



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROYECTO DE VOLUNTARIADO PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS MYPES  
EMPRENDIENDO POR AMOR A HONDURAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**ANGELICA MATILDE AVILA BENITEZ**

**PROFESOR GUIA:  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
ALVARO GONZALEZ GUERRERO**

**SANTIAGO DE CHILE  
Enero, 2010**

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es desarrollar un estudio de factibilidad para implementar una nueva línea de servicios dentro de la Unidad de Apoyo a la MIPYME de la Fundación COHEP, área encargada del desarrollo de programas sociales del Consejo Hondureño de la Empresa Privada, a través de la cual se ejecutan programas orientados al sector microempresarial, social y educacional.

Dicho proyecto pretende en primer lugar la prestación de servicios de capacitación a través de un curso integral de gestión en la microempresa dividido en 7 módulos. En segundo lugar se contempla la asistencia técnica a microempresarios, cuyo fin será la detección de los principales problemas dentro del negocio y la determinación de soluciones que reduzcan los mismos. Los servicios serán ejecutados a través de un modelo de voluntariado, el que incluye a profesionales y estudiantes universitarios de último año, quienes realizarán las funciones de profesores y tutores. Con este nuevo servicio y en coordinación con los otros proyectos manejados actualmente, pretendemos que la Unidad cree las bases necesarias para la sustentabilidad y crecimiento de las MYPEs beneficiadas.

Emprendiendo por Amor a Honduras propone dar respuesta a uno de los grandes problemas a los que se ven enfrentados los microempresarios hondureños: la falta de conocimientos técnicos y prácticos para el manejo integral de su negocio. Según el último estudio efectuado por CID Gallup en el año 2000, solo un 8% de las microempresas entrevistadas habían recibido algún tipo de capacitación y un 47% de estos no habían emprendido ninguna acción que le permitiera conocer y entender más las funcionalidades de su negocio. Asimismo, se hace dicha propuesta porque a pesar de las diferentes iniciativas de apoyo a las MYPEs hondureñas, es evidente que dichos esfuerzos no están claramente vinculados a un marco de políticas de desarrollo del país en general ni a la competitividad del sector empresarial en particular.

Con el propósito de determinar la factibilidad del proyecto se realizó en primer lugar un análisis de mercado de la MYPEs a nivel nacional, identificándose las áreas geográficas donde se da una mayor concentración, destacándose las microempresas ubicadas en el Distrito Central con un 24% del total. Posteriormente se analizó la demanda existente, permitiéndonos definir con ello las principales áreas económicas a los que se debe dirigir el proyecto, siendo el sector comercio, restaurantes, hoteles e industria manufactura nuestros principales clientes. En esta etapa, se efectuó una investigación de mercado a partir de encuestas aplicadas tanto a microempresarios, voluntarios y organismos de apoyo. Dicha información nos permitió conocer la aceptación y apoyo al proyecto. Así como también la identificación de las principales características de nuestros clientes, detección de necesidades e interés que harán del mismo un proyecto exitoso.

Finalmente, se hizo un análisis de sensibilidad para determinar cómo variaba la sustentabilidad del proyecto frente a desviaciones en variables relevantes. Dentro de ellas las que presentan un impacto importante en la variación de la sustentabilidad se encuentran los ingresos, costos fijos y variables. La de más alto impacto es la variable ingresos, ya que una variación del 30% hace que el VPN y número de beneficiarios cambie sustancialmente. Como conclusión, se determinó que con una inversión máxima requerida de US\$ 61,074, el proyecto es factible y atractivo con un VPN positivo y una TIR de 23%, beneficiando con ello a 5,109 microempresarios al término del quinto año.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a **DIOS** todopoderoso, que me brindo en todo momento su sabiduría, entereza y discernimiento, para poder desarrollar esta tarea.

A mi madre, por ser el pilar fundamental de mis sueños y mi mayor ejemplo de superación.

A mis familiares, por su apoyo moral e incondicional en los momentos en los que necesitaba mucha fuerza, confianza y entusiasmo para la culminación de este trabajo.

Al personal de Acción Emprendedora Chile por su amabilidad, transferencia de conocimientos y experiencias que hicieron de este un mejor trabajo.

A mis amigos que de una u otra forma, siempre me brindaron su atención conocimientos y apoyo durante mi estadía en Chile.

A mí asesor de tesis, Álvaro Gonzales, quien hizo comentarios y sugerencias de gran valor mejorando con ello el contenido de la misma.

*A todos y cada uno de ellos GRACIAS INFINITAS*

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1. Objetivo.....	8
1.2. Metodología.....	8
1.3. Resultados Esperados.....	9
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo.....	10
2.2. Hitos claves y actores sectoriales.....	11
2.2.1. Hitos Claves.....	11
2.2.2. Actores claves.....	13
<b>3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>14</b>
3.1. Visión.....	14
3.2. Misión.....	14
3.3. Objetivos estratégicos.....	14
<b>4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA .....</b>	<b>15</b>
4.1. Necesidad/Oportunidad.....	15
4.2. Características del mercado y cliente objetivo.....	17
4.2.1. Características geográficas del mercado.....	17
4.2.1.1. Características geográficas del mercado.....	17
4.2.1.2. Tamaño del mercado y tendencias de crecimiento.....	18
4.2.2. Clientes objetivos.....	20
4.2.2.1. Definición de segmentos.....	20
4.2.2.2. Factores decisivos de compra y apoyo al proyecto.....	21
4.2.2.3. Principales resultados del estudio de mercado.....	22
4.3. Análisis Interno/Externo.....	23
4.3.1. Barrera de entrada.....	23
4.3.2. Análisis de la competencia actual y potencial.....	24
4.3.3. Análisis FODA.....	25
4.3.4. Factores críticos de éxito de la industria.....	26
4.3.5. Ventajas competitivas.....	26
4.3.6. Oportunidad para desarrollar el proyecto.....	27
<b>5. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>28</b>
5.1. Descripción de los servicios.....	28
5.1.1. Curso integral de gestión en la microempresa.....	28
5.1.2. Asistencia técnica.....	31
5.1.3. Ventajas competitivas y propuesta de valor.....	32
<b>6. MARKETING Y ESTRATEGIA .....</b>	<b>33</b>
6.1. Modelo de ingresos.....	33
6.2. Modelo de comercialización y ventas.....	35
6.2.1. Canales de distribución y ventas.....	35
6.2.2. Fuerza de ventas.....	37
6.2.3. Proceso de ventas.....	37
6.2.3.1. Etapa de captación de apoyo financiero y técnico.....	37
6.2.3.2. Etapa de captación cliente final.....	38
6.2.3.3. Proceso final.....	39
6.3. Promoción.....	40
6.3.1. Marca.....	40
6.3.2. Posicionamiento del proyecto.....	40
6.3.3. Actividades de promoción.....	41
6.4. Estrategia competitiva.....	44

<b>7. OPERACIONES</b> .....	<b>45</b>
7.1. Flujo de operaciones .....	45
7.1.1. Captación de voluntarios .....	45
7.1.2. Flujo de operaciones servicios brindados .....	47
7.1.2.1. Curso integral de gestión .....	47
7.1.2.2. Asistencia técnica.....	48
7.1.2.3. Flujo de operaciones general.....	48
7.2. Plan de adquisiciones .....	49
7.3. Infraestructura física, equipo, capacidad instalada y decisiones estratégicas .....	50
7.4. Personal de operaciones y controles .....	51
7.5. Plan de implementación .....	53
<b>8. ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>54</b>
8.1. Estructura organizativa y su dependencia con otras áreas .....	54
<b>9. PROYECCIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>57</b>
9.1. Proyecciones de venta.....	57
9.2. Estado de resultado y flujo de caja libre.....	58
9.3. Flujo de efectivo y hoja de balances .....	59
9.4. Evaluación y análisis económico del proyecto.....	61
9.5. Estrategia de financiamiento .....	62
<b>10. ANÁLISIS DE RIESGO</b> .....	<b>64</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>65</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
Anexo A: Descripción del Consejo Hondureños de la Empresa Privada.....	71
Anexo B: Características de la micro y pequeña empresa .....	72
Anexo C: Tipo de investigación y muestreo.....	73
Anexo D: Formato de encuestas.....	74
Anexo E: Principales resultados del estudio de mercado.....	85
Anexo F: Análisis FODA .....	108
Anexo G: Cuadro de mando análisis FODA.....	111
Anexo H: Características de la competencia .....	112
Anexo I: Reglamento del curso integral de gestión .....	113
Anexo J: Encuesta de evaluación de tutoría y ficha de seguimiento.....	114
Anexo K: Proyección de ventas por categoría de servicio.....	124
Anexo L: Distribución de los servicios .....	125
Anexo M: Formato de cartas para alianzas entre instituciones .....	126
Anexo N: Ciclo de captación de apoyo y cliente final.....	129
Anexo O: Proyección de voluntarios requeridos por categoría de servicio .....	131
Anexo P: Sobre los voluntarios .....	132
Anexo Q: Detalle de actividades en el flujo de operaciones de los voluntarios .....	138
Anexo R: Encuestas aplicadas .....	149
Anexo S: Cuadro de mando integral .....	158
Anexo T: Cuadro de ventas por año.....	159
Anexo U: Estructura de costos e inversión .....	161
Anexo V: Estado de resultado y flujo de caja libre por año .....	167
Anexo W: Estado de flujo de efectivo por año.....	176
Anexo X: Matriz de cooperantes sector MIPYME.....	181
Anexo Y: Análisis de sensibilidad .....	183

## TABLAS

No. 1: Número de MYPEs por región según sector productivo.....	17
No. 2: Demanda proyectada por año de operación .....	19
No. 3: Oferta proyectada por año de operación .....	25
No. 4: Sinopsis análisis FODA .....	25
No.5: Ventajas competitivas del proyecto.....	26
No.6: Distribución y contenido curso integral de gestión .....	29
No.7: Tablero de gestión de la tutoría .....	31
No.8: Tipos de patrocinios y número de microempresarios beneficiados .....	33
No.9: Número de empresas e ingresos por patrocinios por año de operación .....	33
No.10: Precios por categoría de servicios .....	34
No.11: Proyección de ingresos por año de operación.....	35
No.12: Actividades de promoción .....	42
No.13: Periodicidad de las actividades promocionales .....	43
No.14: Presupuesto promocional y su relación con las ventas .....	43
No.15: Pasos para la construcción y puesta en marcha del proceso de voluntariado .....	46
No.16: Proyección de voluntarios requeridos por año de operación .....	47
No.17: Proyección material didáctico requerido por año de operación .....	49
No.18: Proyección salas requeridas .....	50
No.19: Proyección personal de operaciones .....	52
No.20: Plan de implementación del proyecto.....	53
No.21: Requerimientos de personal y sus características .....	56
No.22: Cuadro de ventas por años .....	57
No.23: Estado de resultado y flujo de caja libre por año .....	58
No.24: Estado de flujo de efectivo .....	59
No.25: Balance consolidado año 1-5 .....	60
No.26: Flujos anuales .....	61
No.27: Análisis de rentabilidad .....	61
No.28: Análisis de riesgo .....	64

## FIGURAS

Fig.1: Diseño hitos claves .....	12
Fig. 2: Parámetros para cálculo de crecimiento de la demanda .....	19
Fig. 3: Proceso para detección de factores de compra y apoyo .....	21
Fig. 4: Distribución de los recursos obtenidos .....	34
Fig. 5: Flujo de operaciones voluntarios .....	45
Fig. 6: Proceso curso integral de gestión.....	47
Fig. 7: Flujo de operaciones asistencia técnica.....	48
Fig. 8: Flujo de operaciones general .....	48
Fig. 9: Estructura organizativa .....	54
Fig.10: Proceso para optar a una cooperación técnica no reembolsable .....	62
Fig.11: Plan de financiamiento.....	63

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende desarrollar un estudio de factibilidad que permita implementar una nueva línea de servicios dentro de la Unidad de Apoyo a la MIPYME de la Fundación COHEP. Esta tendrá como fin primordial la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica a microempresarios a través de un modelo de voluntariado. La creación de este proyecto responde a la creciente importancia que el sector microempresarial tiene para Honduras, ya sea en términos de su contribución a la producción o de su aporte económico al país como fuente de empleo e ingresos. Sin embargo es importante destacar, de que a pesar de su relevante papel en la economía, el sector no cuenta con el apoyo necesario para su fortalecimiento, situación por la cual las MYPEs hondureñas operan hoy en día dentro de un entorno que lejos de promocionar su desarrollo limita sus oportunidades de crecimiento.

Con los cambios experimentados en la economía en los últimos años, especialmente por los efectos de los ajustes estructurales y la globalización, esta situación se ha agravado sustancialmente, haciendo que la MYPE se enfrente a una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas, que debilitan aún más su ya precaria condición dentro del mercado y que le imposibilitan enfrentar de manera correcta los nuevos desafíos impuestos por este y que exigen cambios radicales en su gestión empresarial, capacidad productiva y tecnológica.

Para la puesta en marcha del proyecto, se requerirá la colaboración, patrocinio e involucramiento de instituciones, sociedad civil y organismos internacionales que deseen participar como socios estratégicos del proyecto ya sea en términos financieros o técnico. Los servicios se prestarán directamente en las oficinas de la Fundación COHEP. En un futuro se pretende brindar los servicios a través de las distintas cámaras de comercio y regionales de la Asociación Nacional de la Micro y Pequeña Industria de Honduras (ANMIPH) a nivel nacional.

El sector que se atenderá inicialmente serán los microempresarios ubicados en el Distrito Central y sus zonas aledañas. El área focalizada serán las microempresas pertenecientes a las áreas de comercio, restaurantes, hoteles y la industria manufactura, y dentro de estas los microempresarios dedicados a los rubros de calzado, artesanías, agroindustria, metal mecánica, madera, corte y confección.

Actualmente la oferta de estos servicios a nivel nacional se encuentra limitada y con muy poca orientación hacia el sector. Como resultado de ello el proyecto nace como una opción viable de proveer servicios adaptados a la realidad MYPE, permitiéndole a su vez a los microempresarios beneficiados tener la posibilidad de acceder a los otros servicios con que actualmente cuenta la Unidad de Apoyo a la MIPYME de la Fundación COHEP.

### **1.1. OBJETIVO**

El objetivo del proyecto es desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una nueva línea de negocios dentro de la Unidad de Apoyo a la MIPYME a través de la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica al sector microempresarial.

### **1.2. METODOLOGÍA**

La metodología empleada para la realización del plan de negocios consiste en la consecución de una serie de pasos que permitan un desarrollo ordenado del trabajo.

- Resumen: se elaborará al final del desarrollo del plan de negocios en él se resumirán los principales elementos del proyecto y sus beneficios para los distintos actores.
- Descripción del proyecto: en ella se hará una descripción del proyecto su alcance, estado de desarrollo, hitos y actores claves para el mismo.
- Misión/Objetivos: se presenta la misión, visión y objetivos estratégicos que definirán las bases sobre las que se desarrollará el proyecto.



- **Análisis de Mercado e Industria:** se realizarán un análisis del sector microempresarial identificando sus necesidades actuales, segmento objetivo y como nuestros servicios se adecuarán a ello. Para ello se realizará un estudio de mercado aplicado a clientes potenciales e instituciones de apoyo.
- **Productos y servicios:** se definirán los servicios propuestos, ventajas competitivas y propuesta de valor en relación a la competencia.
- **Marketing y Estrategia:** en esta sección, se muestran los precios de los servicios, proyecciones de venta, estrategia de marketing, promoción y estrategia competitiva a desarrollar. Se analizan aspectos como proceso de venta, periodicidad y costos de la estrategia de promoción.
- **Operaciones y Organización:** se diseñó el flujo de operaciones, plan de adquisiciones, capacidad e infraestructura requerida, personal de operaciones y controles necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto. Adicional a ello se presenta la estructura organizativa de la empresa, cargos requeridos y sus funciones, así como el plan de implementación del proyecto.
- **Proyecciones Financieras:** se desarrollarán los principales estados financieros proyectados a cinco años. Además, se incorpora un análisis económico y financiero, y plan de financiamiento que nos permita evaluar el atractivo y factibilidad del proyecto.
- **Análisis de Riesgo:** se analiza el riesgo financiero del proyecto a través de un análisis de sensibilización de las variables más relevante del mismo, indicándose a su vez las principales medidas de mitigación y prevención a aplicar.

### **1.3. Resultados Esperados**

- Desarrollar un estudio de factibilidad bien fundamentado que permita en un futuro contar con los elementos necesarios para la puesta en marcha del Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras. Mostrando a su vez los beneficios de participar en el mismo a potenciales inversionistas, socios estratégicos y compradores.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. Descripción del proyecto, alcance y estado actual de desarrollo**

El presente trabajo se llevará a cabo para desarrollar estudio de factibilidad que permita implementar una nueva línea de servicio enmarcado dentro de las iniciativas de apoyo para el sector microempresarial que actualmente tiene la Unidad de Apoyo a la MIPYME de la Fundación COHEP<sup>1</sup>. Con dicho proyecto se pretende crear un nuevo servicio cuyo principal objetivo sea el apoyo al sector microempresario de Honduras en áreas hasta hoy no abordadas por la Unidad.

Actualmente dentro de la Unidad se brindan los servicios de microcréditos y asistencia tecnológica a microempresarios a través de la página [www.empresariosenlinea.com](http://www.empresariosenlinea.com). Considerando esto, y conociendo que aún no se cuenta con un servicio de asistencia técnica y capacitación microempresarial, se llegó a la conclusión que la Unidad debe desarrollar una línea de servicios en este sentido considerando la enorme importancia que estos temas tienen para el éxito y buen funcionamiento de un negocio. Con la prestación y combinación de cada uno de los servicios se pretende convertir a la Unidad de Apoyo a la MIPYME en un ente facilitador que promueva la mejora de la productividad y competitividad empresarial, a través del establecimiento y desarrollo de programas de cooperación y asistencia en temas primordiales a favor de los microempresarios.

Para la puesta en marcha y éxito del proyecto, será fundamental contar con el apoyo de diversas instituciones y organismos internacionales que deseen participar del proyecto. Estas instituciones proveerán al proyecto una base sólida para su buen funcionamiento en temas tan claves y esenciales como el apoyo financiero y técnico.

Para el desarrollo del proyecto, se determinó que las capacitaciones y asistencias técnicas serán brindadas en un inicio, en las oficinas de la Fundación COHEP ubicadas en Tegucigalpa, Distrito Central. Con el propósito de expandir en un futuro el proyecto a

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.cohep.com/rse.html#fundacioncohep>

otras regiones y tomando en cuenta que actualmente la Fundación COHEP no cuenta con oficinas regionales, se pretende formar alianzas estratégicas con diferentes instituciones entre ellas las Cámaras de Comercio e Industria así como la Asociación Nacional de la Micro y Pequeña Industria de Honduras (ANMIPH), permitiendo de esta manera brindar las capacitaciones en cada uno de sus centros o regionales.

Como se explicaba anteriormente, el proyecto estará focalizado en un inicio en la zona central y atenderá específicamente a empresas productoras que tengan como rubro fundamental las áreas de calzado, artesanías, agroindustria, metal mecánica, madera, corte y confección del Distrito Central y zonas aledañas tales como Valle de Ángeles, Ojojona, Santa Ana, Santa Lucía.

**El estado actual de desarrollo del proyecto** es a nivel de idea de proyecto, el cual se consolidará a través de estudios más minuciosos en temas como marketing, operaciones y finanzas, permitiendo de esta manera fortalecer la idea más clara y precisa del proyecto.

Para más detalles ver Anexo A: Descripción del Consejo Hondureño de la Empresa Privada

## **2.2. Hitos claves y actores sectoriales**

### **2.2.1. Hitos Claves**

El primer hito clave fue el estudio e investigación del tema que se propondría para la tesis. Para ello se desarrollo un perfil de negocio que permitió abordar aspectos claves los cuales a su vez me permitieron tener una idea más clara sobre lo que quería hacer, entre ellos se encuentran un análisis preliminar sobre el mercado al cual se dirigiría el proyecto, la estrategia de marketing a utilizar, y un estudio financiero del proyecto para determinar si resultaba rentable o no llevarlo a cabo.

Como segundo hito clave se puede mencionar el **estudio de mercado como tal** que se llevó a cabo en Seminario II, el cual me permitió conocer un poco más a mi mercado objetivo y a la vez tener información más concisa sobre sus preferencias y detección de las necesidades que puedan ser cubiertas con el proyecto.

El conocer a nuestro mercado objetivo, nos dio las pautas y sugerencias necesarias para tener otro hito clave como la elaboración de la **Estrategia de Marketing** más idónea a seguir en el proyecto, sobre esta descansará una buena parte del éxito del mismo, ya que a través de ella mostraremos a nuestro público objetivo y patrocinadores, los servicios a ofrecer y las competencias centrales que nos diferenciarán de nuestros competidores.

Otros hitos importantes fueron la elaboración del **modelo de operaciones y sus respectivos flujos** los que nos permitirán tener un mayor control sobre el funcionamiento del proyecto. De igual manera será importante contar con un buen **análisis financiero**, que nos permita conocer en primera instancia el capital necesario para iniciar operaciones y la sustentabilidad del proyecto en un futuro.

Se espera que para Noviembre de 2009 se disponga de información concreta sobre los principales organismos e instituciones que puedan participar junto a la Unidad de Apoyo a la MIPYME en el desarrollo del proyecto. Una vez concretadas cada una de estas negociaciones, se tiene previsto iniciar la operación del proyecto en Enero del 2010.



Fig. 1. Diseño hitos claves

### **2.2.2. Actores Claves**

Los proveedores del proyecto en primera instancia serán, los organismos internacionales e instituciones patrocinadoras quienes serán los encargados de proveer la parte financiera que el proyecto requiere. Otro proveedor importante serán universidades como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Católica, Metropolitana, José Cecilio del Valle, Universidad Tecnológica Centroamericana con las que se establezcan convenios, para que por intermedio de ellas podamos contar con estudiantes de último año para realicen su práctica profesional como tutores de los microempresarios en la parte correspondiente a la Asistencia Técnica. Se consideran estos debido al tiempo con que cuentan para realizar sus prácticas profesionales las que en Honduras promedian los 5 meses, esto permite que los mismos cuenten con mayor tiempo y dedicación al momento de brindar la tutoría a una microempresa.

De igual manera se contarán como proveedores del proyecto a los diferentes profesionales, quienes se desempeñaran como profesores, en el desarrollo del curso de gestión integral para las MYPEs. Estos se encargarán de dictar las clases respectivas contempladas en los diferentes módulos de gestión.

Otro actor clave serán las distintas cámaras de comercio e industria del país, Asociación Nacional de la Micro y Pequeña Industria de Honduras, municipalidades y distintas organizaciones de desarrollo comunal, quienes nos servirán de enlace y promoción del proyecto.

Los clientes a los que se dirigirán los servicios serán los microempresarios del Distrito Central del país y zonas aledañas, y todos aquellos que consideren que los servicios propuestos por el proyecto les servirán para un mejor funcionamiento y crecimiento de su negocio, y que a su vez les permitan fortalecer sus habilidades y conocimientos gerenciales.

### **3. VISIÓN, MISION, OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS**

#### **3. 1. Visión**

Ser el centro de recursos y aprendizaje más importante del territorio hondureño a través de la prestación de servicios de formación y acompañamiento sistemático a las MYPES fomentando de esta manera su crecimiento y consolidación en zonas de impacto social.

#### **3.2. Misión**

Formar nuevos microempresarios a través de un servicio de calidad que conlleve la facilitación de conocimientos básicos y fundamentales necesarios para el éxito y funcionamiento de su negocio, generando con ello empresas que aporten valor agregado y sustentable a la economía nacional.

#### **3.3. Objetivos Estratégicos**

- Posicionar a la Unidad de Apoyo a la MIPYME de la Fundación COHEP como una unidad que presenta alternativas de servicios sustentables y de gran incidencia para el desarrollo de los microempresarios hondureños, medido en términos de crecimiento de las microempresas beneficiadas.
- Lograr al término del quinto año una participación de mercado cercana al 2.4% del mercado objetivo en el Distrito Central y zonas aledañas beneficiando con ello a 5,109 microempresarios.
- Crear y desarrollar un sistema de voluntariado compuesto por jóvenes profesionales y universitarios en la lucha contra la pobreza, acercando a los mismos a un servicio público real y concreto.

- Expandir los servicios propuestos a otras ciudades a través de la firma de convenios con las Cámaras de Comercio e Industria y la Asociación Nacional de la Micro y Pequeña Industria de Honduras (ANMPIH).

#### **4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA**

##### **4.1. Necesidad / Oportunidad**

La Unidad de Apoyo a la MIPYME buscará satisfacer a través del Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras, dos áreas importantes en donde la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras presenta graves problemas, como ser la falta de formación tanto académica como técnico-profesional del microempresario y sus dependientes. Esta falta de claridad y conocimientos técnicos hace que el microempresario no maneje de manera integral su negocio, y que tampoco conozca a profundidad cuales son las áreas dentro del mismo que posibilita que su negocio presente problemas de crecimiento y competitividad cuando se ve enfrentado a un mundo cada día más globalizando. Como resultado de ello, las MYPEs hondureñas presentan escaso acceso al financiamiento, baja productividad, deficiencia en la calidad de sus productos, así como dificultades de acceso al mercado para la comercialización de los mismos.

Según el último estudio realizado al sector microempresarial<sup>2</sup> en el año 2000, un 47% de los entrevistados no habían emprendido ninguna acción que le permitiera conocer y entender más las funcionalidades de su negocio y que por ende aumentara su productividad. Asimismo, solo un 8% de estas había recibido algún entrenamiento o curso, durante el año previo a la entrevista. Esta carencia de cursos, que les permitan mejorar sus conocimientos sobre alguna temática particular, es un factor importante de analizar para estimar las posibilidades de desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

---

<sup>2</sup> Estudio de micro y pequeña empresa no agrícola en Honduras, CID-Gallup, <http://www.cohep.com/boletinmipyme/Diagnostico%20MPM.pdf>

Tomando en cuenta estos factores, la Unidad se encargará de facilitar a los microempresarios el acceso a un curso integral de gestión de la empresa, el que incluye 7 módulos, cada uno de los cuales abarcan temas fundamentales y básicos para una buena gestión. Así como también la posibilidad de acceder a tutorías personalizadas en donde se detectarán in situ, y junto al microempresario las mayores falencias detectadas dentro de la microempresa, proponiéndole a su vez medidas rápidas que permitan mitigar dichas falencias.

Otro aspecto a considerar y de mucha importancia es el crecimiento tan vertiginoso que ha tenido el voluntariado a nivel mundial. Este representa entre el 8 y el 14 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) global. Según estudios realizados en nueve países europeos la aportación donada por los voluntarios en un año equivale a la efectuada por dos millones de trabajadores. Por citar un ejemplo en Estados Unidos la mano de obra voluntaria vale 225,000<sup>3</sup> millones de dólares anualmente. En América Latina existe un enorme potencial de crecimiento y cada día son más los voluntarios que contribuyen a disminuir los grandes problemas de pobreza, desigualdad y exclusión.

Considerando estos factores podemos asegurar que el proyecto puede ser una opción viable para cada uno de los actores involucrados, en primer lugar, los microempresarios contarán con mayores conocimientos gerenciales y prácticas de gestión. En segundo lugar les permite a los distintos profesionales y estudiantes dar a su comunidad un servicio público, concreto y eficaz en materia de voluntariado, y finalmente, nos permitirá a nosotros como Unidad expandir los servicios prestados a los microempresarios.

Debido a la investigación, se determinó que existe una clara oportunidad de mercado en donde se incorporan de manera integral cada una de estas necesidades y oportunidades. Otro punto a resaltar es que la cantidad de instituciones que brindan

---

<sup>3</sup> Fundación Trascender. 2008. Estudio Nacional de Voluntariado, [http://www.fundaciontrascender.cl/docs/EstudioNacionalVoluntariado\\_2008.pdf](http://www.fundaciontrascender.cl/docs/EstudioNacionalVoluntariado_2008.pdf)



estos servicios es muy limitada, y muchas de ellas no desarrollan productos acordes con las necesidades específicas del sector.

## 4.2. Características del mercado y cliente objetivo

### 4.2.1.1. Características geográficas del mercado

Según estudio de Cid Gallup<sup>4</sup>, al año 2000 existían en Honduras alrededor **de 258,000** micros y pequeñas empresas. En relación al último estudio efectuado en 1996 estas tuvieron un crecimiento del 32%. Este número nos permite detectar el enorme potencial de crecimiento para los objetivos que busca el proyecto.

A nivel nacional, las áreas geográficas en donde se concentran la mayor parte de las MYPEs, son el Distrito Central y San Pedro Sula. Dentro de estas, la mayor concentración por sector productivo se encuentra en el área de comercio, restaurantes y hoteles con un 66% del total. Cabe destacar que dentro de este sector, se distinguen a aquellas MYPEs dedicadas al área productiva y que a la vez venden sus productos al mercado nacional.

A continuación en la tabla 1 se muestra el número de MYPEs por región según sector productivo<sup>5</sup>.

Número de MYPEs por región según sector productivo						
Sector	Distrito Central	San Pedro Sula	Resto Urbano	Total Urbano	Rural	Total Nacional
Comercio, Restaurantes y Hoteles	35,857	19,066	57,416	112,339	57,953	170,292
Industria Manufacturera	18,802	8,801	19,534	47,137	16,834	63,971
Comunales, sociales, personales e inmobiliarias	4,909	3,055	6,756	14,723	2,023	16,746
Establecimiento Financieros	46	540	35	621	46	667
Transporte, Almacenamiento, Comunicación	1,526	630	1,332	3,488	551	4,039

<sup>4</sup> Fuente: Estudio Cid-Gallup 2000 <http://www.cohep.com/boletinmipyme/Diagnostico%20MPM.pdf>

<sup>5</sup> Fuente: Ídem

<b>Construcción</b>	376	178	252	806	506	1,312
<b>Minas</b>	47	0	72	119	276	395
<b>Total</b>	<b>61,563</b>	<b>32,270</b>	<b>85,397</b>	<b>179,233</b>	<b>78,189</b>	<b>257,422</b>

Tabla No. 1

Como se puede observar en la tabla anterior el Distrito Central representa un 23.91% del total de las MYPEs a nivel nacional.

Asimismo, este mercado presenta la mayor concentración de los rubros a los que inicialmente estará dirigido el proyecto, abarcando un mercado de 54,659 MYPEs en los rubros de comercio, restaurantes, hoteles y la industria manufactura.

#### 4.2.1.2. Tamaño del mercado y tendencia de crecimiento

Tomando en consideración cada uno de estos aspectos, se tomará como mercado objetivo las MYPEs ubicadas en el Distrito Central las que según la tabla anterior actualmente corresponden a un promedio de 54,659 empresas, a este número se le agregará un 10% más para las zonas aledañas al Distrito Central, dando como resultado un total de 60,125 empresas como población objetivo.

Para determinar el nivel de crecimiento de estas en un futuro se tomará como primer factor el desempleo, debido a que este influye de manera directa en el nacimiento de nuevos emprendimientos. En Honduras la tasa de desempleo según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) es de un 7.4%<sup>6</sup>, en el Distrito Central.

Como segundo factor a tomar en cuenta para la determinación del crecimiento de la demanda es la tasa de crecimiento de la población en edad de trabajar (PEA) ubicada en el Distrito Central. Esta representa actualmente un total de 762,707<sup>7</sup> habitantes según reportes del Instituto Nacional de Estadísticas con una tasa de crecimiento del 2.5% cada año.

<sup>6</sup> Fuente: Encuesta Permanente de Hogares Mayo 2007 –INE, <http://www.ine-hn.org/sociales/encuestas/ine/ephpm/septiembre07/survey0/overview.html>

<sup>7</sup> Fuente: Ídem

En la figura 2 podemos observar los parámetros utilizados para el cálculo de crecimiento de nuestra de demanda.



Fig. 2. Parámetros para cálculo de crecimiento de la demanda

En la tabla No. 2 se muestra la demanda proyectada a 5 años, considerando para su cálculo los parámetros arriba enunciados así como la participación de mercado deseada por el proyecto y la demanda insatisfecha a nivel nacional.

Demanda proyectada por año de operación					
Componente	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado Real</b>	258,000	264,450	271,061	277,838	284,784
<b>MYPEs Distrito Central</b>	61,563	66,119	71,011	76,266	81,910
<b>Mercado objetivo</b>	60,125	63,102	64,680	66,297	67,954
<b>Demanda insatisfecha</b>	58,932	61,790	63,236	64,709	66,207
<b>Clientes del Proyecto</b>	704	768	907	1,155	1,575
<b>% Participación de Mercado/Demanda Insatisfecha</b>	1.19%	1.24%	1.43%	1.78%	2.38%
<b>Mercado real</b>	258,000		Tasa de crecimiento PEA		2.5%
<b>MYPEs Distrito Central</b>	61,563		Tasa de desempleo		7.4%
<b>% de empresas</b>	23.9%		Tasa de Crecimiento		10%

Tabla No. 2

## **4.2.2. Clientes Objetivos**

### **4.2.2.1. Definición de segmentos**

El segmento objetivo a los que estarán dirigidos los servicios propuestos serán los microempresarios ubicados en el Distrito Central y sus zonas aledañas, preferiblemente que correspondan al sector productivo restaurantes, hoteles y la industria manufactura, y dentro de estos las microempresas dedicadas a los rubros siguientes:

- Calzado,
- Artesanías,
- Agroindustria,
- Metal Mecánica,
- Madera,
- Corte y Confección

Se toman en cuentas estos rubros debido a que en ellos es donde se da un mayor crecimiento tanto en número de nuevas empresas como en términos monetarios.

De igual manera, se pueden ofrecer los servicios a microempresarios ubicados en otros rubros como imprentas, serigrafía, pequeños hoteles y restaurantes, bloqueras. Se consideran estos como posibles clientes ya que dentro de los programas desarrollados por la Unidad se cuenta con un número aceptable de microempresarios dedicados a estas áreas siendo factible el ofrecerles también los servicios propuestos por el proyecto.

En conclusión, el proyecto estará orientado a todo aquel microempresario que busca contar con mayores conocimientos y prácticas en materias de gestión integral en su negocio ya sea a través de una capacitación o tutoría personalizada.

Para más detalles ver Anexo B: Características de la Micro y Pequeña Empresa  
Ver Anexo C y D: Tipo de Investigación y Muestreo y Formato de Encuestas

#### **4.2.2.2. Factores decisivos de compra y apoyo al proyecto**

Se llevó a cabo un estudio de mercado basado en encuestas que nos permita conocer a mayor profundidad los principales factores que motivarán a nuestro mercado objetivo a tomar los servicios propuestos. Se aplicaron encuestas vía web a clientes potenciales ubicados en el Distrito Central y zonas aledañas. El total de clientes encuestados fue de 55 microempresarios, 28 de los cuales se encuentran ubicados en el Distrito Central.

Asimismo, se aplicó una encuesta a voluntarios para conocer que tanto puede ser el apoyo brindado por estos para el éxito del proyecto y la forma en cómo los mismos se involucrarán, 104 personas respondieron a la encuesta y 72 de ellos indicaron que les gustaría participar del proyecto. También se aplicó una encuesta a los organismos internacionales u instituciones de apoyo con el propósito de conocer con un poco más de exactitud el éxito que puede tener el proyecto en termino de apoyo económico y técnico en un futuro, 22 instituciones respondieron y 12 respondieron que estarían en la posibilidad de participar del proyecto.

En la figura 3 podemos observar el proceso llevado a cabo para conocer tanto los factores decisivos de compra así como el respaldo financiero y técnico que tendrá el proyecto.



Fig. 3. Proceso para detección de factores de compra y apoyo

#### 4.2.2.3. Principales resultados del Estudio de Mercado

##### a. Mercado Objetivo

- Un 91% de los entrevistados se encuentran dentro de los rubros a los cuales se dirigen nuestros servicios.
- El 57% de los mismos tienen un ingreso que oscila entre US\$ 500 y US\$ 1,500.
- Un 75% se encuentra ubicado en el Distrito Central.
- Un 58% ha recibido en alguna ocasión un tipo de capacitación.
- Un 86% de los entrevistados estaría interesado en recibir el curso integral de gestión en la microempresa.
- El 76% de los clientes potenciales estarían interesados en disponer una asistencia técnica en sus negocios.
- La principal razón para participar de los servicios propuestos (62%) está radicada en el mejoramiento que los microempresarios podrían tener en sus negocios, en segundo lugar se encuentra (29%) tener un mayor conocimiento sobre las áreas de gestión.

##### b. Voluntarios

- Un 70% de los entrevistados ha participado en algún tipo de voluntariado.

- Un 83% de las personas entrevistadas estarían dispuesta a participar en un proyecto de apoyo a la MYPEs.
- Un 87% de los que respondieron que sí participarían del proyecto les gustaría participar en el curso de gestión integral. De igual manera un 66% dijo que podrían dar asistencia técnica a microempresa.
- La razón para participar del proyecto sería el ayudar a impulsar el crecimiento del país (50%) seguido de ayudar al crecimiento de las MYPEs participantes.
- La principal área que se beneficiaría con el apoyo de los voluntarios sería Contabilidad y Finanzas (31%), seguido de Marketing y Comercialización (18%).

### **c. Organismos Internacionales e Instituciones de Apoyo**

- Un 73% de los entrevistados estarían dispuestos a participar de un proyecto de apoyo a la MYPEs.
- Un 75% estaría dispuesto a ser parte del proyecto que se está planteando.
- La frecuencia en que la ayuda sería dada esta representado en un 50% por una ayuda anual, seguido de un 33% para una ayuda semestral.
- Un 92% de la ayuda ya sea técnica o financiera estará dada por un monto de US\$ 10,000-15,000.
- Un 83% de los interesados estarían dispuestos a dar una ayuda de US\$ 10,000-15,000 para el tema de Asistencia Técnica.

Para más detalles ver Anexo E: Principales resultados del estudio de mercado

## **4.3. Análisis Interno / Externo**

### **4.3.1. Barreras de entrada<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Fuente: Estudio Cid-Gallup 2000 <http://www.cohep.com/boletinmipyme/Diagnostico%20MPM.pdf>

La principal barrera de entrada será el tiempo con que cuenten los microempresarios para asistir a los distintos módulos, ya que en la mayoría de los casos este, es la única persona disponible para atender su negocio. Sumado al factor monetario, la falta de tiempo ha incidido para que solo una minoría de las MYPEs, haya recibido algún tipo de capacitación, representando para el año 2000 solo un 8% del total nacional. Como contraparte a estos factores negativos, podemos destacar que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, se incrementa el número de capacitaciones recibidas debido a que la microempresa cuenta con mayores ingresos para financiar las mismas y con mayores recurso para la contratación de personal, permitiendo de esta manera de que el microempresario cuente con tiempo adicional para dedicarse a otras actividades.

Otra barrera de entrada es la relacionada con la infraestructura con que cuenta actualmente la institución. Se considera esto debido a que será necesario contar con espacios adecuados para el desarrollo de cada uno de los cursos, ambientado de forma tal que parezcan aulas de clases con los implementos necesarios y esenciales para el buen desarrollo de cada uno de los cursos. El desarrollar muy bien este aspecto nos servirá como una gran herramienta de competencia, permitiéndonos de esta manera destacar de nuestros competidores.

#### **4.3.2. Análisis de la competencia actual y potencial**

En Honduras son pocas las instituciones que brindan capacitaciones o asistencia técnica a microempresarios y dentro de estas son muy pocas las que brindan dichos servicios con un enfoque directamente relacionado con la administración de una microempresa. La mayoría de los servicios que estas instituciones brindan están relacionados a temas más generales de gestión. De igual manera, son pocas las instituciones que brindan el servicio de asistencia técnica in situ en la microempresa, y que a su vez hacen participe al microempresario en la detección de las principales falencias que puede estar enfrentando su negocio, y que proponga medidas correctivas de rápida implementación.



Según la investigación existen alrededor de 50 instituciones a nivel nacional que brindan este tipo de asistencia o capacitación a microempresarios; cada una de las cuales cuenta en promedio con 100 microempresarios dentro de sus bases de datos y que asisten regularmente a dichos cursos o capacitaciones. Por el crecimiento de la MIPYME en zonas urbanas, se estima que surja 1 empresa que brinde este tipo de asistencia anualmente.

En la tabla No. 3 se presenta una proyección de la oferta a 5 años.

<b>Oferta proyectada por año de operación</b>					
<b>Componente</b>	<b>Año</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Instituciones a nivel nacional</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>67</b>	<b>73</b>
<b>Clientes x institución</b>	100	100	100	100	100
<b>Total clientes por institución a nivel nacional</b>	5,000	5,500	6,050	6,655	7,320
<b>Mercado Real</b>	258,000	264,450	271,061	277,838	284,784
<b>MYPEs Objetivo</b>	<b>60,125</b>	<b>63,102</b>	<b>64,680</b>	<b>66,297</b>	<b>67,954</b>
<b>Porcentaje de Cobertura Nivel Nacional</b>	23%	24%	24%	24%	24%
<b>Clientes Totales en el DC</b>	<b>1,165</b>	<b>1,312</b>	<b>1,444</b>	<b>1,588</b>	<b>1,747</b>
<b>% Cobertura DC</b>	<b>1.94%</b>	<b>2.08%</b>	<b>2.23%</b>	<b>2.40%</b>	<b>2.57%</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>	10%				

Tabla No. 3

#### 4.3.3. Análisis FODA

A continuación se muestra una sinopsis del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.

<b>Sinopsis análisis FODA Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras</b>	
<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de deserción de los</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del voluntariado a nivel mundial</li> <li>• Incremento en la ayuda internacional para desarrollar este tipo de proyectos</li> <li>• Ley de fomento a la MIPYME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• microempresarios</li> <li>• Bajas barreras de entrada</li> <li>• Cambios en la política de fomento</li> <li>• Dependencia financiera y técnica de instituciones de apoyo</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios propuestos de acuerdo a las necesidades del sector</li> <li>• Institución reconocida a nivel nacional</li> <li>• Amplia red de contactos</li> <li>• Buena relación sector cooperante y gobierno</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Miembro de Comités de Apoyo a la MIPYME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura reducida</li> <li>• Ubicación geográfica de poco alcance</li> <li>• Dependencia a fondos de cooperación y otras variables</li> </ul>

Tabla No. 4

Para más detalles ver Anexo F y G: Análisis FODA y Cuadro de Mando Análisis FODA

#### 4.3.4. Factores críticos de éxito de la industria

Los factores críticos de éxito de la industria estarán relacionados con la calidad de los servicios que se ofrezca, el impacto que estos puedan tener en el negocio del microempresario una vez que se pongan en práctica los conocimientos adquiridos durante los cursos y las medidas correctivas propuestas durante la asistencia técnica.

Otro punto importante a considerar y de gran relevancia será la estrategia de captación de voluntarios y su medición de resultados a través del tiempo, la estrategia de marketing para captar clientes y organismos de apoyo al proyecto. Para potenciar cada uno de ellos será necesario integrarlos con las distintas capacidades que la institución puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que el proyecto logre una ventaja sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad y crecimiento en las empresas que se apoyen por sobre los parámetros estipulados.

#### 4.3.5. Ventajas Competitivas

Ventajas competitivas Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras	
Unidad de Apoyo a la MIPYME	Otras instituciones del sector

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alineamiento con los otros servicios prestados por la Unidad</b></li> <li>• <b>Servicios desarrollados de acuerdo a las necesidades del sector microempresarial</b></li> <li>• <b>Seguimiento y evaluación de resultados a los microempresarios apoyados</b></li> <li>• <b>Respaldo empresarial a iniciativas de este tipo</b></li> <li>• <b>Buenas relaciones con el sector cooperante para la puesta en marcha de proyectos tendiente al crecimiento del país.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios variados y no relacionados entre sí</li> <li>• Productos no relacionados directamente con el sector</li> <li>• Con la finalización de los cursos, se termina el servicio prestado.</li> <li>• No cuentan con un apoyo de este tipo</li> <li>• Pocas instituciones tienen apoyo del sector cooperante</li> </ul>
---	--

Tabla No. 5

Para más detalles ver Anexo H: Características de la competencia

#### 4.3.6. Oportunidad para desarrollar el proyecto

La principal oportunidad estará radicada en ofrecer servicios acordes a las necesidades y exigencias de nuestros clientes, considerando siempre la posibilidad de ampliar los servicios propuesto a lo largo del tiempo para mantenernos siempre vigentes con las nuevas tendencias de la gestión en los negocios y del mercado.

## **5. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **5.1. Descripción de los servicios**

Los servicios ofrecidos tendrán como característica principal el estar acordes a las necesidades y exigencias de los microempresarios con una estrecha relación entre sí. Como elemento diferenciador del proyecto se contempla la incorporación de la sociedad civil a través de instituciones de apoyo perteneciente a organismos internacionales, aparato público, empresas, mundo académico y profesionales. Tomando en consideración esto, los servicios a ofrecer serán:

#### **5.1.1. Curso Integral de Gestión en la Microempresa**

Es un curso introductorio que abarca los principales aspectos para el desarrollo y buen manejo de un negocio. El curso como tal está diseñado para que el microempresario aprenda diferentes técnicas y conocimientos que le ayuden a entender de una mejor manera la filosofía de su negocio.

Algunas metas que se pretenden lograr con el curso son:

- Definir y enfocar los objetivos del microempresario en su negocio.
- Enseñar elementos claves sobre administración de negocios.
- Mostrar al microempresario algunas herramientas para la venta, solicitud de fondos y préstamos a instituciones financieras.
- Poder brindarle al microempresario opiniones y consejos de expertos en las diversas materias.
- Intentar descubrir debilidades de la administración del negocio.
- Ir profesionalizando el negocio del Microempresario.
- Fomentar la seguridad en el Microempresario.

Este curso está compuesto por 7 módulos, dentro de estos se contempla la impartición de dos talleres uno motivacional y otro de ventas, más dos evaluaciones de curso, todo ello distribuido en 23 clases con una duración de 2.5 horas cada clase.

Los cursos iniciados el primer día de cada mes serán impartidos los días lunes y miércoles, los iniciados cada quince serán impartidos los martes y jueves en un horario de 18:00 a 20:30. Asimismo, a cada alumno se le entregará un manual del microempresario el que tendrá un diseño simple y con ejemplos fáciles de entender, procurando de esta forma que el mismo sea amigable para el microempresario.

El curso será impartido por jóvenes profesionales que laboran en áreas relacionadas a los negocios u otras áreas tendientes al mejoramiento del mismo. Los módulos<sup>9</sup> sobre los que se centra el curso integral son:

1. Introducción a la Microempresa
2. Producción
3. Marketing
4. Aspectos legales
5. Contabilidad
6. Habilidades Interpersonales
7. Control de Gestión

---

<sup>9</sup> Manual del Microempresario Acción Emprendedora

En la tabla no. 6 se presenta la distribución del curso en sus respectivos módulos y sus correspondientes clases.

<b>Distribución y contenido curso integral de gestión</b>		
<b>Módulo</b>	<b>Clase</b>	<b>Contenido</b>
<b>I. Introducción</b>	Clase 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Qué es la gestión</li> <li>• Áreas de una empresa</li> </ul>
	<b>Taller Motivacional</b>	Clase 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas</li> <li>• El Riesgo</li> <li>• Por qué capacitarme</li> </ul>
<b>II. Producción</b>	Clase 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es producción</li> <li>• Costos de producción</li> </ul>
	Clase 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de gastos</li> <li>• Margen de ventas</li> <li>• Gestión de inventarios</li> </ul>
	Clase 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificando la producción</li> <li>• Depreciación</li> </ul>
<b>III. Marketing</b>	Clase 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La idea</li> <li>• Clientes y Consumidores</li> <li>• El mercado</li> </ul>
	Clase 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcando la diferencia</li> <li>• Analizando mis ventajas</li> <li>• Organizándome para llegar a los consumidores</li> </ul>
	Clase 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Comercial</li> </ul>
<b>Taller de Ventas</b>	Clase 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo vender</li> </ul>
<b>IV. Aspectos Legales</b>	Clase 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización</li> <li>• Servicio y pago de impuestos</li> <li>• Patentes</li> </ul>
	Clase 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de desarrollar una actividad económica</li> </ul>
	Clase 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributación</li> </ul>
	Clase 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de trabajo</li> <li>• Boletín comercial</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Clase 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba</li> <li>• Charla</li> </ul>
<b>V. Contabilidad</b>	Clase 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de caja</li> </ul>
	Clase 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de flujo de caja</li> </ul>
	Clase 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de resultado</li> </ul>
<b>VI. Recursos Humanos</b>	Clase 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por competencias</li> <li>• Figura del emprendedor</li> </ul>

	Clase 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber comunicarse</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>
	Clase 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de servicio al cliente</li> <li>• Tipos de clientes</li> <li>• Ciclo de satisfacción del cliente</li> <li>• Tipos de necesidad y su identificación</li> </ul>
<b>VII. Control de Gestión</b>	Clase 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlando la gestión</li> </ul>
	Clase 22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construyendo nuestro propio sistema de gestión</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Clase 23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba</li> </ul>

Tabla No. 6

Para más detalles ver A nexos I: Reglamento del Curso Integral de Gestión

### 5.1.2. Asistencia Técnica

Consiste en una asesoría técnica personalizada, ejecutiva y práctica realizada por estudiantes de último año que se encuentran realizando su práctica profesional en el negocio del microempresario. La misma se realiza a través de reuniones semanales con los microempresarios por un período cercano a los 3 meses.

Su objetivo inicial es el de hacer un diagnóstico inicial de la microempresa, identificando en este proceso sus ventajas y debilidades, establecer sus potencialidades y proponer mejoras a su gestión actual a través de la puesta en marcha de soluciones rápidas y fáciles de aplicar acordes a la realidad del negocio. El desarrollar este aspecto le permitirá a la microempresa ser sustentable y tener un crecimiento óptimo en el futuro.

El campo de acción de dicho servicio no solo se limitará a los microempresarios que hayan recibido el curso integral de gestión, la asistencia también podrá ser solicitada por otros microempresarios interesados en un servicio como este. Sin embargo, la prioridad será dada a las personas que lo hayan recibido.

En la tabla no. 7 se indican las etapas que debe seguir el tutor para realizar su trabajo.

<b>Tablero de gestión de la tutoría</b>			
<b>ETAPA/OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>1. Diagnóstico inicial</b> <b>Objetivo: Conocer al empresario y su negocio</b>	1. Reunión inicial para conocer y establecer las formalidades de la tutoría	2	Datos actualizados del microempresarios y negocio
	2. Visitar el negocio y su entorno	3	Conocer el negocio, identificar los activos fijos con que cuenta y las características de su entorno
	3. Analizar documentos de conformación legal	2	Identificación de la brecha existente entre las exigencias legales y lo que el negocio está cumpliendo
<b>2. Diagnóstico gestión interna del negocio</b> <b>Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión del negocio</b>	1. Analizar las actividades de venta y post-venta	3	Fortalezas y debilidades de Marketing
	2. Conocer y analizar la organización de la producción/prestación del servicio	5	Fortalezas y debilidades del ciclo productivo/prestación del servicio
	3. Calcular costos, margen de venta y punto de equilibrio	4	Identificación de costos de los principales productos Determinación del margen de ventas y punto de equilibrio teórico y real
	4. Análisis del proceso contable	2	Fortalezas y debilidades de contabilidad y finanzas
	5. Diagnosticar método de gestión interna	2	Fortalezas y debilidades de la forma de gestionar
	6. Ordenar información financiera	3	Estado de resultado negocio
<b>3. Elaboración plan de desarrollo</b> <b>Objetivo: Planificar mejoras a la gestión</b>	1. Definir visión y misión	3	Misión y visión definidas
	2. Hacer análisis FODA para el negocio	3	Estrategias para plan comercial
	3. Elaboración plan comercial o solución más idónea al problema principal del negocio	3	Plan comercial elaborado o solución idónea
	4. Elaborar plan de implementación	3	Cronograma de seguimiento e indicadores
<b>4. Formalización tutoría</b>	1. Presentación final de lo trabajado en la tutoría	6	<b>Sistematización del negocio</b>
<b>5. Medición de impacto</b> <b>Objetivo: Verificar los logros después de un semestre</b>	1. Aplicar encuesta de diagnóstico un semestres después de realizada la tutoría		Medición del impacto de la tutoría

Tabla No.7

Cabe destacar que las mismas son solo una base, y que el voluntario será junto al microempresario los que decidan al final qué área consideran la más problemática dentro del negocio y sobre está enfocarán sus recursos.



Para más detalles ver Anexo J: Encuesta de Evaluación de Tutoría y Ficha de Seguimiento

### 5.1.3. Ventajas competitivas y propuesta de valor

El proyecto basa su ventaja competitiva en la integración y alineación que estos servicios tendrán con los demás proyectos desarrollados por la Unidad actualmente. Esta relación facilitará a nuestros clientes un mayor entendimiento y conocimiento sobre el mercado en el cual desarrollan su negocio, y la forma en que el mismo puede ser potenciado a través de las distintas herramientas ofrecidas. Brindándosele con ello una amplia gama de servicios de valor agregado, tales como acceso a crédito, promoción de sus bienes y servicios e intercambio de información con sus proveedores a través de la página web [www.empresariosenlínea.com](http://www.empresariosenlínea.com).

## 6. MARKETING Y ESTRATEGIA

### 6.1. Modelo de ingresos

Para asegurar el funcionamiento del proyecto en términos financieros se prevé la contribución anual hecha por empresas y personas particulares a través de la modalidad de patrocinios<sup>10</sup> y un pago simbólico realizado por los microempresarios, este servirá para ir creando un fondo de capitalización del proyecto. Asimismo, se contempla la donación en especies como materiales educativos y didácticos, así como el conocimiento generado por los voluntarios. Los fondos recaudados son depositados en una cuenta de la Fundación COHEP, la que posteriormente será destinada para el pago de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones del proyecto.

En la tabla no. 8 se contemplan las diferentes categorías de patrocinios a los que pueden optar las empresas y personas individuales para apoyar el proyecto.

Tipo de patrocinios y número de microempresarios beneficiados			
Tipo de Patrocinio	Montos en US\$	No. de microempresarios patrocinados Curso Integral	No. de Microempresarios Patrocinados Asistencia Técnica

<sup>10</sup> <http://www.cohep.com/rse.html>

<b>Diamante</b>	6,300	57	3
<b>Oro</b>	3,943	35	2
<b>Plata</b>	2,365	21	1
<b>Bronce</b>	788	7	-
<b>Persona Individual</b>	158	1	-

Tabla No. 8

En la tabla 9 se muestran el número de empresas e ingresos por patrocinio para cada categorías proyectada a 5 años. Se espera un crecimiento de un 20% para el segundo año, y a partir del tercer año un crecimiento de un 10% en el número de empresas.

Número de empresas e ingresos por patrocinios por año de operación										
Patrocinador	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	No. de Empresas	Ingreso	No. de Empresas	Ingreso	No. de Empresas	Ingreso	No. de Empresas	Ingreso	No. de Empresas	Ingreso
<b>Diamante</b>	4	25,200	5	30,240	6	39,312	9	55,037	13	82,555
<b>Oro</b>	6	23,658	7	28,390	9	36,906	13	51,669	20	77,504
<b>Plata</b>	7	16,555	8	19,866	11	25,826	15	36,156	23	54,234
<b>Bronce</b>	9	7,092	11	8,510	14	11,064	20	15,489	29	23,233
<b>Individual</b>	10	1,580	12	1,896	16	2,465	22	3,451	33	5,176
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>74,085</b>	<b>43</b>	<b>88,902</b>	<b>56</b>	<b>115,573</b>	<b>79</b>	<b>161,802</b>	<b>118</b>	<b>242,702</b>

Tabla No. 9

En la figura 4 se muestra la distribución que se hará de los fondos obtenidos por los patrocinios de las diferentes empresas y personas para cada una de las categorías de servicio y su número de beneficiados.



Fig. 4. Distribución de los recursos obtenidos

Dichos fondos patrocinarán en un 100% el precio de los servicios prestados por la institución.

En la siguiente tabla se detallan los precios de los servicios los cuales fueron obtenidos considerando los costos asociados a los mismos, así como los precios cobrados por la

competencia. De esta manera, se llegó a determinar los siguientes precios para cada categoría de servicio:

Precio por categoría de servicios por año de operación (Montos en US\$)					
Categoría de Servicio	Precios Unitario Año 1-5				
	Primer Año	Segundo Año*	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Curso Integral de Gestión	100	110	121	133	146
Asistencia Técnica	200	220	242	266	293

Tabla No. 10

\* Se prevé un incremento del 10% en los precios a partir del segundo año como resultado del proceso inflacionario.

En relación al cobro hecho a los microempresarios este será de un 15% del precio pactado para cada uno de los servicios el mismo servirá para ir creando un fondo de capitalización del proyecto para un futuro, en caso de que fallase alguna de las alternativas de financiación. Se plantea este cobro como una forma de que los microempresarios valoren el servicio brindado y le den la importancia que este tiene. Actualmente la institución maneja proyectos financiados por organismos cooperantes como GTZ y la Embajada de Taiwán en la que se permite un cobro simbólico a los microempresarios por los servicios brindados<sup>11</sup>.

En la tabla No. 11 se muestra la proyección de los ingresos para el proyecto de acuerdo a las fuentes procedente de los recursos.

Proyección de ingresos por año de operación (Montos en US\$)			
Año	Área de ingreso		
	Ingresos por patrocinio	Ingresos pago microempresario	Total Ingresos
1	74,085	11,113	85,198
2	88,902	13,335	102,237
3	115,573	17,336	132,908
4	161,802	24,270	186,072
5	242,702	36,405	279,108
<b>Total</b>	<b>683,064</b>	<b>102,460</b>	<b>785,523</b>

Tabla No. 11

<sup>11</sup> <http://www.cohep.com/rse.html>

La proyección de venta por cada categoría, se realizó tomando en consideración el monto de apoyo financiero recibido, esto permitió determinar el número de microempresarios beneficiados según los parámetros enunciados anteriormente. De esta manera, se estarían proyectando para el primer año ofrecer 22 cursos integral de gestión en la microempresa con un promedio mensual de asistencia de 30 microempresarios, y en lo que respecta a la asistencia técnica se prevé beneficiar un total de 37 microempresarios durante el primer año, con un promedio de 3 asistencias técnicas brindadas mensualmente. En conclusión al término del primer año se habrán beneficiado a un total de 704 microempresarios logrando alcanzar cerca del 1.2% del mercado objetivo.

Para más detalles ver Anexo K: Proyección de ventas por categoría de servicio.

## **6.2. Modelo de comercialización y ventas**

### **6.2.1. Canales de distribución y asociaciones**

Para el primer año la Unidad de Apoyo a la MIPYME será la encargada de gestionar todo el proceso de distribución, la estrategia principal a seguir es ofrecer los servicios a los microempresarios con los que la institución ya tiene una relación de negocios. Además de la captación de patrocinios por parte de instituciones, organismos y sociedad civil. Adicional a ello, se plantea el ofrecer los servicios a través de las diferentes municipalidades y centros de desarrollo local ubicados en las ciudades consideradas dentro de nuestro mercado objetivo.

La principal alternativa de ventas, además de la Unidad, serán las diferentes cámaras de comercio y regionales de la ANMPIH, quienes cuentan dentro de sus bases de datos con una gran cantidad de microempresarios a los cuales se les puede ofrecer el servicio. Debido a esto será necesario establecer alianzas estratégicas con dichas instituciones a partir del segundo año para la venta, promoción y distribución de los servicios. Para proyecciones se considera que estos aportarán un 30% del total de clientes.

Es fundamental desarrollar una alianza con la Secretaria de Industria y Comercio (SIC) para que a través del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) se pueda lograr la difusión del proyecto en sus diferentes programas orientados a las MYPEs.

También es de suma importancia el establecer asociaciones con organismos e instituciones como GTZ y JICA, quienes manejan proyectos de asistencia o desarrollo empresarial orientado al sector microempresarial, esto nos permitirá poder obtener información sobre clientes potenciales a los cuales se les pueden ofrecer nuestros servicios. Se tiene previsto solicitar enlaces desde sus páginas web al proyecto, así como el proveer información a dichas instituciones para que pueda estar disponible para sus usuarios. Para más detalles ver Anexo L: Distribución de los servicios.

### **6.2.2. Fuerza de ventas**

Las labores de venta y promoción en primera instancia serán desarrolladas por el personal de la Unidad de Apoyo a la MIPYME. Es de recalcar que el personal de la Unidad es considerado una parte fundamental dentro de la fuerza de ventas ya que ellos serán los encargados de visitar y atraer a los clientes objetivos en los diferentes puntos estratégicos ubicados tanto dentro como fuera del Distrito Central.

La búsqueda y realización de alianzas estratégicas con las diferentes instituciones y organismos de apoyo, estará a cargo del Gerente de Organizaciones Gremiales quien se preocupará por visitar y dar una información detallada sobre el proyecto a los diferentes organismos e instituciones de forma tal que se obtenga algún tipo de apoyo u asociación con estas, al mismo tiempo que se atrae demanda. De igual manera se hará cargo del seguimiento a los diferentes contratos con dichas instituciones.

### **6.2.3. Proceso de ventas**

#### **6.2.3.1. Etapa de captación de apoyo financiero y técnico**

Esta etapa tendrá una duración aproximada de dos meses, la misma estará conformada por cuatro subetapas y será realizada por el Gerente de Organizaciones Gremiales:

- i. Suspect: se obtendrán un listado de las diferentes instituciones y organismos que apoyan al sector MYPEs, a partir de información provista por la Secretaria Técnica de Cooperación y de otras fuentes relacionadas. De igual manera se hará la búsqueda de contactos en las diferentes universidades e instituciones para el proceso de captación de voluntarios, en este punto se priorizarán a aquellas que cuente con algún sistema de voluntariado a la comunidad.
- ii. Prospect: en este punto se gestionarán las visitas a dichas instituciones, así como la realización de las citas previstas. Aquí se les presentará el proyecto con sus diferentes variables y la forma en cómo la institución puede participar del mismo.
- iii. Institución potencial: se considera un espacio de tiempo para que la institución analice y estudie la posibilidad de participar del proyecto.
- iv. Institución de apoyo: una vez recibida la aceptación por parte de la institución para participar del proyecto, se procede a la firma del convenio de apoyo entre ambas instituciones.

Para más detalles ver Anexo M: Formato de cartas para alianzas entre instituciones.

#### **6.2.3.2. Etapa de captación de cliente final**

La misma se considera que tendrá una duración aproximada de tres semanas, estará conformada al igual que la etapa anterior por cuatro subetapas y será realizada por el personal de la Unidad de Apoyo a la MIPYME:

- i. Suspect: se obtendrán un listado tanto de nuestros clientes actuales así como de clientes potenciales obtenidos de base de datos de las diferentes cámaras de comercio, regionales de ANMPIH, ANAH, municipalidades, organismos e instituciones de apoyo a la MIPYME, directorios de servicios de desarrollo empresarial y páginas web relacionadas con el sector e información provista por el estudio de mercado.

- ii. Prospect: se procederá al envío de mails personalizados en donde se les explicará la oferta de servicios que está desarrollando la institución y la forma en cómo estos se convertirán en instrumentos de apoyo para el mejoramiento de su negocio.
- iii. Cliente potencial: se considera un espacio de tiempo para que el cliente analice y estudie la posibilidad de participar del proyecto.
- iv. Cliente: una vez recibida la visita y aceptación por parte del cliente para participar de los servicios propuestos se considera cerrada la venta.

Para más detalles ver Anexo N: Ciclo de captación de apoyo y cliente final.

#### **6.2.3.3. Proceso Final**

Una vez realizada cada una de estas etapas se lleva a cabo el proceso final:

- **Institución de apoyo:** una vez firmado los contratos de apoyo, se procederá a ejecutar los mismos bajos los términos señalados. También, se realizarán las acciones de seguimiento de fondos y la forma en cómo estos están siendo utilizados, con el propósito de tener detalles específicos y actualizados sobre el manejo de los recursos. Dicha información nos permitirá realizar informes anuales los que serán enviados a las respectivas instituciones cooperantes con el objetivo de que estas conozcan como su apoyo está siendo utilizado y los logros que se han conseguido a través de ellos. De igual manera se prevé una reunión semestral en donde explicarán a las diferentes instituciones los avances del proyecto. Esta reunión nos permitirá conocer su nivel de satisfacción así como mejoras propuestas para un mejor desarrollo del proyecto.
- **Clientes:** una vez que se ha recibido la aceptación por parte del cliente para participar de los servicios propuestos. Se procede a darle la información necesaria sobre los distintos módulos y las fechas en los cuales se desarrollaran cada uno de ellos. Al momento de la inscripción se levantarán dos encuestas tendientes a conocer las expectativas que tengan los microempresarios y otra que nos permitirá conocer

las competencias que tiene cada uno de ellos, esto nos permitirán conocer que expectativas serán cubiertas así como la adecuación que deba hacerse a cada uno de los módulos tomando en consideración los niveles de competencias previos de cada microempresario. Finalmente se aplicará una encuesta para conocer la forma en que los servicios propuestos han servido al microempresario y como estos se convertirán en un instrumento de apoyo en su negocio.

Se plantean dos procesos de venta diferentes, ya que el modelo propuesto requiere por una parte para su implementación y sostenibilidad el apoyo financiero y técnico de organismos, instituciones y sociedad civil, y por otra la búsqueda de los microempresarios que serán beneficiados con el proyecto.

### **6.3. Promoción**

#### **6.3.1. Marca**

El proyecto se distinguirá por su marca, logotipo y slogan lo que estarán presentes en cada una de las promociones realizadas para tal efecto.

**Marca:** Emprendiendo por amor a Honduras

#### **Logotipo**



**Slogan :** Tu ayuda y tu interés son la combinación perfecta para soñar un mejor país



### **6.3.2. Posicionamiento del proyecto**

El posicionamiento que se desea obtener es el de ser reconocidos como un instrumento de apoyo y generación de valor para el sector MYPEs a través de la entrega de servicios adecuados a cada una de sus necesidades y preferencias, buscando siempre distinguirnos de nuestros competidores a través de la entrega de un servicio de calidad sistemático y de seguimiento a cada uno de nuestros clientes.

### **6.3.3. Actividades de Promoción**

La promoción en el mercado de las capacitaciones y asistencias no es muy común, ya que suele bastar el marketing boca a boca y una marca bien posicionada en base a las experiencias y satisfacciones de cada uno de los clientes. Sin embargo, Empezando por Amor a Honduras para diferenciarse del resto de sus competidores, utilizará diversas actividades de promoción, con el propósito de atraer clientes y lograr una fidelización por parte de ellos.

Las actividades promocionales estarán dirigidas tanto a nuestros clientes finales como a los aliados estratégicos, de tal forma que ellos puedan conocer la oferta de servicios y la manera en que se puede colaborar ya sea siendo un voluntario o un patrocinador del proyecto.

La efectividad del plan promocional será medida a través de un indicador de control el cual nos permitirá comparar nuestro gasto en promoción en relación con las ventas obtenidas y a su vez determinar que tan efectivas son las distintas actividades promocionales. En nuestro caso se utilizará el porcentaje de gastos de promoción sobre ventas el cual no puede ser mayor a un 10% anual.

Los resultados que se esperan del plan promocional son:

- Lograr ser reconocidos por el público objetivo en la etapa introductoria del proyecto
- Obtener una diferenciación respecto a nuestros competidores, resaltando el valor agregado de nuestros servicios y que estos sean conocidos por nuestros clientes y aliados.
- Lograr la participación de mercado deseada.
- Alcanzar la meta de ventas a través de la retención de los clientes actuales y captación de nuevos clientes.
- Lograr el posicionamiento que se desea de la marca y que nuestros servicios estén presente en la mente tanto de los clientes finales como de nuestros aliados generando con ello un proceso de marketing boca a boca.

En la tabla no. 12 se indican las actividades de promoción a seguir por el proyecto

<b>Actividades de promoción Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras</b>	
<b>Actividad Promocional</b>	<b>Descripción</b>
<b>Mailing personalizados</b>	Se realizará el envío de correos promocionales a clientes potenciales con el propósito de crear interés sobre los servicios. En este punto será muy importante la actualización de las bases de datos de forma tal que no se sature a los destinatarios.
<b>Venta personal</b>	El personal de la Unidad será el encargado de realizar la promoción del proyecto a través de charlas brindadas a grupos de microempresarios en puntos estratégicos donde se les informará sobre este nuevo servicio y sus ventajas para su negocio. También se incluye la promoción que deba hacerse a cada microempresario que visita nuestras oficinas. Se visitará a aliados estratégicos con el propósito de generar alianzas que provean captación de fondos así como un volumen mayor de ventas. Semestralmente se hará una reunión con estos aliados para informarles sobre los avances del proyecto.
<b>Página web</b>	Se presentará el proyecto en la página <a href="http://www.empresariosenlinea.com">www.empresariosenlinea.com</a> apareciendo como uno de los patrocinadores de la misma. Esto nos permitirá tener una mayor visibilidad y llegar a un mayor número de clientes. Se incluirá información sobre cada uno de los servicios. También se colocará un link en la página institucional del COHEP.
<b>Ferias internacionales</b>	Se participará en ferias relacionadas con el sector microempresarial para lograr un mayor conocimiento y posicionamiento de la marca. Al mismo tiempo que se lograr atraer un mayor número de clientes.
<b>Alianzas con instituciones</b>	Se establecerán convenios con instituciones relacionadas al sector y aquellas consideradas como aliados estratégicos con el propósito de colocar material promocional sobre el proyecto, link desde sus páginas web con el propósito de atraer un mayor número de clientes y voluntarios.
<b>Material promocional</b>	Se contará con material promocional de buena calidad como ser banners, brochures y cualquier otro. Estos estarán presentes tanto en la institución como en cualquier visita o feria internacional en la que se participe para promocionar el proyecto.
<b>Promoción en directorios o revistas</b>	Se pretende tener una presencia constante desde un comienzo en directorios o revistas como el Directorio de Servicios de Desarrollo Empresarial o la Revista Microempresas & Microfinanzas

**Tabla. No. 12**

En la tabla No. 13 y 14 se muestra el detalle de la periodicidad y costo de la actividad promocional en US\$ para el año 1\*

Periodicidad de las actividades promocionales por año de operación (Montos en US\$)													
Descripción de Actividad	Meses del Año 1												
	Costo US\$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Venta Directa:													
1.Mailing personalizados	-												
2.Visitas a clientes potenciales y aliados**	3,000												
Inscripción anual página web	500												
Participación en eventos y ferias	4,200												
Alianzas con instituciones	-												
Material promocional	1,200												
Promoción en directorios comerciales	1,800												
<b>Total Costos en el año 1</b>	<b>10,700</b>												

Tabla No. 13

\* El envío de mailing personalizado al ser ejecutado por personal de la Unidad está incorporado dentro de los costos fijos, y las alianzas estratégicas son gratuitas.

\*\* Considerado dentro de los costos variables del proyecto

Presupuesto promocional y su relación con las ventas por año de operación (Montos en US\$)					
Descripción de actividad	Montos en US\$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
Inscripción anual pagina web	500	550	605	666	799
Participación en eventos y ferias internacionales	4,200	4,620	5,082	5,590	6,708
Material promocional	1,200	1,320	1,452	1,597	1,917
Promoción en directorios	1,800	1,980	2,178	2,396	2,875
<b>Total Costos</b>	<b>7,700</b>	<b>8,470</b>	<b>9,317</b>	<b>10,249</b>	<b>12,298</b>
<b>% Sobre Ventas</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>

Tabla No. 14

A partir del año dos se considera un aumento del 10% en los costos considerando el tema inflacionario.

## 6.4. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva a desarrollar será la de **Diferenciación-Especialista**, ya que el proyecto se diferenciará de su competencia al ofrecer servicios adecuados a las necesidades de nuestros clientes y que además incorpora una variable muy importante como son los voluntarios. En conjunto con esto se ofrecerán los servicios que actualmente tiene la Unidad de Apoyo a la MIPYME como ser el acceso a créditos, y la promoción de sus productos a través de la página [www.empresariosonlinea.com](http://www.empresariosonlinea.com). Asimismo, nos diferenciaremos por el proceso de seguimiento que se hace a cada una de las microempresas con el propósito de saber que tan útiles han sido los conocimientos y soluciones transmitidas a través de nuestros servicios. El nivel de especialista radica en que Emprendiendo por Amor a Honduras pretende atender un nicho de mercado que hasta este momento está siendo desatendido ya que las capacitaciones ofrecidas tocan temas tan generales y no son adaptadas hacia las necesidades de los microempresario, en este punto resaltaremos la asistencia técnica la cual busca plantearle soluciones al microempresario enmarcadas bajo la situación actual y problemas específicos del negocio. También debemos considerar que este segmento de mercado no está siendo actualmente atendido por lo que se presenta una demanda insatisfecha por estos servicios. Teniendo en cuenta estos aspectos, es cómo podemos enfrentar las decisiones de promoción y venta del proyecto.

## **7. OPERACIONES**

## 7.1. Flujo de Operaciones

### 7.1.1. Captación de voluntarios

Uno de los procesos y pilares más importantes del trabajo que se pretende lograr con el Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras, es la participación de jóvenes voluntarios que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de clases y tutorías a microempresarios. Es por eso que se le debe asignar un valor preponderante, al trabajo de captación, capacitación, evaluación y fidelización de voluntarios que nos permitirá asegurar la dotación necesaria de los mismos para alcanzar las metas propuestas y reconociendo al mismo tiempo la labor fundamental que éstos cumplen en la consolidación y crecimiento del proyecto

Otro elemento relevante a considerar al momento de trabajar con voluntarios, es el rol formativo y valórico que deba ejercer la institución en los jóvenes que participan. Se debe procurar ser consecuentes en la difusión de nuestros valores y en la entrega de herramientas, que van más allá del trabajo concreto con los microempresarios. Todos estos insumos permitirán que la experiencia del voluntario sea aún más enriquecedora, comprometiéndose así más con la organización y transformándose él mismo en una fuente de difusión de nuestro proyecto.

En la figura 5 se muestra el proceso a seguir en el sistema de Voluntariado:



Fig. 5. Flujo de Operaciones Voluntarios

En la tabla no. 15 se presentan los pasos a seguir para la construcción y puesta en marcha del proceso de voluntariado.

<b>Pasos para la construcción y puesta en marcha del proceso de voluntariado</b>	
<b>Pasos</b>	<b>Acción</b>
<b>1. Acciones a lo interno de la empresa</b>	<p>a. Promover una reflexión dentro de la empresa sobre la misión del proyecto y su responsabilidad social, generando con ello aliados dentro de la institución que nos ayuden a trabajar sobre el programa de voluntariado.</p> <p>b. Formar un comité de trabajo que establezcan las acciones a seguir para conseguir aliados estratégicos para el desarrollo del mismo.</p> <p>c. Definición de recursos (financieros, humanos y materiales) necesarios para la puesta en marcha y éxito del programa.</p>
<b>2. Alianza con organizaciones o centros de voluntariado y universidades</b>	<p>a. Búsqueda de institución participante. Conocimiento de sus programas y estructura.</p> <p>b. Contacto y cita.</p> <p>c. Presentación de propuesta.</p>
<b>3. Plan de comunicación constante del Programa de voluntariado</b>	<p>a. Comunicación de los beneficios tanto personales como profesionales al ser voluntario.</p> <p>b. Información sobre las acciones que se están llevando a cabo.</p> <p>c. Comunicar su aporte a la responsabilidad social que tenemos con nuestra comunidad.</p> <p>d. Mostrar la experiencia y la satisfacción mostrada por los voluntarios anteriores.</p>
<b>4. Programa de capacitación</b>	<p>a. Bienvenida al proyecto y la forma en cómo se puede participar.</p> <p>b. Inducción grupal con indicaciones claras sobre su trabajo.</p> <p>c. Expectativas y motivación del voluntario sobre el programa.</p> <p>d. Explicación de cómo su aporte y el proyecto impacta sobre la sociedad, metas a alcanzar.</p>
<b>5. Evaluación y monitoreo periódico</b>	<p>a. Aplicación de encuestas para medir la percepción que se tiene del proyecto.</p> <p>b. Número de horas voluntariado y porcentaje de participación.</p> <p>c. Medición de gestión e impacto del programa de voluntarios.</p> <p>d. Encuesta medición de imagen.</p> <p>e. Mecanismo de retención del talento.</p> <p>f. Opinión del Estado e instituciones sobre el proyecto y su programa de voluntarios.</p> <p>g. Intercambio de experiencia y conocimiento con otras empresas y organizaciones con un proyecto de voluntariado.</p>
<b>6. Reconocimiento</b>	<p>a. Entrega de diploma por participación y regalo.</p> <p>b. Publicación de fotos en el boletín informativo del proyecto y en la página web de la institución.</p> <p>c. Intercambio de experiencias con otros voluntarios a través de un blog y focus groups sobre el programa de voluntarios desarrollado por la institución.</p>

**Tabla No. 15**

Se considera que los voluntarios que imparten los diferentes módulos del curso integral participarán por lo menos 4 veces durante el año impartiendo el mismo módulo. En el caso de la Asistencia técnica se proyecta un voluntario por microempresario.

En la tabla No. 16 se muestra una proyección de la cantidad de voluntarios requeridos para el proyecto.

Proyección de voluntarios requeridos por año de operación			
Año	No. de Voluntarios por categoría de Servicio		
	Voluntarios Curso Integral	Voluntarios Asistencia Técnica	Total Voluntarios
1	39	37	76
2	42	40	83
3	50	48	98
4	64	61	125
5	87	83	170
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>269</b>	<b>551</b>

Tabla No. 16

Para mayor detalle ver Anexo O Proyección de Voluntarios requeridos por Categoría de Servicio

Anexo P: Sobre los voluntarios y Anexo Q: Detalle de actividades en el Flujo de Operaciones de los Voluntarios.

## 7.1.2. Flujo de Operaciones Servicios brindados

### 7.1.2.1. Curso integral de gestión en la microempresa

En la figura 6 se muestra el proceso que sigue la operación del curso integral



Fig. 6. Proceso curso integral de gestión



En lo referente a las operaciones normales de los cursos únicamente se requerirán presentaciones en power point fáciles y simples de entender por parte del microempresario.

### 7.1.2.2. Asistencia Técnica

En la figura 7 se muestra el flujo de operaciones que sigue la Asistencia técnica



Fig. 7. Flujo de operaciones asistencia técnica

Para mayor detalle ver Anexo R: Encuestas aplicadas

### 7.1.2.3. Flujo de operaciones general

En el siguiente esquema se muestran las principales instituciones involucradas dentro de la cadena de suministro del proyecto con las cuales se mantiene una estrecha vinculación a lo largo del proceso general de los servicios ofrecidos, así como los procesos realizados por la Fundación.



Fig. 8. Flujo general de operaciones

El flujo de operaciones inicia con nuestros proveedores principalmente con aquellas instituciones a través de las cuales se gestionarán los recursos financieros y humanos requeridos para el proyecto. Dentro de este también se incluyen a nuestros aliados y empresas encargadas de la promoción y divulgación del proyecto, así como las demás instituciones como bancos, imprentas necesarias para el buen funcionamiento del proyecto.

Dentro de la institución los principales procesos operacionales son el contacto directo con las distintas instituciones involucradas financieramente a las cuales se les proporcionará en primera instancia un informe sobre el manejo de los recursos asignados. En este punto es de suma importancia la relación que se tenga con el departamento de contabilidad de la institución.

De igual manera la Unidad de Apoyo a la MIPYME será la encargada del proceso de captación de los voluntarios, así como la organización y desarrollo de los servicios propuestos. También se encargará de la promoción, búsqueda de canales alternativos de distribución y de recepción de sugerencias en cada una de las etapas del proceso. Finalmente nuestros clientes serán los microempresarios beneficiados con nuestros servicios.

## 7.2. Plan de Adquisiciones

Se negociarán acuerdos con las diferentes imprentas proveedoras del material didáctico necesario para los cursos y tutorías. El número de material requerido se determinó en base al número de microempresarios beneficiados y voluntariados.

Proyección material didáctico por año de operación					
Recurso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. de cursos brindados	22	24	29	36	50
No. de asistencia técnica	37	40	48	61	83
No. de Microempresarios Curso Integral	667	727	860	1,094	1,492
No. de Microempresarios Asistencia Técnica	37	40	48	61	83
No. de Voluntarios requerido	76	83	98	125	170
Material didáctico requerido	780	851	1,005	1,279	1,745

Tabla No. 17

### 7.3. Infraestructura física, equipo necesario, capacidad instalada y decisiones estratégicas

La infraestructura requerida para el desarrollo de las capacitaciones serán salas que cuenten con todos los medios pedagógicos necesarios tales como proyectores, pizarras, mobiliario, mesa, computadora, aire acondicionado etc. Otro factor de suma importancia es la ambientación que se le dé a la sala de forma que los clientes se sientan en un ambiente acogedor y de buena camarería.

Debido a que la institución cuenta con una infraestructura reducida se prevé la realización de alianzas estratégicas con las cámaras de comercio y municipalidades para la prestación de oficinas que cuenten con una infraestructura más amplia. Teniendo en cuenta el crecimiento del proyecto se puede planear la ampliación de salas a partir del quinto año.

Proyección salas requeridas Año 1-5					
Recurso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sala Requerida	3	4	4	5	5

Tabla No. 18

Con el propósito de llevar un mejor control de las operaciones será necesario contar con una aplicación informática que nos permita realizar un seguimiento de las operaciones relacionadas con las actividades de gestión de voluntariado y del proyecto como tal , logrando obtener las estadísticas necesarias para documentar el mismo.

Se requerirá la continúa actualización de la información puesta en la página web de la institución en las que fueron creadas áreas específicas dedicadas al proyecto y su programa de voluntariado. Asimismo, se creará una base de datos que incluya la información básica de los microempresarios y su seguimiento a través de cada uno de los módulos y tutoría, de manera tal que nos permita conocer más a nuestros clientes y la forma en que estos evolucionan y generan valor agregado a su negocio a través de los servicios provistos.

#### **7.4. Personal de operaciones y controles**

La ejecución del proyecto se regirá a través de un reglamento operativo que establecerá los alcances, términos y condiciones sobre la utilización de los recursos del proyecto y la forma en que estos son empleados para la generación de los servicios hacia el cliente final. Para la administración del mismo se contará con la participación del Gerente de Organizaciones Gremiales y coordinador del proyecto los cuales serán los responsables del proyecto y de darle seguimiento a las siguientes actividades:

1. Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales y reglamento operativo del proyecto.
2. La gerencia de las actividades del proyecto según el POA Anual
3. Supervisión de los empleados contratados
4. Control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos.
5. Tramite de las solicitudes de desembolso por parte de los organismos cooperantes
6. Presentación de informes administrativos y técnicos a los patrocinadores y cooperantes
7. Coordinación de acciones necesarias con los socios institucionales y otras entidades que trabajen en el tema.

Como parte del monitoreo la institución presentará informes semestrales sobre la situación y avances del proyecto conforme a los requisitos estándar de información que solicitan los socios financieristas. Asimismo se programará un taller semestral donde se expondrán y evaluarán los resultados alcanzados y las acciones necesarias para aumentar el impacto del proyecto.

La Fundación COHEP deberá implementar un sistema de monitoreo que incluirá indicadores cuantitativos y cualitativos de desarrollo. Entre dichos indicadores estarán:

1. Perfil de las microempresas que entran al programa (ventas, créditos, empleos)
2. Evaluación realizada por los microempresarios beneficiados
3. Impacto del proyecto en términos de desarrollo y de eficiencia de las actividades a realizar.

**Los indicadores cuantitativos** serán:

1. La participación de los beneficiarios directos en el proyecto
2. Impacto de los resultados del negocio en las familias del microempresario
3. Impacto de la asistencia técnica por ejemplo en el numero de acuerdos para la comercialización de sus productos.
4. Impacto de la difusión del proyecto en términos del reconocimiento por resultados del proyecto a otras regiones y mercado de microempresarios.

En las operaciones como tal será necesaria la contratación de un coordinador de proyecto quién se encargará de la supervisión directa del proyecto. También será necesario un director de voluntarios quien será el encargado de gestionar y monitorear todas las acciones que involucren la captación selección y monitoreo de los voluntarios. Asimismo, se contratará a dos personas que serán las encargadas de las áreas de Formación y Asistencia Técnica. Estas mantendrán una comunicación fluida tanto con coordinador del proyecto, director de voluntarios como con el Gerente de Organizaciones Gremiales y demás personal de la Unidad de Apoyo a la MIPYME.

Proyección personal de operaciones Año 1-5					
Recurso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. de Empleados Directos	4	4	4	4	4
No. de Empleados de apoyo	4	4	4	4	4
No. de Voluntarios	76	83	98	125	170

Tabla No. 19

Con el propósito de monitorear los indicadores claves de desempeño la institución deberá contar con un sistema de Cuadro de Mando integral que nos permita conocer que tan efectivos y apegado somos a nuestros requerimientos.

Para más detalles ver Anexo S: Cuadro de Mando Integral

## 7.5. Plan de implementación y puesta en marcha

Para la puesta en marcha del proyecto se contempla una serie de hitos claves que incluyen la preparación, formulación y desarrollo de actividades logísticas necesarias para el lanzamiento oficial del proyecto. Dentro de estas destacan la búsqueda de patrocinadores, proceso de captación de voluntarios e inversiones iniciales requeridas.

Plan de implementación Proyecto Emprendiendo por Amor a Honduras					
Fase	Actividad	Mes 1	Mes 1	Mes 3	Encargado
<b>Registro Proyecto</b>	Análisis propuesta Dirección Ejecutiva y Gerencia de Gremiales	x			CEO
	Búsqueda de financiamiento para inicio de operaciones	x	x		CEO
	Búsqueda de asociaciones de voluntarios	x	x		CEO
	Búsqueda de contactos de instituciones aliadas y con programas orientados a la MYPES	x			CEO
	Registro de nombre y marca	x			CEO
<b>Información</b>	Actualización datos de clientes actuales	x			Personal Unidad de MIPYME
	Actualización datos de mercado y clientes potenciales	x			Personal Unidad de MIPYME
<b>Procesos</b>	Definición estructura organizativa, equipo requerido, funciones y responsabilidades	x			CEO
	Coordinar reunión con el equipo de trabajo para discusión de metodologías de trabajo	x			CEO
	Diseño y revisión de material didáctico a utilizar	x			Personal Unidad
	Documentación de procesos productivos y de apoyo	x			CEO y Personal de la Unidad
	Revisión plan de captación y visitas clientes potenciales e instituciones de apoyo		x		CEO y Personal de la Unidad
	Validación y diseño de estrategia comercial		x		CEO y personal de la Unidad
	Validación e implementación del Proyecto de Voluntariado	x	x	x	CEO y personal de la Unidad
	Implementación procesos de captación clientes	x	x		Personal de la Unidad
<b>Servicios externos</b>	Ambientación de salas	x			CEO
	Compra de equipo y mobiliario	x			CEO
	Selección y contratación de personal	x			CEO
	Diseño de información página web	x			CEO
	Diseño material promocional	x			CEO
<b>Inicio</b>	Implementación estrategia comercial	x	x	x	CEO y Personal de la Unidad
	Lanzamiento proyecto			x	Todo el equipo
	Inicio de operaciones			x	Todo el equipo

Tabla No. 20

## 8. ORGANIZACIÓN

### 8.1. Estructura organizativa y su dependencia con otras áreas

Considerando la estructura que tiene actualmente la institución y sus relaciones de dependencia el organigrama propuesto es el siguiente:



Fig. No. 9 Estructura organizativa

Como podemos observar el Proyecto Emprendiendo por amor a Honduras estará dentro de la Unidad de Apoyo a la MIPYME la que depende actualmente de la Gerencia de Organizaciones Gremiales. A continuación se hace una breve descripción de las funciones de cada uno de los puestos:

- **Director Ejecutivo:** es el encargado de la toma de decisiones importantes para el buen manejo de la institución. Es la persona que guía la ejecución de todas las actividades que formule la Junta Directiva del COHEP. Entre sus funciones más importantes esta la representación del COHEP ante las autoridades y terceros a nivel nacional, así como es el encargado de organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos que actualmente se manejan en la institución

- **Gerencia de Organizaciones Gremiales:** Es el enlace entre el COHEP y sus 62 agremiados. Se encarga del manejo de relaciones institucionales así como el de establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones para el desarrollo de programas y proyectos que potencien a cada una de las asociaciones miembros.
- **Unidad de Apoyo a la MIPYME:** depende directamente de la Gerencia de Organizaciones Gremiales y su principal función es la de mantener representación permanente del sector privado en las instancias y gestiones nacionales que atienden la temática MIPYME, así como ante aquellas de carácter internacional que necesiten la participación del COHEP para conocer experiencias exitosas y ejecutar su réplica en Honduras.
- **Coordinador del proyecto:** es la persona que definirá la estrategia competitiva del proyecto que permita captar el apoyo necesario para su implementación. Es el responsable de la administración y control de todos los recursos del proyecto. Asimismo participará activamente junto al Gerente de Organizaciones Gremiales en la búsqueda y establecimiento de alianzas estratégicas.
- **Director de Voluntarios:** es la persona que coordinará el trabajo de captación, inducción y posterior evaluación de los voluntarios, así como también se encargará de la continua formación de los voluntarios. Debido a que esta área es una de las más importantes dentro del proyecto es fundamental que la persona que lidere esta sea una persona con experiencia en el trabajo de voluntarios y que al mismo tiempo tenga las habilidades necesarias para coordinar equipos de trabajo y liderar proyectos.
- **Encargado de Formación:** mantiene una relación estrecha con el Director de voluntarios ya que la comunicación entre ambos permite satisfacer las necesidades de voluntarios que se requiere para el desarrollo de cada uno de los módulos. Bajo su cargo está el manejo y coordinación de los diferentes módulos del curso integral de gestión a la microempresa.



- **Encargado de Tutores:** al igual que el encargado de formación este mantendrá una relación estrecha con el Director de voluntarios a fin de coordinar el número de voluntarios requeridos para la realización de tutorías a los microempresarios. Bajo su cargo estará la coordinación de estas y el seguimiento de los avances que se vayan dando con la tutoría.

Cada uno de ellos deberá tener una vocación de servicio, capaces de crear redes sociales y un buen manejo de equipos de trabajo. Su actitud hacia el trabajo marcará el éxito del proyecto.

En la tabla no. 21 se muestra la necesidad de personal y sus características necesarias para el trabajo asignado.

Requerimiento de personal y sus características					
Personal	Formación	Habilidades	Equipo requerido	Remuneración	Ingreso al proyecto
<b>Coordinador proyecto</b>	Ingeniero comercial, Administrador de empresas o afines	Administración de proyectos, habilidad para manejo de personas y recursos financieros. Conocimientos sobre el sector MYPEs hondureño.	Laptop	Fija	Inicio presentación proyecto Dirección Ejecutiva
<b>Director de Voluntarios</b>	Ingeniero comercial, industrial o afines	Administración de proyectos, habilidad para manejo de personas y redes. Experiencia en trabajos con voluntarios	Laptop	Fija	Inicio Proyecto
<b>Encargado de Formación</b>	Ingeniero industrial, administrador de empresa o afines	Administración de proyectos, habilidades en el manejo de grupos y redes sociales	Computador	Fija	Inicio Proyecto
<b>Encargado de Asistencia Técnica</b>	Ingeniero comercial, administrador de empresas o afines	Manejo de personal, estudios profesionales en MKT, experiencia en el manejo de grupos y redes	Computador	Fija	Inicio Proyecto

Tabla No. 21

## 9. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 9.1. Proyecciones de Ventas

Las proyecciones sobre ventas fueron realizadas considerando el monto de ingresos por patrocinios y pago de microempresarios; se indica el precio, número de beneficiarios por categoría y la contribución que hace cada una de estas a las ventas.

Cuadro de Ventas por Año (Montos en US\$)											
Descripción	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total	% Sobre ventas
<b>Curso integral</b>											
No. de Microempresarios	167	167	167	167	667	727	860	1,094	1,492	4,840	
Precio Final	100	100	100	100	100	110	121	133	146		
Ingreso por Patrocinios	16,669	16,669	16,669	16,669	66,677	80,012	104,015	145,621	218,432	614,757	
Ingreso Pago Microempresario	2,500	2,500	2,500	2,500	10,001	12,002	15,602	21,843	32,765	92,214	
<b>Total Ingresos Curso Integral</b>	<b>19,169</b>	<b>19,169</b>	<b>19,169</b>	<b>19,169</b>	<b>76,678</b>	<b>92,014</b>	<b>119,618</b>	<b>167,465</b>	<b>251,197</b>	<b>706,971</b>	<b>90%</b>
<b>Asistencia Técnica</b>											
No. de Microempresarios	9	9	9	9	37	40	48	61	83	269	
Precio	200	200	200	200	200	220	242	266	293		
Ingreso por Patrocinios	1,852	1,852	1,852	1,852	7,409	8,890	11,557	16,180	24,270	68,306	
Ingreso Pago Microempresario	278	278	278	278	1,111	1,334	1,734	2,427	3,641	10,246	
<b>Total Asistencia Técnica</b>	<b>2,130</b>	<b>2,130</b>	<b>2,130</b>	<b>2,130</b>	<b>8,520</b>	<b>10,224</b>	<b>13,291</b>	<b>18,607</b>	<b>27,911</b>	<b>78,552</b>	<b>10%</b>
<b>Total Ventas Años</b>	<b>21,299</b>	<b>21,299</b>	<b>21,299</b>	<b>21,299</b>	<b>85,198</b>	<b>102,237</b>	<b>132,908</b>	<b>186,072</b>	<b>279,108</b>	<b>785,523</b>	

Tabla No. 22

Para mayor detalle ver Anexo T: Cuadro de ventas por año

## 9.2 Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

A continuación se muestra el Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre para los primero 5 años del proyecto.

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre por año (Montos en US\$)										
ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		21,299	21,299	21,299	21,299	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
Costos Variables		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
Costos de producción		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		18,600	18,600	18,600	18,600	74,400	89,580	117,114	165,049	249,173
Margen de Contribución %		87%	87%	87%	87%	87%	88%	88%	89%	89%
<b>COSTOS FIJOS</b>		25,062	25,062	25,062	25,062	100,250	107,057	117,763	129,539	143,518
Marketing		1,925	1,925	1,925	1,925	7,700	8,470	9,317	10,249	12,298
Salarios		16,087	16,087	16,087	16,087	64,350	67,567	74,324	81,756	89,932
Otros gastos generales y de admón.		7,050	7,050	7,050	7,050	28,200	31,020	34,122	37,534	41,288
<b>EBITDA</b>		-6,462	-6,462	-6,462	-6,462	-25,849	-17,477	-648	35,510	105,655
EBITDA %								0%	19%	38%
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		-6,909	-6,909	-6,909	-6,909	-27,636	-19,263	-2,435	33,724	103,868
Impuesto (0%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		-6,909	-6,909	-6,909	-6,909	-27,636	-19,263	-2,435	33,724	103,868
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	-5,918	-5,520	-7,415	-6,708	-25,561	-18,637	-2,222	33,224	96,738
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-20,571	-26,092	-33,507	-40,215	-40,215	-58,852	-61,074	-27,849	68,888

Tabla No. 23

Para mayor información ver Anexo U : Estructura de Costos e Inversiones y Anexo V: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre por Año

## 9.3 Flujo de Efectivo y Hoja de Balance

A continuación se muestra el flujo de efectivo del proyecto

Estado de flujo de efectivo (Montos en US\$)										
Concepto	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Flujo por operaciones</b>										
<b>INGRESOS</b>										
Efectivo por ventas Netas		20,944	21,299	21,299	21,299	84,843	102,166	132,781	185,850	278,720
IVA Venta		2,513	2,556	2,556	2,556	10,181	12,260	15,934	22,302	33,446
<b>Total Efectivo Recibido</b>		<b>23,458</b>	<b>23,855</b>	<b>23,855</b>	<b>23,855</b>	<b>95,024</b>	<b>114,426</b>	<b>148,714</b>	<b>208,152</b>	<b>312,167</b>
<b>Egresos</b>										
Efectivo Pagado en Costos de Venta		-2,699	-2,699	-2,699	-2,699	-10,797	-12,657	-15,794	-21,023	-29,935
Efectivo Pagado en Gastos de Marketing		-1,925	-1,925	-1,925	-1,925	-7,700	-8,470	-9,317	-10,249	-12,298
Efectivo Pagado en salarios		-16,087	-16,087	-16,087	-16,087	-64,350	-67,567	-74,324	-81,756	-89,932
Efectivo Pagado en gastos de administración		-7,050	-7,050	-7,050	-7,050	-28,200	-31,020	-34,122	-37,534	-41,288
Cambio en inventario	-162	0	0	0	-32	-32	-58	-101	-177	-53
Inventario inicial	0	-487	-487	-487	-487	-520	0	0	0	0
Inventario Final	-162	-487	-487	-487	-520	-520	-253	0	0	0
IVA Compras	-19	-1,401	-1,401	-1,401	-1,405	-5,608	-6,265	-7,120	-8,278	-10,029
<b>Total efectivo pagado</b>	<b>-182</b>	<b>-29,163</b>	<b>-29,163</b>	<b>-29,163</b>	<b>-29,199</b>	<b>-116,687</b>	<b>-126,037</b>	<b>-140,778</b>	<b>-159,017</b>	<b>-183,535</b>
<b>Impuestos</b>										
PPM (1% ventas) (-)	0	-213	-213	-213	-213	-852	-1,022	-1,329	-1,861	-2,791
Acumulado PPM (1% ventas)		-213	-426	-639	-852	-852	-1,874	-3,203	-5,064	-7,855
<b>Crédito Total impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-213</b>	<b>-213</b>	<b>-213</b>	<b>-213</b>	<b>-852</b>	<b>-1,022</b>	<b>-1,329</b>	<b>-1,861</b>	<b>-2,791</b>
							0	0	0	0
IVA Compras (+)	19	1,401	1,401	1,401	1,405	5,608	6,265	7,120	8,278	10,029
IVA Ventas (-)	0	-2,556	-2,556	-2,556	-2,556	-10,224	-12,268	-15,949	-22,329	-33,493
<b>Crédito IVA Inversión (+)</b>	<b>1,551</b>						0	0	0	0
<b>Diferencia a favor acumulada</b>	<b>1,570</b>						0	0	0	0
Pago IVA	0	0	0	-1,895	-1,151	-3,046	-6,004	-8,829	-14,051	-23,464
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>-182</b>	<b>-5,918</b>	<b>-5,520</b>	<b>-7,415</b>	<b>-6,708</b>	<b>-25,561</b>	<b>-18,637</b>	<b>-2,222</b>	<b>33,224</b>	<b>102,377</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUM.</b>	<b>-182</b>	<b>-6,100</b>	<b>-11,620</b>	<b>-19,035</b>	<b>-25,743</b>	<b>-25,743</b>	<b>-44,380</b>	<b>-46,602</b>	<b>-13,378</b>	<b>88,999</b>
	0									
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>0</b>									
Compra activos	-12,921									
IVA Activos	-1,551									-5,639
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>-14,472</b>									<b>-5,639</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>										
Efectivo por acciones										
Efectivo por deuda										
Pago por deudas										
Pago de dividendos										
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>										
<b>Incremento neto de efectivo</b>	<b>-14,653</b>	<b>-5,918</b>	<b>-5,520</b>	<b>-7,415</b>	<b>-6,708</b>	<b>-25,561</b>	<b>-18,637</b>	<b>-2,222</b>	<b>33,224</b>	<b>96,738</b>
Balance inicial de efectivo	0	-14,653	-20,571	-26,092	-33,507	-40,215	-40,215	-58,852	-61,074	-27,849
Balance final de efectivo	-14,653	-20,571	-26,092	-33,507	-40,215	-40,215	-58,852	-61,074	-27,849	68,888
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-14,653</b>	<b>-5,918</b>	<b>-5,520</b>	<b>-7,415</b>	<b>-6,708</b>	<b>-25,561</b>	<b>-18,637</b>	<b>-2,222</b>	<b>33,224</b>	<b>96,738</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	<b>-14,653</b>	<b>-20,571</b>	<b>-26,092</b>	<b>-33,507</b>	<b>-40,215</b>	<b>-40,215</b>	<b>-58,852</b>	<b>-61,074</b>	<b>-27,849</b>	<b>68,888</b>

Tabla No. 24

Para mayor detalle ver anexo W: Estado de flujo de efectivo por año

A continuación se muestra la hoja de balance de la empresa, así como el balance de utilidades retenidas del proyecto

BALANCE CONSOLIDADO Año 1-5 (Montos en US\$)

ITEM	AÑO 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>										
Activos Corrientes										

<b>GTZ (Cooperación Técnica Alemana)</b>	Residencial La Cumbre, Bloque D, Casa 1, frente Apts. Soles, 3er piso, Tegucigalpa Tel. 232-0741 Fax: 233-0723	<b>JUERGEN POPP,</b> Coordinador <b>Programa de Fomento de la Economía y del Empleo (PROMYPE)</b>	<b>de trabajo</b> 1. Entorno de la MIPYME 2. Servicios de Desarrollo Empresarial	Nivel nacional	1. Fortalecimiento institucional CONAMIPY sus comités 2. Fomento oferentes de Servicios financieros como sus asociaciones
<b>JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón)</b>	Col. Lomas del Mayab, Calle Santa Rosa, #1346 Tel. 232-6727 FAX. 231-1034  <a href="mailto:Tsukamoto.Akihiro@jica.go.jp">Tsukamoto.Akihiro@jica.go.jp</a>	Akihiro Tsukamoto Asesor en Coordinación entre los cooperantes internacionales y el fomento de MIPYMEs	1. Modernización de la administración de MIPYMEs	Nivel nacional (Principalmente, Tegucigalpa)	1. Fortalecimiento institucional
<b>USAID (Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional)</b>	Ave. La Paz Frente a la Embajada Americana Tegucigalpa Tel. 236-9320, 238-5114 Fax: 236-7776 <a href="mailto:csolis@usaid.gov">csolis@usaid.gov</a>	Carlos Solís Analista Financiero y de Programas	1. Servicios Financieros 2. Servicios de Desarrollo Empresarial	Nivel nacional	1. Asistencia técnica y capacitación micro y pequeñas empresas a
<b>Banco Mundial</b>	Banco Mundial 4to piso, Edificio Banco Uno Boulevard San Juan Bosco Tegucigalpa, Honduras Tel 504-239-4551 Fax 504-239-4555	Representante Residente: Adrian Fozzard Oficial de Operaciones: Dante Mossi Email <a href="mailto:dmoossireyes@worldbank.org">dmoossireyes@worldbank.org</a>	1. Fomento de la competitividad de las microempresas en el país. 2. Creación de microempresas para mantenimiento vial y sector agrícola 3. Apoyo a microempresas para el turismo	Nivel nacional	1. Mejora de la competitividad a nivel nacional en colaboración FIDE y la Secretaría de Presidencia

Institución	Dirección	Encargado	Area temática/Componente de trabajo	Cobertura geográfica	Enfoque institucional
<b>Banco Interamericano de Desarrollo</b>	Colonia Lomas del Guijarro Sur, Calle Principal, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras PBX 232-4838	Andrés Marchant, Representante	<u>Cooperación técnica no reembolsable:</u>  a. Profundización y actualización del diagnóstico sectorial de la MIPYME a nivel de cada segmento (micro, pequeña y mediana)  b. Diseño de una estrategia orientada al desarrollo de la MIPYME v un plan de	Nivel nacional	<u>Objetivo:</u> Crear un marco de políticas públicas idóneas para la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Honduras



## ANEXO Y: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad, se presentan tres tipos de variaciones en los ingresos, costos variables y fijos, determinando de esta forma que tanto afectan cada una de ellas al proyecto.

### Variación en ingresos (-30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Ingresos (-30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		14,910	14,910	14,910	14,910	59,638	71,566	93,036	130,250	195,375
<b>Costos Variables</b>		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		12,210	12,210	12,210	12,210	48,841	58,909	77,242	109,228	165,440
<b>Margen de Contribución %</b>		82%	82%	82%	82%	82%	82%	83%	84%	85%
<b>COSTOS FIJOS</b>		25,062	25,062	25,062	25,062	100,250	107,057	117,763	129,539	143,518
Marketing		1,925	1,925	1,925	1,925	7,700	8,470	9,317	10,249	12,298
Salarios		16,087	16,087	16,087	16,087	64,350	67,567	74,324	81,756	89,932
Otros gastos generales y de admón.		7,050	7,050	7,050	7,050	28,200	31,020	34,122	37,534	41,288
<b>EBITDA</b>		-12,852	-12,852	-12,852	-12,852	-51,409	-48,148	-40,521	-20,311	21,923
<b>EBITDA %</b>								-44%	-16%	11%
<b>Depreciación</b>		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		-13,299	-13,299	-13,299	-13,299	-53,195	-49,934	-42,307	-22,098	20,136
<b>Impuesto (0%)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		-13,299	-13,299	-13,299	-13,299	-53,195	-49,934	-42,307	-22,098	20,136
<b>Depreciación</b>		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	-12,308	-11,910	-13,805	-13,098	-51,121	-49,308	-42,094	-22,597	13,005
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-26,961	-38,871	-52,676	-65,774	-65,774	-115,082	-157,177	-179,774	-166,769

### ANALISIS DE RENTABILIDAD

<b>VALOR TERMINAL (2 x ebitda)</b>	43,845
<b>TRR</b>	12.75%
<b>VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE</b>	-134,994
<b>VPN (TRR) VALOR TERMINAL</b>	24,063
<b>VPN (TRR) TOTAL</b>	-110,931

## Variación en ingreso (+30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Ingresos (+30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		27,689	27,689	27,689	27,689	110,757	132,908	172,781	241,893	362,840
<b>Costos Variables</b>		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>		24,990	24,990	24,990	24,990	99,960	120,252	156,987	220,871	332,905
<b>Margen de Contribución %</b>		90%	90%	90%	90%	90%	90%	91%	91%	92%
<b>COSTOS FIJOS</b>		25,062	25,062	25,062	25,062	100,250	107,057	117,763	129,539	143,518
<b>Marketing</b>		1,925	1,925	1,925	1,925	7,700	8,470	9,317	10,249	12,298
<b>Salarios</b>		16,087	16,087	16,087	16,087	64,350	67,567	74,324	81,756	89,932
<b>Otros gastos generales y de admón.</b>		7,050	7,050	7,050	7,050	28,200	31,020	34,122	37,534	41,288
<b>EBITDA</b>		-72	-72	-72	-72	-290	13,195	39,224	91,332	189,387
<b>EBITDA %</b>								23%	38%	52%
<b>Depreciación</b>		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		-519	-519	-519	-519	-2,077	11,408	37,438	89,545	187,601
<b>Impuesto (0%)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		-519	-519	-519	-519	-2,077	11,408	37,438	89,545	187,601
<b>Depreciación</b>		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
<b>Inversión en activos</b>	12,921									5,639
<b>Inversión en KT</b>	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	472	870	-1,025	-318	-2	12,034	37,651	89,046	180,470
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-14,182	-13,312	-14,337	-14,655	-14,655	-2,621	35,030	124,075	304,545

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

<b>VALOR TERMINAL (2 x ebitda)</b>	378,775
<b>TRR</b>	12.75%
<b>VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE</b>	175,221
<b>VPN (TRR) VALOR TERMINAL</b>	207,873
<b>VPN (TRR) TOTAL</b>	383,094



## Variación en costos variables (+30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Costos Variables (+30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		21,299	21,299	21,299	21,299	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
<b>Costos Variables</b>		3,509	3,509	3,509	3,509	14,037	16,454	20,532	27,329	38,915
<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>		17,790	17,790	17,790	17,790	71,161	85,783	112,376	158,742	240,192
<b>Margen de Contribución %</b>		84%	84%	84%	84%	84%	84%	85%	85%	86%
<b>COSTOS FIJOS</b>		25,062	25,062	25,062	25,062	100,250	107,057	117,763	129,539	143,518
Marketing		1,925	1,925	1,925	1,925	7,700	8,470	9,317	10,249	12,298
Salarios		16,087	16,087	16,087	16,087	64,350	67,567	74,324	81,756	89,932
Otros gastos generales y de admón.		7,050	7,050	7,050	7,050	28,200	31,020	34,122	37,534	41,288
<b>EBITDA</b>		-7,272	-7,272	-7,272	-7,272	-29,088	-21,274	-5,386	29,204	96,675
<b>EBITDA %</b>								-4%	16%	35%
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		-7,719	-7,719	-7,719	-7,719	-30,875	-23,060	-7,173	27,417	94,888
Impuesto (0%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		-7,719	-7,719	-7,719	-7,719	-30,875	-23,060	-7,173	27,417	94,888
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	-6,728	-6,330	-8,225	-7,518	-28,800	-22,434	-6,960	26,917	87,757
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-21,381	-27,711	-35,936	-43,454	-43,454	-65,888	-72,848	-45,931	41,826

## ANALISIS DE RENTABILIDAD

<b>VALOR TERMINAL (2 x ebitda)</b>	193,349
<b>TRR</b>	12.75%
<b>VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE</b>	2,117
<b>VPN (TRR) VALOR TERMINAL</b>	106,111
<b>VPN (TRR) TOTAL</b>	108,228

## Variación en costos variables (-30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Costos Variables (-30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		21,299	21,299	21,299	21,299	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
Costos Variables		1,890	1,890	1,890	1,890	7,558	8,860	11,056	14,716	20,954
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		19,410	19,410	19,410	19,410	77,640	93,377	121,853	171,356	258,153
Margin de Contribución %		91%	91%	91%	91%	91%	91%	92%	92%	92%
<b>COSTOS FIJOS</b>		25,062	25,062	25,062	25,062	100,250	107,057	117,763	129,539	143,518
Marketing		1,925	1,925	1,925	1,925	7,700	8,470	9,317	10,249	12,298
Salarios		16,087	16,087	16,087	16,087	64,350	67,567	74,324	81,756	89,932
Otros gastos generales y de admón.		7,050	7,050	7,050	7,050	28,200	31,020	34,122	37,534	41,288
<b>EBITDA</b>		-5,652	-5,652	-5,652	-5,652	-22,610	-13,680	4,090	41,817	114,636
EBITDA %								3%	22%	41%
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		-6,099	-6,099	-6,099	-6,099	-24,397	-15,466	2,303	40,030	112,849
Impuesto (0%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		-6,099	-6,099	-6,099	-6,099	-24,397	-15,466	2,303	40,030	112,849
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	-5,108	-4,710	-6,605	-5,898	-22,322	-14,840	2,516	39,531	105,718
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-19,762	-24,472	-31,078	-36,975	-36,975	-51,815	-49,299	-9,768	95,950

**ANALISIS DE RENTABILIDAD**

<b>VALOR TERMINAL (2 x ebitda)</b>	229,271
<b>TRR</b>	12.75%
<b>VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE</b>	38,110
<b>VPN (TRR) VALOR TERMINAL</b>	125,825
<b>VPN (TRR) TOTAL</b>	163,935

Variación en costos fijos (+30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Costos Fijos (+30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		21,299	21,299	21,299	21,299	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
Costos Variables		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
MARGEN CONTRIBUCIÓN		18,600	18,600	18,600	18,600	74,400	89,580	117,114	165,049	249,173
Margen de Contribución %		87%	87%	87%	87%	87%	88%	88%	89%	89%
COSTOS FIJOS		32,581	32,581	32,581	32,581	130,324	139,174	153,092	168,401	186,573
EBITDA		-13,981	-13,981	-13,981	-13,981	-55,924	-49,594	-35,977	-3,351	62,600
EBITDA %								-27%	-2%	22%
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
Utilidad Bruta		-14,428	-14,428	-14,428	-14,428	-57,711	-51,380	-37,764	-5,138	60,813
Impuesto (0%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		-14,428	-14,428	-14,428	-14,428	-57,711	-51,380	-37,764	-5,138	60,813
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
Inversiones										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
FLUJO DE CAJA NETO	-14,653	-13,437	-13,039	-14,934	-14,227	-55,636	-50,754	-37,551	-5,638	53,682
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-14,653	-28,090	-41,129	-56,063	-70,290	-70,290	-121,044	-158,594	-164,232	-110,550

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

VALOR TERMINAL (2 x ebitda)	125,200
TRR	12.75%
VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE	-104,148
VPN (TRR) VALOR TERMINAL	68,710
VPN (TRR) TOTAL	-35,438

Variación en costos fijos (-30%)

Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre con Variación en Cotos Fijos (-30%) (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		21,299	21,299	21,299	21,299	85,198	102,237	132,908	186,072	279,108
<b>Costos Variables</b>		2,699	2,699	2,699	2,699	10,797	12,657	15,794	21,023	29,935
<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>		18,600	18,600	18,600	18,600	74,400	89,580	117,114	165,049	249,173
Margen de Contribución %		87%	87%	87%	87%	87%	88%	88%	89%	89%
<b>COSTOS FIJOS</b>		17,544	17,544	17,544	17,544	70,175	74,940	82,434	90,677	100,462
<b>EBITDA</b>		1,056	1,056	1,056	1,056	4,226	14,640	34,681	74,372	148,710
EBITDA %								26%	40%	53%
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Utilidad Bruta</b>		610	610	610	610	2,439	12,854	32,894	72,585	146,924
Impuesto (0%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>		610	610	610	610	2,439	12,854	32,894	72,585	146,924
Depreciación		447	447	447	447	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
<b>Inversiones</b>										
Inversión en activos	12,921									5,639
Inversión en KT	1,732	-544	-942	953	245	-288	1,160	1,574	2,286	3,278
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14,653	1,601	1,998	103	811	4,514	13,480	33,107	72,086	139,793
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-14,653	-13,053	-11,054	-10,951	-10,140	-10,140	3,340	36,447	108,533	248,326

### ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

<b>VALOR TERMINAL (2 x ebitda)</b>	297,421
<b>TRR</b>	12.75%
<b>VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE</b>	144,375
<b>VPN (TRR) VALOR TERMINAL</b>	163,226
<b>VPN (TRR) TOTAL</b>	307,601