo que me brindaste en mi carrera y por todos tus esfuerzos a pesar de la distancia.

A mis hermanos, abuelitos, familiares y a Martín, quienes me motivaron para cumplir mis metas personales y profesionales.

Betzabé

RESUMEN

El presente plan de negocio pretende implantar una filial de Latín Travel Cía. Ltda. en Paraguay, bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para brindar servicios de entrega y envío de encomiendas desde Asunción hacia Madrid y viceversa.

Los altos precios ofertados por las empresas del sector es la principal oportunidad para enfocarse en personas entre 17 y 75 años de edad, de clase socioeconómica media y baja, que tienen familiares migrantes en España.

Según la Encuesta Permanente de Hogares 2009, España representa el 31,7% de la migración total de paraguayos, de los cuales 7879 provienen de Asunción. En 2009, el Banco Central del Paraguay registró un incremento del 2,2% en el aporte de valor agregado de la industria de comunicaciones.

Mediante entrevistas a expertos se determinó que el plan es viable, pues no existen empresas dedicadas a consolidar carga de encomiendas a costos bajos y tiempo adecuado. El 41% de los encuestados aceptaron la creación de una filial de Latín Travel en Asunción; los artículos a enviar serán ropa, alimentos, documentos, medicinas y recuerdos una vez al mes, a un precio de USD 12 el kilo, por debajo del mercado.

El conocimiento de Latín Travel y su experiencia de doce años en el mercado ecuatoriano y extranjero constituyen la principal ventaja competitiva. Un servicio poco explotado, con el valor agregado de priorizar a los clientes, permitirá diferenciación de la competencia. Para ingresar al mercado se aplicará la estrategia de penetración de costos bajos y para su sostenibilidad, las de ingreso al mercado, liderazgo en costos y enfoque.

El equipo de la nueva filial en Paraguay estará conformado inicialmente por administrador general, asistente, cajero, chofer y mensajero. La estrecha

relación entre la matriz y su filial permitirá un equilibrio entre el negocio y su entorno.

La inversión inicial de USD 73181.08 se financiará con capital propio (60%) y préstamo (40%). En los tres escenarios con y sin apalancamiento, la Tasa Interna de Retorno sobrepasa el costo de oportunidad y el Valor Actual Neto es positivo. La implantación de la filial es financieramente viable y se aconseja su implantación.

SUMMARY

This business plan intends to implement a subsidiary of Latín Travel Cía. Ltda. In Paraguay, under the form of Limited Liability Company (SLR), to provide delivery services and parcel sent from Asuncion to Madrid and back.

The high prices offered by companies in the sector is the main opportunity for business to focus on people between 17 and 75 years old, medium and low socioeconomic class, who have family migrants in Spain.

According to the Household Survey 2009, Spain accounted for 31.7% of the total migration of Paraguayans, of which 7879 are from Asuncion. The communications industry increased the value added contribution of 2.2% in 2009, according to the Central Bank of Paraguay.

Through interviews with experts determined that the plan is viable, due to there are no enterprises to get the consolidation in cargo at low cost and timely manner. 41% of respondents agreed to the creation of a subsidiary of Latin Travel in Asuncion, articles that will be sent: clothes, food, documents, medicine and souvenirs once a month at a price of \$ 12 per kilo, below market

Knowledge of Latin Travel and twelve years experience in the Ecuadorian market and abroad are the main competitive advantage. A service-exploited, with the added value of giving priority to customers will allow to get difference from the competition. To enter the market, this business plan will apply the penetration for low cost strategy, and for its sustainability, it will use the market entry strategies, leadership cost and focus.

The team of the new subsidiary in Paraguay will be made initially by general manager, assistant, cashier, driver and delivery boy. The close relationship between the parent and its subsidiary in Paraguay will allow a balance between business and environment.

The initial investment of \$ 73181.08 will be financed with equity (60%) and loans (40%). In all three scenarios with and without leverage, internal rate of return exceeds the opportunity cost and the NPV is positive. The implementation of the subsidiary is financially viable and recommended its implementation.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1.ANTECEDENTES.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.1.1.OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.2.ESPECÍFICOS	2
1.3.HIPÓTESIS	2
CAPÍTULO II.....	3
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO	3
2.1.INDUSTRIA	3
2.1.1.TENDENCIAS	3
2.1.2.PRECIOS	6
2.1.3.CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	7
2.1.4.SERVICIOS DE LA INDUSTRIA	7
2.1.5.ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	8
2.1.5.1.Características de la Subindustria de Telecomunicaciones.....	8
2.1.5.2.Características Subindustria de Correos.....	9
2.1.6.CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA.....	10
2.1.7.FACTORES ECONOMICOS Y REGULATORIOS	11
2.1.7.1.Inflación.....	11
2.1.7.2.Tipo de cambio	12
2.1.7.3.Factores regulatorios	14
2.1.8.CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	14
2.1.9.DIAMANTE DE PORTER	15
2.1.9.1.Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas....	16
2.2.LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	16

2.2.1.LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIOS	16
2.2.2.ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	17
2.2.3.MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	17
2.2.3.1.Misión.....	17
2.2.3.2.Visión	18
2.2.3.3.Objetivos	18
2.2.4.EL SERVICIO.....	18
2.2.5.ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	19
2.2.6.ANÁLISIS FODA	19
2.2.7.ANÁLISIS FODA (Matriz)	20
2.2.8.ANÁLISIS FODA (Filial Asunción)	20

CAPÍTULO III **21**

INVESTIGACION DE MERCADOS **21**

3.1.DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .	21
3.2.PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.	21
3.3.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
3.4.OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	22
3.5.DISEÑO DE LA INVESTIGACION	23
3.5.1.INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA	23
3.5.1.1.Entrevista con expertos	23
3.6.MERCADO OBJETIVO	26
3.6.1.SEGMENTACIÓN DE MERCADO	26
3.6.1.1.Segmentación Geográfica.....	26
3.6.1.2.Segmento Demográfico	26
3.6.1.3.Segmentación Psicográfica.....	26
3.6.2.INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	26
3.6.2.1.Encuestas	26
3.6.3.LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	34

3.6.4.PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	34
3.6.5.EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN.....	34
3.6.6.OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	35
CAPÍTULO IV.....	36
PLAN DE MARKETING.....	36
4.1.ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	36
4.2.POLÍTICA DE PRECIOS.....	37
4.1.1.METAS DE VENTAS.....	37
4.1.2.ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO.....	37
4.1.3.ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	37
4.3.TÁCTICA DE VENTAS	39
4.4.POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	39
4.5.PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	40
4.5.1.PUBLICIDAD	40
4.5.2.RELACIONES PÚBLICAS.....	41
4.5.3.PROMOCIÓN DE VENTAS.....	41
4.6.DISTRIBUCIÓN	41
CAPÍTULO V.....	43
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	43
5.1.ESTRATEGIA DE OPERACIONES	43
5.2.CICLO DE OPERACIONES.....	43
5.3.REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	47
5.4.NSTALACIONES Y MEJORAS.....	47

5.4.1.LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	48
5.5.CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	49
5.6.ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	49
5.6.1.BARRERAS DE SALIDA DE ENCOMIENDAS	49
5.6.2.BARRERA DE ENTRADA DE PAQUETES.....	49
CAPÍTULO VI.....	50
EQUIPO GERENCIAL	50
6.1.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
6.1.1.ORGANIGRAMA	50
6.2.PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	51
6.2.1.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	51
6.2.1.1.Administrador - Asunción Paraguay.....	51
6.2.1.2.Asistente Administrador - Comercial.....	52
6.2.1.3.Cajero	53
6.2.1.4.Mensajero - Estibador.....	53
6.2.1.5.Chofer - Estibador.....	54
6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	55
6.3.1.ADMINISTRADOR - ASUNCIÓN PARAGUAY	55
6.4.POLÍTICA DE EMPLEOS Y BENEFICIOS.....	55
6.4.1.POLÍTICA DE EMPLEO	55
6.4.2.POLÍTICA DE BENEFICIOS	56
6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS	57
6.5.1.DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS.....	57
6.5.2.RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS.....	57

6.6.EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	58
6.6.1.ASESOR LEGAL.....	58
6.6.2.GESTORÍA CONTABLE, TRIBUTARIA Y LABORAL.....	58
CAPÍTULO VII.....	59
CRONOGRAMA GENERAL.....	59
7.1.ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	59
7.1.1.PLANIFICACIÓN.....	59
7.1.2.ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS ..	59
7.1.3.REALIZACIÓN DE TRÁMITES, INSCRIPCIONES, CONTRATOS	60
7.1.4.EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	61
7.2.DIAGRAMA DE GANTT	61
7.3.RIESGOS E IMPREVISTOS	62
CAPÍTULO VIII.....	63
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	63
8.1.CRITERIOS UTILIZADOS	63
8.2.SUPUESTOS UTILIZADOS.....	63
8.3.RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	64
8.3.1.MODIFICACIÓN A LA LEY DE REMESA EXPRESA Y SU REGLAMENTO.....	64
8.3.2.AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO.....	65
8.3.3.ATRACCIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	65
CAPÍTULO IX.....	66
ANÁLISIS FINANCIERO	66

9.1.INVERSIÓN INICIAL.....	66
9.2.FUENTES DE INGRESOS	66
9.3.GASTOS Y COSTOS FIJOS.....	67
9.4.MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	67
9.5.ESTADO DE RESULTADOS	67
9.6.BALANCE GENERAL.....	67
9.7.ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	67
9.8.PUNTO DE EQUILIBRIO	68
9.9.SENSIBILIDAD	68
9.10.ÍNDICES FINANCIEROS.....	68
9.11.VALUACIÓN	69
CAPÍTULO X.....	70
PROPUESTA DE NEGOCIO	70
10.1.INVERSIONES	70
10.2.ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	70
10.3.USO DE FONDOS	70
10.3.1.GASTOS PREOPERACIONALES.....	70
10.3.2.GASTOS AMORTIZABLES.....	71
10.3.3.ACTIVOS FIJOS	71
10.3.4.CAPITAL DE TRABAJO.....	71
10.4.RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	71
CAPÍTULO XI.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
11.1.CONCLUSIONES.....	72
11.2.RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB Y DE LOS PRINCIPALES SECTORES (EN %) PERÍODO 2004-2009.....	4
TABLA 2.2. PRECIOS DE LA INDUSTRIA	6
TABLA 2.3. SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES	7
TABLA 2.4. INDUSTRIA DE COMUNICACIONES	8
TABLA 2.5. OBJETIVOS	18
TABLA 2.6. MATRIZ FODA LATÍN TRAVEL ECUADOR	20
TABLA 2.7. MATRIZ FODA FILIAL ASUNCIÓN LATÍN TRAVEL.....	20
TABLA 3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
TABLA 3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS	23
TABLA 3.3. HOGARES CON ALGUN MIEMBRO EN EL EXTERIOR DEL PAIS .	27
TABLA 3.4. COMPARACION DE COMPETENCIA.....	34
TABLA 4.1. PRECIO DE ENVIO Y RECEPCIÓN POR KG	38
TABLA 5.1. OPERACIONES SERVICIO ENTREGA DE ENCOMIENDAS EN PARAGUAY	43
TABLA 5.2. SERVICIO DE ENVÍO DE ENCOMIENDAS HACIA ESPAÑA	44
TABLA 5.3. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	47
TABLA 5.4. METODO CUALITATIVO POR PUNTOS	48
TABLA 6.1. ACCIONISTAS	55
TABLA 6.2. CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL A CONTRATARSE.....	56
TABLA 6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	57
TABLA 7.1. ACTIVIDADES CRONOGRAMA	61
TABLA 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS	63
TABLA 9.1. VALUACIÓN.....	69
TABLA 10.1. GASTOS PREOPERACIONALES	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1. LA INDUSTRIA.....	3
GRÁFICO 2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR SERVICIOS –PORCENTAJE DE VARIACIÓN.....	4
GRÁFICO 2.3.CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA COMUNICACIONES A LA TASA DEL CRECIMIENTO DEL PIB.....	5
GRÁFICO 2.4. PIB POR SECTORES ECONÓMICOS AÑO 2010.....	5
GRÁFICO 2.5. CADENA DE VALOR.....	11
GRÁFICO 2.6. INFLACIÓN.....	12
GRÁFICO 2.7. TIPO DE CAMBIO.....	13
GRÁFICO 2.8. HISTORICO DE TASA DE CAMBIO PYG/DOLAR.....	13
GRÁFICO 2.9.CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	15
GRÁFICO 2.10. DIAMANTE DE PORTER.....	16
GRÁFICO 3.1. CIUDAD QUE HABITAN LOS MIGRANTES.....	28
GRÁFICO 3.2. PORCENTAJE DE ENVIO ENCOMIENDAS.....	28
GRÁFICO 3.3. FRECUENCIA DE ENVÍO DE ENCOMIENDAS.....	28
GRÁFICO 3.4. PRODUCTOS QUE SE ENVÍAN.....	29
GRÁFICO 3.5. PESO ENVIADO (EN KG).....	29
GRÁFICO 3.6. VALOR PAGADO POR KG.....	29
GRÁFICO 3.7. COMPETENCIA.....	30
GRÁFICO 3.8. MOTIVOS PARA NO ENVIAR ENCOMIENDAS.....	30
GRÁFICO 3.9. PESO ENVIADO POR PERSONA (KG).....	30
GRÁFICO 3.10. DISPONIBILIDAD DE PAGO POR KG EN PYG.....	31
GRÁFICO 3.11. FRECUENCIA DE ENVÍO.....	31
GRÁFICO 3.12. DISPOSICIÓN DE ENVÍO EN KG.....	31
GRÁFICO 3.13. DECISOR DEL ENVÍO.....	32
GRÁFICO 3.14. DISPOSICIÓN DE ENVÍO POR PRODUCTO.....	32
GRÁFICO 3.15. PROMOCIONES FAVORITAS.....	32
GRÁFICO 3.16. SECTOR DE RESIDENCIA DEL ENCUESTADO.....	33
GRÁFICO 3.17. GÉNERO ENCUESTADOS.....	33
GRÁFICO 4.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	42
GRÁFICO 5.1. FLUJOGRAMA PROCESO ENVIO DE ENCOMIENDAS.....	45
GRÁFICO 5.2. FLUJOGRAMA PROCESO ENTREGA DE ENCOMIENDAS.....	46
GRÁFICO 5.2. DISEÑO DE LAS INSTALACIONES.....	47
GRÁFICO 5.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA NUEVA FILIAL.....	48
GRÁFICO 6.1. ORGANIGRAMA.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A .1. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	78
ANEXO A.2. PRECIOS DE CORREOS	79
ANEXO A.3. PRECIOS TELECOMUNICACIONES	82
ANEXO A.4. CADENA DE VALOR.....	83
ANEXO A.5. ANALISIS FODA	86
ANEXOS B. INVESTIGACION DE MERCADO.....	88
ANEXO B.1. FORMULARIO DE ENTREVISTAS.....	88
ANEXO B.2. ENCUESTA	89
ANEXO B.3. INSCRIPCIÓN DE LA FILIAL EN EL SET.....	91
ANEXO B.4. REQUISITOS GARANTIA ADUANERA	92
ANEXOS C. EQUIPO GERENCIAL	94
ANEXO C.1. ORGANIGRAMA DE LATIN TRAVEL CIA. LTDA.....	94
ANEXO C.2. SOLICITUD DE EMPLEO	95
ANEXOS D. CRONOGRAMA GENERAL.....	96
ANEXO D.1. FORMULARIOS DE TRÁMITES.....	96
ANEXOS E. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS SUPUESTOS	101
ANEXO E.1. TASA DE CAMBIO	101
ANEXO E.2. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PREOPERACIONALES.....	102
ANEXO E.3. PRESUPUESTO CORPORATIVO.....	103
ANEXO E.4. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	104
ANEXO E.5. AMORTIZACIÓN DEL DIFERIDO	105
ANEXO E.6. DEPRECIACIÓN.....	106
ANEXO E.7. GASTOS	107
ANEXO E.8. NÓMINA.....	108
ANEXO E.9. PROYECCIÓN DE VENTAS	109
ANEXO F.1. INVERSIÓN INICIAL Y AUXILIARES	110
ANEXO F.2. PROYECCIÓN DE VENTAS	113
ANEXO F.3. GASTOS	114
ANEXO F.4. COSTOS FIJOS	115
ANEXO F.5. ESTADO DE RESULTADOS.....	116
ANEXO F.6. BALANCE GENERAL.....	117

ANEXO F.7. PROYECCIÓN DE FLUJOS.....	121
ANEXO F.8. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	127
ANEXO F.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	128
ANEXO F.10. ÍNDICES FINANCIEROS	129
ANEXO F.11. VAN, TIR	130

Capítulo I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Respecto al efecto migratorio de Paraguay, motivo que ocupa en esta investigación, Dionisio Borda González (2009:3) se refiere así:

“Desde finales del siglo XIX hasta la fecha, el Paraguay ha experimentado un característico fenómeno migratorio. Muchas colectividades extranjeras llegaron desde Europa, Asia y Brasil en busca de oportunidades económicas y sociales al país (inmigración). Al mismo tiempo, se ha producido una importante salida de paraguayos (emigración) dirigida tradicionalmente a los países vecinos Argentina y Brasil y más recientemente hacia Europa, principalmente España, tras la meta de mejores condiciones de vida.”

Los destinos principales de los paraguayos -por orden de importancia- corresponden principalmente a Argentina (66,2%) y España (26,7%), pues no se requiere visa para ingresar a estos países; les sigue Brasil (2,8%) y Estados Unidos (1,9%). La procedencia de los migrantes es Asunción (32%), Central (12%), Caaguazú (10%) y una parte más pequeña de migrantes paraguayos viven en Madrid y Cataluña (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011).

El 55% de los migrantes son de sexo femenino y el 45%, masculino. El 49% de los paraguayos envía más de 300 euros al mes, lo que equivale a 1.940.000 guaraníes, es decir, poco más de un salario mínimo paraguayo (1.600.000 guaraníes); el 45% envía menos de 200 euros. Por otra parte, el 56% de los paraguayos envía dinero a sus familiares, mientras que el 46% no lo hace (Diario La Nación, 2007).

Hasta el día de hoy, en España sólo se pueden enviar remesas y paquetes vía *courier*¹ y se cuenta con la opción de mandar encomiendas como cajas, vía

¹ Courier: (Galicismo) La palabra llega al castellano del inglés, pero es originaria del francés, se usa para referirse a un sistema de correo urgente.

marítima. Los precios pueden resultar económicos pero el tiempo de entrega es demasiado largo y algunas veces, los objetos no llegan en buen estado.

Por los antecedentes expuestos, se presenta una oportunidad de negocio para una empresa de *courier* que ofrezca un servicio con valor agregado, bajos costos y tiempos de entrega razonables. Ante esto, Latín Travel Cía. Ltda. ve necesario analizar la factibilidad de crear una filial en Paraguay.

1.2. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad técnica y financiera para crear una filial de Latin Travel Courier Cía. Ltda. en Paraguay.

1.1.2. ESPECÍFICOS

- Analizar la industria y el entorno donde se desenvolvería la nueva filial.
- Realizar el estudio de mercado para conocer el comportamiento del consumidor.
- Determinar el mercado objetivo.
- Formular un plan de marketing para el lanzamiento del nuevo negocio.
- Diseñar la estructura organizacional y administrativa de la filial.
- Planificar las operaciones requeridas para la producción eficiente del servicio.
- Ejecutar el cronograma de actividades.
- Desarrollar un análisis financiero para conocer la viabilidad del posible negocio.

1.3. HIPÓTESIS

La creación de una filial de Latín Travel Courier en Paraguay es viable técnica y financieramente.

Capítulo II

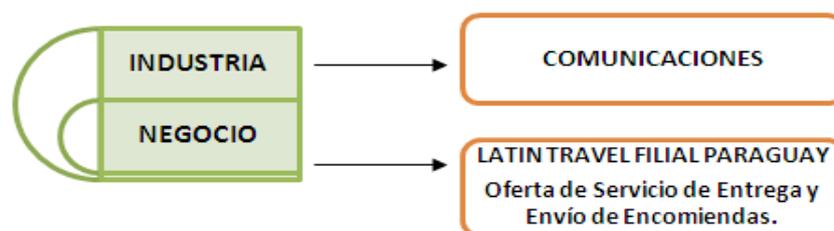
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO

Se realizará un análisis del entorno con sus variables micro y macro, tendencias, estructura, factores económicos y regulatorios, canal de distribución y el concepto de negocio para la creación de la nueva filial.

2.1. INDUSTRIA

Conforme la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de Paraguay y la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU-3), la empresa pertenece a la industria de comunicaciones.

Gráfico 2.1. LA INDUSTRIA



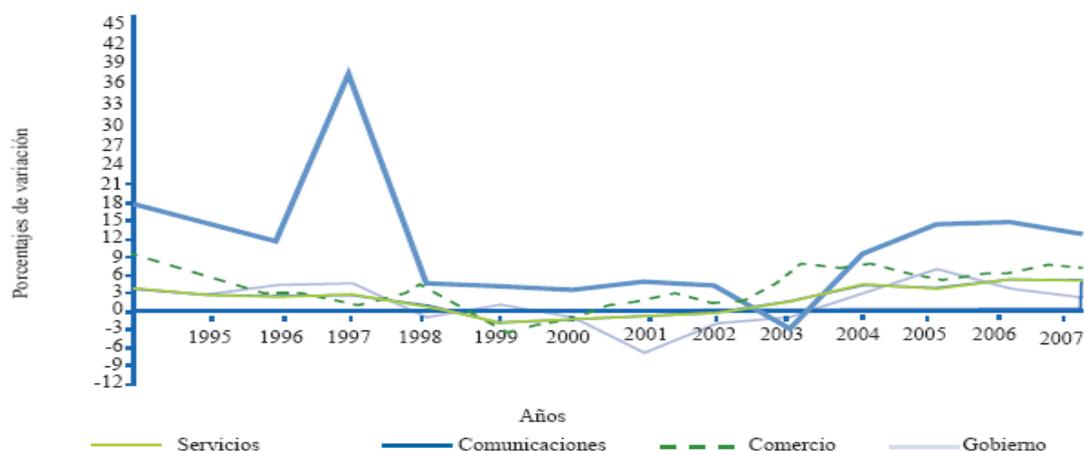
Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas Paraguay CNEP-CIIU3, 2011
Elaboración: Autoras

2.1.1. TENDENCIAS

El Banco Central del Paraguay ubica al negocio dentro del sector servicios y la industria de comunicaciones, y abarca dos subindustrias: la de actividades postales y de correos, y la de telecomunicaciones. Durante los años 1995-2007 esta industria tuvo una importante expansión, con una tasa de crecimiento del 12% que para 2007 representó el 0,5% de la evolución del PIB² como se puede observar en el gráfico 2.2:

²PIB: Producto Interno Bruto. Es el valor de bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Banco Central del Ecuador, 2011

Gráfico 2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR SERVICIOS –PORCENTAJE DE VARIACIÓN



Fuente: Departamento de Cuentas Nacionales y Mercado Interno. Gerencia de Estudios Económicos. Banco Central del Paraguay, 2008

Según la Memoria y Balance del Banco Central del Paraguay, en 2007 esta industria tuvo una importante expansión del 7,2%; en 2008, una reducción del 4,8% a causa de la crisis financiera que afectó a todos los mercados mundiales; para 2009 creció al 5%. Durante estos años, la industria contribuyó entre el 0,2% y el 1% al crecimiento del PIB.

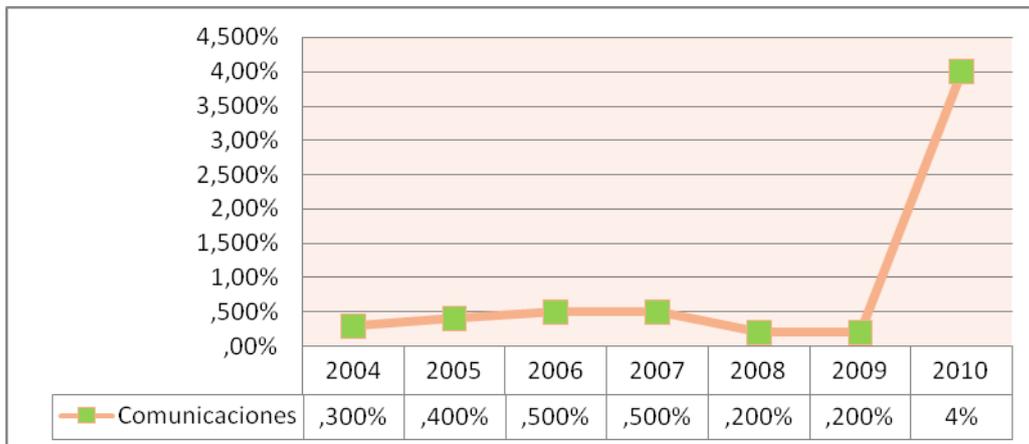
Tabla 2.1. CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB Y DE LOS PRINCIPALES SECTORES (en %) PERÍODO 2004-2009

Sectores	2004	2005	2006	2007	2008*	2009**
Sector Primario	3,9	-0,1	3,6	14,3	9,2	-16,6
Agricultura	3,0	-5,4	1,2	24,1	10,5	-23,8
Ganadería	7,5	15,1	10,6	-6,4	6,5	4,0
Otros primarios	3,0	6,6	1,8	2,5	4,0	-4,3
Manufactura	3,3	2,7	2,5	-1,2	2,0	-1,9
Producción de carne	14,0	17,9	10,2	-9,2	7,3	4,0
Bebida y Tabaco	2,0	5,0	6,5	-1,3	7,7	3,5
Maquinaria	-4,4	20,0	22,0	18,0	10,0	-10,0
Otras manufacturas	1,4	-2,4	-1,7	0,3	-1,6	-4,5
Construcción	2,1	4,5	-3,5	7,2	11,0	1,0
Electricidad y Agua	3,6	2,8	8,5	5,9	3,5	4,2
Servicios	4,7	4,3	5,8	5,3	4,8	2,2
Comercio	5,3	2,4	5,8	5,2	4,1	-4,0
Comunicaciones	8,4	13,5	14,0	12,0	4,8	5,0
Gobierno general	3,5	7,8	4,5	3,0	3,5	15,9
Otros servicios	3,8	3,4	4,7	4,9	6,0	2,8
Impuestos	4,5	3,7	4,3	5,5	5,0	-1,0
PIB	4,1	2,9	4,3	6,8	5,8	-3,8

Fuente: BCP, Gerencia de Estudios Económicos, Departamento de Cuentas Nacionales y Mercado Interno.

*Cifras preliminares. ** Cifras estimadas sujetas a revisión

Gráfico 2.3. CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA COMUNICACIONES A LA TASA DEL CRECIMIENTO DEL PIB

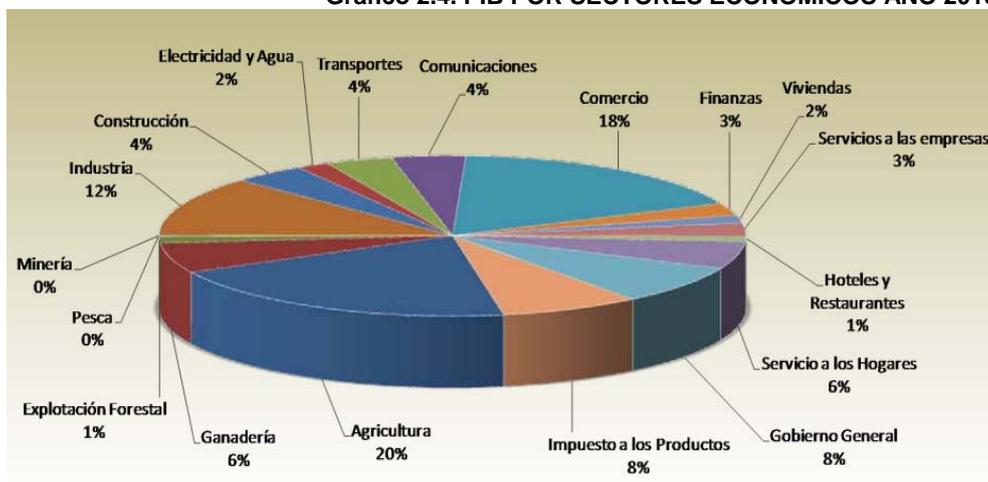


Fuente: Banco Central del Paraguay, 2010

Elaboración: Autoras

En 2010, el PIB total de Paraguay fue de 18.313.881(miles de USD). La industria de comunicaciones aportó el 4% al crecimiento de este indicador.

Gráfico 2.4. PIB POR SECTORES ECONÓMICOS AÑO 2010



Fuente: Centro de Importadores del Paraguay, 2010

En síntesis, el dinamismo de esta industria se debe al alto nivel de inversiones en telefonía móvil y al aumento de usuarios conectados a nuevos servicios. Al realizar una proyección a cinco años, con un promedio de crecimiento (**Ver anexo A.1**) de 8.23% hasta 2015, se evidencia que la industria se encuentra en una etapa de crecimiento y representa un aporte importante al PIB de Paraguay, lo que otorga atractivo para el ingreso de nuevos negocios.

2.1.2. PRECIOS

La evolución de los precios básicos de la industria de comunicaciones marca una tendencia ascendente; las diferentes compañías de telecomunicaciones ofrecen una gran variedad de servicios y planes a conveniencia de cada usuario como tiempo aire, conectividad, móvil, mensajería, y otros que resultan atractivos para el usuario. Pese a la demanda, los precios siguen siendo relativamente altos, como muestra la tabla 2.2. **Ver Anexo A.2**

Tabla 2.2. PRECIOS DE LA INDUSTRIA

CORREOS		TELECOMUNICACIONES	
EMPRESA	Precio por kg, en USD*	Red	Precio en PYG
CORREO NACIONAL DE PARAGUAY	17,00	Red Móvil	
DHL	67,00	por segundo	0,001
FEDEX	60,10	por minuto	0,06
SKYNET	55	Red Fija	
AIR SYSTEM	141.00	por segundo	0,0006
		por minuto	0,04

* Convertidos en USD una tasa de 3900 PYG/USD

Fuente: Comisión Nacional de Telecomunicaciones, 2010

Elaboración: Autoras

Los precios y tarifas de interconexión en la subindustria de Telecomunicaciones son regulados por la empresa pública CONATEL; los costos de las tarifas resultan en una brecha de asequibilidad significativamente menor, ya que casi el 50% de la población puede adquirir estos servicios. (Galperin, 2009)

Respecto a la subindustria de correos, en los últimos cinco años se muestra una tendencia creciente de precios entre las multinacionales DHL, FedEx y Skynet, con un precio promedio de USD 59 entre las tres empresas, mientras que el precio más bajo es el que ofrece el Correo Nacional de Paraguay, con un promedio de USD 17. A pesar de que las compañías han buscado la integración de estos servicios, se percibe una lenta reacción de los usuarios especialmente al momento de enviar un paquete, lo que lleva a replantear si las compañías mantienen sus precios demasiado altos o los usuarios no son capaces de financiar este servicio. **Ver Anexo A.2**

2.1.3. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Según el Banco Central de Paraguay la industria de comunicaciones se encuentra en la etapa de crecimiento, caracterizada por una rápida evolución tecnológica como respuesta a las exigencias del mercado por recibir un mejor servicio.

2.1.4. SERVICIOS DE LA INDUSTRIA

Hasta 2009, la subindustria de telecomunicaciones contaba con 1,5 millones de usuarios de Internet fijo y móvil, de los cuales 387.300 líneas correspondían a telefonía fija y 5.619 millones a telefonía móvil, alcanzando niveles de 16.7281 servidores para 2010. (Indexmundi, 2011).

Tabla 2.3. SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES

Correos	Telecomunicaciones
Correo Postal	Internet fijo y móvil
Courier Internacional con entrega a Domicilio y Oficina	Telefonía fija
Courier Nacional con entrega a Domicilio y Oficina	Telefonía móvil
Embalaje	Tv Cable
Exportaciones	Salida Internacional IP
Importaciones	Numero de servidores
Logística y Bodega	
Rastreo de paquetes	
Garantía	
Protección automática y valor asegurado	

Fuente: Cuentas Nacionales Paraguay, Conatel, 2010
Elaboración: Autoras

Con el apareamiento de Internet, las diferentes empresas de *courier* han buscado nuevos servicios para satisfacer a sus clientes y nuevas formas de comercialización para llegar a ellos, como son las páginas *web*, herramientas a las que el usuario puede acceder con una clave virtual o código de rastreo para localizar su encomienda y mantenerse informado sobre el lugar donde ésta se encuentra y cuánto le falta por llegar a su destino, de tal manera de que se genere confianza para el cliente.

El ingreso a la industria es atractivo porque hay un nicho de mercado que aún no está satisfecho: las familias residentes en Asunción que no pueden enviar encomiendas a sus familiares migrantes en España.

2.1.5. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Para evaluar la competencia y características de la industria, se toma como punto de partida la clasificación de la tabla 2.4., que abarca a las dos subindustrias.

Tabla 2.4. INDUSTRIA DE COMUNICACIONES

<i>Subsector Telecomunicaciones</i>		<i>Subsector Correos</i>	
<i>Empresa</i>	<i>Participación en el mercado</i>	<i>Empresa</i>	<i>Participación en el mercado</i>
TIGO	56,47%	FEDEX (REPRESENTADO POR ASUNCIÓN EXPRESS)	4%
PERSONAL	29,68%	CORREOS NACIONAL PARAGUAY	58%
CLARO	31%	DHL (WORLDWIDE EXPRESS)	11%
VOX	17,15	SKY NET INTERNATIONAL	12%
COPACO (INTERNET)	100%	Otras	15%

Fuente: Téllez - McCarty, 2011; América Móvil, 2011; Business News Américas, 2008.
Elaboración: Autoras

2.1.5.1. Características de la Subindustria de Telecomunicaciones

Cada servicio de telecomunicaciones presenta distintas características, tales como señales analógicas y digitales para telefonía móvil, banda ancha y redes LAN, uso de internet, etc. según el prestador del servicio.

Las cifras del Ministerio de Hacienda de Paraguay en el 2009 revelan que en esta subindustria, las empresas de telefonía móvil facturaron un total de 603.617.021 USD (2,8 billones de guaraníes), lo que representa un crecimiento del 12% (Diario Última Hora, 2010).

Las cuatro operadoras móviles (Tigo, Personal, Claro y Copaco-Vox) miden sus fuerzas en promociones que cada vez vuelven más accesible al servicio. Actualmente hay un promedio de 400 mil conexiones a internet; 1,3 millones de usuarios en la web; y, 700mil paraguayos registrados en la red social Facebook. La subindustria de telecomunicaciones puede definirse como

concentrada, debido a que tiene la presencia de pocas empresas pero con alta participación de mercado. Para un nuevo negocio que pretenda llegar a sus clientes a través de una página web, existe una clara oportunidad porque no hay mayor competencia y la penetración actual de internet es del 20% en todo el territorio (Vargas, 2011).

2.1.5.2. Características Subindustria de Correos

Aunque la oferta de servicios de correo en el mercado actual es muy variada, la competencia indirecta presenta las siguientes características:

- Servicios especializados para personas y empresas, de transporte de paquetería y documentación con cobertura nacional e internacional.
- El peso máximo por cada envío es de 20 kilogramos.
- La mayoría de empresas multinacionales cuenta con cobertura de servicio de rastreo y seguimiento del envío, al que se puede acceder a través de la página *web*.
- Embalaje gratuito con el envío de paquetes.
- Recolección y distribución a domicilio
- Identificación por código de barras.
- Precio de envíos relativamente altos.
- Servicio EMS, que consiste en el envío de paquetes y documentos con confianza y seguridad a bajo costo, en territorio nacional e internacional.
- Despacho de aduana.
- Servicios de logística total.
- Servicios financieros de distribución
- Servicios de trámites de desaduanización.

Según la investigación de mercados preliminar, la principal competencia en la subindustria de correos es Correo Nacional de Paraguay, con el 58% de participación en el mercado debido al gran alcance que tiene en todo el país y al bajo costo de envío respecto a multinacionales como DHL y FedEx. En segundo lugar, con el 12% de participación, está SkyNet, una empresa consolidada en el mercado, especializada en logística y distribución de

paquetes. El 15% de participación restante está dividido entre las siguientes empresas:

- AEX
- Air System International S.R.L. Courier (Representante de United Parcel Services -UPS)
- Contact Courier Express
- Expreso Conosur Courier
- Gasei Asunción S.R.L.(Representante de Overseas Courier Service - OCS)
- TNT Intertrade Courier Internacional S.R.L.
- World Courier del Paraguay S.R.L.

Esta subindustria se encuentra fragmentada debido al gran número de empresas de courier presentes en la ciudad de Asunción y sus alrededores.

2.1.6. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

“Las empresas se sitúan en el centro de una cadena de valor, es decir, en el centro de un sistema de alianzas y colaboraciones que crean las empresas para generar, mejorar y entregar sus ofertas.” (Kotler P.,2006:471). Se considera a la cadena de valor como una herramienta para identificar oportunidades de agregar valor y disminuir costos. **Ver Anexo A.4**

Gráfico 2.5. CADENA DE VALOR



Fuente: Alonso, Gustavo. 2008
Elaboración: Autoras

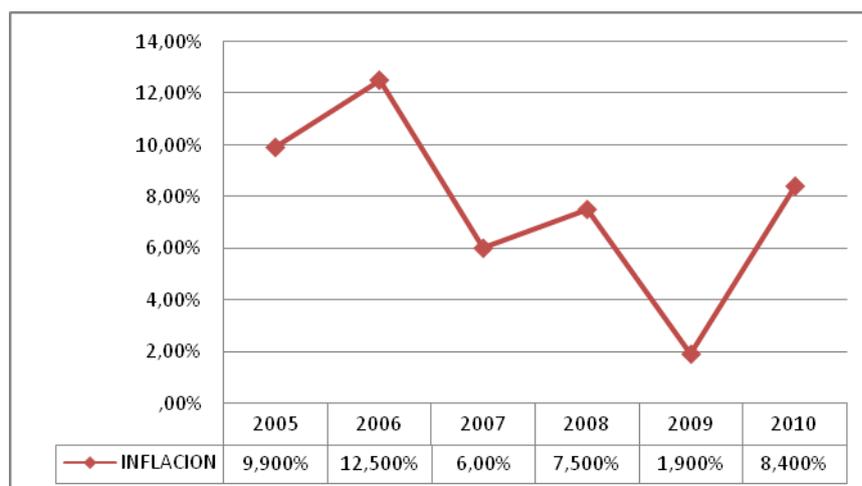
2.1.7. FACTORES ECONOMICOS Y REGULATORIOS

2.1.7.1. Inflación

Según el Banco Central del Paraguay, la inflación muestra variaciones muy importantes. En 2005, éstas se dieron por una alta cotización del crudo en los mercados mundiales, el exceso de demanda de carne y la importante depreciación del tipo de cambio real. En 2006 se observó un aumento importante en el precio de productos hortícolas, que en opinión de agentes del sector, respondió principalmente a las medidas comerciales que no permitieron acomodar el exceso de demanda. En 2007, este indicador se vio afectado por los factores climáticos y heladas con período de sequía. En 2008 y 2009 se experimentó una reducción de precios para los principales *commodities*³ (agrícolas y petróleo) y por la desaceleración de la economía mundial. Para 2010 la inflación subió al 8.4%, como respuesta al incremento de precios registrados en los bienes alimenticios y relacionados con el transporte; el incremento de precios de la carne vacuna, aumentó la dinámica de las exportaciones.

³Commodities: (anglicismo) Mercancía, producto de primera necesidad o primario.

Gráfico 2.6. INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Paraguay, 2011
Elaboración: Autoras

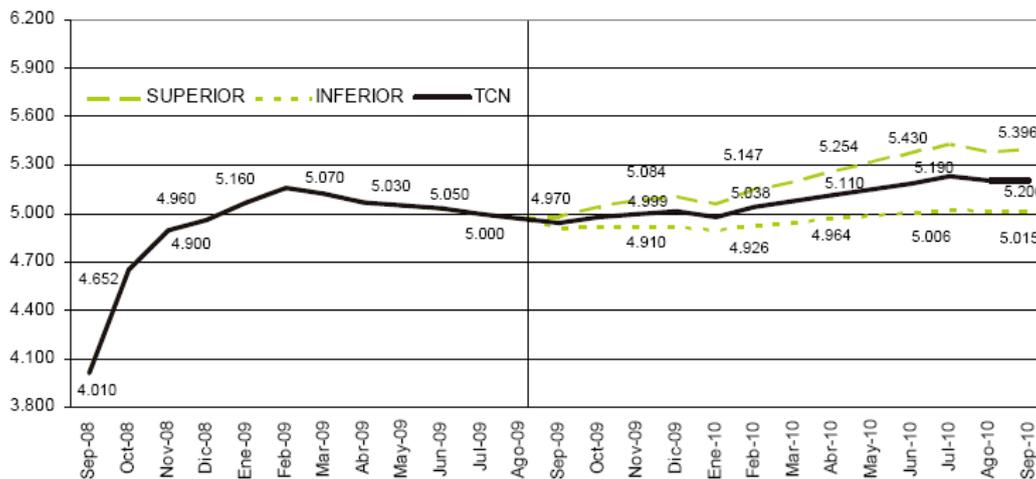
La dinámica del índice inflacionario responde a factores del micro y macro entorno que no se pueden controlar. La inflación afecta a la industria de comunicaciones porque todos los bienes e insumos ligados al mercado internacional elevarían su costo disminuyendo la rentabilidad o subirían su precio para el consumidor final. En muchos casos, se daría una disminución de las ventas, pues en etapas de crisis, la gente con menor poder adquisitivo deja de comprar algunos productos o disminuye su cantidad.

2.1.7.2. Tipo de cambio

Desde 2008, el comportamiento del tipo de cambio Guaraní/Dólar presentó tendencia a la baja hasta el mes de septiembre del mismo año para recuperarse en diciembre, cuando alcanzó un tipo de cambio de 4980 PYG (Banco Central de Paraguay, 2008: 52).

El gráfico siguiente muestra que el año 2009 finalizó con un tipo de cambio de 4999 PYG. Para el primer trimestre de 2010 se dio una tendencia al alza, con 5038 PYG, para finalizar en septiembre con 5396 PYG por USD.

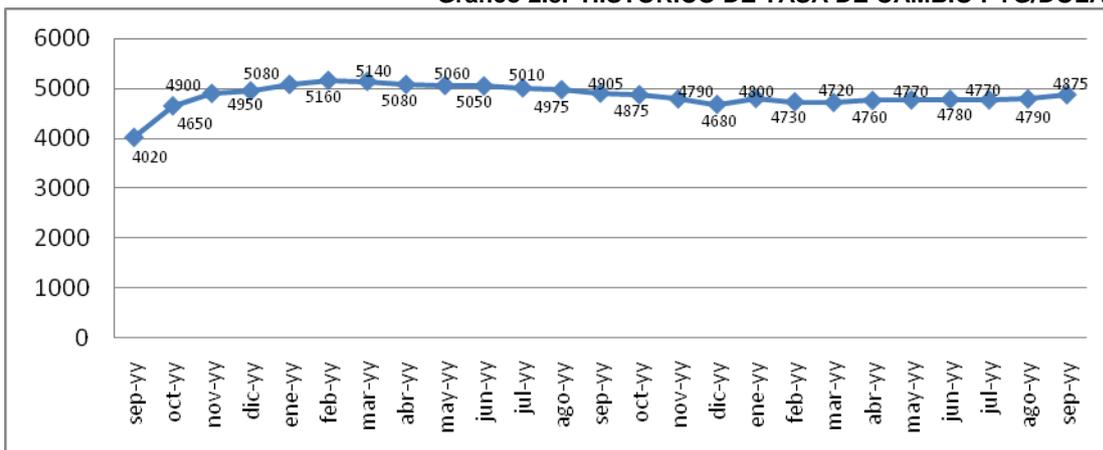
Gráfico 2.7. TIPO DE CAMBIO



Fuente: Banco Central del Paraguay, 2011

El tipo de cambio brinda una ventaja sobre algunos países para negociar según la relación con las otras monedas. Para el efecto de las transacciones de una empresa de *courier*, se evaluaron las cifras según el tipo de cambio de las casas financieras de Asunción; existe diferencia respecto a las tasas que proyecta el Banco Central del Paraguay y las que se cotizan en el mercado (Centro de Importadores del Paraguay, 2011), tal como muestra el gráfico que se presenta a continuación:

Gráfico 2.8. HISTORICO DE TASA DE CAMBIO PYG/DOLAR



Fuente: Centro de Importadores del Paraguay, 2011
 Elaboración: Autoras

Según la CEPAL⁴ (2011), la apreciación del guaraní con respecto al dólar es coherente con lo que ocurre en buena parte de América Latina donde, en un contexto de abundante liquidez a nivel mundial, las mayores entradas de capital y el significativo aumento de las reservas internacionales se han reflejado en el fortalecimiento de las monedas.

Para julio de 2011, el guaraní se ubicó en 4020 PYG respecto al dólar, lo que puede representar una oportunidad para una empresa nueva de *courier*, pues recibirá más dinero, facilitando las transacciones de compra y venta de insumos, materiales, pago de sueldos, etc.

2.1.7.3. Factores regulatorios

Según el Código Aduanero de Paraguay en el Capítulo 4 **Tratamientos Con Franquicias De Arancel Aduanero Y De Formalidades**, Sección 3, *Art. 223: Exención del Tributo Aduanero*: “las mercancías sometidas al régimen de remesa expresa⁵ quedarán exentas del pago de tributos aduaneros hasta valor FOB de 100 USD y en las condiciones y requisitos establecidos en las normas reglamentarias (Código Aduanero Paraguayo -Art.223, 2004:48).

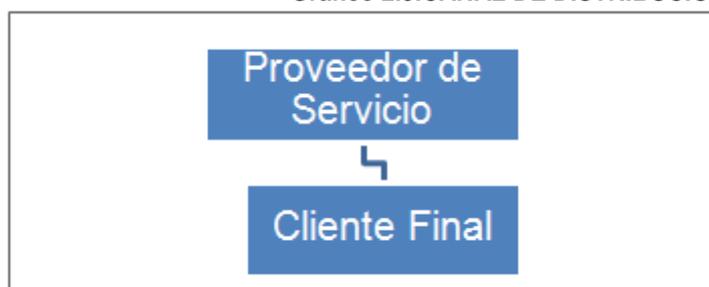
2.1.8. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Por la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor del servicio y el consumidor. Por tanto, se emplea un canal directo, sin intermediarios, para llegar al cliente final. El servicio se da directamente en la agencia de *courier*.

⁴ CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas, responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

⁵ Remesa expresa: Es el envío de correspondencia, sean documentos o mercancía que ingresen o egresen del territorio aduanero, transportados por empresas autorizadas para esos efectos y que deban ser despechados con prioridad y celeridad.

Gráfico 2.9.CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Staton W ,Etzel, Walker B, 2004
Elaboración: Autoras

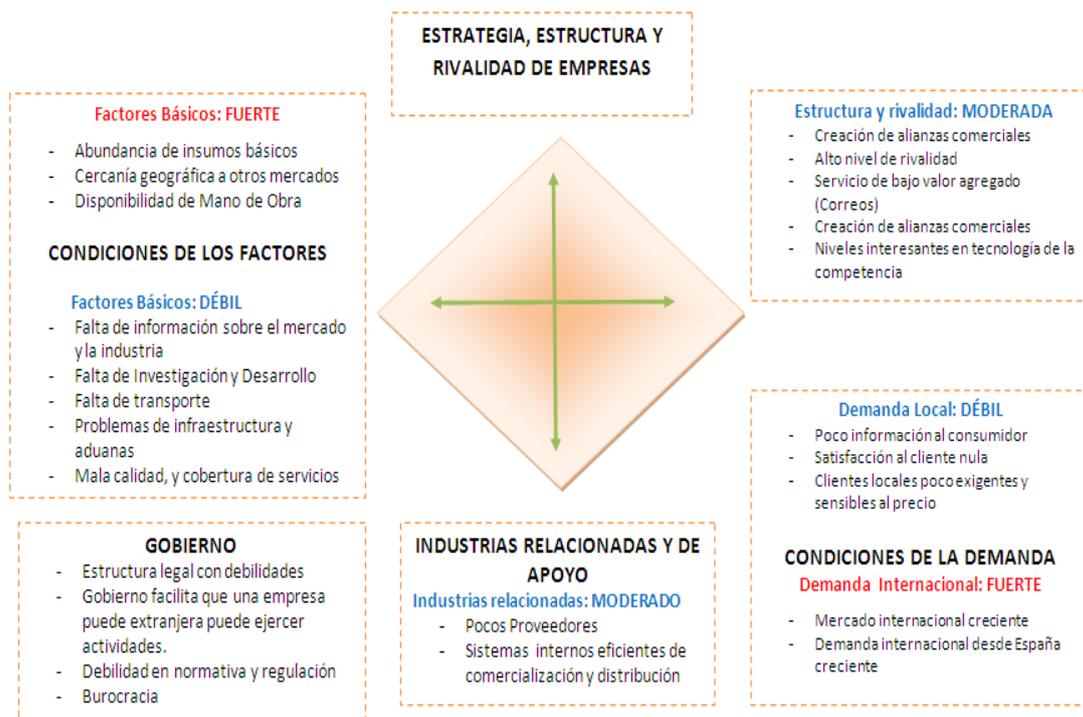
2.1.9. DIAMANTE DE PORTER

Paraguay cuenta con una abundancia de insumos básicos por la cercanía geográfica que tiene con Brasil y Argentina.

El desarrollo inicial de esta industria se debió principalmente a la necesidad de estar comunicados; a medida que el *boom* del internet crecía y con éste, las redes sociales y la telefonía móvil, el sector se fue complementando con elementos creados para el desarrollo de la infraestructura de comunicación móvil, descuidado la subindustria de correos.

Como se puede observar el gráfico 2.10. los factores básicos de producción se han limitado, especialmente el costo de mano de obra, porque es el más alto en América Latina. No obstante, el desarrollo de nuevos factores creados por el subsector de telecomunicaciones superan ampliamente los beneficios básicos, posicionando a esta industria como una importante contribución al PIB nacional.

Gráfico 2.10. DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Porter M, 1994

Elaboración: Autoras

2.1.9.1. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las características de la industria, en este aspecto, son:

- Cercana relación con los proveedores.
- Pocas asociaciones gremiales.
- Niveles interesantes en tecnología de la competencia.
- Alianza con clientes sofisticados y exigentes.
- Un gran número de pequeños empresarios informales indirectamente promueve la competitividad.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIOS

El constante crecimiento de la migración desde Paraguay hacia España ha creado necesidades de comunicación. La escasa existencia de compañía de *courier* enfocados en prestar este servicio a un bajo costo, desde Asunción hacia España, constituye una oportunidad de negocio. Por esto, el presente

plan pretende la creación de una empresa filial de Latín Travel Cía. Ltda. en Asunción para brindar servicios de Courier con precios bajos y tiempos de entrega que no se ofertan actualmente en el mercado, por medio de la consolidación de carga. Los altos índices de migración y la creciente demanda de este servicio, obligan a la empresa a pensar en la opción de una filial para captar nuevos mercados y asegurar un negocio rentable en el tiempo.

2.2.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Latín Travel Cía. Ltda. matriz Ecuador, está representada legalmente por sus accionistas: Marcial Herrera, Mélida Chuquirima y Carlos Herrera. En caso de que el estudio demuestre factibilidad, los accionistas autorizarán la creación de una filial en Paraguay, con domicilio fiscal en la ciudad de Asunción, que cumplirá con las siguientes obligaciones:

- Pago de impuestos mensuales y anuales obligatorios.
- Pago de impuesto a la renta anual.
- Pago de impuesto al valor agregado mensual.
- Aporte patronal mensual al Instituto Público de Seguridad Social..

2.2.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión y visión de la filial serán iguales a las de la empresa matriz. La filial tendrá sus propios objetivos organizacionales, que se enmarcan en la filosofía de la organización:

2.2.3.1. Misión

“Somos una empresa con responsabilidad social que apoya a los emigrantes, brindando un servicio de alta calidad en transferencias de dinero y transporte de carga courier, a nivel nacional e internacional. Se caracteriza por el mejoramiento continuo de sus servicios y la vanguardia tecnológica; una adecuada planificación; personal capacitado y trabajo en equipo; con un enfoque permanente en la satisfacción absoluta de nuestros clientes lo cual se derivará en el crecimiento y desarrollo de la compañía”.

2.2.3.2. Visión

“Ser una empresa competitiva y de excelencia, reconocida como la mejor elección en servicio de transferencias de dinero y transporte de carga courier, a nivel nacional e internacional”.

2.2.3.3. Objetivos

Tabla 2.5. OBJETIVOS

	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ECONOMICOS	Enviar 7000 kg de carga.	Enviar 16000 kg de carga.	Enviar 25000 kg de de carga.
	Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% anual	Obtener un rendimiento anual del 30% sobre la inversión.	Aportar el 100% de la inversión al capital suscrito de la empresa matriz.
ESTRATÉGICOS	Posicionar a la empresa dentro del segmento líder del mercado.	Dirigir los esfuerzos de publicidad y marketing hacia la fidelización del cliente.	Expandir operaciones a tres oficinas regionales por medio de agentes y comerciales.
	Obtener el 10% de participación en el mercado local.	Fidelizar al 50% de los clientes.	Incrementar la participación de mercado en 35%.
	Mejorar la atención a los clientes, reduciendo los tiempos de espera en los trámites y otorgamiento de beneficios.	Lograr la satisfacción de los clientes al 100% , en el momento de recibir el servicio.	Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.

Elaboración: Autoras

2.2.4. EL SERVICIO

El servicio que prestará la empresa es de remesa expresa (*courier*). El servicio de encomiendas tendrá un proceso de recepción, manipulación, transporte y entrega, en forma eficiente rápida y puntual, poniendo énfasis en el servicio al cliente.

La empresa contará con personal altamente calificado en procesos de logística y comunicación, garantizando una entrega confiable y segura a los clientes.

2.2.5. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

El mercado meta para el servicio de envío de encomiendas es Paraguay, específicamente la ciudad de Asunción. La estrategia de ingreso a dicha ciudad es de *“asignación de precios de penetración, que consiste en vender los productos nuevos a precios bajos con la esperanza de alcanzar un gran volumen de ventas.”*(Gitman, 2007: 475), junto con las estrategias de liderazgo en costos y de enfoque (Porter, 1996: 30).

Actualmente se pueden encontrar distintos servicios cuyo precio depende del tipo de transporte que se usa para trasladar los artículos que envían los paraguayos de un país a otro, Latín Travel Filial Asunción enfocará todos sus esfuerzo para brindar un servicio eficaz y eficiente, a un bajo precio, proporcionando un buen servicio, tomando como fortaleza el contar con un buen equipo gerencial y con una experiencia de 12 años en el mercado de *courier* y remesas.

2.2.6. ANÁLISIS FODA

Situación Actual de la empresa Matriz

Al realizar el diagnóstico de la empresa matriz se obtuvieron los siguientes resultados que permitirán mejorar el negocio y proyectar con éxito la nueva sucursal. ***Ver Anexo A.5.***

2.2.7. ANÁLISIS FODA (Matriz)

Tabla 2.6. MATRIZ FODA LATÍN TRAVEL ECUADOR

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Apertura de nuevos mercados debido a la migración	Contar con un equipo gerencial con experiencia
Las Barreras de entrada son altas	EL negocio tiene una rentabilidad atractiva para los socios
	La empresa cuenta con doce años de experiencia en el mercado de courier y remesas
AMENAZA	DEBILIDADES
Políticas restrictivas del gobierno	No existe un sistema de costos
Inseguridad de las vías provinciales	Falta de espacio físico para áreas de trabajo
Impuesto a la salida de capitales	La empresa cuenta con un 50% de cobertura nacional.

Fuente: Porter M, 1994

Elaboración: Autoras

2.2.8. ANÁLISIS FODA (Filial Asunción)

Tabla 2.7. MATRIZ FODA FILIAL ASUNCIÓN LATÍN TRAVEL

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Es un servicio no explotado	Experiencia del equipo gerencial de matriz se replicará en la filial
Facilidad de entrada para empresas extranjeras.	Accionistas dispuestos aportar el capital suficiente para la creación del plan.
EL Negocio genera buena rentabilidad	La filial tiene el respaldo de doce años de experiencia de la oficina matriz
AMENAZA	DEBILIDADES
Barreras de entradas Bajas	No hay posicionamiento de la filial
Transporte informal	Falta de confianza de los clientes
Dependencia de proveedores del servicio aéreo.	La inexistencia de vuelos directos hacia España

Fuente: Porter M, 1994

Elaboración: Autoras

Capítulo III

INVESTIGACION DE MERCADOS

En este capítulo se busca identificar a los gustos y preferencias de los consumidores de servicios de correos de Asunción a Madrid, a través de la determinación de sus percepciones, exigencias y tendencias, así como del comportamiento de la competencia, precios y publicidad.

3.1. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La migración es un fenómeno que afecta especialmente a los países en desarrollo, Paraguay no es la excepción; en los últimos años la migración de los ciudadanos paraguayos ha crecido debido a factores económicos, sociales y culturales, el mayor movimiento comenzó hace 6 años, los principales destinos son España, Argentina y Estados Unidos.

España encabeza la lista de países con mayor flujo migratorio de paraguayos, ya que no se necesita visa para ingresar a este país (Ministerio de Relaciones Exteriores de Paraguay, 2011). El 77% tiene entre 20 y 44 años y gran parte de los migrantes paraguayos viven en Madrid y Cataluña. Respecto a la procedencia de los migrantes, en un 32% son de Asunción; el 12% de Central; el 10% de Caguazú. El vínculo entre migrantes de España y Paraguay son los familiares que quedan su tierra natal.

3.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.

El problema es la necesidad de crear una empresa Paraguay en el que se determine la viabilidad y rentabilidad de ofrecer un servicio de calidad, rapidez y seguridad a bajos precios de manera que sea atractivo y se use el servicio de envío y recepción de encomiendas Asunción – España – Asunción, los cuales buscaran nuevos mercados a futuro.

3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Solo existe información hasta 2010, por tanto no se puede acceder a datos actualizados de tendencias, medios publicitarios, seguridad, calidad, localización, gustos y preferencias del consumidor.

3.4. OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Tabla 3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Nº	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	HIPOTESIS	OBJETIVO
1	¿Por qué empresas envían sus encomiendas los paraguayos?	Por DHL, UPS, SKYNET, Correos de Paraguay.	Averiguar los competidores existentes en el mercado.
2	¿Cuál es el costo por kg que se paga por este servicio?	El costo de envío por un kg es de \$12,00USD.	Fijar el precio del servicio.
3	¿Qué tipo de bienes envían usualmente los paraguayos?	Las familias usualmente envían medicamentos, alimentos, vestimenta, recuerdos y artículos tradicionales de Paraguay.	Especificar los servicios que requiere el cliente.
4	¿Cuál es la ubicación preferida para una agencia de <i>courier</i> ?	La zona de Defensores del Chaco – Asunción.	Determinar la localización idónea para una agencia de <i>courier</i> .
5	¿Qué es lo más importante para seleccionar una agencia de correos?	Los precios, tiempos de entrega, seriedad, responsabilidad, seguridad.	Conocer las características esenciales del servicio de correos.
6	¿Qué servicios adicionales requieren las personas?	Los clientes requieren entrega a domicilio, rastreo, promociones.	Definir los servicios adicionales.
7	¿Qué trámites se deben realizar para abrir una filial de <i>courier</i> en Paraguay?	Se requiere convalidar el permiso de <i>courier</i> de Ecuador en Asunción.	Cumplir con los requisitos legales para abrir la filial en Asunción.
8	¿Cuál es el tipo de servicio que brinda la competencia?	Existen empresas que no prestan servicios de calidad, y el tiempo de entrega no lo cumplen.	Establecer el grado de satisfacción de los clientes respecto a la competencia.

Elaboración: Autoras

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se utilizaron dos tipos de investigación: descriptiva cualitativa por medio de entrevistas con expertos, descriptiva y cuantitativa por medio de encuestas.

3.5.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA

3.5.1.1. Entrevista con expertos

Dialogo directo en el que un entrevistador interroga a una sola persona, con el fin de obtener información acerca de un tema específico (Malhotra, 2008: 158).

Metodología

Las entrevistas a expertos se realizan a personas que tienen conocimientos amplios sobre los temas inherentes a la investigación, cuyas respuestas contribuyen a comprobarla hipótesis, realizando tres entrevistas grabadas, con un cuestionario previamente elaborado, se realizaron en el lugar de trabajo de los expertos. Tuvieron una duración aproximada de quince minutos. **Ver Anexo B.1, B2**

Las preguntas que se formularán a todos los entrevistados fueron: inscripción de la empresa para ejercer actividades, tributos que deben pagarse, tiempos de pago, trámites de facturación, retenciones, aportaciones a seguridad social y aspectos relacionados con la constitución de la filial.

Los entrevistados fueron:

Tabla 3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevistado	Lugar	Cargo	Tiempo	Teléfono
Ing. Danny Herrera	Quito	Administrador- Courier	15 Minutos	2505066
Dr. Raúl Valdez	Asunción	Abogado	15 Minutos	21527570
Lic. Magali Silva	Asunción	Contadora	15 Minutos	81189747

Elaboración: Autoras

Resultados de Expertos

- La empresa deberá inscribirse en el SET (Subsecretaría de Estado de Tributación)
- Para la facturación se deberá llevar el RUC a una imprenta y ellos tramitarán el “timbrado” que en Ecuador equivale a la autorización para emisión de facturas.
- No se realizan retenciones según la normativa paraguaya.
- Las aportaciones a la seguridad social son: 9% del trabajador y 16.5% de patrón. Los impuestos se pagan mensualmente sobre el IVA, tomando en cuenta el último dígito del RUC, para la fecha de pago.
- El Impuesto a la Renta es del 10%; y su fecha máxima de pago el 30 de abril de cada año.
- Para el pago de los salarios en Paraguay se reemplaza el documento de rol de pagos por sobres que se adquieren en el Ministerio de Trabajo. Ver anexo **B.3**
- Una empresa extranjera, legalizará los documentos de la compañía en el país de origen y obtendrá visados en la Embajada Paraguaya.
- En Paraguay los documentos visados, deberán ser transcritos por un escribano (notario), quien se encargará de inscribir a la empresa en las entidades correspondientes. Una vez inscrita en el registro de comercio, se podrá obtener el RUC.
- Los permisos y patente se realizarán en el Municipio, donde se entregará una pre-liquidación a la que deben adjuntarse los demás documentos para obtener el permiso.
- A la garantía aduanera debe adjuntarse elaborados los formularios para inscribir las firmas en la aduana. Únicamente los apoderados de la empresa podrán realizar los trámites correspondientes. Ver **Anexo B.4**
- Es importante que el representante legal de la compañía sea residente en Paraguay.
- El trámite en Paraguay lleva aproximadamente 65 días, a esto se suma el tiempo de legalización en el país de origen.

- La industria se encuentra indiferente en el área de correos o encomiendas de los migrantes, actualmente el servicio se encuentra descuidado para este mercado.
- Las entidades de gobierno no tienen una atención adecuada al cliente.
- Los tiempos de entrega son mínimo de 15 días, lo que no justifica el costo.
- Los agentes mencionan como beneficio envíos diarios; sin embargo, la realidad es que consolidan la carga dos veces por semana.
- La entrega de encomiendas que llegan vía aérea tiene un problema, pues los vuelos de llegada a Paraguay son indirectos y por tanto, generan retrasos.
- La mano de obra es abundante, la única condición es la honradez del personal.

Conclusiones de Expertos.

- Para la legalización de la filial se debe acudir a las siguientes entidades gubernamentales:
 - SET (Formulario Anexo)
 - Registro Comercial
 - Escribanía
 - IPS
 - Ministerio de Trabajo y Justicia
- Los documentos y trámites a realizarse son sencillos, aunque tienen una demora considerable debido a la atención al cliente que existe en las entidades gubernamentales de Paraguay.
- Los impuestos que se pagarán son:
 - Aportación a la Seguridad Social: 9% personal y 16.5% patronal.
 - No hay retenciones porque sólo aplican para entidades públicas.
 - Declaración de IVA y Renta mensual.
 - Impuesto de la renta anual (10%).
- Los impuestos más altos en relación con el país de origen de la compañía son los correspondientes a la aportación del IPS (IESS) y el pago de la renta anual (que está por debajo de lo establecido en Ecuador).

- Por la falta de conocimiento y valores del personal, hay que realizar un esquema de captación de personal enfocado en optimizar la selección de personal a través de la búsqueda de conocimientos técnicos y la capacidad de superación de los aspirantes.
- Se debe realizar una reserva de USD 15000 para garantía aduanera.
- Existe demanda insatisfecha; los clientes usan el servicio del gobierno a pesar de la mala atención hacia los usuarios.
- Según los expertos es técnicamente viable y legalmente viable.

3.6. MERCADO OBJETIVO

Grupos de familias clase socioeconómicamente baja y media de la ciudad de Asunción que tienen familiares migrantes en España, a quienes desean enviar paquetes vía *courier*, a un costo bajo, y de manera rápida y eficaz.

3.6.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Se tomó como base el modelo de Kotler y Armstrong (2008:242) para realizar la segmentación de mercado.

3.6.1.1. Segmentación Geográfica

Familias de migrantes que residan en la ciudad de Asunción, sector urbano, ciudad que cuenta con un aeropuerto internacional.

3.6.1.2. Segmento Demográfico

Hombres y mujeres comprendidos entre 17 y 60 años de edad.

3.6.1.3. Segmentación Psicográfica

Familias de clase socioeconómicamente baja y media, que necesitan enviar paquetes a sus familiares residentes en España.

3.6.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.6.2.1. Encuestas

Se realizan con base en un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y ha sido diseñado para obtener información específica de los clientes (Malhotra, 2008:183). En las preguntas 6 y 9, los valores están puestos en moneda local para mayor facilidad de los

encuestados, en los resultados se puede visualizar en dólares con una tasa de cambio referencial.

Metodología

Obtener información que se basa en el interrogatorio de los individuos a quienes se les plantea una variedad de preguntas respecto a su comportamiento, actitudes, conocimientos motivaciones, así como características y su estilo de vida (Malhotra, 2008:183).

Se aplica la fórmula de cálculo de la muestra para determinar el número de encuestas a realizarse en la ciudad de Asunción. Cada encuesta consta de doce preguntas. **Ver Anexo B3.3.**

Cálculo de la muestra

Se trabajó con la siguiente fórmula, establecida para una población finita:

$$n = \frac{\frac{z_{\alpha}^2 * pq * N}{E^2}}{E^2 N + \frac{z_{\alpha}^2 * pq}{E^2}} \quad (6)$$

Con datos de la Dirección General de Estadística, Encuesta y Censos junto con la Encuesta Permanente de Hogares, en Asunción existen 132.355 hogares del cual de ese total de hogares con algún familiar en el extranjero hay 6416 hogares. Por lo que se obtuvo una muestra de 154 encuestas.

Tabla 3.3. HOGARES CON ALGUN MIEMBRO EN EL EXTERIOR DEL PAIS

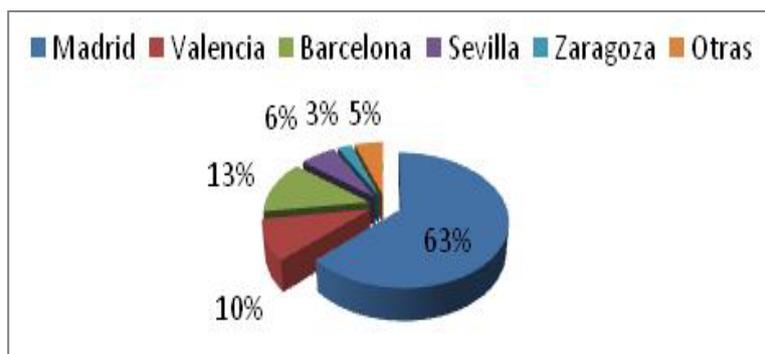
	País Total	Total Urbana	Total Rural	Asunción	San Pedro	Caaguazú	Itapúa	Alto Paraná	Central
Total de Hogares	1.520.363	920.017	600.346	132.355	77.360	110.321	133.361	178.935	477.504
Total hogares con algún miembro del hogar en el exterior	162.486	91.743	70.743	\$ 6.416,00	6.453	14.420	21.638	14.044	48.386
% con respecto al total	10,7	10	11,8	4,8	8,3	13,1	16,2	7,8	10,1

Fuente: DGEEC, Encuesta Permanente de Hogares EPH, 2009

Resultados de Encuestas:

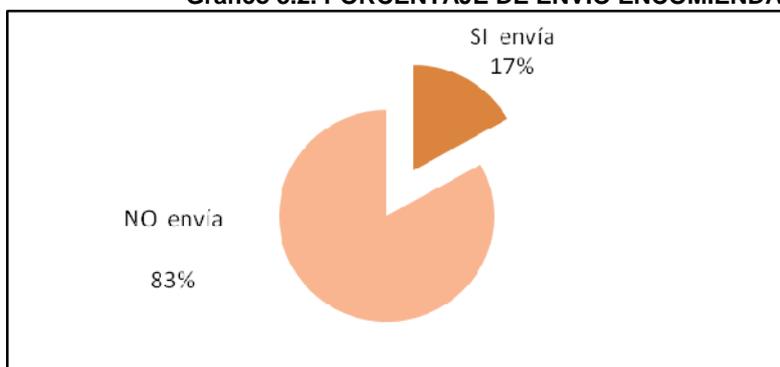
⁶ Galindo E., 2006:388

Gráfico 3.1. CIUDAD QUE HABITAN LOS MIGRANTES



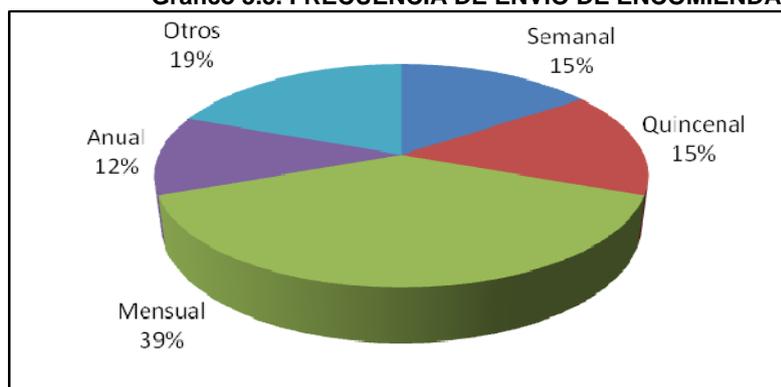
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.2. PORCENTAJE DE ENVIO ENCOMIENDAS

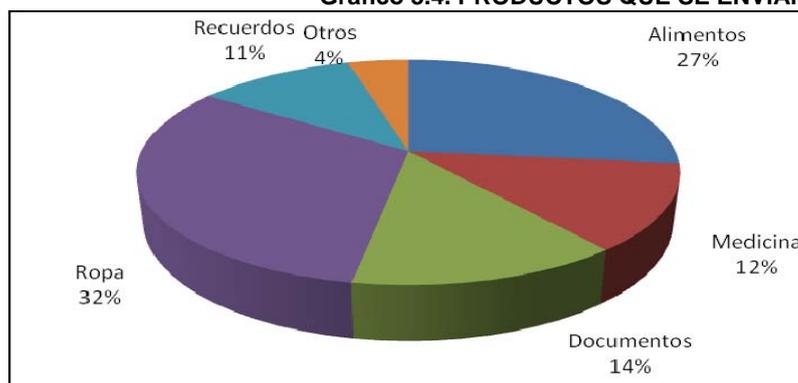


Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

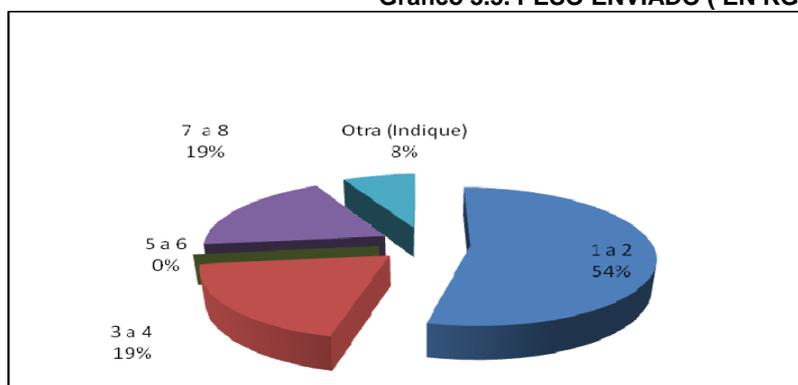
Gráfico 3.3. FRECUENCIA DE ENVÍO DE ENCOMIENDAS



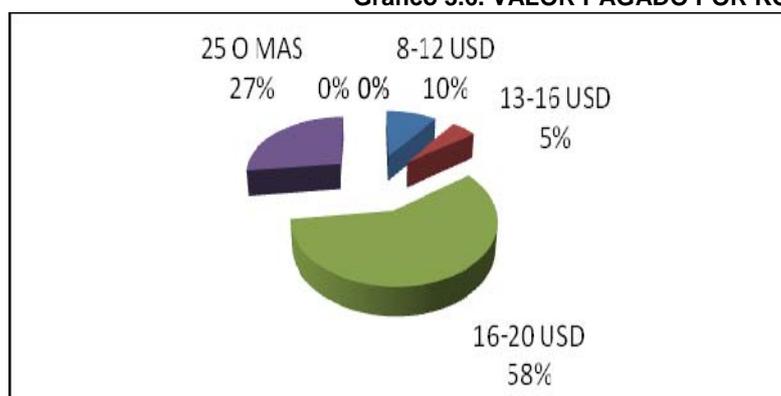
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.4. PRODUCTOS QUE SE ENVÍAN

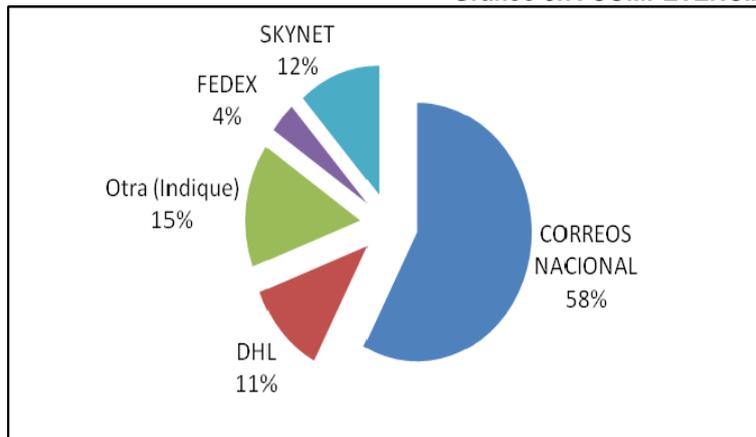
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.5. PESO ENVIADO (EN KG)

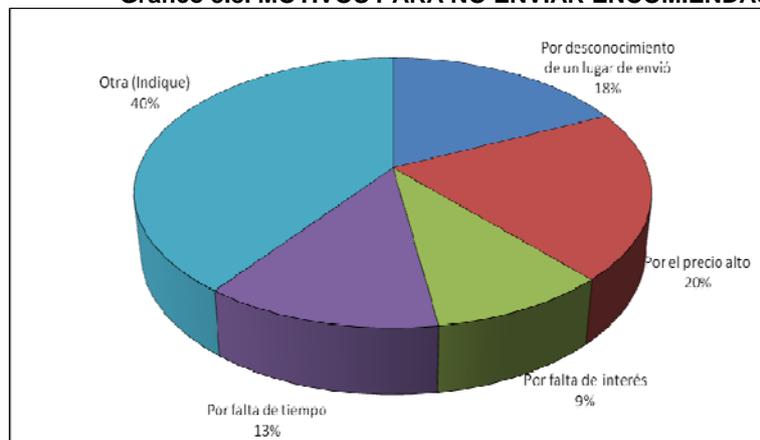
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.6. VALOR PAGADO POR KG

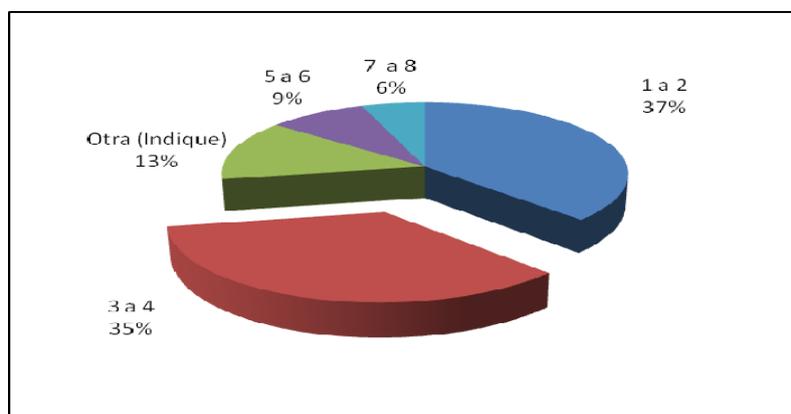
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.7. COMPETENCIA

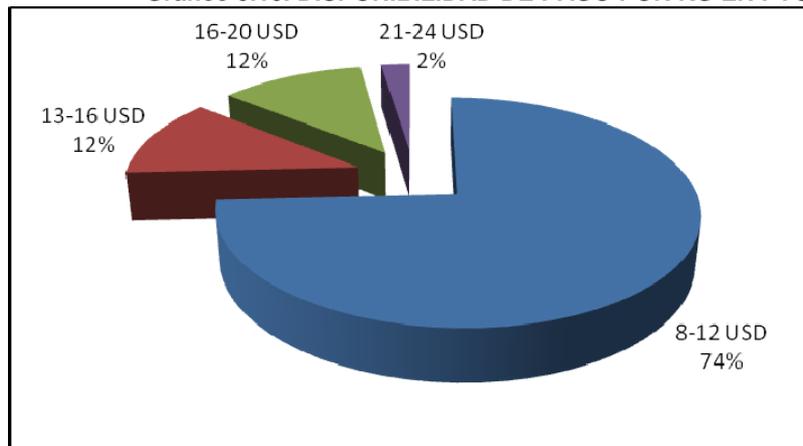
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.8. MOTIVOS PARA NO ENVIAR ENCOMIENDAS

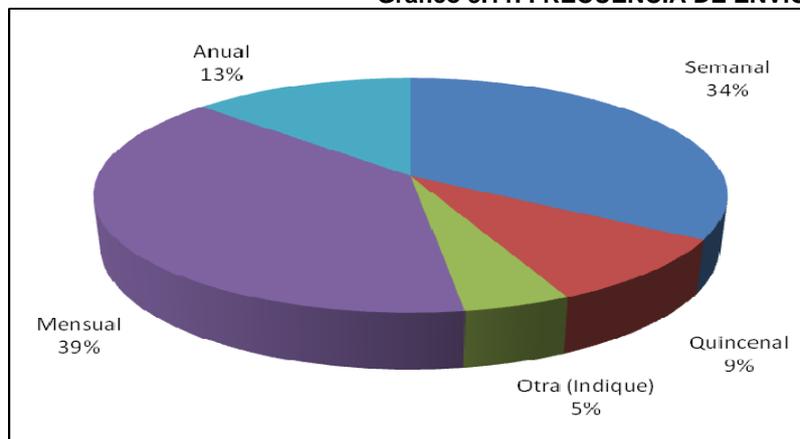
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.9. PESO ENVIADO POR PERSONA (KG)

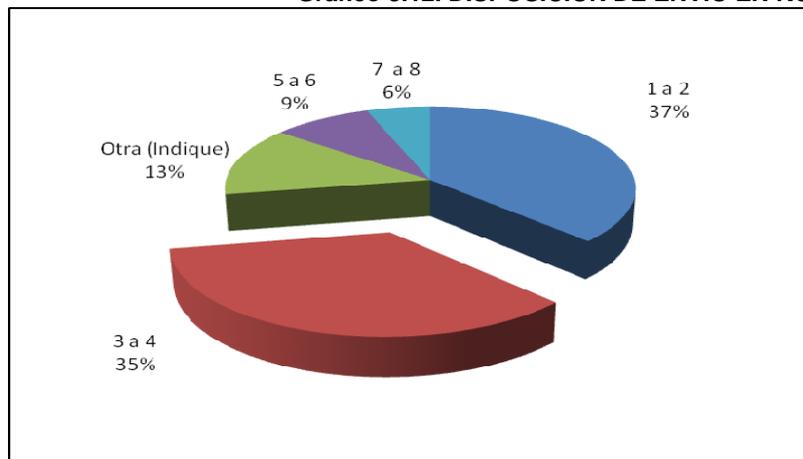
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.10. DISPONIBILIDAD DE PAGO POR KG EN PYG

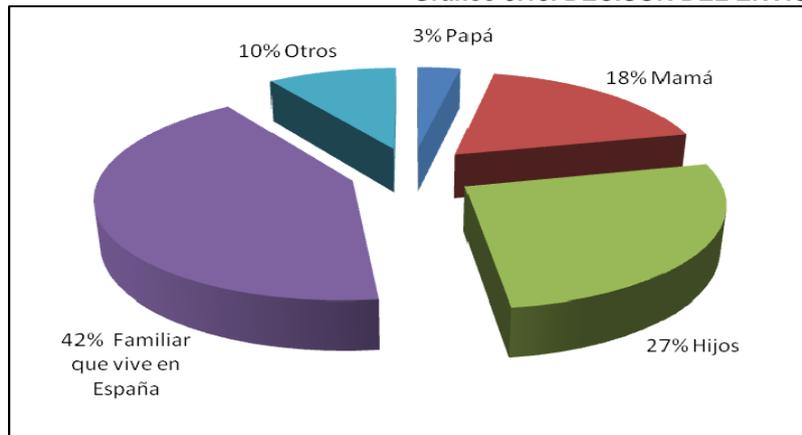
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.11. FRECUENCIA DE ENVÍO

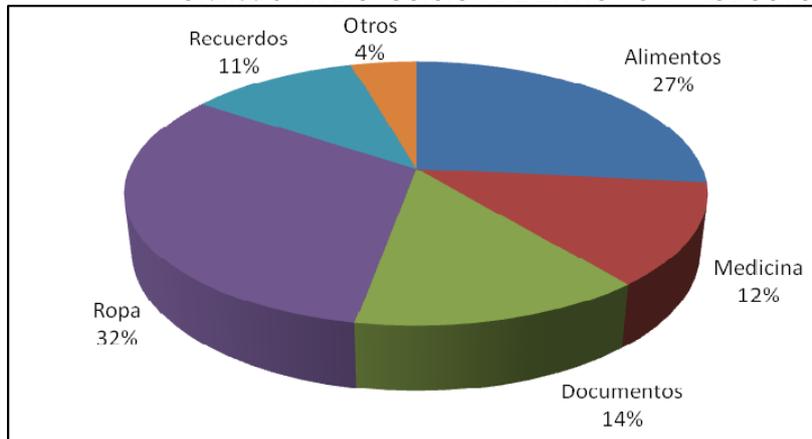
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.12. DISPOSICIÓN DE ENVÍO EN KG

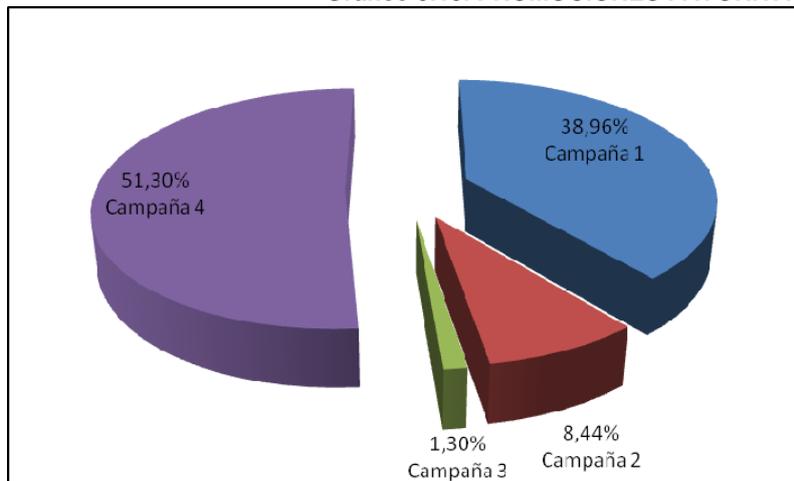
Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.13. DECISOR DEL ENVÍO

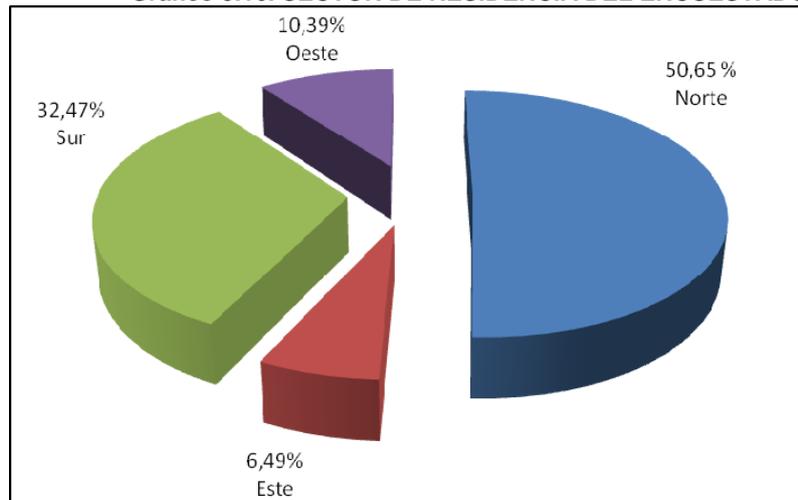
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.14. DISPOSICIÓN DE ENVÍO POR PRODUCTO

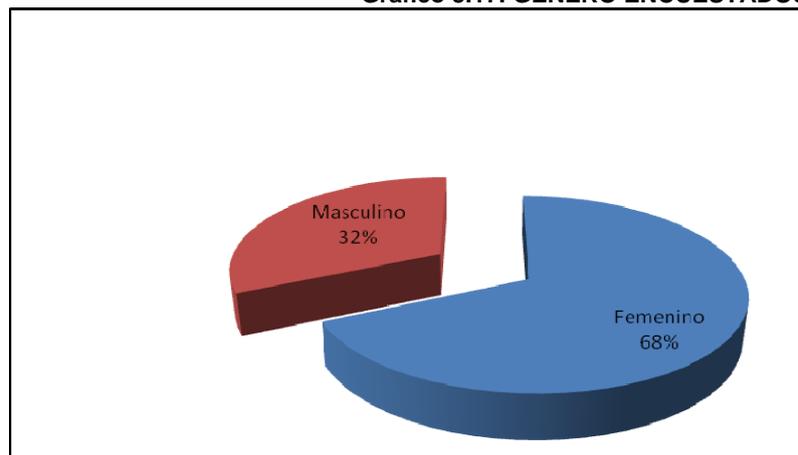
Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.15. PROMOCIONES FAVORITAS

Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.16. SECTOR DE RESIDENCIA DEL ENCUESTADO

Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Gráfico 3.17. GÉNERO ENCUESTADOS

Fuente: Investigación de Mercado,2011
Elaboración: Autoras

Conclusiones de Encuestas

De los resultados obtenidos en las encuestas, se determinaron aspectos importantes para una logística y llegada al mercado, adecuados.

- El enfoque de ventas será a la ciudad de Madrid por que la gran mayoría de migrantes viven en esta ciudad.
- La calidad del servicio y el precio son factores que las personas consideran al momento de enviar un paquete.

- Se realizará una campaña de marketing, en la que se dará a conocer el bajo precio y seguridad en el envío y recepción de las encomiendas.
- Las personas están dispuestos a enviar ropa, alimentos, documentos y artesanías como: vasos típicos y termos, si la empresa cumple con sus expectativas de precio de USD \$12 dólares.
- Correos de Paraguay es la competencia directa ya que se encuentra posicionada en el mercado.
- En el negocio de envío de encomiendas es importante brindar seguridad, calidad y buen tiempo de entrega.

3.6.3. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Tabla 3.4. COMPARACION DE COMPETENCIA

<i>Competencia</i>	<i>Ventaja competitiva</i>	<i>Localización</i>	<i>Tipo de Servicio</i>	<i>Segmento de Mercado</i>	<i>Precios por kg</i>
Correo Nacional del Paraguay	Variedad de servicios (con precios altos)	Asunción	Alta gama de servicios	Bajo, medio, alto	17USD
Skynet	Instalaciones, conocimiento y atención al cliente	Asunción	Alta tecnología y calidad del servicio	Medio-medio Medio-alto Alto	50USD

Elaboración: Autoras

3.6.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

La industria se encuentra en crecimiento; aporta el 4% al PIB. La meta de Latín Travel para el primer año es captar una participación de mercado del 10%, proyectando conseguir un nivel de ventas de UDS 296230 como base estratégica para su filial en Asunción

3.6.5. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN

Se va a medir el cumplimiento de la meta mensual tomando como referencia el punto de equilibrio con la que se tomara acciones para llegar a la visión proyectada. La estrategia que se usar en caso de no alcanzar dicha meta es la contratación de comerciales con comisión con un valor máximo de 0,50 centavos por kilo.

3.6.6. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Las proyecciones realizadas con los datos obtenidos de años anteriores del Banco Central del Paraguay demuestran que la industria de comunicaciones tendrá un crecimiento a una tasa promedio del 8.23%.

Según la Encuesta Permanente de Hogares (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos, 2009) 66.084 paraguayos procedentes de las ciudades de Asunción, Central y Caaguazú, eligieron como su destino de residencia España, de los cuales gran parte viven en Madrid y Cataluña. Sus familiares en Paraguay tienen necesidad de comunicación y envío de bienes, detalles afectivos, documentación y productos que identifiquen su cultura.

Con el diamante y fuerzas de Porter se demostró que el negocio es favorable porque las barreras de entrada son bajas, es un servicio no explotado, el gobierno da facilidad de entrada a las empresas extranjeras, y además se cuenta con abundancia de insumos básicos y disponibilidad existente de mano de obra.

Los expertos de mercado mencionan que la documentación y trámites a realizarse son sencillos, aunque suelen demorar. Dichos trámites se realizarán en: Subsecretaría de Estado de Tributación, Registro Comercial, Escribanía, Instituto de Previsión Social Y Ministerio de Trabajo.

Las encuestas determinaron que existe una gran oportunidad para el negocio en el sentido que las personas consideran el precio y el tiempo de entrega un factor muy importante para enviar sus encomiendas. Ya que el 20% de los encuestados no envían encomiendas por el precio alto,

Las cifras de la industria, encuestas, entrevistas a expertos y encuestas han mostrado la oportunidad de negocio para la nueva filial en Asunción.

Capítulo IV

PLAN DE MARKETING

Este capítulo contiene los objetivos y estrategias de lanzamiento y posicionamiento del servicio de *courier* de Latín Travel en la ciudad de Asunción.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La empresa aplicará las estrategias competitivas de liderazgo en costos y la de enfoque. Según Michael Porter (1996:30), la estrategia de liderazgo en costos:

“(...) se orienta a conseguir que el consumidor perciba que el servicio tiene un precio más competitivo que el de la competencia y que por lo tanto esté dispuesto a aceptar el producto o servicio a costo bajo pero sin descuidar el nivel de calidad al momento de prestar el producto o servicio”.

Se decidió aplicar esta estrategia tomando como base la experiencia de las operaciones de la empresa en otros mercados y la capacidad de reducir costos y satisfacer al cliente. Los bajos costos permiten establecer un precio más competitivo en relación con la competencia, conocida por sus elevados precios. La reducción de costos no significa sacrificar la calidad del servicio, por esto, esta acción va ligada a la estrategia de enfoque, adaptada a las necesidades del mercado objetivo (familias de migrantes), de tal manera que la empresa pueda superar el desempeño de la competencia y obtener utilidades que satisfagan las expectativas de los propietarios e inversionistas.

Posteriormente, estas estrategias se combinarán con una publicidad agresiva en radio, prensa, auspicios, hojas volantes, vallas, publicidad visual en servicio de transporte público y promociones. Finalmente, se espera utilizar como estrategia adicional el marketing boca a boca.

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

4.1.1. METAS DE VENTAS

La meta de ventas en el primer año es obtener los ingresos necesarios para financiar las actividades del negocio. Se espera que los ingresos percibidos permitan alcanzar un margen de rentabilidad mínimo del 10% anual.

Según los objetivos planteados por la gerencia, se espera que las ventas se incrementen en al menos un 5% para generar los flujos que permitan alcanzar un retorno de la inversión a los tres años de operaciones.

4.1.2. ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL PRECIO

Los elementos que pueden influir en la determinación del precio son:

- *La variación de los costos (directos e indirectos):* El costo de la materia prima por kg enviado es de USD 8.22 y kg recibido USD 1,25. (Ver tabla 4.1).

La mano de obra directa es de USD 61.043 con una proyección y capacidad de 85.864 kg para el primer año. Los costos indirectos de fabricación (servicios básicos) son USD 7860 en el primer año.

- *Competencia:* Se obtuvo información de los precios ofertados en establecimientos que prestan un servicio similar; éstos oscilan entre USD 17 y 141 por kg.
- *El nivel de la demanda:* Se prevé evaluar el comportamiento en tres escenarios posibles: esperado, optimista y pesimista. Se considera que la demanda en este servicio es elástica por lo que los clientes serían sensibles a cualquier alza en los precios y enviarían con menos frecuencia los paquetes.

4.1.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios a seguir es la de penetración de mercado, que consiste en vender el máximo de unidades a un precio que permita al negocio cubrir su costo de adquisición y los costos de lanzamiento del servicio (Kotler y Armstrong, 2001: 348)

El precio fijado por kg enviado es de USD12, en función de los gastos y costos incurridos en la aerolínea, desaduanización en destino y entrega. Para marcar una diferencia en precios es necesario cumplir con un cupo mínimo de 100 kilos por embarque. El precio será en guaraníes, según la cotización al día.

Tabla 4.1. PRECIO DE ENVIO Y RECEPCIÓN POR KG

COSTO DE ENVIO DE PAQUETES	
VALORES DADO PARA UN KILO	1 k
MATERIA PRIMA	
Cinta de Embalaje Café 120 rollos medidas (98 mm de ancho * 91,25 m)	0,01
Cinta de Embalaje Transparente 120 rollos medidas (98 mm de ancho * 91,25 m)	0,05
Papel burbuja 1 rollo de 150 metros	0,15
papel sobre	0,05
Papel bond	0,02
Bolsa Plastica	0,05
Total Materia	0,33
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Cajero	0,082
Chofer/Estibador	0,082
Mensajero/Estibador	0,082
Total MOI	0,25
COSTOS INTERNOS FIJOS	
Transporte aerolinea	5,6
Gasto servicios basicos	0,11
Entrega Corresponsal	1,5
Total CIF	7,21
GASTOS	0,41
GASTOS PUBLICIDAD	0,21
GASTOS DIRECTOS	0,05
GASTOS INIDRECTOS	0,08
TOTAL DE GASTOS	8,22
Utilidad 46%	3,78
PV	12,00

COSTO DE ENTREGA DE PAQUETES	
VALORES DADOD PARA UN KILO	1 k
MATERIA PRIMA	
Cinta de Embalaje Café 120 rollos medidas (98 mm de ancho * 91,25 m)	0,2
Bolsa plastica	0,07
papel sobre	0,06
Papel bond	0,02
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Cajero	0,086
Chofer/Estibador	0,082
Mensajero/Estibador	0,082
GASTOS	
GASTOS PUBLICIDAD	0,1
GASTOS DIRECTOS 100KG GUIA AEREA	0,06
GASTOS INIDRECTOS	0,07
VALOR ENTREGA DE CADA KILO	0,42
TOTAL DE GASTOS	1,25
Utilidad	1,25
PV	2,5

Fuente: Investigación de Mercado, 2011
Elaboración: Autoras

Los precios se establecen de acuerdo con los costos, marginando una ganancia del 46% por kilo. El precio final de enviar Asunción- Madrid será de USD/KG 12.00 y para los corresponsales, una vez que se encuentren las encomiendas en las aduanas de Paraguay, el precio cobrado por kg será de USD 2.50 lo cual incluye trámites de aduana y distribución en Asunción.

4.3. TÁCTICA DE VENTAS

La principal táctica de ventas será la entrega de un servicio oportuno a precio competitivo, capaz de lograr fidelidad de los clientes. La venta del servicio se realizará de forma directa, inicialmente en la ruta Madrid – Asunción, con el servicio de entrega de encomiendas de 20 kg como peso máximo, y el mismo servicio en la ruta Asunción- Madrid, pero con peso máximo de 8 kg.

Cabe recalcar que las instalaciones de España pertenecen al mismo grupo de empresa pero no tiene relación fiscal, financiera o técnica, por lo que pasa a ser el principal corresponsal.

4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La empresa garantizará un servicio personalizado con personal altamente calificado. Los paquetes de los clientes estarán asegurados por un valor de USD 20 por kilo; si el cliente desea asegurar por un valor mayor, deberá pagar el 5% del valor que declara. La empresa matriz en Quito dispone de un servicio de intranet mediante el cual los agentes y sucursales se mantienen al tanto de las normativas o regulaciones de los envíos.

La calidad será controlada por medio de un *call center* a cargo de la oficina matriz, la cual aleatoriamente hará una encuesta diaria de tres preguntas a los clientes que hayan usado el servicio para determinar su grado de satisfacción con el servicio y sugerencias. Esto constituye un servicio posventa de gran importancia para la retroalimentación y mejora continua de la compañía

4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Respecto al punto de promoción y publicidad, a decir de Kotler y Armstrong (2001: 385):

“La publicidad suele operar en estrecha colaboración con otra herramienta de promoción: la promoción de ventas; la cual consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad y las ventas personales ofrecen razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ya.”

4.5.1. PUBLICIDAD

El punto de partida para captar la atención de los clientes surgirá en la oficina localizada en Madrid, se utilizarán *banners* en los locales autorizados y se adjuntará un folleto informativo a los paquetes que los clientes envían.

El segundo punto será en Asunción; los medios que se utilizarán son:

- Entrega de hojas volantes con información del nuevo servicio y ubicación de la oficina en los sistemas de transporte público, en horario de 4pm a 6pm. El material será repartido dos semanas antes del coctel de lanzamiento de la marca, y después cada viernes por el lapso de seis meses con información de promociones, antes de celebraciones especiales como San Valentín, Día de la Madre, Navidad, Fiesta de Independencia, entre otras.
- Stock de trípticos, dípticos y banners con informativos en las oficinas, a disposición de los clientes.
- Vallas colocadas en puntos estratégicos de la ciudad en diferentes épocas del año.
- Anuncios en los periódicos ABC y La Nación, de 15 x10 cm en interior de página, dos publicaciones por mes, en distintas épocas del año.
- Anuncios diarios, de lunes a viernes, en las principales radios de Asunción: 100.9 Radio Montecarlo y 106.1 Emisora Paraguaya, en el horario de 12pm a 2pm.
- Publicidad visual interior en diferentes cooperativas de transporte público.

- La página *web* contendrá un servicio adicional para que el cliente, mediante una clave, pueda revisar en qué proceso se encuentra la entrega de su paquete.
- En la página *web* también se contará con información sobre aranceles, promociones y noticias relacionadas con temas migratorios; enlaces a redes sociales y todos los servicios del grupo Latín Travel.
- Se realizarán auspicios de eventos de concurrencia masiva, como la Expo de Mariano Roque Alonso, la cual se realiza anualmente.

4.5.2. RELACIONES PÚBLICAS

Se hará un coctel de lanzamiento de la marca con el fin de generar una imagen positiva de la compañía. Se invitará al Gerente General de la Dirección Nacional de Aduanas, Gerente de Courier, Gerente de Sistemas, Gerente de Exportaciones e Importaciones, Agentes afianzados de Aduanas, al personal de las aerolíneas proveedoras del servicio -tanto de arribo como de envío de carga- y a la prensa para que realice la cobertura.

El evento tendrá un costo de USD 4700. Se realizará en un local con servicio de *catering*, decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas (USD 3000), bebidas alcohólicas (USD 1000), invitaciones (USD 400) y animador (USD 300).

4.5.3. PROMOCIÓN DE VENTAS

Se hará un descuento al cliente (no frecuente) que lleve una hoja volante de publicidad. Se entregarán artículos promocionales con el logotipo de la empresa, agendas, bolígrafos, calendarios y otro material POP que ayude a identificar la marca. A los clientes se les ofrecerá un descuento del 10% por cierta cantidad de kilos enviados que hayan acumulado.

4.6. DISTRIBUCIÓN

Como se puede observar en el gráfico 4.1. el canal de distribución se encuentra dividido en dos partes:

Envío de encomiendas: Servicio de transporte de encomiendas brindado por Latín Travel, a través de un intermediario o corresponsal en Madrid, que hará la entrega al consumidor final.

Entrega de Encomiendas: El corresponsal destinará la carga como distrito a la aduana de Paraguay, en donde interviene la filial realizando los trámites como empresa autorizada y procede a la distribución de encomiendas en Asunción.

Gráfico 4.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CANAL DE ENVÍO



CANAL DE ENTREGA



Fuente: Staton W ,Etzel, Walker B, 2004
Elaboración: Latín Travel, 2011.

Capítulo V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Este capítulo contiene el proceso de servicio de envíos de encomiendas con sus características técnicas y físicas.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia principal es el envío de encomiendas priorizando una buena relación comercial con el proveedor del servicio de transporte aéreo desde Asunción hasta Madrid. Para elegir el mejor proveedor se debe considerar principalmente el tiempo de tránsito y la seguridad, atributos que serán trasladados al cliente final. Se debe mantener una logística adecuada desde el inicio de la prestación del servicio de la empresa. Una estrategia secundaria es la ubicación de las oficinas, para la entrega, recepción y preparación de embarque, pues la localización debe otorgar funcionalidad, flexibilidad, agilidad y buena distribución de las instalaciones.

5.2. CICLO DE OPERACIONES

Tabla 5.1. OPERACIONES SERVICIO ENTREGA DE ENCOMIENDAS EN PARAGUAY

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESORES INMEDIATOS	TIEMPO (MINUTOS)
A	Envía el corresponsal Preaviso de embarque	-	1
B	Confirma el embarque y novedades	A	1
C	Embarque de corresponsal	B	1
D	Recepta Guía aérea y manifiesto	C	10
E	Confirma fecha estimada de Arribo de carga	D	1
F	Línea aérea confirma arribo de carga a Asunción	C	2
G	Documentación de carga	D	90
H	Tramites de aduana (Aforo Físico, Documental)	F,G	60
I	Pago de aranceles si corresponde	H	10
J	Liberación de carga por Aduana	H,I	30
K	Transporte de carga a Bodega	J	20
L	Verificación de arribo de guías hijas	K	120
M	Clasifican la carga de cada uno de los destino	L	5
N	Entrega de encomiendas a oficina Asunción	M,L	25
O	Se llama a la empresa que transporta paquetes al interior de Paraguay	M,L	5
P	Entrega de encomiendas a empresa transportadora	O	45
Q	Servicio al cliente	N,P	180
R	Entrega de encomiendas	N,P,R	5
	Tiempo		611

Fuente: Latín Travel Cía. Ltda., 2011.
Elaboración: Autoras

Tabla 5.2. SERVICIO DE ENVÍO DE ENCOMIENDAS HACIA ESPAÑA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESORES INMEDIATOS	TIEMPO (MINUTOS)
A	Cliente que solicita el servicio	-	1
B	Información del servicio	A	1
C	Aceptación del servicio	A,,B	1
D	Recepción de la encomienda	C	1
E	Pesaje de la encomienda	D	1
F	Cliente recibe información del costo	D,E	1
G	Facturación	F	5
H	Pago y Firma	F,G	1
I	Despacho a Bodega*	G,H	10
J	Recepción en Bodega	I	5
K	Revisión que cumpla con los requisitos	I,J	5
L	Preparación de embarque	J,K	5
M	Cierre de embarque y envío de documentación	L	5
N	Transporte de carga aerolínea	M	25
O	Transporte aéreo a destino**	N	1440
P	Arribo de Carga	O	2880
Q	Tramites de aduana	P	480
R	Transporte Carga a oficinas	P,Q	90
S	Recepción y verificación	P,Q,R	120
T	Confirmación a servicio al cliente	S	5
U	Servicio al cliente	T	2
V	Distribución	T,U	180
W	Entrega al cliente ***	V	3
	Total de tiempo de entrega de minutos		5267
*	Tiempo determinado en día de embarque		
**	Transporte comprende embarque y tiempo de transito a destino final		
***	Tiempo determinado Entrega a Madrid, adicional a otras ciudades 24 horas.		

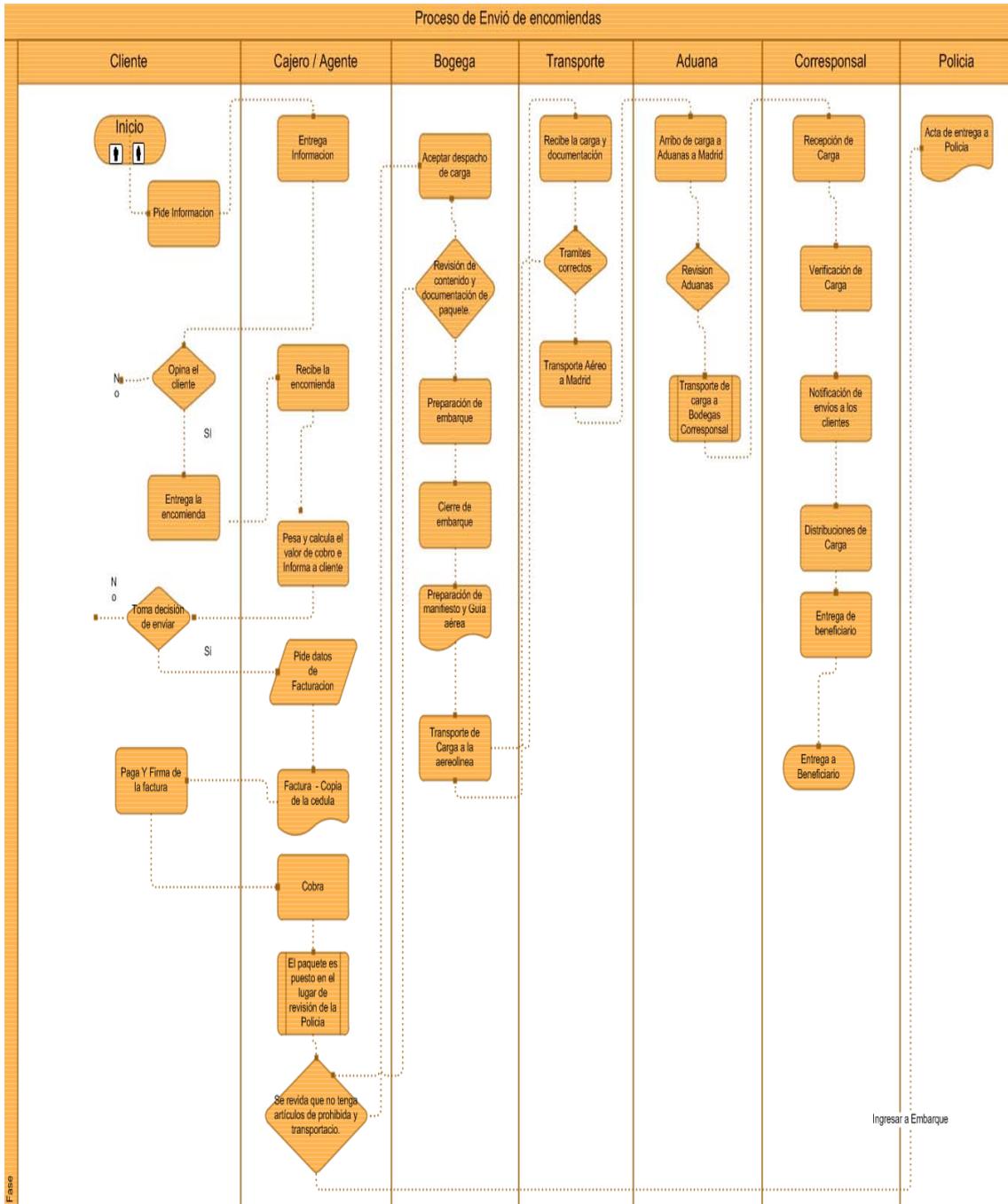
Fuente: Latín Travel Cía. Ltda., 2011
Elaboración: Autoras

El cuello de botella se genera en el tiempo de embarque, ya que si un cliente entrega un paquete el día lunes, éste recién se estaría enviando el día viernes, cuando salen todas las encomiendas. Como solución a un cliente que requiera el servicio de envío urgente se les ofrecerá a un precio mayor el cual cumplirá con el flujograma y a su vez generara una comisión por ser agentes de una empresa internacional de carga.

El siguiente cuello de botella se genera en la desaduanización, ya que si la aduana determina inspecciones de la carga, se puede retrasar la entrega durante uno o varios días.

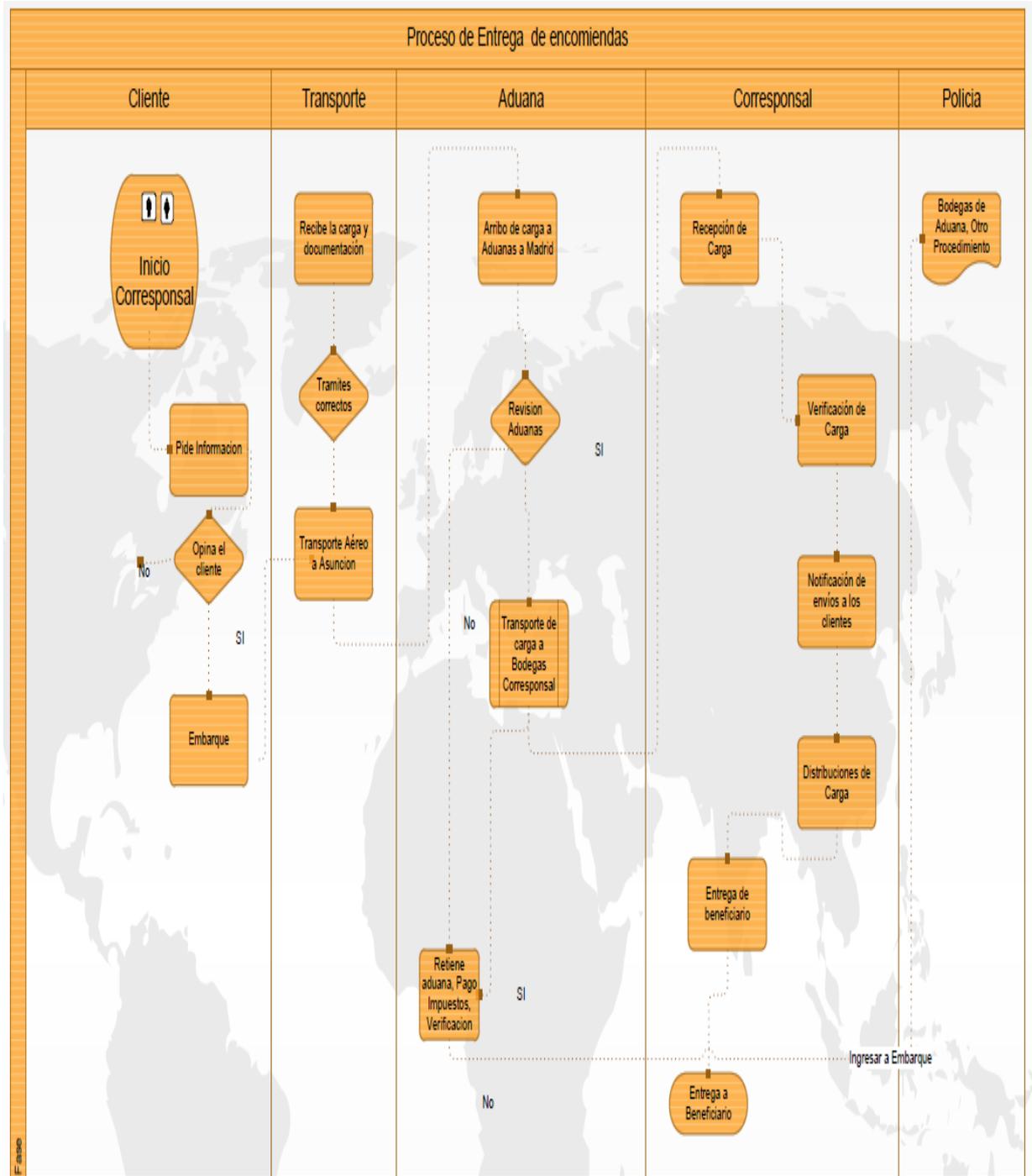
Para no tener este inconveniente las cargas deberán venir despachas conforme a las regulaciones de aduana.

Gráfico 5.1. FLUJOGRAMA PROCESO ENVIO DE ENCOMIENDAS



Fuente: Heizer J., Render B., 2004.
 Elaboración: Autoras

Gráfico 5.2. FLUJOGRAMA PROCESO ENTREGA DE ENCOMIENDAS



Fuente: Heizer J., Render B., 2004
 Elaboración: Autoras

5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Latín Travel Cía. Ltda. Filial Asunción requiere los siguientes equipos y herramientas:

Tabla 5.3. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computación	Und. Fisc	\$ 5.256,00
2	Modulares y Equipos de Oficina	Und. Fisc	\$ 2.679,00
3	Muebles y Enseres	Und. Fisc	\$ 1.092,00
4	Equipos Eléctricos	Und. Fisc	\$ 120,00
5	Máquinas para servicio	Und. Fisc	\$ 397,00
TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES			\$ 9.544,00

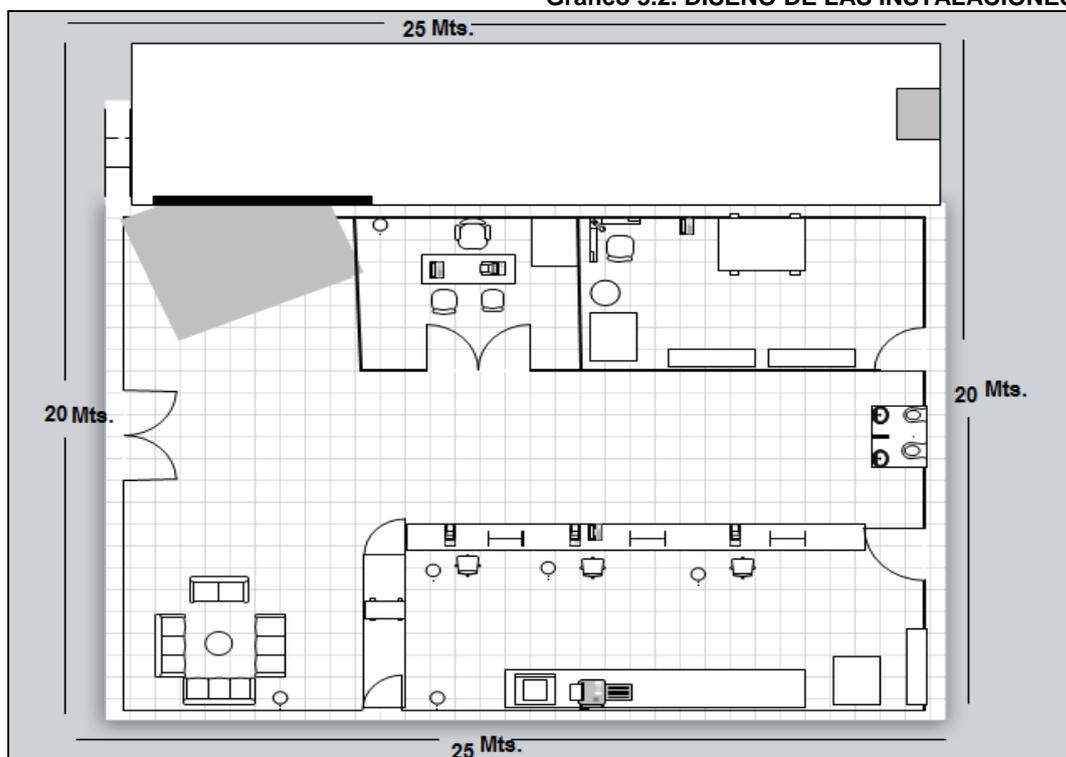
Fuente: Hipermercado Luisito Asunción, 2011

Elaboración: Autoras

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

El local que se alquilará será adecuado con modulares. No requerirá obras civiles sino tan sólo diseño de interiores, la cual estará cargo de la compañía que se le adjudique el contrato.

Gráfico 5.2. DISEÑO DE LAS INSTALACIONES



Fuente y Elaboración: Casa Marco, 2011

5.4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La ubicación de la filial será en la Avenida Defensores del Chaco y Andrés Barbero, debido a que es una de las avenidas que conecta a los principales centros de transferencia de carga, se encuentra a 20 minutos del terminal terrestre y del aeropuerto internacional, donde se realiza la exportación de las encomiendas. Existe una amplia red de servicios de transporte urbano que se conectan por medio de un viaducto que permite que de las diversas parroquias que conforman Asunción se pueda llegar al este sitio.

El lugar cuenta con línea de teléfono fija y todos los servicios básicos. Para los clientes existe una zona de estacionamiento adecuada.

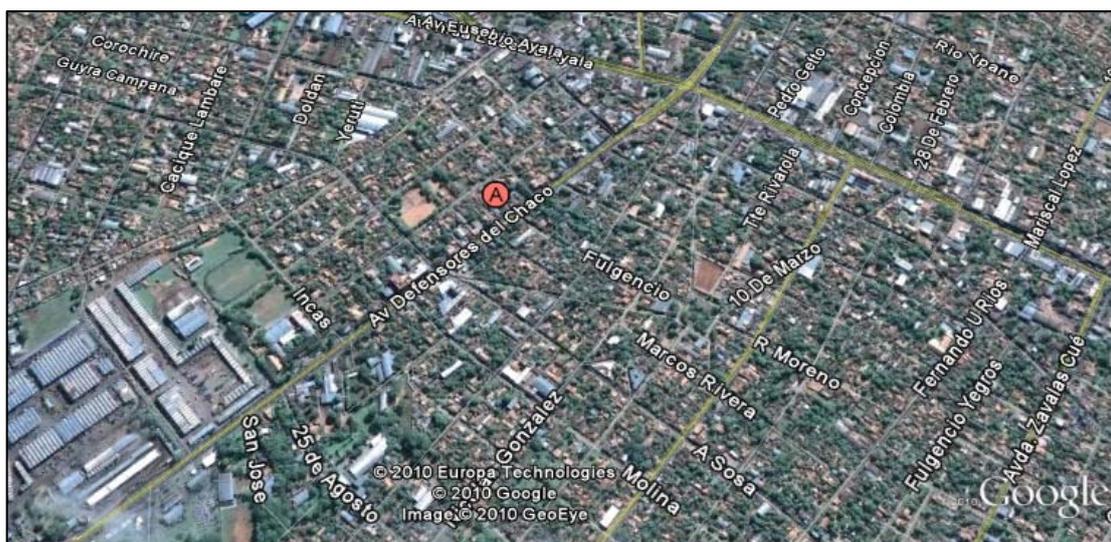
Tabla 5.4. METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

Factores	Peso	C/ Palma y 25 de mayo		Avda. Defensores Chaco		Fernando de la Mora Norte	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Tiempo al Aeropuerto	0,15	4	0,6	8	1,2	8	1,2
Tiempo de Terminal	0,1	6	0,6	8	0,8	4	0,4
Servicios Basicos	0,05	8	0,4	6	0,3	7	0,35
Costos de Alquiler	0,05	3	0,15	8	0,4	7	0,35
Ubicacion de Instalaciones	0,15	4	0,6	8	1,2	6	0,9
Servicios Telefonico	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Transporte Publico	0,08	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Estacionamiento	0,05	3	0,15	8	0,4	6	0,3
Clima	0,08	7	0,56	7	0,56	7	0,56
Mano de Obra	0,14	7	0,98	7	0,98	7	0,98
Costos de Insumos	0,05	7	0,35	5	0,25	6	0,3
Total	1	5,83		7,53		6,6	

Fuente: Nassir, Sapag et al, 2008.

Elaboración: Autoras

Gráfico 5.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA NUEVA FILIAL



Fuente y Elaboración: Google Maps, 2011.

5.5. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Las instalaciones tienen una capacidad de almacenamiento de 3500 kg. Es importante considerar que esta capacidad máxima contemple temporadas como navidad, Día de la Madre, Día del Padre, y otros, cuando es posible que exista acumulación de encomiendas.

5.6. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

La empresa extranjera tiene que cumplir con ciertos requisitos previos y documentación que tiene que ser enviada desde el país de origen.

5.6.1. BARRERAS DE SALIDA DE ENCOMIENDAS

- Las encomiendas tiene que ser revisadas por la Policía Nacional Antidroga.
- No se pueden transportar alimentos sin controles sanitarios.
- Está prohibido enviar dinero y joyas dentro de las encomiendas.
- Existe control sobre el traslado de piezas culturales de Paraguay, para preservar el patrimonio cultural.
- Despacho de mercaderías con valor FOB menor a USD1000 pueden ser desaduanizados por la empresa; si su valor es superior a éste, se debe llegar a un acuerdo con un agente afianzado.
- Restricción de elementos explosivos, aerosoles, armas de fuego,

5.6.2. BARRERA DE ENTRADA DE PAQUETES.

- Los paquetes deben tener un valor FOB menor a USD100.
- Peso menor a 20 kg.
- El contenido tiene que ser únicamente objetos personales para uso de los destinatarios.

Capítulo VI

EQUIPO GERENCIAL

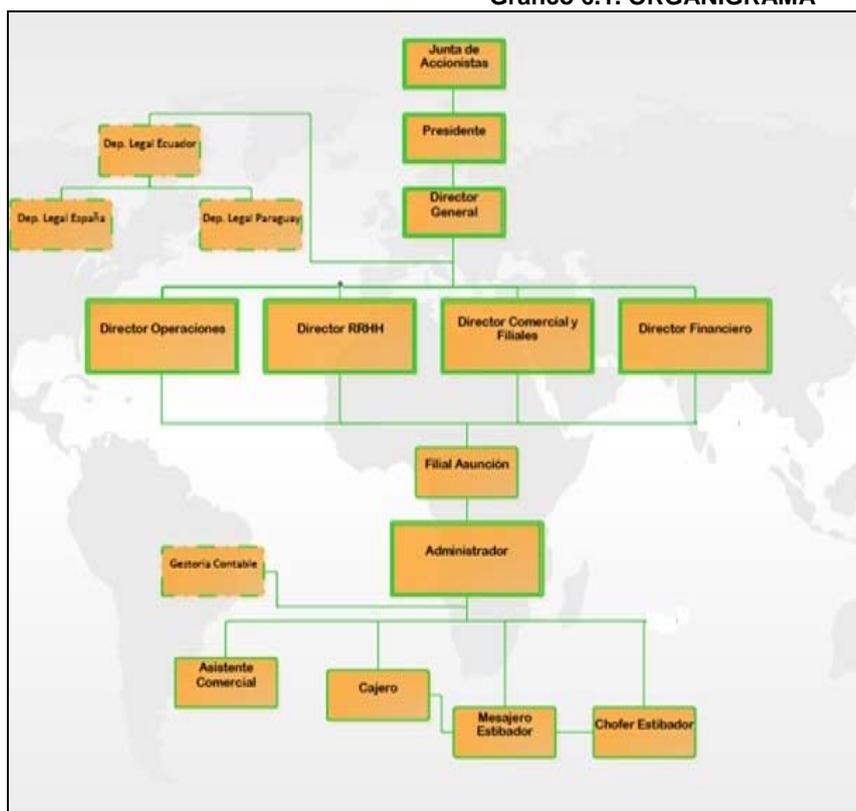
Se conformará la estructura organizacional de la nueva filial, el personal administrativo, políticas salariales, beneficios y compensaciones.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se conformara a base a la estructura definida en el organigrama original de la compañía en Ecuador en la que se incrementara al personal necesario para un buen desempeño de la filial.

6.1.1. ORGANIGRAMA

Gráfico 6.1. ORGANIGRAMA⁷



Fuente: Latín Travel Cía. Ltd

⁷ Basado en el organigrama de Latín Travel, Oficina Matriz Quito-Ecuador, 2010

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Las funciones de cada cargo que cumplirá el personal de la filial en Asunción se describen conforme a lo establecido en la oficina Latín Travel Matriz Quito y son:

6.2.1.1. Administrador - Asunción Paraguay

Responsable de la filial, tendrá bajo control la compañía y el cumplimiento de las obligaciones y regulaciones para evitar sanciones y procurar el buen desempeño y rentabilidad de la empresa. El Administrador enviará reportes de desempeño a la matriz en Ecuador, al departamento de Agencias. Sus funciones son:

- Planificar acciones y tiempos para la puesta en marcha de los objetivos generales y específicos de la empresa, a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa y tomar decisiones estratégicas para atraer y crear fidelidad en los clientes.
- Decidir la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal apto para los cargos requeridos.
- Revisar reportes financieros mensuales y anuales para toma de decisiones futuras y hacer un seguimiento de los objetivos económicos de la empresa.
- Enviar reportes semanales a la matriz, sobre el comportamiento del mercado, acciones realizadas, conclusiones y recomendaciones.
- Buscar nuevos mercados que se puedan cubrir dentro de Paraguay para incrementar los ingresos de la filial, pudiendo ser servicios similares o complementarios al giro del negocio.

El perfil debe acogerse a los siguientes requisitos:

- Edad entre 28 y 37 años.
- Estudios superiores (Pregrado).

- Preferentemente con estudios de posgrado en áreas administrativas.
- Experiencia no menor a cinco años en funciones similares.
- Poseer vivienda propia.
- Tener una red de contactos.

6.2.1.2. Asistente Administrador - Comercial

Será la persona encargada de realizar las actividades auxiliares del administrador; preparar la información para los asesores contables y legales; dar atención al cliente y dedicar un día específico a la semana para realizar marketing y ventas. Sus funciones son:

- Organizar archivos y documentos legales.
- Revisar cuadros de cajas, extractos bancarios y pagos de aranceles.
- Cobrar aranceles a los beneficiarios de las encomiendas.
- Revisar y pagar nómina.
- Manejar caja menor.
- Mantener al día los pagos de los servicios básicos.
- Informar al administrador, y en caso de requerirse a sus superiores, las novedades, quejas, sugerencias de clientes y proveedores.
- Verificar que los permisos de funcionamiento estén al día.
- Recibir la cotización de cambio y transferir a cajas para el cobro.
- Ayudar a organizar la agenda del administrador.
- Controlar horarios del personal.
- Realizar e inscribir los contratos del personal y proveedores.

El perfil debe acogerse a los siguientes requisitos:

- Edad entre 20 y 30 años.
- Estudios superiores (Pregrado), o estudiante.
- Preferentemente con estudios de posgrado en áreas administrativas
- Experiencia no menor a seis meses en funciones similares.

6.2.1.3. Cajero

Es el encargado de atender al cliente. Sus tareas son:

- Facturación.
- Reportes de caja.
- Ingreso de paquetes al sistema de carga.
- Despachos de carga a bodega
- Recepción de carga para envío.
- Entrega de encomiendas.
- Control de despachos de carga a interior del país.
- Depósitos de ingresos de cajas.
- Apoyo en la clasificación de la carga de entrega en Asunción.
- Archivo de la documentación de aduana
- Archivo de la documentación de cajas.

El perfil debe acogerse a los siguientes requisitos:

- Edad entre 18 y 28 años.
- Estudios secundarios.
- Experiencia mínima de seis meses en otros cargos.
- Cursos de manejo de caja y atención al cliente.
- Vivir con familiares que posean vivienda propia.
- Tendrán preferencia personas que se encuentren cursando estudios superiores.

6.2.1.4. Mensajero - Estibador

Es el encargado de la recepción de paquetes en bodega. Sus tareas son:

- Control de arribo de carga.
- Control despacho de carga.
- Preparación de embarque.
- Clasificación de carga para despacho interior en Paraguay y la oficina de Asunción.
- Depósitos en bancos.

- Entrega de documentos en entidades financieras, del estado y lo que se requiera.

El perfil debe acogerse a los siguientes requisitos:

- Edad entre 18 y 30 años.
- Estudios secundarios.
- Sin experiencia.
- Conocimientos básicos de informática.

6.2.1.5. Chofer - Estibador

Son responsabilidad de este cargo, las siguientes tareas:

- Transporte de carga de aeropuerto – bodega – aeropuerto.
- Transporte de carga a terminal para el envío al interior del Paraguay.
- Control de recepción de carga en aeropuerto. Recepción de la carga tomando como relación la guía según el número de piezas.
- Entrega de paquetes a domicilio dentro de Asunción, en caso de que se requiera este servicio.
- Transporte al administrador en caso de que sea necesario.
- Revisión del estado de la carga (que no se encuentre deteriorada).

El perfil debe acogerse a los siguientes requisitos:

- Edad entre 22 y 30 años.
- Estudios secundarios.
- Experiencia de dos años en puestos similares.
- Conocimientos básicos de informática.

6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

6.3.1. ADMINISTRADOR - ASUNCIÓN PARAGUAY

- El salario del administrador está compuesto por el salario básico previsto en el Decreto 6472 (Ministerio de Justicia y Trabajo del Paraguay, 2011), que dispone el reajuste de los sueldos y jornales de trabajadores del sector Privado más el aguinaldo correspondiente. Adicional al salario mensual, percibirá comisiones las cuales serán calculada en relación a cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Los accionistas obtendrán beneficios de acuerdo con las acciones que mantienen y consten en el aumento de capital dela compañía, que se describe a continuación:

Tabla 6.1. ACCIONISTAS

<i>Accionistas</i>	<i>Valor de Acciones</i>	<i>Porcentaje acciones</i>
Marcial Herrera	59000	0,99
Mélida Chuquirima	1000	0,005
Carlos Herrera	1000	0,005

Fuente: Latín Travel Cía. Ltda., 2011
Elaboración: Autoras

6.4. POLÍTICA DE EMPLEOS Y BENEFICIOS

6.4.1. POLÍTICA DE EMPLEO

La contratación de personal cumplirá con el siguiente proceso:

- Se colocará un anuncio en el periódico El Nacional, en el cual constarán los cargos disponibles y la dirección donde han de presentarse los aspirantes.
- El día de la presentación se llenará un formulario. **Ver Anexo C.1.**
- Cada persona deberá adjuntar la hoja de vida y aspiración salarial.
- Se llamará a una entrevista a las personas que puedan comprobar su capacidad de negociación, administración y referencia laborales.

- Se elegirán tres personas por cargo para capacitación. De éstas, se seleccionará a la de mejor desempeño.
- Se llamará a los aspirantes preseleccionados para que realicen una prueba.
- Para el cargo de administrador, los aspirantes tendrán una segunda entrevista en la cual se verá la capacidad para desempeñar el cargo, y se informarán las funciones y aspectos claves como toma de decisiones.

Tabla 6.2. CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL A CONTRATARSE

Detalle Cargo	Asistente Comercial	Cajero	Mensajero - Estibador	Chofer - Estibador
Pruebas de informática				
Manejo de MSN				
Ortografía y redacción				
Detectar billetes Falsos				
Conducción de vehículo				
Habilidades del Formulario				

Fuente: Latín Travel Cía. Ltda., 2011.
Elaboración: Autoras

6.4.2. POLÍTICA DE BENEFICIOS

- El administrador obtendrá beneficios en función de la rentabilidad que genere la empresa cada fin de año. Su sueldo mensual será de USD 1000, y cada fin de año obtendrá las comisiones como plus si llega a la meta del plan, en caso de no llegar al objetivo se le pagará la parte proporcional.
- El resto de los cargos serán remunerados y tendrán los beneficios que exige la ley.
- Los valores a pagar como beneficios se muestran en el siguiente cuadro.

**Tabla 6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES,
POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

NÓMINA DEL AÑO 1 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 980	\$ 16.360
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	7	\$ 4.125	\$ 4.125	\$ 516	\$ 281	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.005	\$ 5.005	\$ 980	\$ 61.043

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

Elaborado por: Autoras

6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS

6.5.1. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

Estos derechos vienen dados por la Ley de Compañías del Ecuador, en el Art. 114, y funcionan en la matriz y en Paraguay. Los accionistas tienen derecho a:

- Ejercer su voto en cada junta que se realice.
- Recibir información financiera y de la administración cuando así lo requiera cada socio o parte de ellos.
- Separarse del negocio, recibiendo el valor de las acciones que mantiene en la empresa. Puede traspasar el derecho sobre las acciones a otra persona con el consentimiento de la mayoría de la Junta.
- Convocar a una asamblea extraordinaria en el momento en que así se requiera.
- Percibir utilidades.
- Controlar la administración de la compañía.
- Pedir la revocación de uno de los administradores de manera verbal o escrita.
- Votar en la elección de administradores.

6.5.2. RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS

En los estatutos de la compañía no hay restricciones para los accionistas.

6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

6.6.1. ASESOR LEGAL

En Ecuador la empresa mantiene un contrato de servicios profesionales con un asesor legal, encargado de mantener al día las responsabilidades y derechos de la compañía en territorio ecuatoriano. En Paraguay se contratarán los servicios de un asesor en similares condiciones, para que inscriba, legalice y tenga toda la documentación en regla para que la empresa pueda operar en este territorio.

6.6.2. GESTORÍA CONTABLE, TRIBUTARIA Y LABORAL

Se contratarán los servicios de una empresa especializada para que lleve la contabilidad, los tributos y el tema laboral hasta instancias medias en caso de ser necesario. Apoyará en la generación de informes de mayor confiabilidad, ya que no existirá manipulación del administrador. Estará en contacto permanente con el departamento contable de la matriz en la Ciudad de Quito.

Capítulo VII

CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se presentan las actividades que deben realizarse para poner en marcha el negocio. Se incluye un diagrama detallado y un plan de contingencia para enfrentar situaciones de riesgo que podrían afectar a la normal operatividad del negocio.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

7.1.1. PLANIFICACIÓN

En la elaboración del plan de negocio se identifican las actividades a realizarse para que la idea del negocio se ponga en marcha y genere rentabilidad para los inversionistas.

7.1.2. ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS

En el plan se especifican los siguientes puntos:

- Resumen ejecutivo
- La industria, la compañía y los productos o servicios
- Investigación de mercados y su análisis
- Plan de marketing
- Diseño y planes de desarrollo
- Plan de operaciones y producción
- Equipo gerencial
- Cronograma general
- Riesgos críticos, problemas y supuestos
- Plan financiero
- Propuesta de negocio.

7.1.3. REALIZACIÓN DE TRÁMITES, INSCRIPCIONES, CONTRATOS

Actividades relacionadas con escritura de constitución, aumento de capital, venta de acciones.

- RUC
- Nombramientos de los representantes legales.
- Certificado de Superintendencia de Compañías.
- Permiso de funcionamiento como *courier*, otorgado por las Aduanas del Ecuador.
- Acta de Junta de Accionistas en la que conste la voluntad de los mismos de abrir una filial en Paraguay y quien será el autorizado a realizar los trámites respectivos.

Los documentos antes descritos tienen que estar apostillados y visados por la embajada de Paraguay.

Una vez que los documentos se encuentren en Paraguay, se inician los trámites en ese país; para esto, se requerirán los servicios de un profesional en derecho societario a fin de legalizar y realizar los siguientes pasos:

- Transcribir los estatutos de la compañía por un notario en Asunción.
- Inscribir a la compañía en SET (Subsecretaría de Estado de Tributación).
- Inscripción en el Registro Comercial.
- Inscripción en el Ministerio de Trabajo y Justicia para obtener el número patronal.
- Inscripción en el Registro Comercial de libros de vacaciones, registro de empleados y obreros, planilla de sueldos y jornales.
- Obtención de permisos de funcionamiento en la municipalidad.

Los formularios correspondientes a cada trámite se exponen en el **Anexo D.1**

Legalmente el trámite más importante es convalidar la licencia de *courier* o remesa expresa en la aduanas de Paraguay, para lo que se necesita:

- Inscripción en las aduanas y firma de los apoderados.
- Póliza o depósito de USD 15000.

7.1.4. EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio debe ser realizado en base a los requerimientos establecidos según la legislación de cada país.

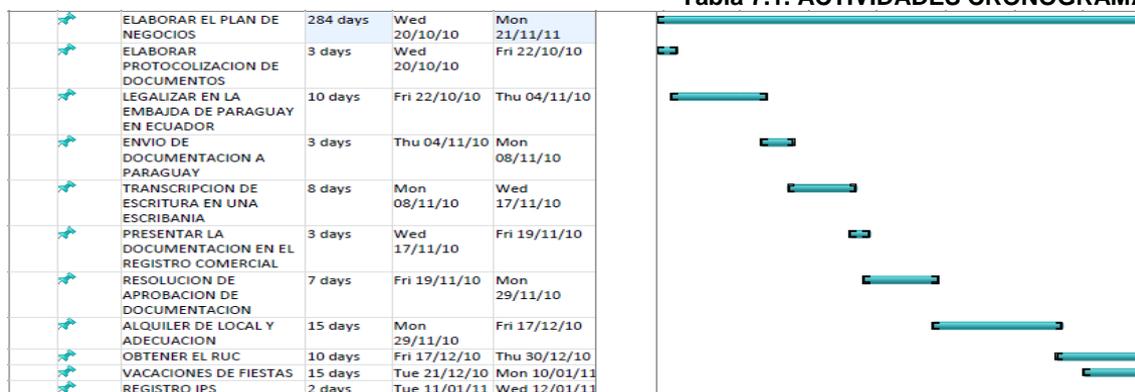
Dentro de la infraestructura física se consideran los siguientes detalles:

- Alquiler del local.
- Adecuación de las instalaciones.
- Adquisición de equipos y enseres.
- Reclutamiento de personal.
- Publicidad.
- Evento de lanzamiento.
- Apertura de la filial.

7.2. DIAGRAMA DE GANTT

Al tener identificadas las actividades y el tiempo requerido para realizar cada una de éstas, es importante poder apreciarlas gráficamente a través del Diagrama de Gantt, herramienta mediante la cual es posible establecer fechas e identificar actividades claves e inamovibles para poder lograr ejecutar el plan.

Tabla 7.1. ACTIVIDADES CRONOGRAMA



Elaboración: Autoras

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Durante la ejecución del plan de negocio hay que tomar en cuenta los factores dependientes o independientes de la empresa que pueden o no afectar el normal desarrollo de las actividades. Dentro del plan establecido, las actividades críticas que podrían generar demoras son aquellas ligadas con trámites legales y burocráticos, como: Demora en trámites inscripción de la empresa; falta de una buena administración; riesgos laborales.

Capítulo VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En esta parte del plan de negocios se determinan los supuestos y criterios utilizados, así como los principales riesgos y soluciones a ser tomados en cuenta.

8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

CRITERIOS	
Canal de distribución	Se usará el mismo canal de distribución de la industria: CANAL DIRECTO (PROVEEDOR DE SERVICIO - CLIENTE FINAL).
Obtención de permisos	Será por medio de la asesoría legal contratada en Asunción para conseguirlos de manera rápida y según la ley.
Establecimiento Geográfico	Mediante el uso del método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afecten a la localización.
Táctica de ventas	La principal táctica será entregar un buen servicio a tiempo y aun precio competitivo, utilizando una publicidad agresiva.
Compensaciones laborales	Iniciar actividades con el valor del Salario Básico Unificado de acuerdo con la ley, evitando aumentos en los gastos administrativos.

Elaboración: Autoras

8.2. SUPUESTOS UTILIZADOS

El presente plan, se realizó a precios constantes en 6 escenarios, optimista, pesimista, normal, con y sin apalancamiento.

Para la tasa de cambio se utilizará el valor referencial de 3900 PYG por USD, al 22 de julio de 2011. **Ver Anexo E.1.**

- Los gastos de constitución y pre-operacionales tienen un valor de USD.2358 **Ver Anexo E.2**
- El material de imagen corporativa y publicitaria el cual consta de tarjetas personales, hojas membretadas y carpetas tiene un valor de USD. 1300 **Ver Anexo E.3**
- Amortización del préstamo: Por un monto de USD 30000, el plazo es de cinco años, a una tasa referencial del Banco Central de Paraguay del 11,00% anual, pagadero en cuotas mensuales. **Ver Anexo E.4**
- Amortización del diferido anual: USD 4556 Según normas contables, se amortizará a cinco años. **Ver Anexo E.5**
- Depreciación: Se aplicará el método de línea recta y se obtendrá un valor de salvamiento. **Ver Anexo E.6**
- Gastos: Administrativos, publicidad, depreciación y amortización. **Ver Anexo E.7**
- Nómina: Administrativa, mano de obra directa y mano de obra indirecta, está proyectada a cinco años. **Anexo E.8**
- Para la proyección de ventas se tomaron valores referenciales promedio de las ventas en dólares y en kilos de la oficina matriz Quito. **Anexo E.9**
- Precios: Según fueron calculados en el Capítulo IV, con base a los precios de la competencia, la estructura de costos y la elasticidad de la demanda.

8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.3.1. MODIFICACIÓN A LA LEY DE REMESA EXPRESA Y SU REGLAMENTO

Tomar las precauciones debidas al momento en que se inicie el debate de la ley; adaptar la logística y la mercadería según las nuevas regulaciones y comunicar a corresponsales y clientes de manera oportuna.

8.3.2. AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

Las ventas pueden incrementarse al punto de que la capacidad del local quede insuficiente. Ante esto, se analizará la remodelación del local para poder abarcar un mayor número de clientes y encomiendas.

Si la demanda disminuye, se realizará una publicidad agresiva, especialmente en radio; se aumentarán las promociones y se exigirá mayor desempeño en el servicio al cliente.

8.3.3. ATRACCIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES

Se utilizarán estrategias de fidelización dirigidas a los clientes actuales, con el fin de posicionar la marca en lo migrantes que se encuentran en España y lograr de ellos un marketing de boca en boca con sus familiares y amigos que están en Asunción.

Capítulo IX

ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo muestra la estructura financiera necesaria para el desarrollo del plan y los principales índices de evaluación de su factibilidad.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial (USD **73.181,08**) está compuesta por:

Gastos Amortizables USD 2.358,00; Gastos Pre operacionales USD 21.120,00; Activos Fijos USD 24.544,00 y Capital de Trabajo USD 25.159,08, mismo que se proyectó a dos meses para que sirva como un colchón financiero que permita posicionar a la empresa y empezar a generar ingresos para que cubra sus gastos. *Ver Anexo F1*

9.2. FUENTES DE INGRESOS

- Las principales fuentes de ingresos son los paquetes recibidos en un 90% y enviados en el 10%.
- La proyección de ingresos por ventas para los cinco años se puede ver en el *Anexo F2*.

Se puede observar un crecimiento importante en los ingresos cada año, situación que debe relacionarse a los costos y gastos con el objetivo de determinar el flujo resultante.

En función de la inversión inicial requerida y el cálculo de los posibles ingresos y gastos del plan, se establecerá la rentabilidad del plan mediante la utilización del VAN y TIR en tres escenarios (Optimista, Normal y Pesimista) bajo dos ambientes apalancado y des apalancado.

9.3. GASTOS Y COSTOS FIJOS

- Los gastos son aquellos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa y están representados por: nómina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios. **Ver Anexo F3.**
- Los costos fijos son todos aquellos que son necesarios para la prestación del servicio y no dependen de la cantidad comercializada para determinar su valor. **Ver Anexo F4.**

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En el primer año de actividades de la empresa, en el escenario normal apalancado, la empresa termina con un margen bruto de USD **4285,40** y un margen operativo de **USD 1098,69**

9.5. ESTADO DE RESULTADOS

- Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. **Ver Anexo F5.**

9.6. BALANCE GENERAL

- Se estableció el Balance General para el año cero conforme la inversión inicial. Posteriormente, se proyectó a cinco años conforme los resultados de la empresa. **Ver Anexo F6.**

9.7. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

- Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento; además, se usó una tasa de descuento del 15,10% para los flujos apalancados y una de 15,46% para los flujos sin apalancamiento. Es importante revisar estos flujos de efectivo tomando en cuenta el costo de oportunidad que tiene el inversionista, por lo que en el escenario VAN se obtienen mejores resultados sin apalancar. **Ver Anexo F7.**

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

- El punto de equilibrio se calculó tomando en cuenta los servicios estrella de la empresa, es decir, los paquetes.
- El cálculo de punto de equilibrio se estableció relacionando los gastos totales con el precio de venta unitario menos el costo variable de cada producto estableciendo una relación matemática entre ellos.
- El proceso determino que para obtener el equilibrio se deben comercializar anualmente 26657 paquetes entregados y 5553 paquetes recibidos. Ver **Anexo F8**.

9.9. SENSIBILIDAD

La sensibilidad del plan esta generado del flujo de caja normal y del cual se calcula el VAN Y el TIR, con una tasa de descuento del 15,10%. **Ver Anexo F9**.

9.10. ÍNDICES FINANCIEROS

La empresa cuenta con muy buena liquidez y ésta se va incrementando de año a año. Se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo. **Ver Anexo F10**.

- La razón corriente crece en promedio el 158,60% anual, reflejando un
- crecimiento de la empresa que es atractivo para sus inversionistas
- El ROI, crece en promedio 219,42%, mostrando un crecimiento constante en su rentabilidad.
- El ROA crece a un promedio de 134,44% determinando el impacto de los gastos administrativos
- El ROE crece a un promedio del 233,81% determinando el crecimiento real de la empresa.

9.11. VALUACIÓN

El Valor Actual Neto (VAN) del plan es positivo dentro de los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. Se observa que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a los costos de oportunidad calculados dentro de los escenarios con y sin apalancamiento, con lo cual se determina la factibilidad y rentabilidad del plan.

Tabla 9.1. VALUACIÓN

LATIN TRAVEL CIA. LTDA			LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS			VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD			Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,10%	15,73%	Tasa de descuento	15,10%	15,73%
Pesimista	66.481,83	71.001,58	Pesimista	77.025,03	71.001,58
Normal	107.420,92	111.383,95	Normal	117.964,12	111.383,95
Optimista	194.632,04	197.604,60	Optimista	205.175,24	197.604,60

LATIN TRAVEL CIA. LTDA			LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS			TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento		Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	37,24%	39,59%	Pesimista	50,97%	39,59%
Normal	49,15%	51,45%	Normal	67,57%	51,45%
Optimista	68,84%	71,08%	Optimista	94,05%	71,08%

Elaboración: Autoras

Capítulo X

PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. INVERSIONES

La inversión inicial es de USD 73.181,08 concentrada en Activos Fijos con el 33,54%, Capital de Trabajo con 34,38% (Dos meses de reserva), Gastos Preoperacionales 28,86% y Gastos Amortizables 3,22%.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de financiamiento con respecto a la inversión que se pretende realizar tiene dos fuentes: la primera mediante el aporte propio de los promotores o inversionistas del plan, y la segunda, mediante el crédito de una institución financiera, a un periodo de pago de cinco años y una tasa financiera activa del 11 %. (Ver Anexo E.4), el cual será canalizado, por sus accionistas. El monto de financiamiento bancario es de USD 30000 que representa el 39,87% de la inversión.

10.3. USO DE FONDOS

Los fondos descritos anteriormente serán utilizados y distribuidos de la siguiente manera:

10.3.1. GASTOS PREOPERACIONALES

Los gastos preoperacionales corresponden a los que incurre la compañía antes de iniciar las actividades comerciales o productivas del plan:

Tabla 10.1. GASTOS PREOPERACIONALES

Gastos preoperacionales	Costo unitario	Costo Total
Pasaje Aéreo Representante	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Viáticos por 15 Días	\$ 100,00	\$ 1.500,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.358,00	\$ 2.358,00
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 5.058,00

Elaboración: Autoras

10.3.2. GASTOS AMORTIZABLES

Los gastos amortizables están directamente ligados a la constitución legal de la empresa en Paraguay, el pago por la utilización de patentes o licencias, viáticos del socio encargado de la apertura de la filial; para el plan esto son los siguientes rubros desembolsarse: **Ver Anexo E.3**

10.3.3. ACTIVOS FIJOS

En cuanto a los activos fijos para el plan se destinaran los fondos económicos para la compra de equipos de computación, modulares, equipos de computación, muebles y enseres, equipos eléctricos y maquinarias para el servicio. **Ver Anexo F1.**

10.3.4. CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de periodo de recuperación en ventas para un tiempo estimado de dos meses, asumiendo gastos operativos y gastos administrativos de publicidad, materiales a utilizarse y pago de intereses.

10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Mediante una evaluación financiera, aplicando herramientas como el Valor Presente y la Tasa Interna de Retorno, a partir de una tasa de descuento del inversionista, se obtuvieron resultados positivos que evidencian la factibilidad del plan, al presentar un VAN mayor a uno, y una TIR que supera a la del inversionista en tres escenarios posibles, pesimista, normal y optimista. Es importante recalcar que en los tres escenarios se obtienen resultados positivos con apalancamiento. **Ver Anexo F11**

Capítulo XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

- Existe factibilidad técnica, comercial y financiera para crear una filial de Latín Courier en la ciudad de Asunción.
- La industria de comunicaciones muestra un crecimiento considerable y dinámico del 8,23% en los últimos años. En el 2010 aportó con el 4% al PIB nacional de Paraguay vendiendo USD 732.555 millones de dólares.
- La industria se encuentra concentrada, lo que resulta una oportunidad de negocio.
- Existe una demanda insatisfecha de los servicios de envío de encomiendas y correspondencia que actualmente se ofertan en el mercado, determinado por precios y tiempos de entrega.
- Respecto a la competencia, el plan tiene ventajas competitivas como la priorización del cliente, parte esencial en el giro del negocio, ya que actualmente está siendo descuidado por las empresas de la industria.
- El precio determinado después de realizar el estudio es de USD.12 para paquetes enviados, y de USD. 2,50 para entregas de encomiendas.
- La ubicación idónea para la filial de Latín Courier es en la zona de Defensores del Chaco, que resulta más conveniente para los clientes debido a su cercanía con puntos importantes de la ciudad.
- El perfil del cliente de España como Paraguay son: hombres y mujeres comprendidos entre 17 y 60 de años de edad y familias de clase socioeconómicamente baja y media.
- Las estrategias generales de marketing que se aplicarán para llegar al mercado meta son las de liderazgo en costos y enfoque. Todas las estrategias y tácticas se enfocarán en ofrecer un servicio competitivo en calidad, costos, tiempo y seguridad, para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

- La figura legal de la empresa en Paraguay es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- El equipo humano necesario para iniciar operaciones en la filial de Asunción, está conformado por: administrador general, asistente, cajero, chofer y mensajero. Se definió un perfil de puestos y requisitos para cada uno. Se mantendrá de manera externa, la parte legal y contable.
- La inversión requerida para iniciar el plan es de USD73181.08, monto que será asumido mediante aportes directos de accionistas, en el 60% y con un crédito, en el 40%.
- La rentabilidad del plan resulta atractiva, el valor calculado de la TIR en escenario normal es del 67.57% anual sobre el capital de los inversionistas, lo que indica que el plan económicamente es viable
- El plan es rentable puesto que en los tres escenarios analizados: normal, optimista y pesimista se alcanzan rentabilidades superiores a la tasa de descuento (15.73%) y valores actuales netos mayores a cero. .
- El Valor Actual Neto (VAN) del plan apalancado en el escenario normal es de USD 107420.92 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 49.15%. Se utiliza la estrategia de endeudamiento moderado para apropiarse de los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.

11.2. RECOMENDACIONES

- Poner en marcha el plan de negocio.
- Cuidar de todos los aspectos legales de la conformación, operación y tributación de la filial.
- Tener un excelente servicio posventa, ya que es la base para la retroalimentación con los clientes y la detección de oportunidades de mejora.
- Realizar un seguimiento y brindar mayor cobertura a nivel nacional de agencias de entrega y recepción en los sitios que existe mayor requerimiento del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, Gustavo (2008): Marketing de servicios. Reinterpretando la cadena de valor. Facultad ciencias económicas Universidad de Palermo. Argentina.
2. Banco Central del Paraguay (2007): Revista Memorias y Balance 2008 - 2009. Asunción
3. Galindo, Edwin (2006): Estadística Métodos y Aplicaciones. Primera Edición. Prociencia Editores. Quito
4. Heizer, Jay; Render Barry (2004): Principios de la Administración de Operaciones. Séptima Edición. Editorial Pearson. México.
5. Kotler P.; Armstrong, G. (2008): Fundamentos de Marketing. Quinta Edición. Editorial Pearson. México.
6. Malhotra, Naresh K. (2008): Investigación de Mercados. Quinta Edición. Editorial Person, México.
7. Ross; Wsterfield; Jaffe (2009): Finanzas corporativas. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
8. SapagNassirChain (2008): Preparación y Evaluación de Planes .Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia
9. Disco compacto proporcionado por Sra. Juana Mora: Encuesta Permanente de Hogares. Asunción, 27 de julio del 2009
10. Staton William, Etzel, Michael Walker (2004); Fundamentos de Marketing, Decimoi Tercera Edicion, Editorial MC Graw Hill. Mexico.
11. Michael E. Porter, (1994); Ventaja Competitiva. Primera Edicion. Editorial Continental S.A. de C.V.

PÁGINAS WEB

- Portal del Banco Central del Paraguay (2011): Consultas y datos estadísticos. URL: www.bcp.gob.py
- Portal del Banco Central del Ecuador (2011): Consultas y datos estadísticos. URL: www.bce.gob.ec

- Conatel (2010): Análisis de Precios de las Telecomunicaciones. URL: http://www.conatel.gov.py/documentos/Matriz%2008_2011.pdf Acceso: 24 de noviembre del 2010
- Hernán Galperin (2009): Tarifas y brecha de asequibilidad de los servicios de telefonía móvil en América Latina y el Caribe. URL: www.indexmundi.com/es/paraguay/telecomunicaciones_perfil.html Acceso: 16 de julio de 2010.
- Indexmundi(2010) Usuarios de Telefonía Móvil en Paraguay URL: http://www.indexmundi.com/es/paraguay/telecomunicaciones_perfil.html. Acceso: 5 de enero del 2011
- Tellez, Camilo; McCarty, Yasmina (2011): Dinero Móvil En Paraguay: Un estudio de caso de Tigo Paraguay. URL: http://mmublog.org/wp-content/files_mf/tigopy_esp_finalsingle.pdf Acceso: 7 de enero del 2011
- América Móvil (2011) Participación en el mercado de Personal URL: <http://www.americamovil.com/amx/es/about/footprint#country> Acceso: 7 de enero del 2011
- BN Américas(2008): Regulador del sector servicios de internet. URL: http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones/Regulador_del_sector_apunta_a_elevar_penetracion_de_internet. 22 de marzo del 2011 Acceso: 15 de agosto del 2011
- Portal de noticias Última Hora (2010): Participación de la industria de telefonía móvil. URL: <http://www.ultimahora.com/notas/308584-Telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil--aporta-al-fisco-US--81-millones.29/03/2010>. Acceso: 14 de Octubre del 2010
- Portal de noticias 5 Días (2011): Estadísticas acceso a internet. URL: <http://www.5dias.com.py/5480-de-cada-100-personas-20-tienen-acceso-a-internet-en-el-pais>. 2/09/2011. Acceso: 13 de octubre del 2011
- Centro de Importadores del Paraguay (2011). Información sobre comercio exterior. URL: <http://www.cip.org.py/nuevos/com-ext-jun-2011.pdf>. Acceso: 13 septiembre del 2011

- Portal del Ministerio de Justicia y Trabajo del Paraguay (2011): Acceso a información de trámites. URL: www.mjt.gov.py Acceso 2 de Noviembre del 2011
- Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya -CADEP (2009): Información sobre migraciones. URL: http://www.cadep.org.py/V2/sistema/editor/UserFiles/Image/Migraciones_Dionisio_Borda-C_Gonzalez.pdf. Acceso: 15marzo 2010
- Portal sobre requisitos de paraguayos en España URL: <http://www.mre.gov.py/dependencias/tratados/Sistema/detTratados.asp?CodTratados=336> Acceso: 30 de octubre del 2011
- Portal de noticias Iberoamérica (2007): Información sobre componentes salariales de paraguayos. URL: http://www.iberoamerica.es/paraguay/noticias/2007/junio/070607_lanacion_com_py_salario_paraguayos_espa.html. Acceso:17 junio del 2010
- Portal para obtención de mapas y localizaciones (2011). Mapas localización. URL: <http://maps.google.es/>

ANEXOS

ANEXOS A - LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

Anexo A .1. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Tabla. A Crecimiento Promedio de la Industria

Valor Agregado Bruto por actividad económica		
Año	Comunicaciones	% de crecimiento
2004	492.650.024	8,40%
2005	558.981.900	13,5%
2006	637.239.366	14,00%
2007	713.708.091	12,00%
2008	747.966.079	4,80%
2009	780.876.586	5,00%
2010	863.692.415	10,61%
2011	923.251.103	6,90%
2012	982.809.790	6,45%
2013	1.042.368.478	6,06%
2014	1.101.927.166	5,71%
2015	1.161.485.854	5,40%
Crecimiento Promedio		8,23%

Fuente: Banco Central del Paraguay

Elaboración: Autoras

Anexo A.2. PRECIOS DE CORREOS

Tarifario de Skynet (en PYG)

		ZONAS						
		1	2	3	4	5	6	7
LETTER		13	16	20	24	29	32	45
DOCUMENTOS	Peso del envío en Kg.							
	0,50	20	23	28	33	37	41	60
	1,00	23	29	34	37	40	45	62
	1,50	27	33	40	42	46	51	73
	2,00	31	38	45	47	51	58	84
	2,50	35	42	50	52	54	64	92
	3,00	39	47	55	58	61	71	99
	3,50	43	52	61	62	65	78	109
	4,00	47	57	66	67	70	85	117
4,50	51	61	71	72	74	92	125	
5,00	55	65	76	78	81	101	133	
NO DOCUMENTOS	0,50	39	40	45	47	51	58	77
	1,00	43	44	51	52	55	65	86
	1,50	47	47	56	59	62	62	97
	2,00	51	51	61	63	68	78	107
	2,50	55	55	67	69	74	84	114
	3,00	59	59	72	76	80	91	122
	3,50	63	63	78	82	86	97	130
	4,00	67	67	83	89	92	104	141
	4,50	71	71	88	95	98	111	152
	5,00	76	76	94	102	104	117	161
	5,50	81	80	99	107	110	123	170
	6,00	86	84	105	112	115	129	177
	6,50	90	88	110	117	120	134	186
	7,00	95	92	116	123	126	140	194
	7,50	99	96	121	128	131	146	202
	8,00	104	100	116	133	137	152	210
	8,50	109	104	132	138	142	158	218
9,00	113	109	137	144	147	164	226	
9,50	118	113	143	149	153	170	234	
10,00	123	117	148	154	158	176	243	




zona 1 Argentina
Brasil
Chile
Uruguay

zona 2 Miami metro

zona 3 Resto de USA

zona 4 Resto de América

zona 5 Europa

zona 6 Asia
Pacífico

zona 7 Resto del Mundo

- ▶ Los letter no tienen limitación de peso y sirven solo a efectos de enviar documentos.
- ▶ Las facturas se emiten en Guaraníes al cambio vigente a la fecha de cierre. 15 días F/F para clientes con cuenta corriente.
- ▶ Las tarifas están basadas en el peso real del envío, pudiéndose aplicar peso volumétrico, si corresponde.
- ▶ Queda prohibido el envío de dinero, documentos negociables y materiales peligrosos.
- ▶ Precios expresados en Dólares Americanos. No incluyen IVA (2,5%), ni recargo por combustible (fuel surcharge)
- ▶ Comuníquese con nosotros para obtener información referente a descuentos, bonificaciones y precios especiales.

Tarifario De Correos Nacional de Paraguay (En Pyg)

Res. Nº /2011/DINACOPA/SG/DC
vigente a partir del / Oct / 2011
Anexo 2

**Tarifario INTERNACIONAL
en Guaranies, hasta 20 kilogramos**

Peso en gramos hasta	Grupo 7		
	ESPAÑA		
	EMS Mercaderías	Encomiendas	
		Aereo	APR Sal
250	191.000		
500	215.000		
1.000	263.000		
1.500	312.000		
2.000	360.000		
2.500	389.000		
3.000	391.000	319.000	211.000
3.500	433.000		
4.000	474.000	397.000	252.000
4.500	501.000		
5.000	526.000	475.000	293.000
5.500	549.000		
6.000	569.000	552.000	335.000
6.500	606.000		
7.000	642.000	630.000	376.000
7.500	679.000		
8.000	694.000	664.000	417.000
8.500	729.000		
9.000	740.000	712.000	459.000
9.500	775.000		
10.000	809.000	782.000	500.000
10.500	844.000		
11.000	878.000	853.000	542.000
11.500	882.000		
12.000	916.000	923.000	583.000
12.500	949.000		
13.000	982.000	993.000	624.000
13.500	1.016.000		
14.000	1.049.000	1.027.000	666.000
14.500	1.045.000		
15.000	1.077.000	1.095.000	707.000
15.500	1.110.000		
16.000	1.142.000	1.163.000	748.000
16.500	1.174.000		
17.000	1.206.000	1.187.000	790.000
17.500	1.238.000		
18.000	1.271.000	1.253.000	831.000
18.500	1.303.000		
19.000	1.335.000	1.318.000	873.000
19.500	1.318.000		
20.000	1.349.000	1.333.000	914.000

Tarifario Fedex Zona F (Europa)

Tarifas en US\$	Peso en kg	Zona F
FedEx® Envelope	0.5	51.90
FedEx® Pak	0,5	53,3
	1	60,1
	1,5	66,9
	2	73,7
	2,5	79,9
	3	86,7
	3,5	93,5
	4	100,3
	4,5	107,1
envios en otro tipo de embalaje	5	113,9
	0,5	70
	1	76,7
	1,5	83,4
	2	90,1
	2,5	96,8
	3	103.50
	3,5	110.10
	4	116.80
	4,5	123.50
	5	130.20
	5,5	136.90
	6	143.60
	6,5	150.30
	7	157.00
	7,5	163.70
	8	170.30
	8,5	177.00
	9	183.70
	9,5	190.40
	10	197.10
	10,5	203.80
	11	210.50
	11,5	217.20
	12	223.80
	12,5	230.50
	13	237.20
	13,5	243.90
	14	250.60
	14,5	257.30
15	264.00	
15,5	270.70	
16	277.30	
16,5	284.00	
17	290.70	
17,5	297.40	
18	304.10	
18,5	310.80	
19	317.50	
19,5	324.20	
20	330.90	
20,5	337.50	
tarifas por kg	21-44	16.10
	MAX	657.00
	45-67	14.60
	MAX	978.20
	68+	14.60

Anexo A.3. PRECIOS TELECOMUNICACIONES

Comisión Nacional de Telecomunicaciones		
Matriz de Indicadores de Desarrollo		
<i>Obs.: con datos suministrados por las operadoras y sujeta a permanente actualización.</i>		
<u>Telefonía Fija</u>		
	12/2010	
Abonados	382.838	abonados
Ingreso mensual	45.707.818.840	Guaraníes
Minutos salientes anual	112.728.083	minutos
<u>Telefonía Móvil</u>		
	12/2010	
Abonados postpago	837.427	abonados
Abonados prepago	5.083.431	abonados
Abonados total	5.920.858	abonados
Ingreso mensual	247.738.887.228	Guaraníes
Cantidad de SMS enviados*	1.488.870.803	mensajes
Cantidad de MMS enviados	198.800.000	mensajes
Minutos salientes*	540.437.963	minutos
Minutos entrantes*	538.385.310	minutos
<i>*Incluido dentro de la misma red (on net)</i>		
<u>Abonados Banda Ancha Móvil</u>		
<i>(Por velocidad contratada)</i>		
	12/2010	
Hasta 512 Kbps	65.004	abonados
Entre 0,512 y 2 Mbps	150.729	abonados
Entre 2 y 10 Mbps	0	abonados
Más de 10 Mbps	0	abonados
Abonados total	217.733	abonados
Ingreso mensual	17.522.784.049	Guaraníes
<u>TV pago</u>		
	12/2010	
Abonados	87.248	abonados
Ingresos mensual	8.263.885.783	Guaraníes
<u>Internet Fijo</u>		
<i>(Por velocidad contratada)</i>		
	12/2010	
Hasta 512 Kbps	82.817	abonados
Entre 0,512 y 2 Mbps	18.837	abonados
Entre 2 y 10 Mbps	2.883	abonados
Más de 10 Mbps	16	abonados
Abonados total	106.731	abonados
Ingreso mensual	18.082.557.076	Guaraníes
<u>Salida Internacional IP</u>		
	12/2010	
Capacidad disponible (*)	10,61	Gbps
<i>(*) valor agregado por la</i>		

Anexo A.4. CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES PRIMARIAS

1. Marketing y Ventas

Difusión de la empresa mediante diferentes medios

La difusión de la empresa se hará por medio de prensa, radio, página web y en la Feria de Alonso Roque que se realiza cada año. Se utilizará como medio alternativo las redes sociales.

Materiales publicitarios

Utilización de medios impresos como hojas volantes, dípticos, trípticos, vallas y publicidad interior móvil con la descripción y promociones de los servicios. Publicaciones en dos periódicos más leídos en la ciudad de Asunción, y anuncios publicitarios en diarios.

2. Personal de Contacto

Realización de llamadas

Cuando lleguen los paquetes una persona estará a cargo de realizar las respectivas llamadas a los clientes informándoles que tiene un paquete y que se acerquen a retirarlo, indicándoles horario de atención, y ubicación, y hacer un seguimiento y actualización de la base de datos de los futuros clientes, con el fin de llamarlos e indicarles de promociones.

3. Soporte Físico y habilidades

Pedido y comprobación

Se realizará una selección adecuada de proveedores, enfocando las exigencias tanto en calidad, precio y tiempo de llegada.

Adecuaciones y preparación

Tanto la oficina como la bodega estarán adecuadas y preparadas para recibir y atender a los clientes. La bodega contará con una estación de trabajo ejecutiva, es decir la persona a cargo de esto, que ingresa al sistema ubica y posteriormente despacha el paquete. Estos estarán ordenados alfabéticamente.

4. Presentación

Ejecución del Servicio

Se entrega el servicio de acuerdo a las exigencias de cada cliente es decir al enviar o recibir los paquetes.

5. Cliente

Preventa

La atención al cliente se realizará principalmente a través de la persona que realizara las llamadas y de la persona que factura los paquetes en el local, los mismos que informaran acerca del servicio y promociones, poniendo énfasis al buen trato, despejando dudas y aceptando sugerencias.

Posventa

- **Página Web:** información de aranceles, promociones y noticias con respecto a temas migratorios, además de enlaces con redes sociales y todos los servicios que comprende el grupo Latin Travel.
- **Rastreo:** se realizara por medio del número de guía generado por el sistema operacional en el cual el cliente observara cada movimiento desde el momento en que se recibe la encomienda hasta su destino final.
- **Línea Telefónica Nacional:** los clientes tendrán accesos a una línea telefónica fija en el país de destino de la encomienda con lo cual el costo de la llamada será de una tarifa nacional siempre y cuando sea una línea fija.

ACTIVIDADES DE APOYO

1. Dirección General y Recursos Humanos

El Administrador de la nueva filial será el encargado de planificar las actividades a realizar, coordinándolas entre todas las áreas, este también define el perfil del personal y consolida al nuevo equipo a comprometerse con la filosofía del grupo Latín Travel.

2. Investigación y Desarrollo

Se realizara un constante monitoreo de los cambios de gustos y preferencias de uso del servicio, los cuales se adapta para captar al mercado no atendido y al mismo tiempo retener a los clientes ya establecidos.

3. Administración y finanzas

Se realizan actividades de planificación, contabilidad y finanzas.

MARGEN DE SERVICIO

Este se obtiene a partir del valor agregado que el servicio ofrece, junto con la infraestructura adecuada, utilizando la correcta logística, materiales y el personal adecuado, logrando atraer a un mayor número de clientes para que hagan uso de este nuevo servicio en la ciudad de Asunción.

Anexo A.5. ANALISIS FODA

FODA DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MATRIZ

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO			
ÁREA		ESTADO	
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X	
	MISIÓN	X	
	VISIÓN		X
	PROPÓSITOS	X	
	VALORES	X	
TALENTO HUMANO	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	X	
	POLÍTICAS DEL ÁREA	X	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN	X	
	CONTRATACIÓN	X	
ORGANIZACIONAL	CRITERIOS DE SELECCIÓN	X	
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X	
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	X	
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS	X	
	MANUAL DE FUNCIONES	X	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	X	
	PLANEACIÓN	X	
	DELEGACIÓN	X	
	AUTORIDAD		X
	CANALES DE COMUNICACIÓN	X	
	RELACIONES LABORALES	X	
	ESTABILIDAD LABORAL	X	
	CAPACITACIÓN	X	
	MOTIVACIÓN	X	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	X	
CONTABLE FINANCIERA	INDICADORES DE GESTIÓN	X	
	POLÍTICAS DEL ÁREA	X	
CONTABLE FINANCIERA	SISTEMA DE COSTOS	X	
	PUNTO DE EQUILIBRIO		X
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		X
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		X
	CAPITAL DE TRABAJO		X
	RAZÓN CORRIENTE	X	
	SOLIDEZ		X
	PRUEBA ÁCIDA	X	

CONTABLE FINANCIERA	DÍAS DE CARTERA			X
CONTABLE FINANCIERA	DÍAS DE INVENTARIO			X
	ENDEUDAMIENTO TOTAL		X	
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD			X
	MARGEN NETO DE UTILIDAD			X
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL			X
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			X
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA		X	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		X	
	CONTROL CALIDAD			
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO	X	X	
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			X
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA			X
	PROVEEDORES		X	
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		X	
	FLEXIBILIDAD			X

COMERCIAL	POLÍTICAS DEL ÁREA			X
MERCADEO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			X
VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			X
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			X
	EMPAQUE		X	
	PRECIO			X
	SERVICIO AL CLIENTE			X
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			X
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			X
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA			X
	ÍNDICES DE GESTIÓN			X
	MERCADEO INTERNACIONAL			X
	REGISTRO MARCARIO		X	
CÓDIGO DE COLORES				
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	3		6%
	VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	32		51%
	VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	27		43%

Fuente: Visión Universidad de la Sabana. Consultor Dr. Manuel María Herrera, Bogotá-Colombia 2002

Elaboración: Autoras

ANEXOS B. INVESTIGACION DE MERCADO
Anexo B.1. FORMULARIO DE ENTREVISTAS

Nº 1 MERCADO:

- ¿Qué opina usted acerca de las empresas de correos o Courier con respecto a la migración?
- ¿Qué país migrante no tiene buen servicio de Courier?
- ¿Qué opina de enfocar un Courier a un segmento y país?
- ¿Cree usted que las empresas como DHL, Fedex, o otras puedan bajar el segmento al que están dirigidos?
- ¿Cuáles son las fortalezas de una Courier?
- ¿Cuáles son las debilidades de una Courier?.
- ¿Qué dificultades cree usted que exista en el manejo de este negocio como filial en otro país?
- ¿Cree usted que tributariamente obtenga beneficios?
- ¿Qué oportunidades o amenazas tendría dicha empresa?

PREGUNTAS TÉCNICAS:

- ¿Cuáles son los criterios que se observan para determinar los precios del servicio ofertado?
- ¿Cómo debe enfocarse la empresa Courier a fin de captar clientes?

Anexo B.2. ENCUESTA

ENCUESTA DE MERCADO PARA ABRIR FILIAL DE COURIER EN PARAGUAY

Buenos días / tardes. Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando una investigación con el propósito de recabar información sobre servicios de Courier en la ciudad de Asunción. Le agradecemos por su colaboración; la encuesta le tomará unos pocos minutos de su tiempo. Le recordamos que su información es confidencial.

1) **En que ciudad de vive su familiar:**

Madrid	<input type="text"/>
Valencia	<input type="text"/>
Barcelona	<input type="text"/>

Sevilla	<input type="text"/>
Zaragoza	<input type="text"/>
Otra (Indique)	<input type="text"/>

2) **¿Envía usted paquetes a su familia a España? Si su respuesta es Si continúe la encuesta. Si su respuesta es No, vaya la pregunta 8**

Si	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

3) **¿Con que frecuencia envía usted encomiendas a su familiar?**

Semanal	<input type="text"/>
Quincenal	<input type="text"/>
Otra (Indique)	<input type="text"/>

Mensual	<input type="text"/>
Anual	<input type="text"/>

4) **¿Que productos envía usted en la encomienda?**

Alimentos	<input type="text"/>
Medicina	<input type="text"/>
Documentos	<input type="text"/>

Ropa	<input type="text"/>
Recuerdos	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

5) **¿Cuántos kilos envía?**

1 a 2	<input type="text"/>
3 a 4	<input type="text"/>
Otra (Indique)	<input type="text"/>

5 a 6	<input type="text"/>
7 a 8	<input type="text"/>

6) **¿Cuánto paga por kilo o sobre?**

Valor en Guaranis por Kilo *

35000-50000	<input type="text"/>
51000-65000	<input type="text"/>

65000-80000	<input type="text"/>
81000-96000	<input type="text"/>

Sobres: 50000-70000	<input type="text"/>
71000-100000	<input type="text"/>

O más (cuanto)

7) **¿Por qué empresa envía?**

CORREOS NACIONAL	<input type="text"/>
DHL	<input type="text"/>
Otra (Indique)	<input type="text"/>

FEDEX	<input type="text"/>
SKYNET	<input type="text"/>

8) **Porque ud. No envía paquetes a sus familiares?**

Por desconocimiento de un lugar de envío

Por el precio alto

Por falta de interés

Por falta de tiempo

Otra (Indique)

<input type="text"/>

9) Enviaría usted paquetes si una empresa nueva en el mercado le ofrece un valor por kilo de?

Valor en Guaranís por Kilo *

35000-50000

65000-80000

Sobres:

50000-70000

51000-65000

81000-96000

71000-100000

O más (cuanto)

10) ¿Cuántos kilos enviaría?

1 a 2

5 a 6

3 a 4

7 a 8

Otra (Indique)

11) ¿Con que frecuencia Ud. enviaría?

Semanal

Mensual

Quincenal

Anual

Otra (Indique)

12) ¿Que enviaría en su encomienda?

Alimentos

Ropa

Medicina

Recuerdos

Documentos

Otros

13) Califique que las características del servicio cual es la más importante para usted siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor.

Calidad

Seguridad

Precio

Tiempo de entrega

Ubicación

Servicio al cliente

14) ¿Si Ud envía. o enviara encomiendas quien decide o decidiría el envío de encomiendas?

Papa

Hijos

Mama

Familiar que vive en España

Otra (Indique)

15) ¿Que promociones le gustaría recibir?

- » Que por cada 5 kilos de envié se de un boleto para un sorteo de electrodoméstico
- » Que por cada envié se de un objeto como llaveros, esferos, monederos, etc...
- » Que por cada 5 kilos de envié se cree un plan de acumulación de punto para canjear Posteriormente con productos de un catalogo.
- » Que por cada 5 kilos se le de un kilo adicional.

16) Por favor indique el sector donde vive:

Sector

Norte

Sur

Este

Oeste

Datos Encuestado

Nombre:

Teléfono: _____ Email: _____

Sexo

Femenino

Masculino

Anexo B.3. INSCRIPCIÓN DE LA FILIAL EN EL SET



REQUISITOS PARA MESA DE ENTRADA

Casos varios, deberán presentar su solicitud directamente en las mesas de entradas habilitadas por la SET.

COMUNICACIÓN DE CESIÓN DE ACCIONES

Nota de la persona que vende las acciones, detallando:

- Identificación del cedente y del cesionario, número de cédula de identidad de ambas personas.
- Nombre de la empresa emisora de las acciones.
- Valor nominal de las acciones.
- Valor de transacción de las acciones.
- Fecha de la cesión.
- Fotocopia de cédula de identidad del cedente.
- Copia autenticada por escribanía de la documentación que avale la transacción o cesión.
- Copia autenticada de la factura.
- Individualización del comprobante de venta en el cual se documentó la operación (Tipo y N°).
- Nota de autorización si es tramitado por terceras personas.
- Fotocopia de la cédula de identidad del autorizado.

CORRECCIÓN DE RUC EN DD.JJ. Y/O BOLETAS DE PAGO

Nota de pedido, firmada por ambos contribuyentes con certificación de firma ante escribano público.

- Fotocopia de cédula de identidad de ambos contribuyentes, representantes legales y/o autorizado certificado por escribano público.
- Nota de autorización si es tramitado por terceras personas firmada por ambos contribuyentes.
- Fotocopia de la DD.JJ. o boleta de pago.
- Fotocopia de la cédula de identidad del autorizado.

RECONOCIMIENTO DE PAGO

- Nota de pedido.
- Fotocopia de la DD.JJ.
- Fotocopia de Boleta de pago
- Estado de cuenta actualizado (Justificar reclamo).
- (*) y (**)

SOLICITUD DE CONSTANCIA DE NO RETENCIÓN

- Nota de pedido, aclarando Impuesto y Entidad destinataria.
- (*) y (**)

CONSULTA VINCULANTE Y NO VINCULANTE

- Nota de pedido, aclarando si es vinculante o no.
- Nota de autorización si es tramitado por terceras personas.
- Fotocopia de cédula de identidad del contribuyente, el representante legal y/o autorizado.

CONTESTA NOTIFICACIÓN O INTIMACION

- Nota de contestación.
- Nota de autorización si es tramitado por terceras personas.
- Fotocopia de cédula de identidad del contribuyente y autorizado.

Anexo B.4. REQUISITOS GARANTIA ADUANERA

	<p>ANEXO I</p> <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">PRESENTACIÓN DE GARANTIA</p>	<p>FL_DPA_03 Rev.: 00 Hoja: 1/1</p>
---	--	---

Asunción, ____ de _____ de 201__

Señor
Director de Procedimientos Aduaneros
Presente:

En representación de la firma _____, nos dirigimos a usted objeto de solicitar la **PRESENTACIÓN** de la Garantía con identificador N° _____, por el plazo de ____ días, para su depósito a favor de la Dirección Nacional de Aduanas, y expedida por la Cía. _____ cuyo vencimiento es el ____/____/____.

En la modalidad de:

Depósito de Dinero en Efectivo

Garantía Bancaria N°.....

Póliza de Seguro N°.....

Garantía Prendaria y/o Hipotecaria N°.....

Certificado de Depósito Warrant N°.....

Por el régimen de:

Admisión Temporaria

Admisión Temporaria para Perfeccionamiento Activo

Importación Maquila

Diferencia de Valor y/o Gravamen Aduanero

Entrega Anticipada (Especificar Motivo) _____

Contraliquidación (Especificar Motivo) _____

Habilitación de Depósito de Aduanero _____

Pago Fraccionado de Impuesto Aduanero _____

Otros (Especificar) _____

Relacionada al Despacho de Importación N° _____ y/o Expediente N° _____

El motivo por el que se realiza la presente solicitud, es debido a:

Se adjuntan copias de los siguientes documentos:

Atentamente.

DESPACHANTE DE ADUANAS
BENEFICIARIO DEL REGIMEN

Observación: Cualquier enmienda o tachadura deja sin validez el presente formulario.

REGISTRO DE FIRMA EN CARÁCTER IMPORTADOR

DIRECCION NACIONAL DE ADUANAS
DIRECCION PROCEDIMIENTOS ADUANEROS
DEPARTAMENTO DE REGISTRO

D.N.A./D.B.
FORMULARIO D.N.A. N° 001

SOLICITUD PARA
REGISTRO DE FIRMA
EN CARÁCTER DE
IMPORTADOR

LIBRO FOLIO N°.....
ORDEN N°.....
FECHA:.....

Señor

.....
E. S. D.

Por la presente solicito a Ud., quiera disponer la **HABILITACION Y REGISTRO DE FIRMA**, correspondiente al **EJERCICIO FISCAL (AÑO)** _____, en carácter de **IMPORTADOR**, para cuyo efecto se proporcionan los siguientes datos:

- 1.- Denominación: _____
 - 2.- Domicilio Real: Nombre de la calle (Asiento Principal de sus actividades) _____
N° _____
 - 3.- Telefono: _____
 - 4.- Registro Único de Contribuyentes N°: _____
 - 5.- Patente Municipal N°: _____
 - 6.- Balance Impositivo N° _____ Fecha: _____
 - 7.- Capital Gs. _____
 - 8.- Escritura Const. Sociedad. _____
 - 9.- Referencia Bancaria Certificada por el Banco _____
 - 10.- Reg.Pub.Comercio N° _____ Reg.Pers.Jurídicas N° _____
 - 11.- Acta de Última Asamblea N°: _____
 - 12.- Matricula de Comerciante N° : _____
- Observaciones: _____

Por la presente declaro bajo juramento, que todos los datos expresados en este documento son exactos y completos. Tomo conocimiento que cualquier omisión de información o información distinta a la real, serán penalizados conforme a la legislación vigente en la materia.

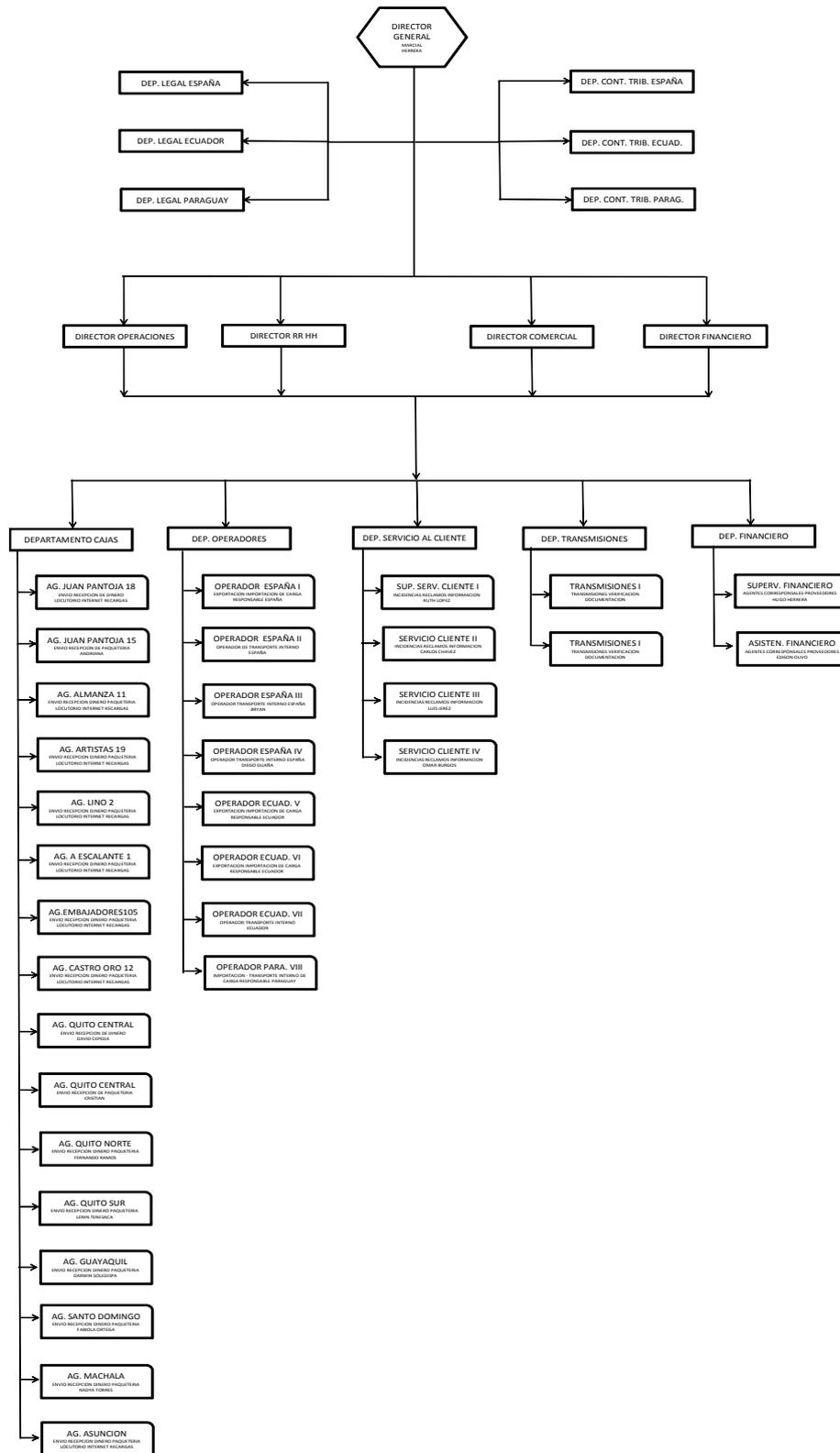
Los documentos que se adjuntan, están autenticados por Escribano Público, conforme al Art. 96 del Dto N° 4.672/2.005 Reglamentario del Código Aduanero.

Los requisitos mencionados en los numerales 5.,6.,9 y 11, están sujetos a actualizaciones anuales, de conformidad al Art. 20 del Dto. N° 4.672/2005.-

Firma/s

Anexos C. EQUIPO GERENCIAL

Anexo C.1. ORGANIGRAMA DE LATIN TRAVEL CIA. LTDA.



Anexo C.2. SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO				FECHA:
NOMBRE				ASPIRACIÓN SALARIAL
_____				\$
APELLIDOS				NUMERO DE CEDULA
_____				_____
NACIONALIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	# DE HIJOS	
_____	_____	_____	_____	
DIRECCION				TELEFONO YOCELULAR
_____				_____
SECTOR:				<input type="checkbox"/>
CON QUIEN VIVE:.....	VIVIENDA PROPIA			<input type="checkbox"/>
FORMACIÓN				
LUGAR	AÑOS	TITULO OBTENIDO		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
CONOCIMIENTOS ADICIONALES				

HABILIDADES ESPECIALES				

DISPONIBILIDAD DE TIEMPO				

CARGO PARA EL QUE APLICA				

Anexos D. CRONOGRAMA GENERAL

Anexo D.1. FORMULARIOS DE TRÁMITES

7.1.1 Inscripción de la Compañía



MINISTERIO DE JUSTICIA
Y TRABAJO

Nº 062280

INSCRIPCION PATRONAL

Nº PATRONAL - MJT

RUC Nº Nº PATRONAL IPS

RAZON SOCIAL

NOMBRE

(Unipersonal)

DIRECCION DE LA EMPRESA O DEL NEGOCIO DEL PATRON (si es unipersonal)

a) Calle o Avenida Nº

b) Calles o Avenidas Transversales

c) Casilla Postal Nº..... d) Teléf.(s)Nº(s)

e) Localidad Dpto.

ACTIVIDAD (es) a que se dedica

ACTIVIDAD Principal

FECHA DE INICIACIÓN DE ACTIVIDADES CON PERSONAL (Caso 1ª inscripción)

.....

CANTIDADES DISCRIMINADAS DEL PERSONAL QUE OCUPA LA FIRMA

TRABAJADORES AL SERVICIO DEL EMPLEADOR A LA FECHA DE INSCRIPCIÓN

a) Números de Empleados Nacionales:	Hombres
	Mujeres
b) Números de Obreros Nacionales:	Hombres
	Mujeres
c) Números de Extranjeros	Hombres
	Mujeres
d) Números de Menores	Hombres
	Mujeres

TOTAL DE TRABAJADORES

NOMBRE(s) de (los) REPRESENTANTE(s) : si fueran diferentes del dueño

DOMICILIO del (los) REPRESENTANTE (s) LEGAL (es)

a) Calle o Avenida Nº

b) Calles o Avenidas Transversales Teléf.(s) Nº (s)

c) Casilla Postal Nº.....

OBSERVACIONES:

.....

<p>FECHA DE INSCRIPCION</p> <p>Mes:</p> <p>Día:</p> <p>Año:</p>	<p>POR ESTADÍSTICA DE LA D.G. de T.</p>	<p>FIRMA DEL EMPLEADOR O REPRESENTANTE LEGAL</p>
---	---	--

Formulario con letra imprenta o máquina
SERVICIO S.R.L. - RUC: 80035723-0 - Tel.: 672 028

7.1.2 Requisitos para Apertura de Patente Comercial

REQUISITOS PARA APERTURA DE PATENTE COMERCIAL	
1-	Fotocopia de Inscripción de Apertura Visado por la Direc. Gral. de Recaudaciones (Autenticada).
2-	Apertura por Cambio de Domicilio/Sucursal u otras informaciones de la Direc. Gral. de Recaudaciones (<i>adjuntar la Inscripción Inicial Visado por la Direc. Gral. de Recaudaciones o el Recibo de Pago de la Patente del municipio.</i> (Autenticada).
3-	Certificado de Cumplimiento Tributario de la Sub Secretaria de Tributación (SSET)
4-	Declaración Jurada de Activo para Sucursales.
5-	Fotocopia del R.U.C. (Autenticada).
6-	<u>Fotocopia de Cédula de Identidad del propietario para unipersonal y del Representante Legal para S.R.L. o S.A. (Autenticada).</u>
7-	Recibo de Pago del Impuesto Inmobiliario para Local propio (Autenticada).
8-	Contrato de Alquiler para Local Alquilado (con el Nº de la Cta. Cte. Ctral.) (Autenticada).
9-	<u>Escritura de Constitución para Sociedades (Autenticada).</u>
10-	Resolución del Ministerio de Salud Pública p/ Farmacia, Consultorio, Sanatorio, Clínica (Autenticada).
11-	Carnet Profesional del Ministerio de Salud Pública del Regente (Autenticada).
12-	Resolución de Conatel para Cabinas Telefónicas (Autenticada).
13-	<u>Recibo de Compra del Extintor</u>
14-	Plano Aprobado del Local.
15-	Abonar por la iniciación de los trámites de
a.	Apertura de depósito y almacén comercial con Venta de tabaco, licores y alcoholes Gs. 5.400.-
b.	Apertura de Manufactureras y Comercio de tabaco, licores y alcoholes en Gral. Gs. 24.000.-
*	Apertura de negocio de Importación – Exportación Gs. 20.000.-

7.1.3 Inscripción de la Empresa de Remesa Expresa

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE EMPRESA DE REMESA EXPRESA

Art. 83 Decreto 4672/2005 (Reglamento)

- 01 Nombre o Razon Social de la Empresa de Remesa Expresa, Domicilio Especial, y domicilio real.
- 02 Acreditar inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.).-
- 03 Patente Municipal
- 04 Nombre del o los Representantes Legales
- 05 Nombre y Cédula de Identidad Civil de de las personas autorizadas para actuar ante la Aduana.-
- 06 Aduanas por las cuales operara la Empresa de Remesa Expresa, para el ingreso y/o salida del país de los documentos y/o encomiendas.-
- 07 Balance de Apertura del ultimo ejercicio, certificado por la oficina competente de la SubSecretaria de Estado de Tributación.-
- 08 Escritura de Constitución de Sociedad.-
- 09 Certificado de Cumplimiento Tributario
- 10 Otorgar garantía a satisfacción y a la orden de la Dirección Nacional de Aduanas, de conformidad con lo establecido en el Artículo N° 92 del presente Reglamento.-

7.1.5 Inscripción de la Empresa de Responsabilidad Limitada

MINISTERIO DE HACIENDA
ABOGACÍA DEL TESORO
DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN DE SOCIEDADES

REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN EN LA ABOGACIA DEL TESORO -
DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN DE SOCIEDADES

DE SOCIEDADES ANÓNIMAS

- Solicitud dirigida al Abogado del Tesoro - Ministerio de Hacienda, por duplicado.
- Fotocopia Autenticada de la Cédula de Identidad de la persona firmante, N° telefónico del mismo o de la firma (Celular o Línea Baja).
- Fotocopia Autenticada de la Escritura de Constitución/Modificación inscrita en el Registro Público de Comercio y Personas Jurídicas.
- Fotocopia Autenticada de la Constancia de Inscripción Personas Jurídicas expedida por la Sub Secretaría Estado de Tributación - Registro Único de Comercio (R.U.C.).
- Fotocopia Autenticada del Comprobante de Publicación de la Constitución/Modificación de la Sociedad en un diario de gran circulación por tres (3) veces. Art. 5º Ley 388/94 y su modificatoria Ley 3.228/07.

DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

- Solicitud dirigida al Abogado del Tesoro - Ministerio de Hacienda, por duplicado.
- Fotocopia Autenticada de la Cédula de Identidad de la persona firmante y su domicilio.
- Fotocopia Autenticada de la Escritura de Constitución/Modificación inscrita en el Registro Público de Comercio.
- Fotocopia Autenticada de la Constancia de Inscripción Personas Jurídicas expedida por la Sub Secretaría Estado de Tributación - Registro Único de Comercio (R.U.C.).
- Fotocopia Autenticada del Comprobante de Publicación de la Constitución/Modificación de la Sociedad en un diario de gran circulación por tres (3) veces.
- Fotocopia Autenticada del Comprobante de Depósitos Varios en el Banco Central del Paraguay (B.C.P.) o Banco Nacional de Fomento (B.N.F.). (En caso de Constitución de Sociedad)

DOMICILIO: EDUARDO VICTOR HAEDO ESQ. INDEPENDENCIA NACIONAL - PISO 5º
TELÉFONOS: 449-388 / 441-413 / 449-395.

7.1.6 Requisitos para obtención del RUC

Para gestionar baja de obligación/es:

Una copia del Formulario N° 610.

Tener registrada la DDJJ en carácter de clausura, correspondiente a la obligación que desea dar de baja.

B) REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS

(Ej. S.A., S.R.L., Sucursal de firma extranjera en el país, Sociedades simples)

1. Una copia del Formulario N° 605 firmado por el Representante Legal.
2. Una fotocopia de C.I. de los socios y del Representante Legal vigente.
3. Una fotocopia autenticada de la Escritura de Constitución, inscrita en el Registro de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio.
4. En caso de empresa extranjera la escritura de constitución debe ser transcripta por un Escribano Paraguayo.
5. Una fotocopia de uno de los siguientes documentos:
 - Factura de servicios públicos (Copaco, Essap, Ande).
 - Factura de TV cable.
 - Comprobante de liquidación del Impuesto Inmobiliario.
 - Contrato de Alquiler.
 - Escritura de Compra-Venta del Inmueble.
 - U otro documento similar que permita identificar el domicilio y la cuenta catastral del inmueble o el número de finca y padrón declarados.

Los documentos antes mencionados deberán corresponder a un periodo comprendido dentro de los doce meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud.

Contribuyentes del IMAGRO, deben anexar:

1. Fotocopia del Título de Propiedad, Contrato de Arrendamiento o Aparcería.
2. El Formulario 151 -IMAGRO- patrimonio inicial, el contribuyente cuenta con 90 días posteriores para presentar dicho formulario contados a partir del primer día del mes siguiente al cual se convierte en contribuyente. Res. 1551/06, Art. 19.

Requisitos para Cambio de información: Personas Jurídicas

En todos los casos se debe presentar:

1. Una copia del Formulario N° 615.
2. Una fotocopia de C.I. del Representante Legal vigente.

Para inscripciones en IMAGRO, si ya posee RUC:

1. Una fotocopia del Título de Propiedad, Contrato de Arrendamiento o Aparcería.
2. El Formulario 151 -IMAGRO- patrimonio inicial, el contribuyente cuenta con 90 días posteriores para presentar dicho formulario contados a partir del primer día del mes siguiente al cual se convierte en contribuyente. Res. 1551/06, Art. 19.

Cambio de socio o cesión de cuotas:

1. Una fotocopia de la C.I. del nuevo socio.
2. Una fotocopia autenticada del documento donde consta la incorporación del nuevo socio u otros.

Para cambio de denominación:

1. Una fotocopia autenticada de la Escritura de Modificación inscrita en el Registro Público de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio.

Para fusión o absorción de sociedades:

1. Fotocopia autenticada de la Escritura de Fusión o Absorción, inscrita en el Registro Público de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio.
2. La solicitud debe ser suscripta por el Representante Legal de la nueva sociedad o de la que permanece.

Para actualización de domicilio y/o teléfono:

1. Una fotocopia de C.I. del Representante Legal.
2. Una fotocopia de cualquiera de los siguientes documentos:
 - Factura de servicios públicos (Copaco, Ande, Essap).
 - Factura de TV cable.
 - Comprobante de liquidación del Impuesto Inmobiliario.
 - Contrato de Alquiler.
 - Escritura de Compra-Venta del Inmueble.
 - U otro documento similar que permita identificar el domicilio y la cuenta catastral del inmueble o el número de finca y padrón declarados.

Los documentos antes mencionados deberán corresponder a un periodo comprendido dentro de los doce meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud.

Diócesis

1. Una copia del formulario 605.
2. Una fotocopia autenticada de la Bula Papal por la cual se constituye, traducida en Idioma Oficial.
3. Una fotocopia autenticada del Documento Oficial que acredite el nombramiento del Obispo o Decreto del Poder Ejecutivo en caso de Obispo sustituto, traducido en Idioma Oficial.

Parroquias o entidades dependientes

1. Una copia del formulario 605.
2. Una fotocopia autenticada del Documento Oficial del Obispado que acredite como tal (Resolución del Obispo).
3. Certificado de nombramiento de sus autoridades.

Movimientos apostólicos

1. Una copia del formulario 605.
2. Una fotocopia autenticada de los estatutos aprobados por la autoridad religiosa correspondiente (Obispo o el Superior Religioso de la Congregación).
3. Certificado del nombramiento de sus autoridades.

Congregaciones religiosas

1. Una copia del formulario 605.
2. Una fotocopia autenticada de los Estatutos, sean de origen nacional o internacional (con traducción oficial).
3. Certificado de nombramiento de las autoridades.
4. Certificado de autorización del Obispo del lugar, para realización de su actividad.

Iglesias evangélicas

1. Una copia del formulario 605.
2. Una fotocopia autenticada del Acta del Consejo Directivo de la ASIEP, donde autorice la conformación de la Iglesia.
3. Una fotocopia autenticada del Estatuto de la Iglesia.
4. Una fotocopia autenticada de la última Acta de Asamblea donde conste el nombramiento de las autoridades.

Filiales, unidades o divisiones internas

1. Personería Jurídica de la Entidad Religiosa y el Responsable a los efectos tributarios.
2. Documento de reconocimiento de la entidad religiosa y autorización escrita de inscripción independiente en el RUC emitida por la misma.

Entidades ya inscritas

Las Organizaciones Religiosas ya inscritas en el Registro Único de Contribuyentes como "SIN FINES DE LUCRO", deberán presentar la nómina de entidades dependientes o asociadas, a efectos de ser clasificadas como Entidades Religiosas en la Administración Tributaria, adjuntando para el efecto:

1. Listado en duplicado de entidades dependientes con el detalle de denominación social y el RUC.
2. Una copia de la documentación de cada una de las entidades, que respalden la condición invocada.
3. Una fotocopia de C.I. Vigente del firmante.

CANCELACIÓN DEL RUC

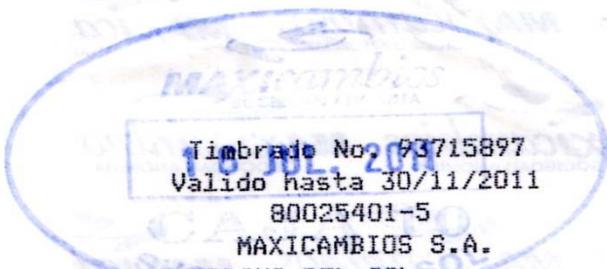
Acto por el cual el contribuyente comunica de la Administración Tributaria, la pérdida de su calidad de contribuyente por cese o clausura definitiva de todas sus actividades gravadas o por las demás causales establecidas, lo que implica la exclusión de los Registros del RUC como contribuyente.

Requisitos comunes:

1. Formulario N° 623 Solicitud de Cancelación de RUC.
2. Fotocopia de cédula de identidad del Contribuyente.
3. Carta Poder emitido por el Contribuyente, con certificación de firma ante Escribano Público en caso que el firmante de la comunicación sea un tercero.
4. Constancia de Baja de Autorizaciones y/o documentos timbrados emitidos por el Sistema Timbrado.
5. Fotocopia de cédula de identidad de la persona autorizada a presentar la solicitud.
6. Que, al momento de la presentación, se encuentren registrados en el Sistema de Gestión Tributaria "Marangatú":
 - Las Declaraciones Juradas en carácter de Clausura, correspondiente a cada una de las obligaciones tributarias a las cuales se encontraba sujeto el contribuyente u obligado; y

Anexos E. RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS SUPUESTOS

Anexo E.1. TASA DE CAMBIO



 Timbrado No. 93715897
 Valido hasta 30/11/2011
 80025401-5
 MAXICAMBIO S.A.
 SHOPPING DEL SOL
 AV. DEL CHACO Y F. GONZALE-Fono: 611777
 Boleta de Venta
 003-010-0095525

CLTE: 0

----- Descripcion -----

* A R B I T R A J E *

Cant.	Descrip.	T/Cambio	Exentas	IVA
60	DOL/EFE	3900,00	234.000	-
95	REA/EFE	2450,00	232.750	-
Total Importe MN:			234.000	

ENTREGA : 60

Diferen. Operacion Gs. 1.250-

Caja :10/rcolman 16:55:21 16/07/2011

-----Gracias por su Preferencia !-----

"Nuestra Entidad esta adherida a la
 Prevencion de Lavado de Activos y
 Prevencion del Financiamiento del
 Terrorismo"

Anexo E.2. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PREOPERACIONALES

GASTOS DE CONSTITUCIÓN LATIN TRAVEL CIA. LTDA.				
Cant.	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
		Gastos Ecuador		
1	Unidad	Protocolización de documentos ante un Notario	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Unidad	Sello HAYA(Ministerio de Relaciones Exteriores)	\$ 15,00	\$ 15,00
1	Unidad	Legalización en la Embajada de Paraguay	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Unidad	Envío documentos a Paraguay	\$ 63,00	\$ 63,00
1	Unidad	Gastos contingentes	\$ 42,00	\$ 42,00
		Subtotal	\$ 250,00	\$ 250,00
		Gastos Paraguay		
1	Unidad	Abogado	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Unidad	Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Unidad	Auto Interlocutorio (A.I) Rubrica de hojas/ Formularios Continuos	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Unidad	Rubricación de Hojas y Formularios continuos	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Unidad	impuesto a la patente comercial	\$ 44,00	\$ 44,00
1	Unidad	Transcripción e inscripción de las escrituras de Ecuador en la Escriba	\$ 1.025,00	\$ 1.025,00
1	Unidad	Tasa por salubridad	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Unidad	Impuesto en papel sellado y estampillas municipales	\$ 0,50	\$ 0,50
1	Unidad	Tasa servicio prevención y riesgo incendio	\$ 4,00	\$ 4,00
1	Unidad	Tasa inspección de instalaciones	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Unidad	Bomberos	\$ 0,50	\$ 0,50
1	Unidad	Gastos contingentes	\$ 150,00	\$ 150,00
		Subtotal	\$ 2.108,00	\$ 2.108,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 2.358,00	\$ 2.358,00

Elaborado por: Autoras

Anexo E.3. PRESUPUESTO CORPORATIVO

Presupuesto Material imagen corporativa y publicitario LATIN TRAVEL CIA. LTDA.

Obtenido en: Artes Gráficas Acuarelas

Cant.	Descripción y características	Costo	Total
1	Tarjetas personales (1000)	\$ 150,00	\$ 300,00
1	Material corporativo: 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total Material imagen corporativa y publicitario			\$ 1.300,00

Elaboración: Autoras

Anexo E.4. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Tabla de amortización de deuda					
Monto del Crédito	\$ 30.000,00				
Tasa de interés	0,917%				
Períodos	60				
Cuota mensual	\$652,27	(\$ 652,27)			
	Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
\$	30.000,00	\$377,27	\$ 275,00	\$652,27	\$ 29.622,73
\$	29.622,73	\$380,73	\$ 271,54	\$652,27	\$ 29.242,00
\$	29.242,00	\$384,22	\$ 268,05	\$652,27	\$ 28.857,78
\$	28.857,78	\$387,74	\$ 264,53	\$652,27	\$ 28.470,03
\$	28.470,03	\$391,30	\$ 260,98	\$652,27	\$ 28.078,73
\$	28.078,73	\$394,88	\$ 257,39	\$652,27	\$ 27.683,85
\$	27.683,85	\$398,50	\$ 253,77	\$652,27	\$ 27.285,35
\$	27.285,35	\$402,16	\$ 250,12	\$652,27	\$ 26.883,19
\$	26.883,19	\$405,84	\$ 246,43	\$652,27	\$ 26.477,35
\$	26.477,35	\$409,56	\$ 242,71	\$652,27	\$ 26.067,78
\$	26.067,78	\$413,32	\$ 238,95	\$652,27	\$ 25.654,46
\$	25.654,46	\$417,11	\$ 235,17	\$652,27	\$ 25.237,36
\$	25.237,36	\$420,93	\$ 231,34	\$652,27	\$ 24.816,43
\$	24.816,43	\$424,79	\$ 227,48	\$652,27	\$ 24.391,64
\$	24.391,64	\$428,68	\$ 223,59	\$652,27	\$ 23.962,96
\$	23.962,96	\$432,61	\$ 219,66	\$652,27	\$ 23.530,34
\$	23.530,34	\$436,58	\$ 215,69	\$652,27	\$ 23.093,77
\$	23.093,77	\$440,58	\$ 211,69	\$652,27	\$ 22.653,19
\$	22.653,19	\$444,62	\$ 207,65	\$652,27	\$ 22.208,57
\$	22.208,57	\$448,69	\$ 203,58	\$652,27	\$ 21.759,87
\$	21.759,87	\$452,81	\$ 199,47	\$652,27	\$ 21.307,07
\$	21.307,07	\$456,96	\$ 195,31	\$652,27	\$ 20.850,11
\$	20.850,11	\$461,15	\$ 191,13	\$652,27	\$ 20.388,96
\$	20.388,96	\$465,37	\$ 186,90	\$652,27	\$ 19.923,59
\$	19.923,59	\$469,64	\$ 182,63	\$652,27	\$ 19.453,95
\$	19.453,95	\$473,94	\$ 178,33	\$652,27	\$ 18.980,00
\$	18.980,00	\$478,29	\$ 173,98	\$652,27	\$ 18.501,71
\$	18.501,71	\$482,67	\$ 169,60	\$652,27	\$ 18.019,04
\$	18.019,04	\$487,10	\$ 165,17	\$652,27	\$ 17.531,94
\$	17.531,94	\$491,56	\$ 160,71	\$652,27	\$ 17.040,38
\$	17.040,38	\$496,07	\$ 156,20	\$652,27	\$ 16.544,31
\$	16.544,31	\$500,62	\$ 151,66	\$652,27	\$ 16.043,69
\$	16.043,69	\$505,21	\$ 147,07	\$652,27	\$ 15.538,49
\$	15.538,49	\$509,84	\$ 142,44	\$652,27	\$ 15.028,65
\$	15.028,65	\$514,51	\$ 137,76	\$652,27	\$ 14.514,14
\$	14.514,14	\$519,23	\$ 133,05	\$652,27	\$ 13.994,91
\$	13.994,91	\$523,99	\$ 128,29	\$652,27	\$ 13.470,93
\$	13.470,93	\$528,79	\$ 123,48	\$652,27	\$ 12.942,14
\$	12.942,14	\$533,64	\$ 118,64	\$652,27	\$ 12.408,50
\$	12.408,50	\$538,53	\$ 113,74	\$652,27	\$ 11.869,97
\$	11.869,97	\$543,46	\$ 108,81	\$652,27	\$ 11.326,51
\$	11.326,51	\$548,45	\$ 103,83	\$652,27	\$ 10.778,06
\$	10.778,06	\$553,47	\$ 98,80	\$652,27	\$ 10.224,59
\$	10.224,59	\$558,55	\$ 93,73	\$652,27	\$ 9.666,04
\$	9.666,04	\$563,67	\$ 88,61	\$652,27	\$ 9.102,38
\$	9.102,38	\$568,83	\$ 83,44	\$652,27	\$ 8.533,54
\$	8.533,54	\$574,05	\$ 78,22	\$652,27	\$ 7.959,49
\$	7.959,49	\$579,31	\$ 72,96	\$652,27	\$ 7.380,18
\$	7.380,18	\$584,62	\$ 67,65	\$652,27	\$ 6.795,56
\$	6.795,56	\$589,98	\$ 62,29	\$652,27	\$ 6.205,58
\$	6.205,58	\$595,39	\$ 56,88	\$652,27	\$ 5.610,19
\$	5.610,19	\$600,85	\$ 51,43	\$652,27	\$ 5.009,35
\$	5.009,35	\$606,35	\$ 45,92	\$652,27	\$ 4.402,99
\$	4.402,99	\$611,91	\$ 40,36	\$652,27	\$ 3.791,08
\$	3.791,08	\$617,52	\$ 34,75	\$652,27	\$ 3.173,56
\$	3.173,56	\$623,18	\$ 29,09	\$652,27	\$ 2.550,38
\$	2.550,38	\$628,89	\$ 23,38	\$652,27	\$ 1.921,48
\$	1.921,48	\$634,66	\$ 17,61	\$652,27	\$ 1.286,82
\$	1.286,82	\$640,48	\$ 11,80	\$652,27	\$ 646,35
\$	646,35	\$646,35	\$ 5,92	\$652,27	\$ (0,00)

Elaboración: Autoras

Anexo E.5. AMORTIZACIÓN DEL DIFERIDO

AMORTIZACIÓN									
Detalle	Valor	Años vida	Amortización Anual	1	2	3	4	5	Total Amortización
Constitución de la empresa	\$ 2.358	5	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 2.358
Página WEB	\$ 2.000	5	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 2.000
Gastos preoperacionales	\$ 18.420	5	\$ 3.684	\$ 3.684	\$ 3.684	\$ 3.684	\$ 3.684	\$ 3.684	\$ 18.420
TOTAL	\$ 22.778		\$ 4.556	\$ 4.556	\$ 4.556	\$ 4.556	\$ 4.556	\$ 4.556	\$ 22.778

Elaboración: Autoras

Anexo E.6. DEPRECIACIÓN

GASTOS DEPRECIACIÓN				Adquisición de equipos		
EQUIPOS	COSTO	VIDA UTIL ANOS	DEP. ANUL	AÑO 5	Vida útil	DEP. ANUAL
Vehículo	\$ 15.000,00	5	\$ 3.000,00	\$ -	5	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2.287,00	4	\$ 571,75	\$ 2.287,00	4	\$ 571,75
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.679,00	10	\$ 267,90	\$ -	10	\$ -
Muebles y enseres	\$ 1.092,00	10	\$ 109,20			
Máquinas para servicio	\$ 397,00	10	\$ 39,70			

PROYECCIÓN						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Vehículo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -
Equipos de Computación	\$ 571,75	\$ 571,75	\$ 571,75	\$ 571,75	\$ 571,75	\$ 1.715,25
Modulares y equipos de oficina	\$ 267,90	\$ 267,90	\$ 267,90	\$ 267,90	\$ 267,90	\$ 1.339,50
Muebles y enseres	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 546,00
Máquinas para servicio	\$ 39,70	\$ 39,70	\$ 39,70	\$ 39,70	\$ 39,70	\$ 198,50
TOTAL	\$ 3.988,55	\$ 3.799,25				
COSTO TOTAL DEPRECIACIÓN						\$ 3.799,25

LEY 125/191

ANEXO DEL DECRETO Nº 6.359/05

IMPUESTO A LA RENTA DE ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES O DE SERVICIOS

Art. 36º PERIODOS DE VIDA ÚTIL: Los períodos de vida útil en base a los cuales se aplicarán los porcentajes anuales de depreciación por desgaste, deterioro u obsolesc

I. BIENES DEL ACTIVO FIJO

A) Bienes Muebles, Útiles y Enseres

a1) Muebles y equipos en general, excluidos los comprendidos en el enunciado siguiente: 10 años a2) Útiles y enseres tales como vajillas, ropa de cama y similares: 4 años:

B) Maquinarias, Herramientas y Equipos

b1) Maquinarias: 10 años

b2) Herramientas y equipos, excluidos los comprendidos en el enunciado siguiente: 5 años

b3) Equipo de informática: 4 años

C) Transporte Terrestre

c1) Automóviles, camionetas, camiones, remolques o acoplados y similares: 5 años

c2) Motocicletas, motonetas, triciclos y bicicletas: 5 años

c3) Restantes bienes: 10 años

D) Transporte Aéreo

d1) Aviones, avionetas y material de vuelo: 5 años

d2) Instalaciones de tierra y demás bienes: 10 años

E) Transporte Marítimo y Fluvial

e1) Embarcaciones en general, tales como vapores, remolcadores, lanchas, chatas y similares: 20 años

e2) Canoas, botes y demás bienes: 5 años

F) Transporte Ferroviario

f1) Locomotoras, vagones, autovías, zorras y materiales rodantes de cualquier clase: 20 años

f2) Construcción de vías y demás bienes: 10 años

G) Inmuebles

g1) Construcciones o mejoras de inmuebles urbanos, excluido el terreno: 40 años

g2) Construcciones o mejoras de inmuebles rurales, excluido el terreno: 25 años

g3) Construcciones o mejoras en predio propio realizadas por terceros, cuando la inversión queda en beneficio del propietario sin indemnización: 10 años

H) Los Restantes Bienes no contemplados en los incisos precedentes: 5 años

Elaboración: Autoras

Anexo E.7. GASTOS

0					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto nómina	\$ 28.664,00	\$ 28.712,02	\$ 28.762,39	\$ 28.815,23	\$ 28.870,66
Gasto suministros y materiales	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Gasto servicios básicos	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00
Gasto publicidad	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
Gasto depreciación	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto amortización	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60

TOTAL	\$ 88.276,15
--------------	--------------

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS LATIN TRAVEL CIA. LTDA.								
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Energía eléctrica	\$ 70,00	12	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Arriendo	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Agua Potable	\$ 80,00	12	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Telefonía fija y móvil	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Seguridad (alarma)	\$ 125,00	12	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Internet	\$ 80,00	12	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Subtotal			\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Suministros de oficina	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Suministros de limpieza	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gastos varios	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
GASTOS DE VENTAS								
Gastos de Marketing			\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
TOTALES			\$ 52.868,00	\$ 52.868,00	\$ 52.868,00	\$ 52.868,00	\$ 52.868,00	\$ 52.868,00

Presupuesto de gastos de marketing				
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento de lanzamiento	Servicio de catering por persona (local, decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicio de meseros)	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Evento de lanzamiento	Bebidas alcohólicas	10	\$ 100,00	\$ 1.000,00
Evento de lanzamiento	Material publicitario de promoción (invitaciones)	80	\$ 5,00	\$ 400,00
Evento de lanzamiento	Animador	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Medios impresos	Anuncios en el Periodico Popular, Abc (en diferentes momentos del año, pagina interior 15 x10 cm) dos publicaciones por mes	100	\$ 120,00	\$ 12.000,00
Medios impresos	Hojas Volantes	3000	\$ 0,41	\$ 1.230,00
Medios radiales (Horas)	Publicaciones diarias de lunes a viernes (12pm-2pm) 100.9 Rad	24	\$ 750,00	\$ 18.000,00
Medios impresos	Dípticos 21x10 cm	300	\$ 0,12	\$ 36,00
Medios impresos	Tripticos 31x20 m	300	\$ 0,14	\$ 42,00
Medios impresos	Baners 2m x 0.80cm	10	\$ 45,00	\$ 450,00
	Publicidad Móvil en transporte público	10	\$ 50,00	\$ 500,00
	Presupuestos de Auspicios	10	\$ 50,00	\$ 500,00
	Vallas	10	\$ 275,00	\$ 2.750,00
TOTAL			\$ 40.208,00	\$ 40.208,00

Elaboración: Autoras

Anexo E.8. NÓMINA

NÓMINA DEL AÑO 1 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 980	\$ 16.360
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	7	\$ 4.125	\$ 4.125	\$ 516	\$ 281	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.005	\$ 5.005	\$ 980	\$ 61.043

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 1.028	\$ 16.408
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	7	\$ 4.125	\$ 4.125	\$ 516	\$ 281	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.005	\$ 5.005	\$ 1.028	\$ 61.091

NÓMINA DEL AÑO 3 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 1.078	\$ 16.458
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	2	\$ 425	\$ 850	\$ 140	\$ 77	\$ 425	\$ 170	\$ 1.040	\$ 520	\$ 0	\$ 12.478
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	8	\$ 4.125	\$ 4.550	\$ 586	\$ 320	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.500	\$ 4.980	\$ 1.078	\$ 67.082

NÓMINA DEL AÑO 4 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 1.131	\$ 16.511
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	2	\$ 425	\$ 850	\$ 140	\$ 77	\$ 425	\$ 170	\$ 1.040	\$ 520	\$ 0	\$ 12.478
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	8	\$ 4.125	\$ 4.550	\$ 586	\$ 320	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.500	\$ 4.980	\$ 1.131	\$ 67.135

NÓMINA DEL AÑO 5 LATIN TRAVEL CIA. LTDA.											
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IPS PATRONAL 16,5%	IPS PERSONAL 9,00% ⁽¹⁾	XIV	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COMISION DE META	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 165	\$ 90	\$ 1.000	\$ 400	\$ 1.282	\$ 1.282	\$ 1.187	\$ 16.567
Asistente	1	\$ 800	\$ 800	\$ 132	\$ 72	\$ 800	\$ 320	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 0	\$ 12.304
Cajero	1	\$ 475	\$ 475	\$ 78	\$ 43	\$ 475	\$ 190	\$ 609	\$ 609	\$ 0	\$ 7.306
Chofer/Estibador	1	\$ 425	\$ 425	\$ 70	\$ 38	\$ 425	\$ 170	\$ 545	\$ 545	\$ 0	\$ 6.537
Mensajero/Estibador	2	\$ 425	\$ 850	\$ 140	\$ 77	\$ 425	\$ 170	\$ 1.040	\$ 520	\$ 0	\$ 12.478
Gestor Contable	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
Asesor legal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 6.000
TOTAL	8	\$ 4.125	\$ 4.550	\$ 586	\$ 320	\$ 3.125	\$ 1.250	\$ 5.500	\$ 4.980	\$ 1.187	\$ 67.191

Elaboración: Autoras

Anexo E.9. PROYECCIÓN DE VENTAS

VENTAS LATIN TRAVEL					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad Kilos escenario NORMAL	85864	92158	98913	106163	113945
Cantidad Kilos escenario OPTIMISTA	90544	102478	115984	131271	148573
Cantidad Kilos escenario PESIMISTA	83920	88032	92346	96871	101617

Supuestos para la proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de ventas instalaciones	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de paquetes recibidos	90%	85%	80%	75%	70%
Porcentaje de paquetes enviados	10%	15%	20%	25%	30%

Elaboración: Autoras

Anexo F.1. INVERSIÓN INICIAL Y AUXILIARES

Presupuesto de inversiones LATIN TRAVEL CIA. LTDA.		
Descripción de la Inversión	Total	\$ USD
Gastos amortizables		
Gastos de Constitución	\$	2.358,00
GASTOS AMORIZABLES	\$	2.358,00
GASTOS PREOPERACIONALES	\$	21.120,00
Total Vehículos	\$	15.000,00
Total Equipos, Muebles y Enseres	\$	9.544,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$	24.544,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$	25.159,08
INVERSION INICIAL	\$	73.181,08

Auxiliar de Gastos Amortizables:

GASTOS DE CONSTITUCIÓN LATIN TRAVEL CIA. LTDA.				
Cant.	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
		Gastos Ecuador		
1	Unidad	Protocolización de documentos ante un Notario	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Unidad	Sello HAYA(Ministerio de Relaciones Exteriores)	\$ 15,00	\$ 15,00
1	Unidad	Legalización en la Embajada de Paraguay	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Unidad	Envío documentos a Paraguay	\$ 63,00	\$ 63,00
1	Unidad	Gastos contingentes	\$ 42,00	\$ 42,00
		Subtotal	\$ 250,00	\$ 250,00
		Gastos Paraguay		
1	Unidad	Abogado	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Unidad	Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Unidad	Auto Interlocutorio (A.I) Rubrica de hojas/ Formularios Continuos	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Unidad	Rubricación de Hojas y Formularios continuos	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Unidad	impuesto a la patente comercial	\$ 44,00	\$ 44,00
1	Unidad	Transcripción e inscripción de las escrituras de Ecuador en la Escribanía de Paraguay	\$ 1.025,00	\$ 1.025,00
1	Unidad	Tasa por salubridad	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Unidad	Impuesto en papel sellado y estampillas municipales	\$ 0,50	\$ 0,50
1	Unidad	Tasa servicio prevención y riesgo incendio	\$ 4,00	\$ 4,00
1	Unidad	Tasa inspección de instalaciones	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Unidad	Bomberos	\$ 0,50	\$ 0,50
1	Unidad	Gastos contingentes	\$ 150,00	\$ 150,00
		Subtotal	\$ 2.108,00	\$ 2.108,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 2.358,00	\$ 2.358,00

Auxiliar de Gastos Operacionales

Gastos preoperacionales	Costo unitario	Costo Total
Pasaje Aéreo Representante	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Viáticos por 15 Días	\$ 100,00	\$ 1.500,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Materiales a utilizar	\$ 17.120,00	\$ 17.120,00
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 21.120,00

Auxiliar de Activos Fijos

	Costo Total \$
Camioneta Toyota Cabina Simple	\$ 15.000,00

PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MATERIALES LATIN TRAVEL CIA. LTDA.

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computación	Und. Fisc	\$ 5.256,00
2	Modulares y Equipos de Oficina	Und. Fisc	\$ 2.679,00
3	Muebles y Enseres	Und. Fisc	\$ 1.092,00
4	Equipos Eléctricos	Und. Fisc	\$ 120,00
5	Máquinas para servicio	Und. Fisc	\$ 397,00
TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES			\$ 9.544,00

Elaboración Autoras

Anexo F.2. PROYECCIÓN DE VENTAS

VENTAS LATIN TRAVEL					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad Kilos escenario NORMAL	85864	92158	98913	106163	113945
Cantidad Kilos escenario OPTIMISTA	90544	102478	115984	131271	148573
Cantidad Kilos escenario PESIMISTA	83920	88032	92346	96871	101617

Supuestos para la proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de ventas instalaciones	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de paquetes recibidos	90%	85%	80%	75%	70%
Porcentaje de paquetes enviados	10%	15%	20%	25%	30%
Variación de precios de año a año FIJO					

Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cientes	Precio	Total												
Proyección de clientes ENVIADOS	85864			92158			98913			106163			113945		
Venta instalaciones	85864			92158			98913			106163			113945		
Paquetes recibidos	77278	\$ 2,50	\$ 193.194,00	78334	\$ 2,50	\$ 195.835,39	79130	\$ 2,50	\$ 197.826,00	79622	\$ 2,50	\$ 199.056,23	79762	\$ 2,50	\$ 199.403,92
Paquetes enviados	8586	\$ 12,00	\$ 103.036,80	13824	\$ 12,00	\$ 165.884,10	19783	\$ 12,00	\$ 237.391,20	26541	\$ 12,00	\$ 318.489,97	34184	\$ 12,00	\$ 410.202,34
Ventas totales	Año 1		\$ 296.230,80	Año 2		\$ 361.719,49	Año 3		\$ 435.217,20	Año 4		\$ 517.546,20	Año 5		\$ 609.606,26
				22,11%			46,92%			18,92%			105,79%		

Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cientes	Precio	Total												
Proyección de clientes	90544			102478			115984			131271			148573		
Venta instalaciones	90544			102478			115984			131271			148573		
Paquetes recibidos	81490	\$ 2,50	\$ 203.724,00	87106	\$ 2,50	\$ 217.765,11	92787	\$ 2,50	\$ 231.968,52	98453	\$ 2,50	\$ 246.133,10	104001	\$ 2,50	\$ 260.001,88
Paquetes enviados	9054	\$ 12,00	\$ 108.652,80	15372	\$ 12,00	\$ 184.459,86	23197	\$ 12,00	\$ 278.362,22	32818	\$ 12,00	\$ 393.812,96	44572	\$ 12,00	\$ 534.861,00
Ventas totales	Año 1		\$ 312.376,80	Año 2		\$ 402.224,97	Año 3		\$ 510.330,74	Año 4		\$ 639.946,05	Año 5		\$ 794.862,88

Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cientes	Precio	Total												
Proyección de clientes	83920			88032			92346			96871			101617		
Venta instalaciones	83920			88032			92346			96871			101617		
Paquetes recibidos	75528	\$ 2,50	\$ 188.820,00	74827	\$ 2,50	\$ 187.068,17	73877	\$ 2,50	\$ 184.691,30	72653	\$ 2,50	\$ 181.632,35	71132	\$ 2,50	\$ 177.830,18
Paquetes enviados	8392	\$ 12,00	\$ 100.704,00	13205	\$ 12,00	\$ 158.457,74	18469	\$ 12,00	\$ 221.629,56	24218	\$ 12,00	\$ 290.611,77	30485	\$ 12,00	\$ 365.822,09
Ventas totales	Año 1		\$ 289.524,00	Año 2		\$ 345.525,91	Año 3		\$ 406.320,87	Año 4		\$ 472.244,12	Año 5		\$ 543.652,28

Elaboración: Autoras

Anexo F.3. GASTOS

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS LATIN TRAVEL CIA. LTDA.							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	\$ 70,00	12	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Arriendo	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Agua Potable	\$ 80,00	12	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Telefonía fija y móvil	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Seguridad (alarma)	\$ 125,00	12	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Internet	\$ 80,00	12	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Subtotal			\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00	\$ 7.860,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Suministros de limpieza	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gastos varios	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
TOTALES			\$ 52.868,00				

Elaboración: Autoras

Anexo F.4. COSTOS FIJOS

COSTO DE ENVIO DE PAQUETES	
VALORES DADOD PARA UN KILO	1 k
MATERIA PRIMA	
Cinta de Embalaje Café 120 rollos medidas (98 mm de ancho * 91,25 m)	0,2
Bolsa plastica	0,07
papel sobre	0,06
Papel bond	0,02
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Cajero	0,086
Chofer/Estibador	0,082
Mensajero/Estibador	0,082
GASTOS	
GASTOS PUBLICIDAD	0,1
GASTOS DIRECTOS 100KG GUIA AEREA	0,06
GASTOS INIDRECTOS	0,07
VALOR ENTREGA DE CADA KILO	0,42
TOTAL DE GASTOS	1,25

Elaboración: Autoras

Anexo F.5. ESTADO DE RESULTADOS

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 296,238.00	\$ 261,719.49	\$ 429,217.20	\$ 517,346.29	\$ 609,696.26	\$ 699,696.26
Costo de venta	\$ 203,669.25	\$ 236,500.27	\$ 294,853.79	\$ 352,177.81	\$ 416,463.97	\$ 476,463.97
Gastos Administrativos	\$ 39,524.00	\$ 39,572.02	\$ 39,622.39	\$ 39,675.23	\$ 39,730.66	\$ 39,730.66
Gasto Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
Gasto Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
Gastos Publicitarios	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 296,945.40	\$ 329,344.44	\$ 383,238.33	\$ 448,066.19	\$ 504,546.79	\$ 564,546.79
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)	\$ 4,295.40	\$ 36,475.04	\$ 51,988.87	\$ 76,343.91	\$ 104,639.47	\$ 134,639.47
Gasto Intereses	\$ 3,064.63	\$ 2,513.50	\$ 1,898.60	\$ 1,212.54	\$ 847.79	\$ 487.79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	\$ 1,230.77	\$ 33,961.54	\$ 50,090.27	\$ 75,226.42	\$ 104,221.38	\$ 134,221.38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,230.77	\$ 33,961.54	\$ 50,090.27	\$ 75,226.42	\$ 104,221.38	\$ 134,221.38
Impuesto a la renta (10%)	\$ 123.08	\$ 3,396.15	\$ 5,009.03	\$ 7,522.64	\$ 10,422.14	\$ 13,422.14
UTILIDAD NETA	\$ 1,098.69	\$ 30,565.39	\$ 45,081.25	\$ 67,703.78	\$ 93,809.24	\$ 120,809.24
(+) Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
(+) Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 24,544.00					\$ 2,287.00
(+) Valor de rescate						\$ 3,799.25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25,159.08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25,159.08
(-) Saldo In. Inicial	\$ 23,478.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73,181.00)	\$ 3,442.88	\$ 28,108.54	\$ 53,625.40	\$ 78,699.77	\$ 129,886.52
Prestamos						
(+) Crédito CPN	\$ 30,000.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0.00	\$ 4,762.64	\$ 5,313.77	\$ 6,028.67	\$ 6,814.73	\$ 7,781.18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43,181.00)	\$ 4,889.20	\$ 22,794.77	\$ 47,696.73	\$ 71,885.04	\$ 121,635.44

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 296,238.00	\$ 261,719.49	\$ 429,217.20	\$ 517,346.29	\$ 609,696.26	\$ 699,696.26
Costo de venta	\$ 203,669.25	\$ 236,500.27	\$ 294,853.79	\$ 352,177.81	\$ 416,463.97	\$ 476,463.97
Gastos Administrativos	\$ 39,524.00	\$ 39,572.02	\$ 39,622.39	\$ 39,675.23	\$ 39,730.66	\$ 39,730.66
Gasto Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
Gasto Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
Gastos Publicitarios	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 296,945.40	\$ 329,344.44	\$ 383,238.33	\$ 448,066.19	\$ 504,546.79	\$ 564,546.79
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)	\$ 4,295.40	\$ 36,475.04	\$ 51,988.87	\$ 76,343.91	\$ 104,639.47	\$ 134,639.47
Gasto Intereses	\$ 3,064.63	\$ 2,513.50	\$ 1,898.60	\$ 1,212.54	\$ 847.79	\$ 487.79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ 1,230.77	\$ 33,961.54	\$ 50,090.27	\$ 75,226.42	\$ 104,221.38	\$ 134,221.38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,230.77	\$ 33,961.54	\$ 50,090.27	\$ 75,226.42	\$ 104,221.38	\$ 134,221.38
Impuesto a la renta (10%)	\$ 123.08	\$ 3,396.15	\$ 5,009.03	\$ 7,522.64	\$ 10,422.14	\$ 13,422.14
UTILIDAD NETA	\$ 1,098.69	\$ 30,565.39	\$ 45,081.25	\$ 67,703.78	\$ 93,809.24	\$ 120,809.24
(+) Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
(+) Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 24,544.00					\$ 2,287.00
(+) Valor de rescate						\$ 3,799.25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25,159.08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25,159.08
(-) Saldo In. Inicial	\$ 23,478.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73,181.00)	\$ 12,401.81	\$ 41,271.89	\$ 65,324.43	\$ 77,791.06	\$ 129,488.89
Prestamos						
(+) Crédito CPN	\$ 30,000.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (73,181.00)	\$ 12,401.81	\$ 41,271.89	\$ 65,324.43	\$ 77,791.06	\$ 129,488.89

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 312,376.00	\$ 402,224.97	\$ 510,330.74	\$ 639,946.05	\$ 794,492.80	\$ 974,492.80
Costo de venta	\$ 212,952.05	\$ 261,053.70	\$ 340,836.50	\$ 428,721.25	\$ 534,323.33	\$ 654,323.33
Gastos Administrativos	\$ 39,524.00	\$ 39,572.02	\$ 39,622.39	\$ 39,675.23	\$ 39,730.66	\$ 39,730.66
Gasto Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
Gasto Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
Gastos Publicitarios	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 304,228.21	\$ 348,377.87	\$ 429,211.05	\$ 517,148.63	\$ 622,868.15	\$ 762,868.15
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)	\$ 11,148.59	\$ 52,847.10	\$ 81,119.70	\$ 122,797.41	\$ 172,496.74	\$ 231,624.65
Gasto Intereses	\$ 3,064.63	\$ 2,513.50	\$ 1,898.60	\$ 1,212.54	\$ 847.79	\$ 487.79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ 8,083.96	\$ 50,333.60	\$ 79,221.10	\$ 121,584.87	\$ 171,648.95	\$ 230,136.86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,083.96	\$ 50,333.60	\$ 79,221.10	\$ 121,584.87	\$ 171,648.95	\$ 230,136.86
Impuesto a la renta (10%)	\$ 808.40	\$ 5,033.36	\$ 7,922.11	\$ 12,158.49	\$ 17,164.90	\$ 23,013.69
UTILIDAD NETA	\$ 7,275.56	\$ 45,300.25	\$ 71,298.99	\$ 109,426.38	\$ 154,484.05	\$ 207,123.17
(+) Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
(+) Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,022.00					\$ 2,287.00
(+) Valor de rescate						\$ 3,799.25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25,159.08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25,159.08
(-) Saldo In. Inicial	\$ 23,478.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73,181.00)	\$ 15,819.71	\$ 53,444.38	\$ 79,843.14	\$ 117,570.53	\$ 189,664.16
Prestamos						
(+) Crédito CPN	\$ 30,000.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0.00	\$ 4,762.64	\$ 5,313.77	\$ 6,028.67	\$ 6,814.73	\$ 7,781.18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43,181.00)	\$ 11,057.07	\$ 48,130.61	\$ 73,814.46	\$ 111,756.80	\$ 181,882.98

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 312,376.00	\$ 402,224.97	\$ 510,330.74	\$ 639,946.05	\$ 794,492.80	\$ 974,492.80
Costo de venta	\$ 212,952.05	\$ 261,053.70	\$ 340,836.50	\$ 428,721.25	\$ 534,323.33	\$ 654,323.33
Gastos Administrativos	\$ 39,524.00	\$ 39,572.02	\$ 39,622.39	\$ 39,675.23	\$ 39,730.66	\$ 39,730.66
Gasto Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
Gasto Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
Gastos Publicitarios	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 304,228.21	\$ 348,377.87	\$ 429,211.05	\$ 517,148.63	\$ 622,868.15	\$ 762,868.15
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)	\$ 11,148.59	\$ 52,847.10	\$ 81,119.70	\$ 122,797.41	\$ 172,496.74	\$ 231,624.65
Gasto Intereses	\$ 3,064.63	\$ 2,513.50	\$ 1,898.60	\$ 1,212.54	\$ 847.79	\$ 487.79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ 8,083.96	\$ 50,333.60	\$ 79,221.10	\$ 121,584.87	\$ 171,648.95	\$ 230,136.86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,083.96	\$ 50,333.60	\$ 79,221.10	\$ 121,584.87	\$ 171,648.95	\$ 230,136.86
Impuesto a la renta (10%)	\$ 808.40	\$ 5,033.36	\$ 7,922.11	\$ 12,158.49	\$ 17,164.90	\$ 23,013.69
UTILIDAD NETA	\$ 7,275.56	\$ 45,300.25	\$ 71,298.99	\$ 109,426.38	\$ 154,484.05	\$ 207,123.17
(+) Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
(+) Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48,022.00					\$ 2,287.00
(+) Valor de rescate						\$ 3,799.25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25,159.08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25,159.08
(-) Saldo In. Inicial	\$ 23,478.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73,181.00)	\$ 18,577.88	\$ 56,166.54	\$ 81,551.88	\$ 119,861.82	\$ 190,866.55
Prestamos						
(+) Crédito CPN	\$ 0.00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (73,181.00)	\$ 18,577.88	\$ 56,166.54	\$ 81,551.88	\$ 119,861.82	\$ 190,866.55

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 289,524.00	\$ 345,525.91	\$ 406,320.07	\$ 472,244.12	\$ 543,522.20	\$ 620,522.20
Costo de venta	\$ 199,813.32	\$ 239,224.07	\$ 277,164.14	\$ 323,847.89	\$ 374,524.38	\$ 430,524.38
Gastos Administrativos	\$ 39,524.00	\$ 39,572.02	\$ 39,622.39	\$ 39,675.23	\$ 39,730.66	\$ 39,730.66
Gasto Depreciaciones	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55	\$ 3,989.55
Gasto Amortizaciones	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60	\$ 4,555.60
Gastos Publicitarios	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00	\$ 40,208.00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ 288,089.47	\$ 327,540.24	\$ 385,526.08	\$ 452,275.28	\$ 522,807.19	\$ 600,807.19
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)	\$ 1,434.53	\$ 17,977.68	\$ 40,793.99	\$ 59,968.84	\$ 80,685.08	\$ 100,685.08
Gasto Intereses	\$ 3,064.63	\$ 2,513.50	\$ 1,898.60	\$ 1,212.54	\$ 847.79	\$ 487.79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ (1,630.10)	\$ 15,464.18	\$ 38,895.39	\$ 58,756.3		

Anexo F.6. BALANCE GENERAL

Balance General Apalancado			
Año 0			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 25.159,08	PASIVOS CORRIENTES	\$ 30.000,00
Caja/Bancos	\$ 25.159,08	Interes Préstamo	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 24.544,00	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 5.256,00		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.679,00		
Depreciación	\$ -		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 30.000,00
Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ 397,00		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 43.181,08
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ -	Dividendos	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 23.478,00	Política de Reinversión	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ 21.120,00		
Gastos Amortizables	\$ 2.358,00		
(-) Amortización acumulada	\$ -	TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.181,08
TOTAL ACTIVOS	\$ 73.181,08	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 73.181,08

Balance General Apalancado				Balance General Apalancado			
Año 1				Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 4.880,20	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.762,64	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 33.795,77	PASIVOS CORRIENTES	\$ 5.313,77
Caja/Bancos	\$ 4.880,20	Interes Préstamo	\$ 4.762,64	Caja/Bancos	\$ 33.795,77	Interes Préstamo	\$ 5.313,77
Cuentas por Cobrar				Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 21.007,45	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 25.237,36	ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.018,90	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 19.923,59
Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ 25.237,36	Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ 19.923,59
Depreciación	\$ 3.000,00			Depreciación	\$ 6.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00			Equipos de computación	\$ 2.287,00		
Depreciación	\$ 571,75			Depreciación	\$ 1.143,50		
Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00			Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00		
Depreciación	\$ 267,90			Depreciación	\$ 535,80		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00			Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 109,20	TOTAL PASIVOS	\$ 30.000,00	Depreciación	\$ 218,40	TOTAL PASIVOS	\$ 25.237,36
Equipos eléctricos	\$ 120,00			Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ 397,00			Maquinas para servicio	\$ 397,00		
Depreciación	\$ 39,70	Capital Social	\$ 14.981,36	Depreciación	\$ 79,40	Capital Social	\$ 10.319,12
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 1.098,69			Utilidades / pérdida retenidas	\$ 30.895,00
(-) Depreciación acumulada	\$ 3.988,55	Dividendos	\$ 789,08	(-) Depreciación acumulada	\$ 7.977,10	Dividendos	\$ 21.395,77
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 20.192,40	Política de Reinversión	\$ 329,61	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 15.636,80	Política de Reinversión	\$ 9.499,22
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00			Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00			Gastos Amortizables	\$ 6.328,00		
(-) Amortización acumulada	\$ 4.555,60	TOTAL PATRIMONIO	\$ 16.080,05	(-) Amortización acumulada	\$ 9.111,20	TOTAL PATRIMONIO	\$ 41.214,11
TOTAL ACTIVOS	\$ 46.080,05	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 46.080,05	TOTAL ACTIVOS	\$ 66.451,47	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 66.451,47

Balance General Apalancado				Balance General Apalancado			
Año 3				Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 47.696,72	PASIVOS CORRIENTES	\$ 5.928,67	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 70.085,04	PASIVOS CORRIENTES	\$ 6.614,73
Caja/Bancos	\$ 47.696,72	Interes Préstamo	\$ 5.928,67	Caja/Bancos	\$ 70.085,04	Interes Préstamo	\$ 6.614,73
Cuentas por Cobrar	\$ -			Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 13.030,35	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 13.994,91	ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 8.803,60	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 7.380,18
Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ 13.994,91	Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ 7.380,18
Depreciación	\$ 9.000,00			Depreciación	\$ 12.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00			Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ 1.715,25			Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00			Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00		
Depreciación	\$ 803,70			Depreciación	\$ 1.071,60		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00			Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 327,60	TOTAL PASIVOS	\$ 19.923,59	Depreciación	\$ 436,80	TOTAL PASIVOS	\$ 13.994,91
Equipos eléctricos	\$ 120,00			Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ 397,00			Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 119,10	Capital Social	\$ (2.895,78)	Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ (19.759,89)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 54.580,47			Utilidades / pérdida retenidas	\$ 91.179,22
(-) Depreciación acumulada	\$ 11.965,65	Dividendos	\$ 31.556,87	(-) Depreciación acumulada	\$ 13.508,40	Dividendos	\$ 47.708,93
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 11.081,20	Política de Reinversión	\$ 23.023,60	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.525,60	Política de Reinversión	\$ 43.470,28
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00			Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00			Gastos Amortizables	\$ 6.328,00		
(-) Amortización acumulada	\$ 13.666,80	TOTAL PATRIMONIO	\$ 51.884,69	(-) Amortización acumulada	\$ 18.222,40	TOTAL PATRIMONIO	\$ 71.419,32
TOTAL ACTIVOS	\$ 71.808,27	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 71.808,27	TOTAL ACTIVOS	\$ 85.414,24	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 85.414,24

Balance General Apalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 121.626,44	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.380,18
Caja/Bancos	\$ 121.626,44	Interes Préstamo	\$ 7.380,18
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 3.720,75	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Vehículos	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 15.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00		
Depreciación	\$ 571,75		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.679,00		
Depreciación	\$ 1.339,50		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 546,00	TOTAL PASIVOS	\$ 7.380,18
Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ (17.324,41)
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 137.261,42
(-) Depreciación acumulada	\$ 17.457,25	Dividendos	\$ 65.653,80
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.970,00	Política de Reinversión	\$ 71.607,63
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00		
(-) Amortización acumulada	\$ 22.778,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 119.937,01
TOTAL ACTIVOS	\$ 127.317,19	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 127.317,19

Balance General Desapalancado				Balance General Desapalancado			
Año 1				Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 12.401,01	PASIVOS CORRIENTES	\$ -	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 41.371,69	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 12.401,01	Intereses Préstamo		Caja/Bancos	\$ 41.371,69	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -			Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 21.007,45	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -	ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.018,90	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -	Instalaciones	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 3.000,00			Depreciación	\$ 6.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00			Equipos de computación	\$ 2.287,00		
Depreciación	\$ 571,75			Depreciación	\$ 1.143,50		
Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00			Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00		
Depreciación	\$ 267,90			Depreciación	\$ 535,80		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00			Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 109,20	TOTAL PASIVOS	\$ -	Depreciación	\$ 218,40	TOTAL PASIVOS	\$ -
Equipos eléctricos	\$ 120,00			Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ 397,00			Maquinas para servicio	\$ 397,00		
Depreciación	\$ 39,70	Capital Social	\$ 49.744,00	Depreciación	\$ 79,40	Capital Social	\$ 40.042,79
Equipos de cocina		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 3.856,86	Equipos de cocina		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 33.984,60
(-) Depreciación acumulada	\$ 3.988,55	Dividendos	\$ 2.699,80	(-) Depreciación acumulada	\$ 7.977,10	Dividendos	\$ 22.979,28
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 20.192,40	Política de Reinversión	\$ 1.157,06	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 15.636,80	Política de Reinversión	\$ 11.005,32
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00			Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 53.600,86	Gastos Amortizables	\$ 6.328,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 74.027,39
(-) Amortización acumulada	\$ 4.555,60			(-) Amortización acumulada	\$ 9.111,20		
TOTAL ACTIVOS	\$ 53.600,86	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 53.600,86	TOTAL ACTIVOS	\$ 74.027,39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 74.027,39

Balance General Desapalancado				Balance General Desapalancado			
Año 3				Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 55.334,13	PASIVOS CORRIENTES	\$ -	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 77.791,06	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 55.334,13	Intereses Préstamo		Caja/Bancos	\$ 77.791,06	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -			Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 13.030,35	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -	ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 8.803,60	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -	Instalaciones	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 9.000,00			Depreciación	\$ 12.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00			Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ 1.715,25			Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00			Modulares y equipos de oficina	\$ 6.100,00		
Depreciación	\$ 803,70			Depreciación	\$ 1.071,60		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00			Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 327,60	TOTAL PASIVOS	\$ -	Depreciación	\$ 436,80	TOTAL PASIVOS	\$ -
Equipos eléctricos	\$ 120,00			Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ 397,00			Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 119,10	Capital Social	\$ 21.650,38	Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ (1.168,97)
Equipos de cocina		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 57.795,30	Equipos de cocina		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 94.289,22
(-) Depreciación acumulada	\$ 11.965,65	Dividendos	\$ 32.752,99	(-) Depreciación acumulada	\$ 13.508,40	Dividendos	\$ 48.472,83
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 11.081,20	Política de Reinversión	\$ 25.042,32	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.525,60	Política de Reinversión	\$ 45.816,39
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00			Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 79.445,68	Gastos Amortizables	\$ 6.328,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 93.120,26
(-) Amortización acumulada	\$ 13.666,80			(-) Amortización acumulada	\$ 18.222,40		
TOTAL ACTIVOS	\$ 79.445,68	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 79.445,68	TOTAL ACTIVOS	\$ 93.120,26	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 93.120,26

Balance General Desapalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 129.409,00	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 129.409,00	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 3.720,75	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalaciones	\$ 15.000,00	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 15.000,00		
Equipos de computación	\$ 2.287,00		
Depreciación	\$ 571,75		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.679,00		
Depreciación	\$ 1.339,50		
Muebles y enseres	\$ 1.092,00		
Depreciación	\$ 546,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Equipos eléctricos	\$ 120,00		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ (4.910,15)
Equipos de cocina		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 140.009,91
(-) Depreciación acumulada	\$ 17.457,25	Dividendos	\$ 65.935,46
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.970,00	Política de Reinversión	\$ 74.074,44
Gastos preoperacionales	\$ 18.420,00		
Gastos Amortizables	\$ 6.328,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 135.099,75
(-) Amortización acumulada	\$ 22.778,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 135.099,75	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 135.099,75

Elaboración: Autoras

Anexo F.7. PROYECCIÓN DE FLUJOS

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 296.230,80	\$ 361.719,49	\$ 435.217,20	\$ 517.546,20	\$ 609.606,26
Costo de venta		\$ 203.669,25	\$ 236.920,27	\$ 294.853,79	\$ 352.177,81	\$ 416.463,97
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 291.945,40	\$ 325.244,44	\$ 383.228,33	\$ 440.605,19	\$ 504.946,79
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 4.285,40	\$ 36.475,04	\$ 51.988,87	\$ 76.941,01	\$ 104.659,47
Gasto Intereses		\$ 3.064,63	\$ 2.513,50	\$ 1.898,60	\$ 1.212,54	\$ 447,09
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 1.220,77	\$ 33.961,54	\$ 50.090,27	\$ 75.728,47	\$ 104.212,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.220,77	\$ 33.961,54	\$ 50.090,27	\$ 75.728,47	\$ 104.212,38
Impuesto a la renta (10%)		\$ 122,08	\$ 3.396,15	\$ 5.009,03	\$ 7.572,85	\$ 10.421,24
UTILIDAD NETA		\$ 1.098,69	\$ 30.565,39	\$ 45.081,25	\$ 68.155,62	\$ 93.791,14
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 24.544,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 9.642,84	\$ 39.109,54	\$ 53.625,40	\$ 76.699,77	\$ 129.006,62
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 30.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 4.762,64	\$ 5.313,77	\$ 5.928,67	\$ 6.614,73	\$ 7.380,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43.181,08)	\$ 4.880,20	\$ 33.795,77	\$ 47.696,72	\$ 70.085,04	\$ 121.626,44
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE		15,10%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 9.642,84	0,8688	\$ 8.377,46	\$ (64.803,62)		
2	\$ 39.109,54	0,7548	\$ 29.518,70	\$ (35.284,92)		
3	\$ 53.625,40	0,6557	\$ 35.163,52	\$ (121,40)		
4	\$ 76.699,77	0,5697	\$ 43.694,14	\$ 43.572,74		
5	\$ 129.006,62	0,4949	\$ 63.848,17	\$ 107.420,92		
Valor Actual Neto VAN			\$ 107.420,92			
Tasa Interna de Retorno TIR				49%		
NORMAL APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA		15,10%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (43.181,08)	1,0000	\$ (43.181,08)	\$ (43.181,08)		
1	\$ 4.880,20	0,8688	\$ 4.239,79	\$ (38.941,29)		
2	\$ 33.795,77	0,7548	\$ 25.508,03	\$ (13.433,26)		
3	\$ 47.696,72	0,6557	\$ 31.275,94	\$ 17.842,68		
4	\$ 70.085,04	0,5697	\$ 39.925,88	\$ 57.768,56		
5	\$ 121.626,44	0,4949	\$ 60.195,56	\$ 117.964,12		
Valor Actual Neto VAN			\$ 117.964,12			
Tasa Interna de Retorno TIR				68%		

Elaboración: Autoras

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 312.376,80	\$ 402.224,97	\$ 510.330,74	\$ 639.946,05	\$ 794.862,88
Costo de venta		\$ 212.952,06	\$ 261.053,70	\$ 340.836,50	\$ 428.721,26	\$ 534.323,33
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 301.228,21	\$ 349.377,87	\$ 429.211,05	\$ 517.148,65	\$ 622.806,15
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)		\$ 11.148,59	\$ 52.847,10	\$ 81.119,70	\$ 122.797,41	\$ 172.056,74
Gasto Intereses		\$ 3.064,63	\$ 2.513,50	\$ 1.898,60	\$ 1.212,54	\$ 447,09
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 8.083,96	\$ 50.333,59	\$ 79.221,10	\$ 121.584,87	\$ 171.609,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 8.083,96	\$ 50.333,59	\$ 79.221,10	\$ 121.584,87	\$ 171.609,65
Impuesto a la renta (10%)		\$ 808,40	\$ 5.033,36	\$ 7.922,11	\$ 12.158,49	\$ 17.160,96
UTILIDAD NETA		\$ 7.275,56	\$ 45.300,23	\$ 71.298,99	\$ 109.426,38	\$ 154.448,68
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48.022,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 15.819,71	\$ 53.844,38	\$ 79.843,14	\$ 117.970,53	\$ 189.664,16
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 30.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 4.762,64	\$ 5.313,77	\$ 6.928,67	\$ 6.614,73	\$ 7.380,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43.181,08)	\$ 11.057,07	\$ 48.530,61	\$ 73.914,46	\$ 111.355,80	\$ 182.283,98
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	15,10%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 15.819,71	0,8688	\$ 13.743,77	\$ (59.437,31)		
2	\$ 53.844,38	0,7548	\$ 40.640,12	\$ (18.797,19)		
3	\$ 79.843,14	0,6557	\$ 52.355,16	\$ 33.557,97		
4	\$ 117.970,53	0,5697	\$ 67.205,17	\$ 100.763,14		
5	\$ 189.664,16	0,4949	\$ 93.868,90	\$ 194.632,04		
Valor Actual Neto VAN			\$ 194.632,04			
Tasa Interna de Retorno TIR			69%			
OPTIMISTA APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA	15,10%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (43.181,08)	1,0000	\$ (43.181,08)	\$ (43.181,08)		
1	\$ 11.057,07	0,8688	\$ 9.606,11	\$ (33.574,98)		
2	\$ 48.530,61	0,7548	\$ 36.629,45	\$ 3.054,47		
3	\$ 73.914,46	0,6557	\$ 48.467,58	\$ 51.522,05		
4	\$ 111.355,80	0,5697	\$ 63.436,91	\$ 114.958,95		
5	\$ 182.283,98	0,4949	\$ 90.216,29	\$ 205.175,24		
Valor Actual Neto VAN			\$ 205.175,24			
Tasa Interna de Retorno TIR			94%			

Elaboración: Autoras

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 289.524,00	\$ 345.525,91	\$ 406.320,87	\$ 472.244,12	\$ 543.652,28
Costo de venta		\$ 199.813,32	\$ 239.224,07	\$ 277.164,14	\$ 323.847,89	\$ 374.504,38
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 288.089,47	\$ 327.548,24	\$ 365.538,68	\$ 412.275,28	\$ 462.987,19
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 1.434,53	\$ 17.977,68	\$ 40.782,18	\$ 59.968,84	\$ 80.665,09
Gasto Intereses		\$ 3.064,63	\$ 2.513,50	\$ 1.898,60	\$ 1.212,54	\$ 447,09
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ (1.630,10)	\$ 15.464,18	\$ 38.883,59	\$ 58.756,30	\$ 80.217,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (1.630,10)	\$ 15.464,18	\$ 38.883,59	\$ 58.756,30	\$ 80.217,99
Impuesto a la renta (10%)		0	\$ 1.546,42	\$ 3.888,36	\$ 5.875,63	\$ 8.021,80
UTILIDAD NETA		\$ (1.630,10)	\$ 13.917,76	\$ 34.995,23	\$ 52.880,67	\$ 72.196,20
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48.022,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 6.914,05	\$ 22.461,91	\$ 43.539,38	\$ 61.424,82	\$ 107.411,68
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 4.762,64	\$ 5.313,77	\$ 5.928,67	\$ 6.614,73	\$ 7.380,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43.181,08)	\$ 2.151,41	\$ 17.148,14	\$ 37.610,70	\$ 54.810,09	\$ 100.031,50
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE		15,10%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 6.914,05	0,8688	\$ 6.006,76	\$ (67.174,33)		
2	\$ 22.461,91	0,7548	\$ 16.953,57	\$ (50.220,75)		
3	\$ 43.539,38	0,6557	\$ 28.549,87	\$ (21.670,89)		
4	\$ 61.424,82	0,5697	\$ 34.992,35	\$ 13.321,46		
5	\$ 107.411,68	0,4949	\$ 53.160,37	\$ 66.481,83		
Valor Actual Neto VAN			\$	66.481,83		
Tasa Interna de Retorno TIR				37%		
PESIMISTA APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA		15,10%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (43.181,08)	1,0000	\$ (43.181,08)	\$ (43.181,08)		
1	\$ 2.151,41	0,8688	\$ 1.869,09	\$ (41.311,99)		
2	\$ 17.148,14	0,7548	\$ 12.942,90	\$ (28.369,09)		
3	\$ 37.610,70	0,6557	\$ 24.662,29	\$ (3.706,81)		
4	\$ 54.810,09	0,5697	\$ 31.224,08	\$ 27.517,28		
5	\$ 100.031,50	0,4949	\$ 49.507,75	\$ 77.025,03		
Valor Actual Neto VAN			\$	77.025,03		
Tasa Interna de Retorno TIR				51%		

Elaboración: Autoras

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 296.230,80	\$ 361.719,49	\$ 435.217,20	\$ 517.546,20	\$ 609.606,26
Costo de venta		\$ 203.669,25	\$ 236.920,27	\$ 294.853,79	\$ 352.177,81	\$ 416.463,97
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 291.945,40	\$ 325.244,44	\$ 383.228,33	\$ 440.605,19	\$ 504.946,79
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 4.285,40	\$ 36.475,04	\$ 51.988,87	\$ 76.941,01	\$ 104.559,47
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 4.285,40	\$ 36.475,04	\$ 51.988,87	\$ 76.941,01	\$ 104.559,47
Participación Laboral (15%)						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 4.285,40	\$ 36.475,04	\$ 51.988,87	\$ 76.941,01	\$ 104.559,47
Impuesto a la renta (10%)		\$ 428,54	\$ 3.647,50	\$ 5.198,89	\$ 7.694,10	\$ 10.465,95
UTILIDAD NETA		\$ 3.856,86	\$ 32.827,54	\$ 46.789,98	\$ 69.246,91	\$ 94.193,52
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 24.544,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 12.401,01	\$ 41.371,69	\$ 55.334,13	\$ 77.791,06	\$ 129.409,00
Préstamos						
Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (73.181,08)	\$ 12.401,01	\$ 41.371,69	\$ 55.334,13	\$ 77.791,06	\$ 129.409,00
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	15,46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 12.401,01	0,8661	\$ 10.740,52	\$ (62.440,56)		
2	\$ 41.371,69	0,7501	\$ 31.034,17	\$ (31.406,39)		
3	\$ 55.334,13	0,6497	\$ 35.949,96	\$ 4.543,58		
4	\$ 77.791,06	0,5627	\$ 43.772,71	\$ 48.316,29		
5	\$ 129.409,00	0,4874	\$ 63.067,66	\$ 111.383,95		
Valor Actual Neto VAN			\$ 111.383,95			
Tasa Interna de Retorno TIR			51%			
NORMAL DESAPALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA	15,46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 12.401,01	0,8661	\$ 10.740,52	\$ (62.440,56)		
2	\$ 41.371,69	0,7501	\$ 31.034,17	\$ (31.406,39)		
3	\$ 55.334,13	0,6497	\$ 35.949,96	\$ 4.543,58		
4	\$ 77.791,06	0,5627	\$ 43.772,71	\$ 48.316,29		
5	\$ 129.409,00	0,4874	\$ 63.067,66	\$ 111.383,95		
Valor Actual Neto VAN			\$ 111.383,95			
Tasa Interna de Retorno TIR			51%			

Elaboración: Autoras

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 312.376,80	\$ 402.224,97	\$ 510.330,74	\$ 639.946,05	\$ 794.862,88
Costo de venta		\$ 212.952,06	\$ 261.053,70	\$ 340.836,50	\$ 428.721,26	\$ 534.323,33
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 301.228,21	\$ 349.377,87	\$ 429.211,05	\$ 517.148,65	\$ 622.806,15
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 11.148,59	\$ 52.847,10	\$ 81.119,70	\$ 122.797,41	\$ 172.056,74
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 11.148,59	\$ 52.847,10	\$ 81.119,70	\$ 122.797,41	\$ 172.056,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 11.148,59	\$ 52.847,10	\$ 81.119,70	\$ 122.797,41	\$ 172.056,74
Impuesto a la renta (10%)		\$ 1.114,86	\$ 5.284,71	\$ 8.111,97	\$ 12.279,74	\$ 17.205,67
UTILIDAD NETA		\$ 10.033,73	\$ 47.562,39	\$ 73.007,73	\$ 110.517,67	\$ 154.851,06
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48.022,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 18.577,88	\$ 56.106,54	\$ 81.551,88	\$ 119.061,82	\$ 190.066,55
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de caja neto	\$ (73.181,08)	\$ 18.577,88	\$ 56.106,54	\$ 81.551,88	\$ 119.061,82	\$ 190.066,55
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado OPTIMISTA						
tasa de descuento LIBRE		15,46%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 18.577,88	0,8661	\$ 16.090,32	\$ (57.090,77)		
2	\$ 56.106,54	0,7501	\$ 42.087,23	\$ (15.003,54)		
3	\$ 81.551,88	0,6497	\$ 52.983,34	\$ 37.979,80		
4	\$ 119.061,82	0,5627	\$ 66.995,60	\$ 104.975,40		
5	\$ 190.066,55	0,4874	\$ 92.629,20	\$ 197.604,60		
Valor Actual Neto VAN			\$ 197.604,60			
Tasa Interna de Retorno TIR			71%			
OPTIMISTA DESAPALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA		15,46%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 18.577,88	0,8661	\$ 16.090,32	\$ (57.090,77)		
2	\$ 56.106,54	0,7501	\$ 42.087,23	\$ (15.003,54)		
3	\$ 81.551,88	0,6497	\$ 52.983,34	\$ 37.979,80		
4	\$ 119.061,82	0,5627	\$ 66.995,60	\$ 104.975,40		
5	\$ 190.066,55	0,4874	\$ 92.629,20	\$ 197.604,60		
Valor Actual Neto VAN			\$ 197.604,60			
Tasa Interna de Retorno TIR			71%			

Elaboración: Autoras

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 289.524,00	\$ 345.525,91	\$ 406.320,87	\$ 472.244,12	\$ 543.652,28
Costo de venta		\$ 199.813,32	\$ 239.224,07	\$ 277.164,14	\$ 323.847,89	\$ 374.504,38
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 288.089,47	\$ 327.548,24	\$ 365.538,68	\$ 412.275,28	\$ 462.987,19
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 1.434,53	\$ 17.977,68	\$ 40.782,18	\$ 59.968,84	\$ 80.665,09
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 1.434,53	\$ 17.977,68	\$ 40.782,18	\$ 59.968,84	\$ 80.665,09
Participación Laboral (15%)						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.434,53	\$ 17.977,68	\$ 40.782,18	\$ 59.968,84	\$ 80.665,09
Impuesto a la renta (10%)		\$ 143,45	\$ 1.797,77	\$ 4.078,22	\$ 5.996,88	\$ 8.066,51
UTILIDAD NETA		\$ 1.291,08	\$ 16.179,91	\$ 36.703,97	\$ 53.971,96	\$ 72.598,58
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 48.022,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 9.835,23	\$ 24.724,06	\$ 45.248,12	\$ 62.516,11	\$ 107.814,06
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de caja neto	\$ (73.181,08)	\$ 9.835,23	\$ 24.724,06	\$ 45.248,12	\$ 62.516,11	\$ 107.814,06
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	15,46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 9.835,23	0,8661	\$ 8.518,30	\$ (64.662,78)		
2	\$ 24.724,06	0,7501	\$ 18.546,27	\$ (46.116,51)		
3	\$ 45.248,12	0,6497	\$ 29.397,19	\$ (16.719,32)		
4	\$ 62.516,11	0,5627	\$ 35.177,56	\$ 18.458,25		
5	\$ 107.814,06	0,4874	\$ 52.543,34	\$ 71.001,58		
Valor Actual Neto VAN			\$ 71.001,58			
Tasa Interna de Retorno TIR			40%			
PESIMISTA DESAPALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA	15,46%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 9.835,23	0,8661	\$ 8.518,30	\$ (64.662,78)		
2	\$ 24.724,06	0,7501	\$ 18.546,27	\$ (46.116,51)		
3	\$ 45.248,12	0,6497	\$ 29.397,19	\$ (16.719,32)		
4	\$ 62.516,11	0,5627	\$ 35.177,56	\$ 18.458,25		
5	\$ 107.814,06	0,4874	\$ 52.543,34	\$ 71.001,58		
Valor Actual Neto VAN			\$ 71.001,58			
Tasa Interna de Retorno TIR			40%			

Elaboración: Autores

Anexo F.8. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE	RELACION	CANTIDAD
Paquetes Recibidos	2,5	1,25	1	26657
Paquetes Enviados	12	8,22	0,21	5553

Comprobación

DETALLE	CANTIDAD
Paquetes Entregados	319879,306
Paquetes Recibidos	45649,4427
Total	365528,749
Costos	73583,3474
Utilidad Bruta	291945,402
Gastos	291945,402
Utilidad Neta	0

Elaboración: Autoras

Anexo F.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 296.230,80	\$ 361.719,49	\$ 435.217,20	\$ 517.546,20	\$ 609.606,26
Costo de venta		\$ 203.669,25	\$ 236.920,27	\$ 294.853,79	\$ 352.177,81	\$ 416.463,97
Gastos Administrativos		\$ 39.524,00	\$ 39.572,02	\$ 39.622,39	\$ 39.675,23	\$ 39.730,66
Gasto Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
Gasto Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
Gastos Publicitarios		\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00	\$ 40.208,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 291.945,40	\$ 325.244,44	\$ 383.228,33	\$ 440.605,19	\$ 504.946,79
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 4.285,40	\$ 36.475,04	\$ 51.988,87	\$ 76.941,01	\$ 104.659,47
Gasto Intereses		\$ 3.064,63	\$ 2.513,50	\$ 1.898,60	\$ 1.212,54	\$ 447,09
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 1.220,77	\$ 33.961,54	\$ 50.090,27	\$ 75.728,47	\$ 104.212,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.220,77	\$ 33.961,54	\$ 50.090,27	\$ 75.728,47	\$ 104.212,38
Impuesto a la renta (10%)		\$ 122,08	\$ 3.396,15	\$ 5.009,03	\$ 7.572,85	\$ 10.421,24
UTILIDAD NETA		\$ 1.098,69	\$ 30.565,39	\$ 45.081,25	\$ 68.155,62	\$ 93.791,14
(+) Depreciaciones		\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55	\$ 3.988,55
(+) Amortizaciones		\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60	\$ 4.555,60
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 24.544,00					\$ 2.287,00
(+) Valor de rescate						\$ 3.799,25
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 25.159,08					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 25.159,08
(-) Saldo Inv. Inicial	\$ 23.478,00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (73.181,08)	\$ 9.642,84	\$ 39.109,54	\$ 53.625,40	\$ 76.699,77	\$ 129.006,62
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 30.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 4.762,64	\$ 5.313,77	\$ 5.928,67	\$ 6.614,73	\$ 7.380,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (43.181,08)	\$ 4.880,20	\$ 33.795,77	\$ 47.696,72	\$ 70.085,04	\$ 121.626,44
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	15,10%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (73.181,08)	1,0000	\$ (73.181,08)	\$ (73.181,08)		
1	\$ 9.642,84	0,8688	\$ 8.377,46	\$ (64.803,62)		
2	\$ 39.109,54	0,7548	\$ 29.518,70	\$ (35.284,92)		
3	\$ 53.625,40	0,6557	\$ 35.163,52	\$ (121,40)		
4	\$ 76.699,77	0,5697	\$ 43.694,14	\$ 43.572,74		
5	\$ 129.006,62	0,4949	\$ 63.848,17	\$ 107.420,92		
Valor Actual Neto VAN			\$ 107.420,92			
Tasa Interna de Retorno TIR			49%			

Elaboración: Autoras

Anexo F.10. ÍNDICES FINANCIEROS

INDICE		FORMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón Corriente	=	Activos Corrientes	=	\$ 1,02	\$ 6,36	\$ 8,05	\$ 10,60	\$ 16,48
		Pasivos Corrientes						
Prueba Ácida	=	Activos corrientes - Inventarios	=	\$ 1,02	\$ 6,36	\$ 8,05	\$ 10,60	\$ 16,48
		Pasivos Corrientes						
ROI	=	Rendimiento	=	6%	47%	67%	100%	136%
		Valor promedio invertido						
ROA	=	Utilidad operacional	=	9%	55%	72%	90%	82%
		Activos totales promedio						
ROE	=	Utilidad neta	=	24%	80%	90%	97%	79%
		Patrimonio promedio						

No existe crédito por lo que no se ha calculado indicadores de rotación

Elaboración: Autoras

Anexo F.11. VAN, TIR

LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,10%	15,73%
Pesimista	66.481,83	71.001,58
Normal	107.420,92	111.383,95
Optimista	194.632,04	197.604,60

LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,10%	15,73%
Pesimista	77.025,03	71.001,58
Normal	117.964,12	111.383,95
Optimista	205.175,24	197.604,60

LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	37,24%	39,59%
Normal	49,15%	51,45%
Optimista	68,84%	71,08%

LATIN TRAVEL CIA. LTDA		
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	50,97%	39,59%
Normal	67,57%	51,45%
Optimista	94,05%	71,08%

Elaboración: Autoras