



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS TÉCNICO, ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE
SERVICIOS PREDICTIVOS PARA EL RETIRO Y ABASTECIMIENTO DE DINEROS
CUSTODIADOS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

RICARDO ANDRÉS GÓMEZ CONTRERAS

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GUSTAVO ADOLFO CHÁVEZ TEUBER**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

La presente tesis a desarrollar es un análisis técnico, económico y estratégico para una empresa de servicios predictivos para el proceso de retiro y abastecimientos de dineros en entidades bancarias.

En la primera parte del presente informe se entregan los objetivos generales de la tesis, la metodología propuesta para desarrollarla, y la carta Gantt del proyecto.

En la segunda parte, se presenta el marco teórico del tema, dando una visión general de los bancos (mercado objetivo), su historia, presencia en Chile, el crecimiento actual y funcionamiento interno.

En la tercera parte se realiza el estudio de la situación actual, definiendo los mercados potenciales con los datos extraídos en la encuesta, con lo indicado anteriormente podemos segmentar y cuantificar el tamaño de las entidades bancarias y el gran crecimiento distribuidas a nivel nacional, con los datos de la encuesta podemos además apreciar las características de los clientes y los aspectos relevantes para tomar el servicio estos son: – Eficiencia de la Predicción – Relación Precio/ calidad – Entrega de la información Oportunamente. Además, se revisaron las competencias, como también las barreras de entradas, y finalmente como consecuencia del diagnostico de la situación actual, el resultado es un Análisis FODA

En la cuarta parte se definieron los objetivos del negocio, donde se especifica los objetivos de ventas, destacando como se van a captar los clientes y las mejoras continuas, así también los objetivos del posicionamiento con la propuesta de valor y los objetivos de rentabilidad o margen.

En la quinta y sexta parte se define la estrategia a utilizar y los principales riesgos estratégicos dentro del negocio como son: la alta barrera de entrada y la incorporación de las ETV en el rubro de la Predicción, por lo tanto las barreras de mitigación es el trabajar en conjunto con el banco con una comunicación directa con el personal operativo y de las sucursales, además el trabajo en conjunto en la seguridad de la confidencialidad de los datos y generar contratos de al menos 2 años con la entidad, con clausulas de multas por salidas anticipadas, mitigando así los efectos de ingreso al mercado predictivo a posibles competidores directos. Con esto se trabajo para formar una estrategia del proyecto a través de la metodología de CANVAS.

En el séptima parte se realizo una evaluación financiera de la empresa predictiva para el abastecimiento y retiro de los valores custodiados de las entidades bancarias, donde el VPN a 3 años genero un valor \$190.386.764.- pesos a una tasa de retorno exigida de un 15% y con una TIR del 95%.

Como último punto la empresa predictiva a ofrecer es rentable dentro del VPN y el tiempo exigido del proyecto, pero los factores externos de la competencia como son la entrada de las ETV como empresa predictiva a corto plazo, por su gran experiencia en el mercado como posibles competidores, existe el riesgo de quedar fuera de mercado, en el caso de estar a largo plazo se puede participar con al menos 3 años desde que dura la factibilidad de la tesis actual.

TABLA DE CONTENIDO

1 Introducción	7
1.1 Objetivos	8
2 Resultados esperados	8
3 Marco Teórico	8
3.1 Bancos que operan en Chile	9
3.2 Estructura general de un banco	12
3.3 Funcionamiento de la tesoreria en un Banco	13
3.3.1 Proceso de retiros y entrega de valores	14
4 Metodología	15
4.1 Diagnóstico.....	15
4.2 Definición de la Estrategia.....	15
4.3 Proyecciones Financieras	15
5 Diagnostico de la situación Actual de Mercado	16
5.1 Mercados potenciales	16
5.1.1 Tamaño del mercado de las entidades bancarias	17
5.1.2 Crecimiento en las entidades bancarias.....	18
5.2 Analisis de clientes.....	19
5.3 Analisis de la estructura competitiva	21
5.3.1 Competidores Directos	21
5.3.2 Ventajas y Desventajas de los Competidor	23
5.3.3 Barreras Competitivas.....	24
5.4 Resumen de las variables de diagnostico principal.....	25
6 Definición de Objetivos Estratégicos	28
6.1 Objetivos de ventas, en ingresos y en volumen	28
6.2 Objetivo de Posicionamiento	29
6.2.1 Proposición de valor	29
6.2.2 Segmentación	30
6.2.3 Plan de Medios.....	31
6.3 Objetivo de Rentabilidad o Margen	31
6.3.1 Total del Servicio predictivo por cliente o segmento	31
7 Definición de LA ESTRATEGIA	31
7.1 Mercados Objetivos.....	31
7.2 Politicas de Precios	32

7.3 Productos y Servicios a Entregar	32
7.4 Estrategia de Comunicación y Posicionamiento.....	34
7.5 Descripción del Modelo de Negocio	35
7.6 Implicancias Internas.....	36
7.7 Criterios de Evaluación de la Estrategia.....	38
8 EVALUACION DE LA PROYECCION FINANCIERA.....	39
8.1 Flujo de Caja	39
8.2 Medidas de Rentabilidad	42
8.3 Analisis de Sensibilidad.....	43
9 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES	45
10 Bibliografía.....	47
11 Anexos	48
ANEXO 1 Encuesta Realizada – Investigación de mercado	48
ANEXO 2 Resultados Encuesta - Investigación de mercado	54
ANEXO 3 Desarrollo del proceso Predictivo.	58
ANEXO 4 Flujo de Caja.....	59
ANEXO 5 Flujo de Analisis de Sensibilidad.	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Banco matriz y marca comercial. Fuente:[SBIF].....	10
Tabla 2: Participación de bancos en la industria Fuente:[Elaboración Propia]	11
Tabla 3: Crecimiento de Sucursales Fuente:[Elaboración Propia]	12
Tabla 4: Listado de Entidades bancarias inscritas Fuente:[Elaboración Propia].....	16
Tabla 5: Tramos de Costos de entidades bancarias Año 2012 Fuente:[Elaboración Propia].....	17
Tabla 6: Listado de entidades bancarias Año 2012, distribuidos por Tramos según Costo asociado al retiro y abastecimiento Fuente:[Elaboración propia]	18
Tabla 7: Tramos de ventas de entidades bancarias Entrevistadas Junio 2013 Fuente:[Elaboración propia]	19
Tabla 8: Tramos de ventas de entidades Bancarias Entrevistadas resultantes Junio 2013 Fuente:[Elaboración propia]	20
Tabla 9: Ingresos de Servicios informáticos Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración Propia].....	21
Tabla 10: Criterios de decisión para servicios predictivos Septiembre 2013 Fuente:[Encuesta]	22
Tabla 11: Precio Objetivo Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	27
Tabla 12: Pago de Ahorros Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia].....	27
Tabla 13: Segmento Objetivo Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	27
Tabla 14: Servicios ofrecidos Noviembre 2013 Fuente:[Elaboración propia].....	38
Tabla 15: Ingresos del proyecto anuales Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	39
Tabla 16: Ingresos del proyecto Semestrales Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia].....	39
Tabla 17: Ingresos del proyecto Semestrales por Banco Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	40
Tabla 18: Estructura Costos porcentual del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	40
Tabla 19: Estructura Costos del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	40
Tabla 20: Estructura Costos detallada del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	41
Tabla 21: Resultado con el proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia].....	42
Tabla 22: Ingresos proyecto Pesimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia] ...	43
Tabla 23: Resultado proyecto Pesimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia].	43
Tabla 24: Ingresos proyecto Optimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia] ...	43
Tabla 25: Resultado proyecto Arriesgado Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	44
Tabla 26: Resumen Resultado proyecto Empresa Predictiva Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura básica de una entidad bancaria	12
Figura 2: Participación de los tramos y % de participación de las entidades bancarias Fuente:[Elaboración Propia]	18
Figura 3: Mapa Estratégico Octubre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	30
Figura 4: Estructura Organizacional Noviembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]	37

1 INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias a lo largo del país, registran dentro de sus procesos críticos, el proceso de movimiento de valores (dinero), tanto en la casa matriz como en las sucursales. Dada la gran cantidad de efectivo que se maneja, existen procedimientos para el manejo de un stock mínimo y máximo de efectivo en cada sucursal bancaria. Esto último genera un proceso de abastecimiento y retiro de las sucursales a través de los servicios prestados por las Empresas de Transportadoras de Valores (ETV).

Actualmente la mayoría de los bancos desarrollan este proceso de forma manual de acuerdo a los parámetros establecidos, lo que no permite programar con la anticipación necesaria los movimientos de dinero. Esto significa altos costos operacionales para el banco debido a:

- Solicitudes urgentes a las ETV que no cumplen con el aviso con margen previo de 24 hrs. Pactado, lo que significa un costo del servicio mayor (extra).
- Falta del servicio por quedar fuera de la programación de la ETV, este es uno de los puntos críticos, ya que quedan los dineros fuera de los seguros de bóveda.
- Horas extras de cajeros que preparan o reciben el movimiento de valores por programación fuera del horario normal del banco.

En los últimos años las instituciones bancarias han aumentado las sucursales bancarias en un 1.69% a nivel nacional incluidas las oficinas principales desde el año 2010 a la fecha, registrando un total de entidades de 2347 oficinas, la cantidad de oficinas se encuentra concentrada en 4 bancos principales que son Banco Santander, Banco Estado de Chile, Banco Crédito e inversiones y Banco de Chile. Estos registran una participación a nivel nacional de un 66.68%(1), concentrándose mayoritariamente en la región metropolitana con las oficinas principales, el porcentaje de participación es de un 30.6% de un total de 1123 sucursales. Con el aumento registrado en el mercado, cada vez es más necesario la incorporación de una herramienta de gestión en las oficinas principales (que coordinan a su vez la gestión de las sucursales con las ETV), ya que esto implica un aumento en la cantidad de servicios de retiro y abastecimiento de dineros solicitados y por tanto se hace cada vez más difícil programar de forma eficaz al ser aun un proceso manual y reactivo.

El proyecto consiste en ofrecer un servicio de estimación de requerimiento de abastecimiento y retiro de valores a las entidades bancarias, que les permita reducir los costos del servicio contratado a las ETV y los costos operacionales de la preparación dentro de las entidades bancarias y que a su vez asegure los retiros de los proveedores existentes de transporte de valores. De tal manera que el costo de este servicio sea menor que los costos extras incurridos por la falta de programación y los riesgos asociados por no realizar el servicios de retiro, una de las motivaciones de elegir en la elección de los servicios indicados se debe que la entidades bancarias en Chile han sufrido una aumento en sus sucursales desde el año 2010.

1.1 OBJETIVOS

Análisis técnico, económico y estratégico para una empresa de servicios de estimación de abastecimiento y retiro de valores custodiados en las entidades bancarias para el transporte de valores.

Se desarrollara un plan de negocios, desde el diagnostico de la situación actual del mercado (problemática actual), luego la identificación de los factores críticos de éxito, a continuación se hará la formulación de supuestos y estrategias, determinando el plan de marketing y operacional a implementar, finalizando con la proyección financiera.

2 RESULTADOS ESPERADOS

En términos generales se requiere obtener como resultado de la factibilidad técnica, económica y estratégica para una empresa de servicios de estimación de abastecimiento de valores para entidades bancarias y se podrá definir los siguientes ítems:

- Definir los posibles clientes potenciales y el nivel de atractividad del mercado para empresa de servicio predictivo dentro del segmento de las entidades bancarias.
- Caracterizar el mercado de las entidades bancarias y ofrecer el servicio apropiado de tal forma que la empresa gestora ser una solución atractiva.
- Identificar las fortalezas de mi empresa y las oportunidades generadas por el mercado para forjar las ventajas competitivas de la empresa sobre la competencia.
- Evaluación Económica que ayude a estimar la rentabilidad de la implementación de la propuesta.

3 MARCO TEÓRICO

Esta tesis busca generar el análisis técnico, económico y estratégico en la presentación de la creación de una empresa de servicios predicativos para los retiros y abastecimiento de los dineros custodiados para el transporte de valores, de modo que sea una empresa rentable y competitiva dentro del mercado objetivo.

Para lograr el objetivo se debe trabajar en la identificación de las oportunidades en un mercado suficientemente pequeño y cerrado como son las entidades bancarias, pero con el plan de negocio a experimentar que reducirá el tamaño de nuestro mercado permitirá aplicar técnicas de comercialización y atención personalizadas y ad-hoc, pudiendo así alcanzar un nivel de ventas mayor, cautivando y reteniendo el segmento objetivo del mercado, por ejemplo a través de atención 24 horas.

La estrategia a desarrollar, se debe efectuar dentro de una área cerrada y un nicho de mercado acotado como son las entidades bancarias, quienes estos últimos no necesariamente requieren un servicio nuevo ni muy diferente a los servicios prestados, sino poseer una perspectiva de exclusividad y socio estratégico en la disminución de los costos de transporte de valores y así el servicio puede competir por ejemplo en precios bajos.

Para descubrir la manera de alcanzar la penetración del mercado y establecerse con la entidad bancaria como un socio estratégico, se debe desarrollar un plan de negocio que extraiga las preguntas claves o las inquietudes de cada uno de nuestros clientes y con las respuestas podremos analizar las condiciones en las que se encuentra el negocio y además definir la propuesta de valor.

Otro de los aspectos fundamentales que se definirá son las cualidades claves que deberá portar la empresa y los recursos claves para poner en marcha la propuesta de valor y quiénes son los colaboradores que se relacionaran e identificaran con los clientes, sus beneficios y los canales de comunicación, finalmente, los aspectos económicos, costos y la generación de ingresos.

El objetivo principal de nuestro proyecto, es examinar las necesidades del cliente en el servicio predictivo de los retiros y abastecimiento de sus sucursales y establecer procesos o actividades que le proveen una disminución en el transporte de valores. A continuación realizaremos una breve reseña de lo realizado por las entidades bancarias y sus actuales procesos.

3.1 BANCOS QUE OPERAN EN CHILE

En la actualidad existen 25 bancos establecidos y operando en Chile. De estos hay 19 que se consideran como "*Bancos Establecidos en Chile*" de acuerdo a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que son los siguientes:

- Banco de Chile
- Banco Internacional
- Scotiabank Chile
- Banco de Crédito e Inversiones (BCI)
- Corpbanca
- Banco Bice
- HSBC Bank
- Banco Santander
- Banco Itaú
- The Royal Bank of Scotland (Chile)
- Banco Security
- Banco Falabella
- Deutsche Bank (Chile)
- Banco Ripley
- Rabobank Chile

- Banco Consorcio
- Banco Penta
- Banco Paris
- BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile

Además, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile y también existen 5 Sucursales de Bancos Extranjeros, que son:

- Banco do Brasil S.A.
- JP Morgan Chase Bank
- Banco de la Nación Argentina
- The Bank of Tokyo-Mitsubishi
- LTD y DnB Nor Bank Asa

Además de los bancos nombrados antes, hay varios que tienen gran difusión publicitaria, pero que en realidad no son bancos como tales, sino que son “*marcas comerciales*” y corresponden a las divisiones dirigidas a un determinado segmento o grupo de sus clientes y del público en general. Aquí se pueden encontrar los siguientes:

Banco matriz	Marca comercial
Banco de Chile	Banco Edwards – Citi
	CrediChile
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	Banco Nova
	Tbanc
Corpbanca	BanCondell
Banco Santander-Chile	Banefe

Tabla 1: Banco matriz y marca comercial. Fuente:[SBIF]

Adicionalmente se debe mencionar que los bancos están agrupados en una organización gremial denominada “Asociación de Bancos e Instituciones Financieras A.G. - ABIF” que fue fundada el 4 de octubre de 1945. En la actualidad está conformada por 24 bancos y 11 oficinas de representación de bancos extranjeros.

Por otra parte la supervisión y fiscalización de los bancos es realizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Esta institución se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda y vela para que se cumplan las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que tengan que ver con las entidades bancarias y financieras que estén bajo su tutela. Para hacer su trabajo, la Superintendencia se rige por la Ley General de Bancos, en su Título I, Artículos 1 al 11.

Actualmente los bancos registran la siguiente participación en el mercado chileno a febrero 2013 es el siguiente:

Institución	Total de Sucursales dentro del país	Participación de mercado
Banco Santander-Chile	439	18,70%
Banco de Chile	432	18,41%
Banco de Credito e Inversiones	347	14,78%
Banco del Estado de Chile	347	14,78%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	150	6,39%
Scotiabank Chile	139	5,92%
Corpbanca	108	4,60%
Banco Falabella	95	4,05%
Banco Itaú Chile	91	3,88%
Banco Paris	69	2,94%
Banco Ripley	48	2,05%
Banco Security	27	1,15%
Banco Bice	26	1,11%
Banco Internacional	14	0,60%
Banco Consorcio	7	0,30%
Banco de la Nacion Argentina	1	0,04%
Banco Do Brasil S.A.	1	0,04%
Banco Penta	1	0,04%
Deutsche Bank	1	0,04%
Hsbc Bank (Chile)	1	0,04%
Jp Morgan Chase Bank. N. A.	1	0,04%
Rabobank Chile	1	0,04%
The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Ufj. Ltd	1	0,04%
Total de entidades Bancarias	2.347	100%

Tabla 2: Participación de bancos en la industria Fuente:[Elaboración Propia]

Cada uno de los bancos de la tabla anterior se encuentran ubicados dentro de su mayoría en Santiago, estas se denominan oficinas principales. A su vez, los principales bancos cuentan con varias sucursales a lo largo del país, de tal manera de llegar a la mayor cantidad de público en las principales ciudades de Chile, teniendo muchas veces y sobretodo en la región metropolitana varias sucursales dentro de la misma ciudad.

De esta forma, los bancos chilenos registran un aumento en la presencia (sucursales), a largo del país desde el año 2010 a la fecha, según el siguiente cuadro:

	2010	2011	2012	2013
Instituciones Bancarios	2.308	2329	2344	2347
Banco Santander	419	435	438	439
Banco de Chile	422	441	431	432
Banco Estado	344	343	346	347
Banco de Crédito e Inversiones	326	342	346	347
% Participación de los 4 bancos	65%	67%	67%	67%
% Crecimiento Industria		0,91%	1,56%	1,69%
% Crecimiento 4 principales bancos		3,31%	3,31%	3,57%

Tabla 3: Crecimiento de Sucursales Fuente:[Elaboración Propia]

Como se observa en la tabla anterior el crecimiento de las sucursales en la industria es de alrededor de un 3,3% anual. Además, los 4 bancos principales, Banco Santander, Banco de Chile, BCI y Banco Estado concentran el 67% de las sucursales en el mercado.

3.2 ESTRUCTURA GENERAL DE UN BANCO

La operación interna de cualquier banco necesita una estructura básica general que permite el funcionamiento orgánico de sus principales áreas. Así mismo, las sucursales de un banco tienen la misma estructura básica que la matriz, que se muestra a continuación.

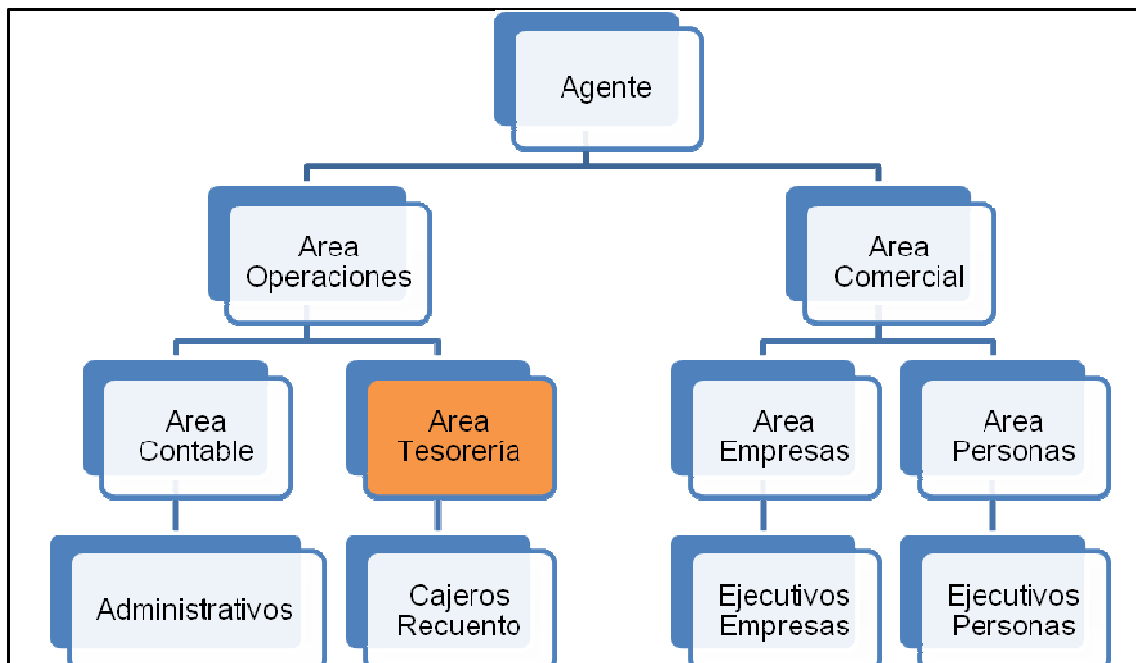


Figura 1: Estructura básica de una entidad bancaria

Cada una de las entidades bancarias registra ciertas áreas de funcionamiento pero para interés de esta tesis, el funcionamiento será visualizado solo dentro de la tesorería que

es el área que gestiona las acciones relacionadas con las operaciones de los flujos de dinero dentro del banco hacia y desde las transportadoras de valor (ETV).

3.3 FUNCIONAMIENTO DE LA TESORERIA EN UN BANCO

La tesorería en un banco es la encargada de operar el flujo de dinero dentro de la oficina, es decir, debe velar por la disponibilidad física del dinero para atender las necesidades operativas, teniendo parámetros mínimos y máximos a respetar. El funcionamiento de esta área se divide en seis tareas específicas, relacionadas con las operaciones de los flujos de dinero:

- **Abastecer remesas en las sucursales (Solo oficinas principales):** La oficina principal es la encargada de coordinar con sus sucursales las solicitudes de abastecimiento de remesas con las empresas externas de transporte de valores. Estos dineros son retirados en el Banco Central y distribuidos a las sucursales de acuerdo a lo solicitado por la oficina principal.
- **Retiro de remesas:** Tanto la oficina principal como las sucursales solicitan el retiro de valores directamente a las ETV, cuando el efectivo custodiado supera los montos asegurados.
- **Cuadratura de saldos custodiados:** Este proceso es prioritario ya que corresponde a la cuenta exacta de efectivo circulante en las dependencias a nivel nacional. La exactitud de esta cuenta es necesaria para el funcionamiento correcto de las mesas de dinero y no generar saldos fuera de la norma.
- **Información a Mesa de dinero (Solo oficinas principales):** La oficina principal administra los fondos (saldos custodiados) a nivel nacional, dando la información exacta a la mesa de dinero para invertir estos fondos.
- **Recuento y despacho de sencillo a clientes:** Tesorería tiene el servicio de recuento de caja y entrega de sencillo a los clientes como supermercados o retail. Esto es retirar el efectivo al final del día y hacer la cuadratura de caja para ese cliente. Al inicio del día siguiente se le entrega un sencillo determinado para abrir las cajas del cliente a su operación.
- **Control y manejo de los retiros de los transporte de valores:** Proceso de control interno, en el cual se gestiona el gasto operativo del conjunto de solicitudes de servicio de las ETV. Es un control de costos.

Para el presente análisis de una empresa de servicio predictivo se requiere enfocar específicamente en los procesos de abastecimiento y retiro de dinero para mantención de stock dentro de la sucursal u oficina principal.

3.3.1 PROCESO DE RETIROS Y ENTREGA DE VALORES

La gestión de una sucursal bancaria requiere asegurar ciertos niveles de efectivo tanto en la cota inferior como superior. Para esto se contrata el servicio de abastecimiento y retiro a través de una empresa de transporte de valores (ETV).

Actualmente la oficina principal es la encargada de solicitar los dineros a través del Banco Central para el abastecimiento de las sucursales a nivel nacional, pero la solicitud o la activación de los dineros es realizada por cada uno de los tesoreros en las sucursales autorizado por el jefe de operaciones de la misma. Como además se debe velar por no exceder los niveles de dineros custodiados y no sobrepasar los seguros contratados existentes para la sucursal, también se coordinan retiros de dinero, a través de una ETV, así en el caso de sobrepasar los montos de dineros asegurados por la tesorería, esta llama directamente a la ETV para que realice un retiro de dineros y los fondos son enviados y custodiados por la oficina principal.

Hoy en día el proceso previo que genera la solicitud de la sucursal carece de una estimación certera que permita a la entidad bancaria programar con la debida antelación los servicios requeridos, lo que conlleva un encarecimiento en los costos operacionales por este concepto debido a los siguientes problemas con el proveedor (ETV):

- Solicitud de Abastecimiento, en este punto la entidad bancaria envía la información incompleta y fuera de horario, esto implica solicitar nuevos recursos, y cargos extras para asegurar la entrega por parte de la ETV que presta el servicio.
- Solicitud de retiro, En este punto la problemática es la solicitud diaria e inmediata de las sucursales bancarias (incumple plazo mínimo de 24 hrs.), lo que genera el uso de recursos adicionales, como también muchas veces la generación desmedida de las horas extras dentro de las ETV.

En ambos casos, implica que la ETV aplique una tarifa mayor al servicio estándar contratado inicialmente por la entidad bancaria y también en algunos casos el no cumplimiento del servicio dentro del plazo requerido por la sucursal, actualmente el costo de un banco de realizar el abastecimiento y retiro de sus valores en las entidades bancarias por sucursal mensual equivalente a Costo del servicio de \$456.000. + Costo de seguro custodiado \$35.000. , se generando un total del servicio \$491.000.-, este considera 4 viajes de retiro de valores y 3 entregas de dinero para el funcionamiento de la sucursal y el pago del seguro es para en caso de asalto.

4 METODOLOGÍA

La metodología se basa principalmente en identificar la factibilidad económica técnica y estratégica para la incorporación de una empresa de servicios predictivos para las entidades bancarias, para tales efectos, se siguen 4 etapas para el desarrollo de la información, definición de la estrategia, estas son:

4.1 DIAGNÓSTICO

En esta etapa se realizara un estudio del Mercado de la industria de las empresas predictivas para el abastecimiento y retiro de valores para las entidades bancarias y se realizaran los siguientes etapas análisis del consumidor, análisis de la industrias, análisis de competencia, distribución y el análisis interno, con los datos indicados podemos definir un análisis FODA y se podrá generar entre otros una estrategia.

4.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa, con la ayuda de la situación actual podremos definir la situación real del mercado y nos permitirá formular estrategias que nos permita alcanzar cada uno de los objetivos planteados para realizar una evaluación económica del negocio.

En esta etapa para lograr las estrategias definidas se debe definir las tácticas a implementar las cuales se describirán a continuación: Producto, Precio, Promoción y Personal.

4.3 PROYECCIONES FINANCIERAS

Finalmente se realizara una evaluación financiera del negocio planteado, para definir los niveles de inversión y costos asociados.

5 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO

Para identificar el mercado potencial, se consideraran los antecedente extraídos de la SBIF en los años 2010-2013 a través del cual se determinara la evolución del crecimiento de las sucursales bancarias y el segmento de los costos asociados a los servicios de retiro y abastecimiento, como además se identificará la frecuencia de uso en las predicciones y la disponibilidad a pagar por las entidades bancarias entrevistadas, identificando en los resultados entregados de la encuesta realizada y las entrevistas realizadas con posterioridad (Anexo 1) y entrevista a expertos según la muestra.

5.1 MERCADOS POTENCIALES

El servicio que la empresa ofrece tiene como mercado objetivo las casas matrices de las entidades bancarias ubicadas en la región metropolitana, estas son:

Institución	Costo Total Sucursal \$\$ Serv.	Seguro x sucursal \$\$ Serv.	Total \$\$ Servicio
Banco Santander-Chile	\$ 200.000.059	\$ 15.210.033	\$ 215.210.092
Banco de Chile	\$ 196.810.992	\$ 14.967.504	\$ 211.778.496
Banco de Credito e Inversiones	\$ 158.086.607	\$ 12.022.509	\$ 170.109.116
Banco del Estado de Chile	\$ 158.086.607	\$ 12.022.509	\$ 170.109.116
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	\$ 68.337.150	\$ 5.197.050	\$ 73.534.200
Scotiabank Chile	\$ 63.325.759	\$ 4.815.933	\$ 68.141.692
Corpbanca	\$ 49.202.748	\$ 3.741.876	\$ 52.944.624
Banco Falabella	\$ 43.280.195	\$ 3.291.465	\$ 46.571.660
Banco Itaú Chile	\$ 41.457.871	\$ 3.152.877	\$ 44.610.748
Banco Paris	\$ 31.435.089	\$ 2.390.643	\$ 33.825.732
Banco Ripley	\$ 21.867.888	\$ 1.663.056	\$ 23.530.944
Banco Security	\$ 12.300.687	\$ 935.469	\$ 13.236.156
Banco Bice	\$ 11.845.106	\$ 900.822	\$ 12.745.928
Banco Internacional	\$ 6.378.134	\$ 485.058	\$ 6.863.192
Banco Consorcio	\$ 3.189.067	\$ 242.529	\$ 3.431.596
Banco de la Nacion Argentina	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Banco Do Brasil S.A.	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Banco Penta	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Deutsche Bank	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Hsbc Bank (Chile)	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Jp Morgan Chase Bank. N. A.	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Rabobank Chile	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Ufj. Ltd	\$ 455.581	\$ 34.647	\$ 490.228
Total de entidades Bancarias	\$ 1.069.248.607	\$ 81.316.509	\$ 1.150.565.116

Tabla 4: Listado de Entidades bancarias inscritas Fuente:[Elaboración Propia]

Para realizar el diagnostico de la situación actual del mercado se trabajara con los documentos proporcionados por la SBIF (Superintendencia de Bancos e instituciones bancarias), bibliografía [3], que corresponde a la Información Regional, Oficinas,

Empleados, Sucursales y Personas de todas las entidades bancarias expuestas anteriormente y además con la información entregada por el costo total de los servicios de retiro y abastecimiento informados en las memorias anuales de los bancos publicados en la SBIF, donde en cada columnas indicadas en la tabla 4, registramos el costo total de los servicios de abastecimiento y retiro de valores de la totalidad de las entidades bancarias y el dinero total que registra el mercado.

5.1.1 TAMAÑO DEL MERCADO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Los principales resultados se presentan en la cantidad de sucursales que registran a nivel nacional, correspondiente a la tabla 2.

La información disponible se tomo como muestra desde el año 2010 a Febrero 2013, donde está la participación del mercado de las entidades bancarias, correspondiente a la tabla 2 y destacándose que existen 4 bancos que registran el 67% de la industria a nivel nacional de las sucursales, correspondiente a la tabla 3.

En cuanto a la participación de las entidades bancarias en los costos totales generados en el año 2012, se realiza una segmentación para determinar la ubicación dentro de la participación del mercado de las entidades bancarias:

Tramos	Distribucion de los costos
1	Menos \$500.000
2	1 Millon a 3 Millones
3	3 Millones a 6 Millones
4	6 Millones a 20 Millones
5	20 Millones a 70 Millones
6	70 Millones a 200 Millones

Tabla 5: Tramos de Costos de entidades bancarias Año 2012 Fuente:[Elaboración Propia]

Los tramos indicados en la tabla se encuentran agrupados en las siguientes entidades bancarias:

Instituciones Bancarias	Tramos					Total general
	1	3	4	5	6	
Banco Bice			1			1
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile				1		1
Banco Consorcio		1				1
Banco de Chile					1	1
Banco de Credito e Inversiones					1	1
Banco de la Nacion Argentina	1					1
Banco del Estado de Chile					1	1
Banco Do Brasil S.A.	1					1
Banco Falabella				1		1
Banco Internacional			1			1
Banco Itaú Chile				1		1
Banco Paris				1		1
Banco Penta	1					1
Banco Ripley				1		1
Banco Santander-Chile					1	1
Banco Security			1			1
Corpanca				1		1
Deutsche Bank	1					1
Hsbc Bank (Chile)	1					1
Jp Morgan Chase Bank. N. A.	1					1
Rabobank Chile	1					1
Scotiabank Chile				1		1
The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Ufj. Ltd	1					1
Total general	8	1	3	7	4	23

Tabla 6: Listado de entidades bancarias Año 2012, distribuidos por Tramos según Costo asociado al retiro y abastecimiento Fuente:[Elaboración propia]

Dentro de los tramos se registran los siguientes datos y participación por medio de las ventas y además la participación de mercado de cada una de las entidades bancarias

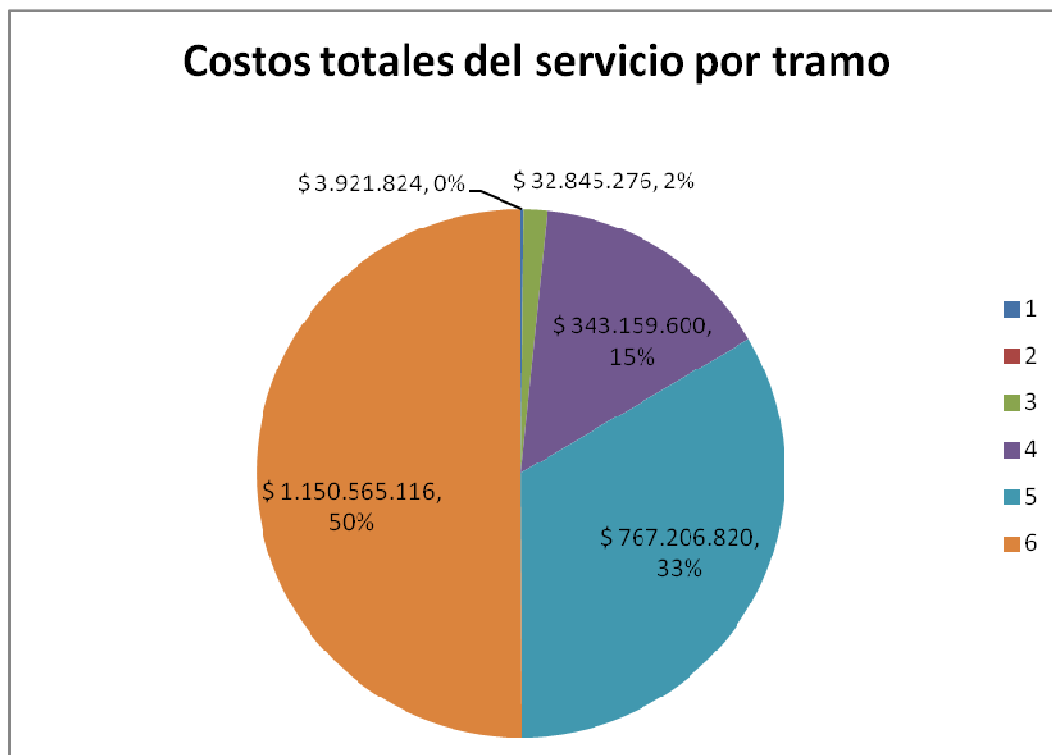


Figura 2: Participación de los tramos y % de participación de las entidades bancarias Año 2013. Fuente:[Elaboración Propia]

Como podemos observar el 50% de los costos asociados a retiro y abastecimiento de valores son generados por el tramo 6, donde se encuentra solo 4 entidades bancarias que son el 17,39% del total de las entidades bancarias inscritas en la SBIF.

5.1.2 CRECIMIENTO EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

Para determinar el crecimiento de las entidades bancarias se analiza la tendencia de la cantidad de sucursales existentes a nivel nacional, registradas en los informes anuales de la SBIF entre los años 2010 al 2013 (ver tabla 3).

En cuanto a la cantidad de entidades bancarias, esta no ha variado, pero en el caso de las sucursales de dichas entidades bancarias se registró un incremento desde el año 2010 a la fecha de un 1,69% la industria y además registran un aumento en las 4 entidades bancarias de un 3,57% en la misma cantidad de años.

5.2 ANALISIS DE CLIENTES

Dado que en la región metropolitana se registra el 100% de las oficinas principales de las entidades bancarias, la empresa se enfocara en cautivar a los clientes de la región, tratando de focalizar los esfuerzos y recursos dentro de los 6 tramos indicados en la tabla 5.

Con el objetivo de acceder a un diagnostico confiable de las oportunidades de mercado, el presente informe presenta los resultados cuantitativos de la encuesta realizada a 7 entidades bancarias distribuidas en dentro de los tramos de ingresos, indicada en la tabla 5 estas son:

Tramos	Distribucion de los costos	Distribucion de encuestas
1	Menos \$500.000	0
2	1 Millon a 3 Millones	0
3	3 Millones a 6 Millones	0
4	6 Millones a 20 Millones	1
5	20 Millones a 70 Millones	2
6	70 Millones a 200 Millones	4

Tabla 7: Tramos de ventas de entidades bancarias Entrevistadas Junio 2013 Fuente:[Elaboración propia]

En el Anexo 1 se presenta la encuesta realizada, que cubre a la región metropolitana y la metodología empleada para recoger la información fue una encuesta realizada personalmente a las entidades bancarias siguientes:

- Corpbanca
- Banco Santander
- Banco Estado
- Scotiabank
- BICE
- Banco Crédito e Inversiones
- Banco de Chile

La primera parte de la encuesta, busca enfocarse en el conocimiento general, definir el perfil de las entidades bancarias, en la segunda parte se busca evaluar las funciones de los servicios de predicción o la prestación del servicio registrado actualmente, identificando, las ventajas y desventajas; en la tercera parte se evalúa a los competidores, cuales son los aspectos claves del servicio y como son evaluados; en cuarto lugar se busca identificar el proceso de compra y la contratación; en quinto lugar se realiza un testeo del servicio, precio y servicio que sería requerido, finalmente los datos del entrevistador y la entidad a la que pertenece. En el Anexo 2 se presentan los resultados de cada encuesta.

Del análisis de los resultados de la encuesta, se pueden identificar las siguientes características del segmento de las entidades bancarias:

El 71% de la totalidad de las entidades bancarias entrevistadas (7) registran que no tienen una forma de predicción del retiro y del abastecimiento de sus sucursales.

El 28,5% de las entidades bancarias entrevistadas registran inconvenientes en el traspaso de la información a una empresa externa por inconvenientes de manejo de información confidencial.

En cuanto a las necesidades, expectativas y periodicidad, en la necesidad de la predicción de sus sucursales, se detecta que el 28,7 % de los bancos registra su predicción a través de una Planilla Excel y en el mismo porcentaje las predicciones son realizadas de lunes a viernes. En cuanto a las expectativas con los datos obtenidos en la encuesta por el cliente al servicio predictivo se desprende que este debe tener las siguientes características y el orden prioritario es:

1. Eficiencia de la Predicción
2. Relación Precio/Calidad
3. Puntualidad en la entrega de la Información

Se determina que de las 7 entidades bancarias entrevistadas, un 57,14% se encuentra interesado en requerir un servicio de predicción, segmentado en la siguiente manera:

Tramos	Distribucion de los costos	Distribucion de encuestas
1	Menos \$500.000	0
2	1 Millon a 3 Millones	0
3	3 Millones a 6 Millones	0
4	6 Millones a 20 Millones	0
5	20 Millones a 70 Millones	1
6	70 Millones a 200 Millones	3

Tabla 8: Tramos de ventas de entidades Bancarias Entrevistadas resultantes Junio 2013
Fuente:[Elaboración propia]

El detalle de los datos indicados se encuentra en el Anexo 2.

Las necesidades insatisfechas identificadas según los datos entregados en la encuesta realizada, se detectan en el segmentos del tramo 6 donde están las entidades bancarias que registran un costo asociado de retiro y abastecimiento de entre los 70 Millones a 200 Millones, las otras entidades bancarias no disponen de recursos necesarios, por la cantidad de sucursales que estas registran a nivel nacional y utilizan recursos propios.

Según los datos entregados en la encuesta indicadas en el anexo 2, se infiere que a medida que aumenta el tamaño de las entidades bancarias a través de las sucursales bancarias, esta última aumenta la frecuencia del uso o la posibilidad de utilizar una empresa de predicción de los dineros de las sucursales.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente se identifica que existen varias necesidades insatisfechas en el rubro de las entidades bancarias. La empresa buscara la forma estratégica, económica y técnica para que las entidades bancarias, particularmente las que se encuentran en el tramo 6, tengan la intención de externalizar dicha necesidad del abastecimiento y retiro de las sucursales bancarias y esto sea rentable para todos los interesados.

5.3 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

En este capítulo se evalúa a los competidores y los aspectos claves del servicio y como son evaluados por los potenciales clientes. Esta información se desprende directamente del análisis de los resultados de la encuesta y de encuesta a experto del Rubro transporte de valores.

5.3.1 COMPETIDORES DIRECTOS

Dentro de la encuesta la única empresa competidora del mercado que se encuentra realizando un servicio especializado de predicción para entidades bancarias es “Logistalia” y en el caso de la entrevista experto en el rubro de transporte de valores podemos indicar además que un competidor directo se incluye las transportadoras de valores. Según los datos entregados por el INE al año 2009, bajo el nombre de “Informática y Actividades Conexas”, registran un nivel de ventas anuales al 2009 de 53.615 miles de UF ⁽⁸⁾, donde el 71% del total de las ventas del año indicado, se encuentra registrado en el ítem de consultoría de programas de informática y de suministros de programas de informática.

Para determinar el crecimiento económico de las empresas que se dedican a la “consultoría de programas informáticos y de suministros de programas de informática”, se analiza la tendencia que presentan sus ventas anuales entre los años 2001 al 2009, ver tabla 9.

Items	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)	(M UF)
Informatica y actividades conexas	23.723	26.261	29.188	30.258	33.430	41.300	47.701	54.700	53.618
Consultores en prog. de inf. Y suministro de programas de informatica	5.809	10.553	15.453	16.148	18.987	29.248	33.216	37.637	38.396
% Crecimiento		81,67%	46,43%	4,50%	17,58%	54,04%	13,57%	13,31%	2,02%
% Crecimiento 2006-2009	9,63%								

Tabla 9: Ingresos de Servicios informáticos Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración Propia]

(8)INE

http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/10082011/ComercioyServicios_2009_100811.pdf

El crecimiento de la industria ha ido disminuyendo en los últimos años, pero registra una tasa de crecimiento del orden del 9,63%.

Los principales competidores son las empresas que realicen prestación de soluciones informáticas a la medida para realizar desarrollos o registren algún software no a la medida para la predicción, actualmente solo se registra dentro del mercado a "Logistalia", recogida también en las encuestas realizadas y las transportadoras de valores registran un proyecto en estudio en el extranjero para la predicción de las sucursales.

Una vez identificado los competidores directo más relevante dentro del mercado, se realizó un análisis de cómo son calificados estos, por los clientes, se definió usar no más de diez FEC (Factores de éxito clave), los resultados entregados en una escala del 0 al 100(de menos a mas), se indica en la tabla 10.

CRITERIOS	Ponderación
Eficiencia en la predicción	100
Relación Precio/Calidad	95
Puntualidad en la entrega de la información	94
Manejo Confidencialidad de los datos.	88
Cumplimiento Oportuno de los datos	75
Otros(especifique)	-

Tabla 10: Criterios de decisión para servicios predictivos Septiembre 2013 Fuente:[Encuesta]

Se identifica que el competidor directo (Logistalia), es mal evaluado en el ítem de manejo de confidencialidad de los datos, este último atributo es uno de los esenciales para los clientes, y que se considera un factor crítico en la evaluación, en el caso de las transportadoras de valores es un proyecto en estudio y trabajando actualmente realizando pruebas en el extranjero, donde registra una de las principales características eficiencia en la predicción (cajeros automáticos) y manejo de la confidencialidad del manejo de los datos.

Dentro de los competidores existentes, podemos además identificar empresas internacionales que se encuentran en el mercado de la predicción de los retiros de valores, dentro del estudio no fueron considerados, ya que a través de una opinión experta en el rubro de las predicciones de los servicios técnicos NCR y IBM, estas buscan una cantidad de sucursales mayor a las que tienen el mercado bancario a nivel nacional y se encuentran trabajando con países más desarrollados y con software estándar.

5.3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS COMPETIDOR

Las ventajas y desventajas identificadas en los competidores directos son los siguientes:

Logistalia

Fortalezas

- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Actualmente negociando con Bancos de los tramos 1,2,3,4

Debilidades

- No registra flexibilidad en el cambio de trasladar la información bancaria en el interior del banco
- Dispone de pocos recursos para atender las necesidades urgentes del cliente
- Baja Personalización
- Poca fidelización con los clientes
- No registra una focalización del segmento objetivo
- Sin Publicidad de promoción solo a través de Conversación a cliente directo.

Transportadoras de Valores

Fortalezas

- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Software de Predicción de ATM ICOM
- Marca del banco dejara de lado el movimiento de valores
- Integración de todas los pilares del negocio (Tecnología –TRV-ACTIVA –Cajeros Recontador- Seguridad)
- Trabajando en confidencialidad de los Datos desde los cajeros automáticos.

Debilidades

- No registra trasladar los datos al interior de los bancos
- Aumento en los costos de transporte de valores en un 5.3%
- Aumento de dineros inmovilizado, podría haber problema en la solicitud de dineros a banco central en Chile.
- Aumento de volumen a recontar dentro de las tesorerías
- Solo funciona el proyecto si es contratado con todos los niveles de negocio de prosegur.
- Solo proyecto en el extranjero.

5.3.3 BARRERAS COMPETITIVAS

Para determinar las barreras competitivas se propone un análisis a través del modelo de las cinco fuerzas de PORTER donde se reflexiona sobre una estrategia sistemática para determinar la rentabilidad del sector y con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas para operar en dicho sector.

- ✓ Amenaza de los nuevos competidores – El mercado no es atractivo, ya que es un mercado cerrado dentro de las entidades bancarias, que es difícil franquear por nuevos participantes.
- ✓ Rivalidad entre los competidores – Existe una fuerte competencia debido al limitado y específico el mercado al que se encuentra dirigido el servicio.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores – No existe mayor inconveniente en este ítem, debido a la característica del servicio de soporte predictivo.
- ✓ Poder de negociación de los clientes – los clientes tienen un alto nivel de negociación, por la característica del mercado y el tipo de cliente, ya que las entidades bancarias se encuentran reguladas y con una fuerte concentración.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos –Existen productos sustitutos de la solución de la predicción del abastecimiento y retiro de las sucursales como son software estándar que realizan dicha función o el uso de planillas Excel internas. Sin embargo, ambas soluciones carecen de la precisión de un software a medida y requieren un alto nivel de manualidad en sus procesos de carga de datos, lo que implica un alto grado de error.

Si se enfoca en los antecedentes obtenidos y se realiza un análisis del mercado se puede identificar lo siguiente:

- ✓ La amenaza de nuevos competidores hoy en día es baja, debido principalmente a los clientes reacios a entregar cualquier información confidencial de sus sucursales bancarias.
- ✓ Los principales proveedores este ítem no es relevante dado que es una empresa netamente de servicio de soporte informático y no existe un mayor inconvenientes dentro de las empresas en el rubro.
- ✓ El poder de decisión de los clientes se base principalmente en tres variables, en orden prioritario ingresado en la tabla 10.
- ✓ Principalmente los sustitutos en la predicción son los software estándar que realizan dicha función, que no cumplen con los requerimientos de precisión.

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultados de los cuatro anteriores, en el cual se define la rentabilidad del mercado, cuantos menos competidores normalmente serán más rentables y viceversa.

5.4 RESUMEN DE LAS VARIABLES DE DIAGNOSTICO PRINCIPAL

Del análisis anterior se desprende un análisis FODA

Fortalezas

Frente a una incertidumbre registrada por las entidades bancarias en la confiabilidad de los datos de sus sucursales bancarias administradas, dentro del producto a ofrecer en la predicción se deberá incorporar programación de páginas encriptadas contra hackeo y servidores insite, así nuestro cliente podrá generar las medidas de mitigación de seguridad personalizadas dentro del sistema y el trabajo en conjunto con área interna de seguridad de la entidad bancaria.

La única empresa que se encuentra operando dentro del mercado bancario negociando con los bancos es Logistalia, esta última no quiere trabajar con servidores insite dentro de las entidades bancarias, sino que tiene servidores fuera en webservice y este tema es visualizado como un problema grave en la confidencialidad de los datos de los movimientos de dinero de las sucursales bancarias.

El segmento se encuentra susceptible a ofertas de ahorro de costos, ya que actualmente una parte importante del costo del funcionamiento de las sucursales es en transporte de valores que se encuentra directamente relacionado con la predicción de los dineros custodiados y retirados de cada una de las sucursales.

Debilidades

Existe un miedo importante en la confidencialidad de los datos de la información de movimientos de dinero y de las custodias de cada una de las sucursales bancarias, que es uno de los factores relevantes para realizar el proyecto.

Realizaremos un servicio personalizado a la medida del cliente, pero este último debe estar en continua mejora para que no se vuelva, un servicio no diferenciado.

Este producto puede ser visto como caro e impredecible, ya que se realizara por cobro de ahorros y la cancelación por el servicio de cada una de las sucursales, al no tener resultados en el corto plazo, la opinión será la indicada por parte de la entidad bancaria.

Ingreso de las ETV, dentro del mercado predictivo, ya que abre la puerta a la incorporación de todas las unidades de negocio existentes como es Tecnología, TRV, Alarmas, Cajeros recaudadores y vigilancia.

Existen problemas en las barreras de entradas para el negocio de las entidades bancarias, ya que la información a trabajar para las predicciones de abastecimiento y retiro de los dineros, son el core de información para las mesas de dinero de las entidades bancarias y por lo tanto existe reticencia en cuanto a compartir esta información.

Oportunidades

Los avances tecnológicos actuales generan una mejora para trabajar en plataformas de intranet y evaluaciones de seguridad para poder trabajar en línea con todas las sucursales, ya que los bancos generan la información.

El crecimiento del tramo 6 de las entidades bancarias donde se encuentra el 67% del mercado de las sucursales que están presentes solo 4 bancos, ha registrado en los últimos 5 años un crecimiento del 10%

Explotar directamente el mercado bancario, ya que no ha trabajado con externalización de los servicios predictivos.

Dentro de las entidades bancarias el proceso es manual en el abastecimiento y retiro de los valores, esta externalización apoyara a esta actividad para que sea más programada y con decisiones oportunas.

Amenazas

Existe un aumento dentro de las competencias en software predictivos estándar y no a la medida de cada una de las entidades bancarias.

La creación de software interno de cada una de las entidades bancarias para predecir los abastecimiento y retiro de los dineros.

Incorporación de Software estándar ICOM reconocido para la predicción de los dineros de abastecimiento y retiro de dineros, en las entidades bancarias.

A continuación se muestra el detalle de la disposición a pagar por el servicio ofrecido para cada segmento, según los resultados de la encuesta en el Anexo 2, son los siguientes:

El 75% de los bancos que se encontraron interesados para externalizar los servicios predictivos del abastecimiento y retiro de sus sucursales, estarían dispuestos a pagar 2 Millones de pesos mensuales. Sin embargo dado el desconocimiento del servicio por parte de los clientes, se realizó una entrevista a experto del rubro de transporte de

valores ⁽⁹⁾ y se confecciono una economía de escala en relación a la cantidad de sucursales de cada una de las entidades bancarias indicadas en la SBIF.

Tramos	Distribucion x Sucursales	Precio a cobrar por sucursal
1	1--74	39.154
2	75--150	19.316
3	151--225	12.877
4	226--299	9.690
5	300--374	7.747
6	375 mas	6.600

Tabla 11: Precio Objetivo Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Se determinó un servicio base y un cobro específico de lo dispuesto a pagar, con el adicional de un cobro por sucursal indicado por la tabla 12 por el servicio a brindar y como último punto se realizara un cobro por el ahorro a realizar en el servicio. Este último estimado a través del análisis de un experto en el rubro transporte de valores, el ahorro estimado del sistema predictivo es de un 20% del total del servicio de transporte de valores indicado en la tabla 4. De este último se considerará como otro ingreso el 20% del monto ahorrado como máximo, en caso de que el ahorro sea menor al indicado anteriormente, se deberá distribuir según los siguientes tramos:

Tramos	Dist. Pago ahorro	% a Cobrar
1	1%-5%	25%
2	6%-10%	50%
3	11%-15%	75%
4	16%-20%	100%

Tabla 12: Pago de Ahorros Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Del análisis FODA mostrado en la tabla 11 y la disposición a pagar indicadas en el párrafo anterior, se desprende que el mercado objetivo que cumple con las siguientes características:

Segmento	Tamaño costo de serv.en \$ del Tramo 6	% Ahorro servicio predictivo (20%)	Comision del % Ahorro(20%)	Crecimiento	Competencia	Variables de decision
Tramo 6	\$ 1.150.565.116	\$ 230.113.023	\$ 46.022.605	10	Logistalia y Transportadores de valores	* Eficiencia de la Prediccion *Relacion precio /Calidad *Puntualidad en la entrega de la informacion

Tabla 13: Segmento Objetivo Septiembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

El mercado objetivo identificado son todas las empresas que registren un costo mayor por el servicio de retiro y abastecimiento de las sucursales bancarias que se encuentran en un tramo 6, por la gran cantidad de recursos asociados y además la gran cantidad de sucursales sin discriminación que son administradas desde su casa matriz, en el caso de los otros tramos, no fueron considerados por no contar con los recursos y para no entrar al mismo mercado que la competencia.

Los atributos reconocidos por los clientes es ingresado en la tabla 10, es por esto que los servicios deben contener una estructura eficiente con una solución innovadora y repetitiva para generar bajos costos, mayor volumen, con el servicio oportuno, es por esto, que los servicios que se definen a entregar por parte de esta empresa, son los siguientes:

- ✓ Entrega de programación diaria de los Abastecimientos de sucursales para las próximas 24 hrs.
- ✓ Entrega de programación diaria de los retiro de sucursales para las próximas 24 hrs.

Se incorporara un servicio de asertividad de la proyección indicada en los 2 puntos de arriba, como también la incorporación de servidores dentro de cada una de las entidades bancarias, para mantener la confidencialidad de los datos, en conjunto con las áreas de Seguridad de dicha entidad bancaria.

Al identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias, de la competencia y del entorno por las carencias y necesidades insatisfechas de las entidades bancarias y el poco uso de la herramienta de predicción dentro del tramo de mayor ingreso, estarían dispuestos a pagar por el servicio.

6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo principal de la tesis es entregar un estudio de Factibilidad, Técnica, Económica y Estratégica para la creación de una Empresa de prestación de servicios predictivos para las entidades bancarias inscritas en la SBIF. Para ellos es necesario definir los objetivos estratégicos del negocio, lo cual se hará en el presente capítulo.

6.1 OBJETIVOS DE VENTAS, EN INGRESOS Y EN VOLUMEN

El objetivo primario del negocio es la prestación de los servicios predictivos para las entidades bancarias, centrada en el tramo 6 (según tabla 5), ubicadas en la región metropolitana. El servicio indicado debe cumplir con los siguientes factores críticos reconocidos por los clientes destacado en el resultado de la encuesta indicada en el anexo 2, los atributos son los siguientes:

- Eficiencia en las Predicciones para las Sucursales de cada entidad bancaria.
- Exista una relación entre Precio/Calidad.
- Puntualidad en la entrega de la información de las sucursales a retirar y de abastecimiento de las Sucursales para las entidades bancarias.

Basándose en los resultados obtenidos del análisis de la industria y del mercado bancario se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos priorizando de acuerdo a su importancia.

Objetivo 1: Captación de Clientes

- Captar clientes a través de una oferta rentable de una economía de escala para el segmento objetivo definido de acuerdo a las necesidades identificadas en el mercado, obtener al menos una entidad bancaria con una cantidad de sucursales mayor a las 340 oficinas.
- Entregar un servicio con un grado alto de confiabilidad en los datos, se debe mantener una cercanía en la relación con el cliente y bien coordinado.

Objetivo 2: Lograr Crecimiento Progresivos en los Ingresos y Utilidades

- Incrementar los ingresos al aumentar la captación de los clientes.
- Reducir los costos de operación en el servicio de las predicciones de las sucursales bancarias, como por ejemplo Disminución de los horarios de entrega de los documentos de retiro y de abastecimiento.
- Optimizar los servicios predictivos a través mejoras en el modelo de predicción.

Objetivo 3: Lograr una mejora continua de la Calidad de Servicio.

- Hacer uso de nuevas tecnologías (software y hardware), para mantener una mejora en la optimización de los servicios predictivos.
- Mantener una capacitación continua para siempre revisar las nuevas tecnologías en las herramientas de predicción del flujo del dinero.
- Realizar encuestas cada 3 meses de la calidad de servicio para monitorear los objetivos y no caer en no cumplir con las características del mercado indicada en las encuestas y así alcanzar una calificación promedio “buena” (Calificación sobre 5) al final del primer año y mantenerse en “Muy Buena”(Calificación Sobre 6) a partir del segundo año.

6.2 OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

6.2.1 PROPOSICIÓN DE VALOR

Con el desarrollo del cuadro de Mando Integral, según la propuesta de los doctores Kaplan y Norton⁽¹¹⁾, se definirá la propuesta de valor o promesa de valor. De esta forma las estrategias propuestas deben funcionar acorde a la proposición de valor definida y poder identificar los procesos internos del negocio, establecer los input e indicadores y la infraestructura necesaria que dará vida a la estrategia Según muestra la figura 3.

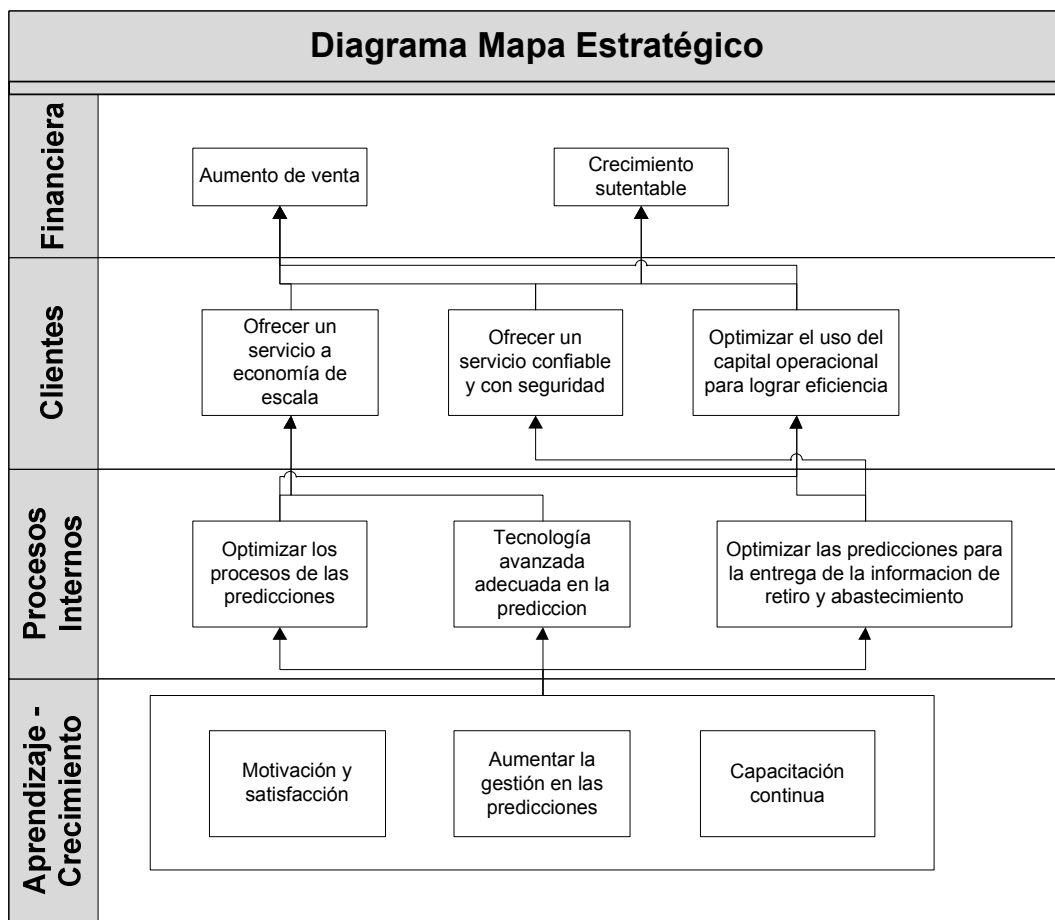


Figura 3: Mapa Estratégico Octubre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

¹¹ Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC.

Dentro del mapa estratégico se destaca el Crecimiento Sustentable y Aumento de ventas; en el caso de los clientes se debe focalizar un servicio confiable y con una alta seguridad por los contratos de confidencialidad, este es uno de los procesos que genera valor a nuestro cliente. Esto mejorara las expectativas financieras dado el potencial aumento de clientes que podría existir, en el caso de los procesos internos teniendo claro los procesos que generan valor al cliente, podrá de mejor manera satisfacer las expectativas de ventas indicadas.

6.2.2 SEGMENTACIÓN

La prestación de los servicios predictivos de retiro y abastecimiento de dineros custodios en las sucursales bancarias, de cada una de las entidades bancarias inscritas en la SBIF, que se encuentran en la región metropolitana, pertenecientes al tramo 6 (según tabla 5).

6.2.3 PLAN DE MEDIOS

Al tener un mercado cerrado de las entidades bancarias, con pocos competidores en el segmento objetivo y habiendo identificado las principales necesidades insatisfechas, Se buscara desarrollar una diferenciación de la competencia, donde el esfuerzo en el marketing, se enfocara en cumplir la propuesta de valor establecida para dicho mercado a través de constante reuniones con los clientes y realizar visitas a nuestros clientes presencialmente a cada una de las entidades bancarias ingresado en el segmento objetivo.

6.3 OBJETIVO DE RENTABILIDAD O MARGEN

6.3.1 TOTAL DEL SERVICIO PREDICTIVO POR CLIENTE O SEGMENTO

Para la obtención de un objetivo de rentabilidad se debe definir primero los indicadores financieros, para ello se hará una definición según los tres criterios; ROE (Beneficio neto /Capital Propio), ROA (Beneficio antes de impuesto/Activo total), disminución de costo (Costos fijos /Costos totales), para el estudio se pretende administrar los retiros y abastecimientos de una sucursal bancaria que registren una cantidad de sucursales mayor de 340 oficinas, y con un costo promedio- en la actividad de retiro y abastecimiento de valores en \$191 millones.

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor; Satisfacción de los clientes (Nº de sucursales x entidad bancaria), Numero de Clientes (Cantidad de entidades bancarias a cargo),(Nº de sucursales el primer año /Nº de sucursales el segundo año),retención de clientes(% de sucursales que permanecen). Para esta memoria pretende obtener una entidad bancaria con al menos 340 sucursales en 24 meses y evitar pérdida de clientes potenciales, se propone un valor de 1%, vale decir que la retención de los clientes debe ser de un 99%.

7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

En relación a la definición de la estrategia se basara en el modelo de negocio CANVAS, creado por Alexander Osterwalder¹², este modelo describe de manera lógica y ordenada en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, para así estructurar los recursos y conocer más a fondo como opera la empresa, conocer las fortalezas y debilidades, a continuación se presentara los 9 puntos que permiten conocer la intención que el estudio de factibilidad quiere mostrar.

7.1 MERCADOS OBJETIVOS

El modelo de negocio orientado a nichos de mercado atiende a segmentos específicos y especializados. Toda la propuesta de valor, el canal de distribución y las relaciones se

adoptara a los requerimientos específicos indicados y los criterios con mayor importancia para la fracción del mercado.

La prestación de los servicios predictivos para las entregas y retiro de las sucursales de las entidades bancarias enfocara sus esfuerzos en todas las entidades bancarias consideradas casa matriz y realizar los servicios de programación de los retiros y abastecimiento de las sucursales a nivel nacionales que se encuentren en el tramo 6, ver tabla 6.

En este mercado objetivo debemos tener claro el riesgo de potenciales participantes. Para poder mitigar este riesgo, se considera la incorporación de contratos a las entidades bancarias de al menos 2 años con multas por salidas anticipadas.

7.2 POLITICAS DE PRECIOS

El objetivo de esta sección es definir la política de precios en la prestación de servicios predictivos para las entidades bancarias agrupadas en el tramo 6, ver tabla 6.

Según los datos entregados en la encuesta y la entrevista a personal experto de las transportadoras de valores la disposición a pagar de las entidades bancarias del tramo 6, es la siguiente:

Precio Base del servicio predictivo es de \$2.000.000.-

En relación a los servicios predictivos y de acuerdo a los requerimientos solicitados por el cliente y generar economías de escala para el servicio y se cobrara por la cantidad de sucursales a administra, ver tabla 12.

Se debe considerar además un ingreso por el ahorro obtenido de la optimización de la predicción en los costos del banco de realizar el abastecimiento y retiro de dineros en las entidades bancarias, ver tabla 13.

7.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS A ENTREGAR

El negocio es una propuesta que cree valor para el segmento de mercado objetivo del tramo 6 de las entidades bancarias, gracias a una mezcla específica y elementos adecuados a las necesidades del segmento objetivo, el valor principal se debe entregar en un servicio confiable y con las consideraciones entregadas en los criterios del servicio, para que cada una de las entidades bancarias confíen y se olviden de la preocupación de la solicitud de los servicios de retiro y de abastecimiento de las sucursales bancarias y así fortalecer la cadena de valor del negocio.

El servicio a realizar se desarrollara con un software a la medida para cada una de las entidades bancarias, los datos que lo alimentan, son los generados por la misma casa matriz que registra movimientos históricos de cada una de las sucursales bancarias, con el historial realizaremos una heurística que nos ayude a definir y obtener la cantidad de visitas optimas de abastecimiento y retiro de cada una de las sucursales bancarias. Respecto a la seguridad en la confidencialidad de los datos se realizara una programación con información encriptada, además del conjunto de medidas de seguridad que registre el banco internamente ya que los servidores estarán físicamente en las instalaciones de la matriz del banco.

El servicio contara con personal específico que se presentara en las entidades bancarias indicadas en el tramo 6, para prestar soporte en relación al contrato realizado con ellos, así el personal del banco podrá enfocarse en realizar las tareas específicas de su negocio y por lo tanto no pierda el foco en su *core bussines*.

El servicio que se ofrecerá a las entidades bancarias para la predicción de las sucursales indicadas en el servicio predictivo y no dejando de lado los criterios de decisión indicadas en la tabla 10, son las siguientes:

- Soporte del software y calibración solicitada por el cliente.
- Realización de predicción de las sucursales bancarias de retiro y abastecimiento de valores
- Entrega de la información indicada en el punto anterior, antes de las 17:00hrs. para que entreguen la información a las transportadoras de valores para su programación de retiro y abastecimiento, ver anexo 3.
- Informes de asertividad para medición de la satisfacción del cliente interno.

Los 4 puntos indicados dentro del servicio, se encuentran trabajando directamente con los atributos reconocidos por los clientes como son:

- Eficiencia en la Predicción.
- Relación precio/calidad.
- Puntualidad en la entrega de la información.
- Manejo de la confidencialidad de los datos.
- Cumplimiento oportuno de los datos.

El servicio predictivo contiene una estrategia estructurada caracterizada con los atributos consideradas arriba y se destaca por un servicio a la medida, a través de un Software desarrollado a la medida solicitado por cada uno de ellos. Esto nos dará una mayor diversificación orientado a las entidades bancarias ubicadas en el tramo 6 en conjunto a la confidencialidad de los datos entregados encriptados.

7.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La empresa aplicara una estrategia de flanqueo y de comunicación personal en cada una de las entidades bancarias de nuestro mercado objetivo, ya que las barreras de entrada para dichas entidades son altas y así cada uno de ellos tendrán una exclusividad para cada servicio entregado, ya que no existe un mercado establecido para el nuevo servicio.

Comercialmente, el nombre a utilizar para este producto será “supply planning and withdrawal” SPW.

La forma fácil de flanquear es con una entrada a un bajo precio con el cobro a futuro del ahorro a percibir. Dentro del cobro actualmente se encuentra una escala progresiva que llega al 20%, pero al obtener la experiencia adecuada dentro del mercado se puede llegar hasta en un 27%, por ejemplo: Una empresa que registra un ahorro de 43 Millones y de acuerdo a la tabla se encuentra en el tramo del 20%, lo que equivale a 8,6 Millones.

Una vez definida la estrategia se determina los canales de distribución, se dividen en 5 partes, a la hora de comercialización de la propuesta de valor, es necesario trabajar con entrevistas personales con los clientes potenciales, para acertar con la combinación exacta de canales y así aproximarse al cliente que sienta la exclusividad en el servicio de la predicción y como va a ser la entrega de la información al cliente, y esta ultima como le ayuda al cliente para generar una evaluación de la propuesta de valor, que puedan optar en el servicio ofrecido e incorporar además los servicios de postventa que se pueden ofrecer.

Según los antecedentes que se entregaron en la encuesta realizada, ver anexo 2, se identifica que el canal de mayor ponderación que llega al mercado objetivo son principalmente el mercado directo y no a través de internet o publicidad masiva.

Los esfuerzos del área de marketing se enfocaran en cumplir con la propuesta de valor para el mercado objetivo como un servicio confiable y asertivo, y la continua comunicación con el cliente ante cualquier consulta o duda, para fortalecer de mejor manera la propuesta de valor, como realizaremos y nos haremos cargo de ser un servicio confiable y reconocido será a través de los indicadores de asertividad en la predicción de los dineros y abastecimiento de las sucursales bancarias estos KPI nos generaran mayor reconocimiento dentro del mercado.

La evaluación se realizara a través de encuestas semestrales a los clientes por vía e-mail a cada una de las sucursales a nivel nacional que se encuentran en el predicción pero además con entrevista personales a los funcionarios operativos que realizaban la supervisarían de este servicio y al encargado del efectivo en la casa matriz, esta ultima será mensual.

Se utilizara las comunicaciones de la información de la predicción a través de la intranet de cada una de las entidades bancarias, para así estar dentro de las áreas de seguridad interna de cada banco.

Para los servicios predictivos de abastecimiento y retiro de valores, se apoyara en la relación de precio/calidad por un servicio que no se ofrece en la actualidad, se enfocara principalmente en el servicio de información de la entrega y retiro de los valores de las sucursales bancarias.

7.5 DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO

Para describir detalladamente el modelo del negocio, se recurrirá al modelo CANVAS, que es uno de los modelos de negocios que describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. Este se desarrolla en 9 bloques que son:

1. **Propuesta de valor:** Entregar un servicio de entrega de información de abastecimiento y retiro de las sucursales bancarias programadas, este ultimo debe ser Confiable y con Asertividad.
2. **Actividades claves:** Estas son: -Entrevistas directas con el cliente a desarrollar la aplicación y con el personal que utiliza la herramienta -Llamar continuamente a los clientes para el seguimiento de los servicios predictivos y generar diariamente los reportes de asertividad –Entregar la información dentro de los parámetros indicados de los horario para que la entidad bancaria pueda entregar la información oportuna hacia las transportadoras de valores.
3. **Recursos Claves:** Software adecuado a la medida y claro para el alineamiento del seguimiento de los pedidos de planificación y la confidencialidad de los movimientos bancarios de las sucursales.
4. **Partners claves:** Soporte técnico para la Mantención del software en caso de caídas de los servicios.
5. **Segmento de clientes:** Entidades bancarias que se encuentren en el tramo 6, con una cantidad de sucursales mayores a 340 oficinas.
6. **Canales de distribución:** A través de entrevistas personales a los encargados de cada uno de los servicios bancarios para potenciar la propuesta de valor y la exclusividad del servicio.
7. **Relación con los clientes:** La relación con los clientes debe ser continua a través de los llamados diariamente reuniones semanal con los actores operativos que recibirán la información de la herramientas y los documentos de de asertividad diarios, como también las encuestas semestrales a las sucursales y a las personas operativas de casa matriz.

8. **Fuentes de ingresos:** Ingreso por contrato bien definidos de soporte de la herramientas y de la entrega de la información dentro de los parámetros indicados y la programación de sus sucursales , para que no queden fuera de programación de las transportadoras de valores.
9. **Estructura de Costos:** Pago a ingeniero en informático para la Mantencion del software, pago del soporte técnico en caso de cualquier inconveniente con la herramienta.

7.6 IMPLICANCIAS INTERNAS

Organización

Para llevar a cabo la prestación de los servicios de retiro y abastecimiento de las entidades bancarias, la estructura organizacional, cuyos roles son mostrados en la figura 4, se distinguen 5 áreas diseñadas para cumplir la propuesta de valor, las cuales destacan, Operaciones, Tecnología, Recursos humanos, Administración y finanzas, y Soporte, a continuación, realizaremos la definición de roles en cada una se los pilares de la compañía, estas son:

1. Gestión Operacional: Definir la comunicación con los clientes y el continuo monitoreo de los servicios de predicción para saber lo que deben realizar, como además de identificar las mejoras de seguridad para la confidencialidad de los datos que nuestros clientes confían de los movimientos sucursales.
2. Tecnología de la información: Verificación continúa de la herramienta y software externos que se podrán realizar mejoras a nuestro software personalizado y así tener al cliente con una mayor confianza..
3. Recursos humanos reclutamiento de ingenieros informáticos, que sean funcionarios confiables y que estén comprometidos con la compañía este servicio será a través de outsourcing.
4. Administración y finanzas: Definición de los precios y convenios con las entidades bancarias y gran comunicación con nuestros clientes para que sientan la exclusividad.
5. Gestión de Soporte técnico: Personal capacitado para poder realizar las tareas de soporte y de reacción en caso de inconvenientes en el software, esta área es una de las más importantes, ya que quien tendrá que dar la confianza a nuestro cliente para tener un software con mayor confianza y la plataforma siempre online.

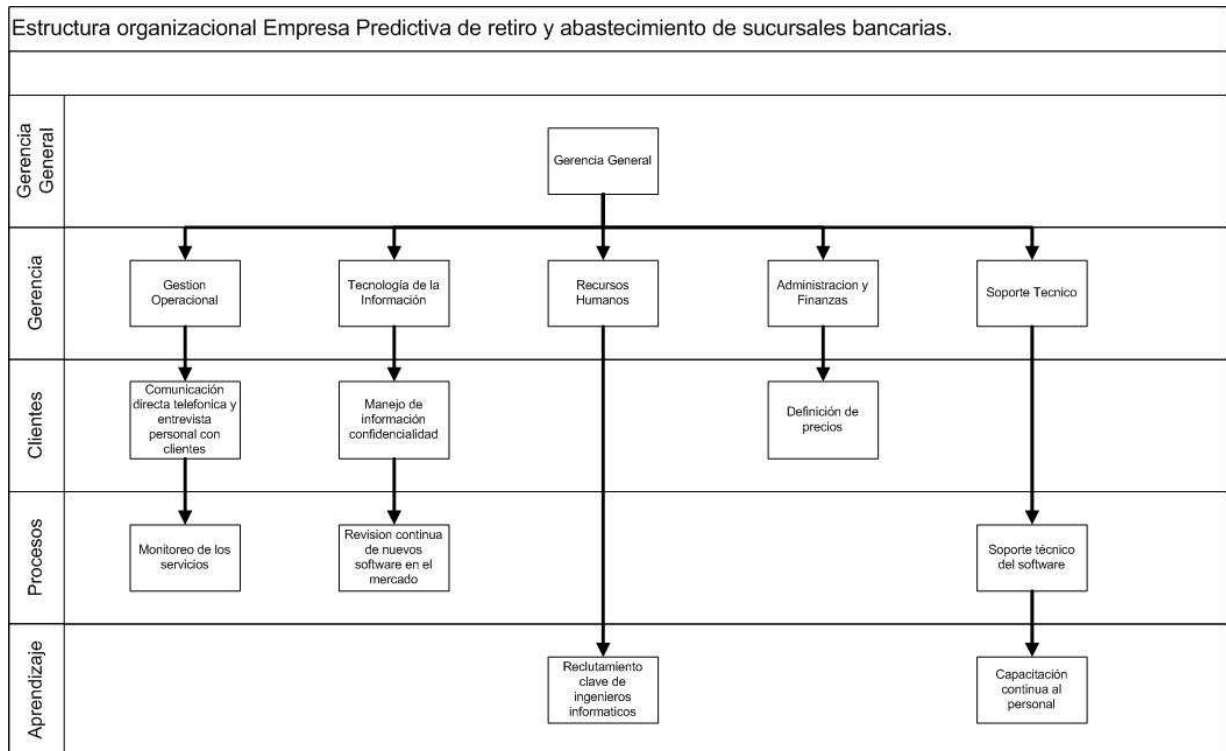


Figura 4: Estructura Organizacional Noviembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Inversiones

Para llevar a cabo la empresa de prestación de servicio de predicción de retiro y abastecimiento de sucursales bancarias, se requiere una inversión de \$35.000.000, lo cual se propone se solicite a interesados inversionistas, se ofrecerá una tasa de 15% de la tasa de retorno anual.

Personal

Para la empresa de prestación de servicios de retiro y abastecimiento de las entidades bancarias, debe contar con ingenieros informáticos confiables y calificados para la mantención de confidencialidad de los datos a trabajar en el software a la medida a construir.

El reclutamiento exige una planeación constituida por 3 etapas estas son:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado
- Método de reclutamiento exhaustivo para tener participantes confiables y calificados dentro del proceso.

Las técnicas de reclutamiento serán las utilizadas para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo. Lo fundamental son los medios de comunicación, para consultar los archivos de los candidatos, el reclutamiento debe ser continuo por los grandes cambios de tecnologías dentro del mercado y para que la búsqueda de ingenieros no sea tan crítica dentro de la empresa y como además la incorporación de contactos dentro de las universidades y así divulgar de mejor manera a bajo costo, para tener profesionales idóneos y generar una cooperación mutua.

Unos de los factores críticos en el reclutamiento de personal es el tiempo que se dispone por la confidencialidad de los datos y grandes desafíos en la asertividad, de los ingenieros al escoger la técnica de reclutamiento continuo y sistemático este último nos ayuda a disminuir los tiempos en la elección de candidatos idóneos.

7.7 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al entregar un servicio predictivo para las sucursales de las entidades bancarias se debe poner énfasis en los criterios para la evaluación y quedaran planteados en la tabla 15.

Actividades a desarrollar	Estrategico	Operativos	Soporte
Considerar el servicio como una entrega de informacion para la programacion de entrega y retiro de sus sucursales.	x	x	
Definicion de los ingenieros en el reclutamiento del personal		x	
Definicion de normas de seguridad para casos de hackeo al software o malversacion de los datos	x		x
Creacion del software a la medida para las predicciones de los retiros y abastecimientos de sucursales bancarias		x	
Estrategias de adquisicion o precios		x	
Sistemas de encuestas via e-mail de satisfaccion al cliente y encuesta a la operación del banco	x	x	
Mantenion de la plataforma del software			x
Descuentos para facturas mayores por fidelizacion con clientes	x	x	

Tabla 14: Servicios ofrecidos Noviembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Se han identificado 8 actividades críticas que deben ser consideradas en la evaluación de la estrategia, con dichas actividades se espera lograr una adecuada definición de la estrategia.

8 EVALUACION DE LA PROYECCION FINANCIERA

8.1 FLUJO DE CAJA

Para la evaluación económica se utilizara la herramienta Excel de elaboración propia para evaluación económica de proyectos, me permitirá además obtener resultados de de sensibilidad del proyecto dentro del plan estratégico adoptado en los capítulos anteriores y revelará el rango de clientes necesarios para obtener una tasa de retorno de un 15%, se propone un negocio rentable para los inversionistas interesados.

Ingresos del Proyecto

La principal fuente de ingreso es por el contrato bien definido en la entrega de la información oportuna y la programación de las sucursales a nivel nacional de las entidades bancarias del tramo 6.

De acuerdo a la estimación de la cantidad de sucursales que una entidad bancaria entregara en el plan piloto y la totalidad de las sucursales conformadas en cada una de las entidades bancarias indicadas en el tramo 6, se considero un incremento paulatino, de acuerdo a la figura 5.

Años	2014	2015	2016
Ingresos Proyecto	\$ 83.906.750	\$ 231.817.600	\$ 339.555.850

Tabla 15: Ingresos del proyecto anuales Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Realizando la distribución semestral de los ingresos, serian los siguientes:

Semestral	2014		2015		2016	
	1	2	1	2	1	2
Ingresos Proyecto	\$ 17.468.750	\$ 66.438.000	\$ 109.188.700	\$ 122.628.900	\$ 154.171.550	\$ 185.384.300

Tabla 16: Ingresos del proyecto Semestrales Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Los ingresos semestrales de cada uno de los bancos que se encuentra que deseen trabajar con la empresa predicadora de efectivo y retiro de las sucursales bancarias serán los siguientes:

Ingreso x Banco Semestral Proyecto	2014		2015		2016	
	1	2	1	2	1	2
Bco 1	\$ 17.468.750	\$ 50.579.100	\$ 81.264.000	\$ 81.264.000	\$ 81.264.000	\$ 81.264.000
Bco 2	\$ 0	\$ 15.858.900	\$ 27.924.700	\$ 41.364.900	\$ 68.976.000	\$ 80.106.000
Bco 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.931.550	\$ 24.014.300
Total Semestral	\$ 17.468.750	\$ 66.438.000	\$ 109.188.700	\$ 122.628.900	\$ 154.171.550	\$ 185.384.300

Tabla 17: Ingresos del proyecto Semestrales por Banco Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Costos del proyecto

Los costos del proyecto se estimaron a través del análisis de las necesidades y requerimientos para desarrollar la actividad. En el cuadro destaca que el mayor gasto se realiza en el primer año, para la planificación de la creación del software y las contrataciones correspondientes, las prestaciones de financiamiento en el caso del segundo se visualiza una baja en los costos y aumentan solo los costos de soporte, la distribución de los costos son los siguientes:

	Año		
	2014	2015	2016
Costo remuneraciones	66%	72%	67%
Costos Generales	11%	10%	9%
Gastos Variables	2%	1%	3%
Gastos del Proyecto	18%	1%	2%
Gastos bancarios	3%	15%	20%

Tabla 18: Estructura Costos porcentual del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

La distribución de los dineros distribuidos porcentualmente son los siguientes:

	Año		
	2014	2015	2016
Costo remuneraciones	\$ 68.342.821	\$ 102.472.923	\$ 122.693.535
Costos Generales	\$ 10.865.664	\$ 14.853.496	\$ 15.916.197
Gastos Variables	\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 5.050.000
Gastos del Proyecto	\$ 19.000.000	\$ 1.200.000	\$ 4.200.000
Gastos bancarios	\$ 2.676.236	\$ 21.183.324	\$ 36.450.762
Total Costos	\$ 103.284.720	\$ 141.509.743	\$ 184.310.494

Tabla 19: Estructura Costos del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

El detalle los costos indicados en la tabla 20 y en tabla 21 se mostraran a continuación:

Costos Asociados	Items	Año		
		2014	2015	2016
Costo remuneraciones	Jefaturas	\$ 51.390.675	\$ 74.781.760	\$ 85.555.585
	Personal de Soporte	\$ 1.950.499	\$ 6.518.176	\$ 12.207.667
	Imposiciones	\$ 11.201.647	\$ 17.072.987	\$ 20.530.283
	Asesoría Legal	\$ 800.000	\$ 500.000	\$ 800.000
	Asesoría contabilidad	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Total Costo Remuneracion		\$ 68.342.821	\$ 102.472.923	\$ 122.693.535
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes	\$ 1.115.664	\$ 1.836.197	\$ 1.836.197
	Gasto basicos	\$ 700.000	\$ 840.000	\$ 840.000
	Telefonia e internet	\$ 650.000	\$ 960.000	\$ 960.000
	gastos varios	\$ 400.000	\$ 480.000	\$ 480.000
	Movilizacion	\$ 2.200.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Patente	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Publicidad	\$ 1.200.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000
	hosting servidor	\$ 4.500.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000
Total Costos Generales		\$ 10.865.664	\$ 15.916.197	\$ 15.916.197
Gastos Variables	Diseño contratos	\$ 200.000	\$ 0	\$ 100.000
	Implementacion SW	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000
	Soporte SW	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 3.800.000
Total Gastos variables		\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 4.900.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software	\$ 16.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000
	Gastos varios	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	Servidores	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000
Total Gastos del Proyecto		\$ 19.000.000	\$ 1.200.000	\$ 4.200.000
Gastos bancarios	Prestamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos	\$ 2.676.236	\$ 21.183.324	\$ 36.450.762
Total Gastos Bancarios		\$ 2.676.236	\$ 21.183.324	\$ 36.450.762
Total Costos Proyecto		\$ 103.284.720	\$ 142.572.444	\$ 184.160.494

Tabla 20: Estructura Costos detallada del proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Inversiones

Se requiere una inversión inicial de \$35.000.000.-, para cubrir los primeros costos como son la creación del software, para cubrir el capital de trabajo del primer año y cubrir los meses de operación inicial, testeo y trámites legales para la incorporación, de la empresa y contratación de personal.

Resultados del Proyecto

Dado el escenario planteado, donde se registra una tasa de retorno de 15%, se registra un Valor Presente Neto de \$190.386.764.- en un plazo de de 36 Meses, Muestra una TIR de 95%, ver anexo 4.

Tasa retorno exigida	15%	Año		
		2014	2015	2016
Flujo anual	- 35.000.000	- 19.377.970	90.307.857	155.395.356
VP	190.386.764	- 19.348.947	90.037.542	154.698.169
TIR	95%			

Tabla 21: Resultado con el proyecto Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

En el caso del valor residual del proyecto se utilizara el cálculo del valor de continuidad del servicio, se aplicará la siguiente expresión siendo la siguiente:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

FC: Flujos promedio del periodo de evaluación del proyecto

K: Tasa de exigencia del proyecto en caso de la empresa predictiva es de un 15%

N: Cantidad de meses que posteriormente se utilizara los la continuidad del servicio.

Según los datos del proyecto el valor residual para una continuidad del proyecto hasta el año 5, el valor es el siguiente:

Valor Residual = \$44.377.773.-

8.2 MEDIDAS DE RENTABILIDAD

Las principales consideraciones o medidas que se deben tener presentes:

- Los planes pilotos de los bancos deben considerar al menos 100 Sucursales a nivel nacional es equivalente a un 25% de sucursales de la entidad bancaria.
- Los bancos deben tener al menos dentro del año un ahorro obtenido dentro de los servicios de transporte de valores.
- Para el año 2014 se espera tener al menos operar con 2 bancos y tener dentro de un banco la totalidad de las sucursales a nivel nacional y el segundo un tercio de las sucursales.
- Se considero que dentro de los 3 años del proyecto estudiado se debe tener al menos 2 bancos del tramo 6, en su totalidad de las sucursales, para la planificación del retiro y el abastecimiento de las sucursales bancarias.
- Los técnicos y jefe de operaciones se encuentran asociados a los ingresos obtenidos generados mensuales y serán repartidos en 1% y 5% Respectivamente.
- La cantidad de personal destinado a soporte es directamente proporcional sobre la cantidad de contratos trabajados con las entidades bancarias y además la cantidad de sucursales, que tenemos que administrar.
- Se considera trabajar dentro del tercer año con un segundo personal de soporte, esta incorporación debe a preparar para la incorporación del tercer banco, para registrar horas disponibles.

- Se debe considerar con los bancos un contrato de al menos 2 años, para mantener los servicios con multas de salida anticipada y generar la confidencialidad con el cliente, y aumentar las barreras de entradas de las transportadoras de valores.

8.3 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Con la herramienta de Excel de elaboración propia, se obtendrá el rango de las utilidades anuales dentro de los escenarios Pesimista y Optimista, los resultados son los siguientes:

Pesimista

Este escenario se realizara en base a los ahorros obtenidos en la predicción de las sucursales a cada una de entidades bancarias, que son una parte importante dentro de predicción de los ingresos obtenidos, donde cada 6 meses se obtendrá un 5% de ahorro, del gasto de los bancos en el transporte de valores y se extraerá una menor proporción, en los ingresos de la empresa predictora, los resultados son los siguientes:

Ingresos Anuales			
Años	2014	2015	2016
Ingresos Proyecto	\$ 62.444.250	\$ 151.945.100	\$ 305.574.600

Tabla 22: Ingresos proyecto Pesimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Tasa retorno exigida	15%	Año		
		2014	2015	2016
Flujo anual	- 35.000.000	- 35.602.972	34.222.266	131.646.305
VP	94.625.851	- 35.549.648	34.119.830	131.055.669
TIR	45%			

Tabla 23: Resultado proyecto Pesimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Optimista

Este escenario se realizara en base a los ahorros obtenidos en la predicción de las sucursales a cada una de las entidades bancarias, que son una parte importante dentro de la predicción de los ingresos obtenidos, donde cada 3 meses se obtendrá una disminución en los servicios de transporte a las entidades bancarias y esto generara un aumento dentro de los ingresos de la empresa predictiva, los resultados son los siguientes:

Ingresos Anuales			
Años	2014	2015	2016
Ingresos Proyecto	\$ 85.366.750	\$ 287.070.100	\$ 378.948.350

Tabla 24: Ingresos proyecto Optimista Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Tasa retorno exigida	15%	Año		
		2014	2015	2016
Flujo anual	- 35.000.000	- 20.307.081	129.105.555	182.779.335
VP	255.401.731	- 20.276.666	128.719.108	181.959.289
TIR	119%			

Tabla 25: Resultado proyecto Arriesgado Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

En el resultado de los escenarios se aprecia que es atractivo para la inversión por el retorno exigido, pero una de las variables sensibles dentro del ingreso de las utilidades de la empresa predictiva, que son los ahorros obtenidos de la entidad bancaria en el transporte de valores.

Ver en anexo 6, el detalle mensual de los flujos del caja del análisis de la Sensibilidad.

9 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

En relación al análisis realizado en los capítulos anteriores ha permitido realizar un estudio factibilidad económica, estratégica y técnica para una empresa de servicios predictivos para el retiro y abastecimiento de dineros custodiados de las entidades bancarias para el transporte de valores, basado en el modelo de CANVAS.

Lo destacado de este negocio es la propuesta de valor y la necesidad del mercado bancario del tramo 6 que viene a solucionar esta propuesta. Este mercado es atrayente, ya que el mercado de las entidades bancarias tiene pocos actores y se puede innovar dentro de cada una de ellas y se puede implementar mejoraras en cada una de las entidades bancarias para poder mejorar estos servicios insatisfechos, de igual forma siendo un mercado de la entidad bancaria con barreras de entradas altas, debido a la sensibilidad de los datos que se manejan.

Uno de los principales desafíos al que se enfrentara la empresa del servicio predictivo de las bancos, es entregar la información de los abastecimiento y retiro de las entidades bancarias, este ultimo debe ser confiable y reconocido por su asertividad, se potencia con personal idóneo en la creación de sistemas a la medida y con un gran apoyo en nuestro equipo de soporte que estará monitoreando los servicios online de la aplicación, y se cree que el segmento objetivo registrara una experiencia de un servicio acorde a los requerimientos insatisfechos.

El futuro de la implementación de este servicio predictivo depende fuertemente de la relación estrecha de los clientes y generar confianza en el software a presentar y el gran precio de la asertividad y generar contratos a largo plazo con los clientes, basándose en una estrategia de obtención de 3 contratos con los clientes del tramo 6 de la entidades bancarias de al menos del 90% de las sucursales de dichas entidades, esto implica un doble esfuerzo en la adaptación y creación de confianza de los clientes con los atributos de la propuesta de valor de la empresa predictiva.

De acuerdo a los flujos de caja indicados en los escenarios Probable, Optimista, pesimista, los tres registraron valores presentes bien comprometedores y la tasa interna de retorno obtenida muestra un resultado positivo, los resultados son los siguientes:

ESCENARIOS	VALOR PRESENTE	TIR
Probable	\$190.386.764	95%
Optimista	\$255.401.731	119%
Pesimista	\$94.625851	45%

Tabla 26: Resumen Resultado proyecto Empresa Predictiva Diciembre 2013 Fuente:[Elaboración propia]

Como se visualiza los resultados en cada uno de los escenarios muestra positivo y con una rentabilidad atractiva dentro del mercado, pero debemos tener algunos aspectos a

considerar, al realizar el análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto depende fuertemente de la cantidad de sucursales a administrar, pero además en relación a los datos obtenidos en el análisis FODA, se encuentra sujeto a ciertos criterios condicionado por los agentes de las transportadoras de valores que deseen entrar al mercado predictivo a corto plazo, para entrar dentro de la cadena de valor integrada del cliente. Si nos encontramos en esta situación la empresa predictiva no es conveniente continuar, pero por ahora sin competidores de relevancia en el largo plazo, este es un escenario positivo para la creación de la empresa predictiva durante al menos tres años.

El objetivo primario de la tesis es dar las directrices para desarrollar una estrategia fuerte que permita el interés del inversionista y el desarrollo del negocio rentable, pero con los datos obtenidos nos queda una alternativa que debemos considerar que es realizar una alianzas con las transportadoras de valores, y ofrecer los servicios predictivos, desde las transportadoras, como jointventure y generaran estrategias Win-Win. Esta asociación generara hacia al cliente una gestión integral de la cadena de valor y podrán estrechar un mayor vínculo, ya que, para las entidades bancarias es una de las prioridades, la planificación de las sucursales, por lo tanto, existen dos razones en la cual es poco probable que se genere dicha unión:

- Las transportadoras registran un área de planificación que tiene experiencias en la necesidad de efectivos de los ATM y la plataforma de las sucursales deberían ser las mismas variables de planificación y por lo tanto con la infraestructura y recursos de la compañía, estas últimas no requieren tomar un servicio externalizados, por la gran ventaja competitiva que este servicio les generara.
- En el plano interno de la empresa predictiva se visualiza un problema de exclusividad que solicitara las ETV, para la predicción de las sucursales bancarias y se pierde la flexibilidad ante cambios en el mercado y la capacidad de negociación.

Dado los datos indicados anteriormente podemos determinar, como comentario final que el proyecto es rentable, bajo los indicadores de proyectos VAN y TIR, pero debe considerarse estratégicamente las barreras de entradas con el cliente, como la incorporación de las ETV dentro del rubro predictivo, podemos indicar que las medidas de mitigación dentro del proyecto son la estrategia fuerte de comercialización directa con el cliente, como con los encargados de utilizar la herramienta heurística y desarrollar soluciones a medida como en seguridad y predicción, ya que por la sensibilidad a la cantidad de bancos y sucursales que debe administrar para obtener los resultados indicados en el proyecto, con esto construir una de las empresas con mayor confiabilidad dentro del mercado a través de los resultados de la predicciones de la herramienta heurística en cada una de las entidades bancarias y como ultimo una estrategia para las medidas de mitigación es el trabajar con las entidades bancarias, con contratos de al menos 2 años y a la medida, pero con multas en caso de salida anticipada.

10 BIBLIOGRAFIA

[1] Karim Noack. “Cronología Bancaria”. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). [en línea] <<http://www.sbif.cl/cronologia/>> [Consulta: 27/06/2013].

[2] Carolina Ruiz. “La Cuenta Histórica”. [en línea] <<http://www.periodismo.uchile.cl/themoroso/2003/4/historia/carola.htm>> [Consulta: 01/07/2013].

[3] SBIF. Información Regional. Sucursales. Oficinas, Empleados, Sucursales y Personas [en línea] <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2135&tipocont=2137>> [Consulta: 20/05/2013].

[4] Pablo Martín Aceña. Universidad de Alcalá. “Banco Santander 150 años de Historia”. Año 2007, Grupo Santander. ISBN:978-84-7506-796-4

[5] Vittorio Corbo-Leonardo Hernández. “OCHENTA AÑOS DE HISTORIA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE”. Documento de trabajo n°345, Banco Central de Chile. Diciembre 2005. [en línea] <<http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc345.pdf>> [Consulta: 27/06/2013]

[6] Manual de procedimientos de Tesorería n° 70.10.01.M. Vigente Octubre, 2002. BBVA, edición actualizada Octubre 2012.

[7] SBIF. Información de los estados financieros [en línea] <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=550&tipocont=0>> [Consulta: 02/09/2013]

[8] INE. Información de los Servicios de consultoría en Informática [en línea] <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/10082011/ComercioyServicios_2009_100811.pdf> [Consulta: 20/09/2013]

[9] Manual de Gestión de efectivo de sucursales Información Confidencial Vigente Enero, 2006.

[10] Manual de Oportunidades para reducción del Costo completo de Efectivo de Sucursales Información confidencial Vigente Enero, 2009.

[11] Cuadro de Mando Integral – 2da Edición, David P. Norton, Robert S. Kaplan, editorial Gestion 200, Grupo Planeta, Año 2009. ISBN:978-84-9875-048-5

[12] Innovacion.cl – Modelo Canvas [en línea]

<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/> [Consulta: 11/11/2013]

11 ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA REALIZADA – INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las siguientes preguntas en esta encuesta, la finalidad es adquirir información que relaciona a la predicción de los retiros y abastecimiento de las sucursales bancarias y los atributos correspondiente del servicios a desarrollar para la creación de una empresa de predicciones, en esta encuesta se encuentra desarrollada con preguntas abiertas y cerradas, las preguntas son las siguientes:

1. ¿En relación al retiro y abastecimiento de los dineros custodiados de las sucursales bancarias, con qué empresa de transporte de valores se realiza los servicios y asígnale el porcentaje de utilización de ellas?

- a) Dumbar Internacional %_____
- b) Brinks %_____
- c) Prosegur %_____
- d) Wagner %_____
- e) Intertecno %_____
- f) Otro _____ %_____

2. ¿Usted usa algún sistema de predicción para el abastecimiento y retiros de valores para sus sucursales?

Sí
 No

Si su respuesta es Sí, saltara pregunta 5.

3. Te gustaría incorporar la predicción de los retiros y abastecimiento de las sucursales bancarias

Sí
 No

Si su respuesta es No, Favor Indicar su motivo:

continuación favor saltar a preguntas 29 a 36

a

4. Que frecuencia espera de la predicción de los retiros y abastecimiento de las sucursales bancarias

- a) Lunes a Viernes
- b) Lunes, Miércoles y Viernes
- c) Martes y Jueves
- d) Lunes a Domingo

Salte a la pregunta 7

5. ¿Cuál es el método habitual para las predicciones para realizar los retiros y abastecimiento de valores?.
- a) Software a la medida realizado por tercero
 - b) Planilla Excel
 - c) Papeles de cuadratura
 - d) Software a la medida por departamento interno
 - e) Otro_____
6. ¿Cuál es la frecuencia que realiza las predicciones a sus sucursales?.
- a) Lunes a Viernes
 - b) Lunes, Miércoles y Viernes
 - c) Martes y Jueves
 - d) Lunes a Domingo
7. ¿Cuál sería el proceso a mejorar de los componentes de la predicción de los retiros y abastecimientos de los valores en sucursales bancarias?
- a) Mejorar predicción actual
 - b) No registrar aumentos en los pagos de seguros custodiados
 - c) Proceso más transparente para el envío y retiro de los dineros
 - d) Disminución de los riesgos de estar sobrepasado en los dineros asegurados
 - e) Otros_____
8. ¿Estaría dispuesto a trabajar con una empresa externa y compartir la información de las transacciones de cada una de las sucursales y los montos custodiados?
- Si
 No
- Si su respuesta es No, Indicar su motivo:
- _____
- a continuación favor saltar a preguntas 29 a 36.
9. ¿En que porcentaje de sucursales podría tener a cargo la empresa externa?.
- a) 100%
 - b) 75%
 - c) 50%
 - d) 25%
10. ¿A su juicio cuál de los ítems indicados más abajo sería uno de los cambios a mejorar, de la solución a implementar por parte de la empresa predictiva?.
- a) *Software a la medida*
 - b) *Planilla Excel mejorada*
 - c) *Mejoras en los procesos de información en línea*

- d) *Software Estándar de Producción*
- e) *Otro* _____

11. ¿En relación al proceso actual de solicitudes de retiros de dinero hacia las ETV, cual es el gasto asociado?.
- a) Entre 0 a 50 Millones.
 - b) Entre 51-100 Millones.
 - c) Entre 101-150 Millones.
 - d) Arriba de 151 Millones
12. Si trabajara con una empresa de predicciones ¿Cuales son las características que usted identificaría como ventajas al externalizar el servicio de predicción?.
- a) *Focalizar esfuerzos en el core business.*
 - b) *Disminución en pagos de seguros de las sucursales.*
 - c) *Mejorar los procesos internos para disminuir los costos operacionales de la preparación de las remesas.*
 - d) *Asegurar el retiro de todas las remesas por parte de la ETV*
 - e) *Otros. (especifique)* _____
13. Si trabajara con una empresa externa de predicciones de sucursales bancarias, ¿Cuáles son las características que usted identificaría como desventajas al externalizar el servicio de predicción?.
- a) Poca asertividad en las predicciones
 - b) Poco ahorro en el proyecto por los gastos asociados.
 - c) Vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos de la entidad bancaria
 - d) Entrega de los trabajos fuera de horario
 - e) Otros(especifique) _____
14. Si ha trabajado con alguna empresa externa predictiva de los dineros de las sucursales bancarias, ¿Que problemas ha tenido contratando estos Servicios?.
15. Si ha trabajado con alguna empresa predictiva de los dineros de las sucursales bancarias, ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del Servicio que actualmente utiliza?.
16. Si ha utilizado un servicio externo de predicción de sucursales bancarias, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?.

- a) Menos de 2 Millones.
- b) Entre 2 – 3 Millones.
- c) Entre 3 – 4 Millones.
- d) Entre 5 – 6 Millones.
- e) Otro(especifique)_____

17. ¿Qué empresas conoce usted que realicen Prestación de Servicios de Predicciones?.

18. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera importante usted para al evaluar las empresas de predicciones?.

- a) Relación Precio/Calidad.
- b) Cumplimiento Oportuno con los datos.
- c) Puntualidad en la entrega de la información
- d) Eficacia en la predicción
- e) Manejo Confidencialidad de los datos.
- f) Otro(especifique)_____

19. ¿Cuál aspectos de la empresa de predicción, piensa usted cumplen mejor con estos atributos indicados en recuadro? (siendo 0 el más bajo de la evaluación y 100 el más alto de los beneficios).

CRITERIOS	0	10	..	90	100
Relación Precio/Calidad					
Cumplimiento Oportuno de los datos					
Puntualidad en la entrega de la información					
Eficiencia en la predicción					
Manejo Confidencialidad de los datos.					
Otros(especifique)					

20. ¿Considerando a su juicio según el ahorro de los gastos de transporte de valores, cuanto esperaría en el % de ahorro esperado?

- a) Menos de un 5%
- b) Entre el 6 - 10%
- c) Entre el 11 – 20%
- d) Entre el 21 - 30%
- e) Más de un 30% Especifique_____

21. Si ha conocido una empresa de predicción ¿A través de que medio de comunicación ha conocido dichas empresas?.

- a) Periódicos y/o Revistas
- b) Internet
- c) Mercado directo
- d) Radio
- e) Televisión abierta

- f) Publicidad en transito
 - g) Recomendación de otra entidad bancaria
 - h) Marca Reconocida
 - i) Otros(especifique)_____
22. Dentro de su Entidad bancaria, ¿Quién gestionaría o decidiría la contratación de una empresa de Prestación de Servicios Predictivos para las sucursales bancarias?.
- a) Gerente de Administración y Finanzas
 - b) Gerente de Recursos Humanos
 - c) Subgerente de Finanzas
 - d) Gerente de Division
 - e) Usted mismo
 - f) Tesorero
 - g) Jefe de efectivo del banco
 - h) Otro(especifique)_____
23. ¿Cuál es su proceso ideal de contratación de la empresa predictiva?.
- a) Contrato Mensual.
 - b) Contrato por duración del proyecto.
 - c) Contrato semestral por % de Ahorro obtenido.
 - d) Contrato por % de efectividad de abastecimiento y retiro.
 - e) Plan definido con anterioridad.
 - f) Contrato por % efectividad y ahorro obtenido.
 - g) Otros(Especifique)_____
24. ¿En proceso de contratación estaría dispuesto a ingresar multas?.
- a) Asertividad de un 80% multa en factura de un 10%.
 - b) Asertividad de un 90% multa en factura de un 7%.
 - c) Asertividad de un 95% multa en factura de un 2%.
 - d) Asertividad de un 96% Sin multa.
 - e) Sin multa aplicar en Factura.
25. ¿En proceso de contratación estaría dispuesto a ingresar premios?.
- a) Asertividad de un 96% sin premio en factura.
 - b) Asertividad de un 97% Premio en factura de un 2%.
 - c) Asertividad de un 98% Premio en factura de un 7%.
 - d) Asertividad de un 99% Premio en factura de un 10%.
 - e) Asertividad de un 99,5% Premio en factura de un 12%.
 - f) Sin Premios aplicar en Factura.
26. ¿Cuál sería el % de cumplimiento que debe tener el servicio predictivo para que contraten el servicio?
- a) 99%
 - b) 97%
 - c) 95%

- d) 92%
- e) 90%
- f) Otro _____

27. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios predictivos para la predicción de los saldos custodiados y la normalización de los servicios de retiro de valores por parte de la ETV?(Favor responder en todos los precios indicados en la columna).

Tipos de servicios	Precios				
	6 Millones	4 Millones	3 Millones	2 Millones	5 Millones
a) Seguro lo contrato					
b) Tal vez lo contrate					
c) No se si lo contrate					
d) No lo contrato					
e) Seguro no lo contrato					

28. ¿Cuántos Personas posee en la actualidad para realizar las solicitudes de Abastecimientos y retiro de Dinero de las sucursales Bancarias?

- a) Menos de 10 Personas.
- b) De 10 a 30 Personas.
- c) De 30 a 100 Personas.
- d) De 100 a 350 Personas.
- e) Más de 400 Personas.

29. En la actualidad dentro de su Entidad Bancaria ¿Cuál es nivel de Ventas Anuales Aproximado?

- a) Menos de 12.500UF Anuales.
- b) Entre 12.501 a 100.000UF Anuales.
- c) Entre 100.001 a 1.000.000UF Anuales.
- d) Entre 1.000.001 a 5.000.000UF Anuales.
- e) Entre 5.000.000 a 10.999.999 UF Anuales.
- f) Más de 11.000.000UF Anuales.

30. ¿Cuál es el nombre de su Entidad Bancaria? _____

31. Dirección de la empresa _____

32. Comuna _____

33. Nombre del Entrevistado _____

34. Cargo del Entrevistado _____

35. Teléfono de contacto _____

36. E-mail de contacto _____

ANEXO 2 RESULTADOS ENCUESTA - INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. ¿En relación al retiro y abastecimiento de los dineros custodiados de las sucursales bancarias, con qué empresa de transporte de valores se realiza los servicios y asignale el porcentaje de utilización de ellas?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	
a) Dumbar Internacional %					1			1
b) Brinks %	5	20	50		3		5	50
c) Prosegur %	10	40	50		1			49
d) Wagner %	70				70	50		80
e) Intertecno %		15	40		25			10
f) Otro % Esserval						50		

2. ¿Usted usa algún sistema de predicción para el abastecimiento y retiros de valores para sus sucursales?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
Si		x				x		28,57%
No	x		x	x	x		x	71,43%

3. Te gustaria incorporar la predicción de los retiros y abastecimiento de las sucursales bancarias	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
Si	x			x			x	60,00%
No			x		x			40,00%

4. Que frecuencia espera de la predicción de los retiros y abastecimiento de las sucursales bancarias	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
a) Lunes a Viernes	x						x	28,57%
b) Lunes, Miércoles y Viernes				x				14,29%
c) Martes y Jueves								0,00%
d) Lunes a Domingo								0,00%

5. ¿Cuál es el método habitual para las predicciones para realizar los retiros y abastecimiento de valores?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
a) Software a la medida realizado por tercero								0,00%
b) Planilla Excel		x				x		28,57%
c) Papeles de cuadratura								0,00%
d) Software a la medida por departamento interno								0,00%
e) Otro								0,00%

6. Cuál es la frecuencia que realiza las predicciones a sus sucursales?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
a) Lunes a Viernes		x				x		28,57%
b) Lunes, Miércoles y Viernes								0,00%
c) Martes y Jueves								0,00%
d) Lunes a Domingo								0,00%

7. ¿Cuál sería el proceso a mejorar de los componentes de la predicción de los retiros y abastecimientos de los valores en sucursales bancarias?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
a) Mejorar predicción actual	x			x				28,57%
b) No registrar aumentos en los pagos de seguros custodiados						x		14,29%
c) Proceso más transparente para el envío y retiro de los dineros		x						14,29%
d) Disminución de los riesgos de estar sobrepasado en los dineros asegurados							x	14,29%
e) Otros								0,00%

8. ¿Estaría dispuesto a trabajar con una empresa externa y compartir la información de las transacciones de cada una de las sucursales y los montos custodiados?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
Si		x		x		x	x	57,14%
No	x							14,29%

9. ¿En que porcentaje de sucursales podría tener a cargo la empresa externa?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) 100%				x		x		50,00%
b) 75%							x	25,00%
c) 50%		x						25,00%
d) 25%								0,00%

10. ¿A su juicio cuál de los items indicados más abajo sería uno de los cambios a mejorar, de la solución a implementar por parte de la empresa predictiva?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) <i>Software a la medida</i>				x		x	x	75,00%
b) <i>Planilla Excel mejorada</i>								0,00%
c) <i>Mejoras en los procesos de información en línea</i>		x						25,00%
d) <i>Software Estándar de Producción</i>								0,00%
e) <i>Otro</i>								0,00%

11. ¿En relación al proceso actual de solicitudes de retiros de dinero hacia las ETV, cual es el gasto asociado?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Entre 0 a 50 Millones.								0,00%
b) Entre 51-100 Millones.		x				x		50,00%
c) Entre 101-150 Millones.				x				25,00%
d) Arriba de 151 Millones							x	25,00%

12. Si trabajara con una empresa de predicciones ¿Cuales son las características que usted identificaría como ventajas al externalizar el servicio de predicción?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) <i>Focalizar esfuerzos en el core business.</i>								0,00%
b) <i>Disminución en pagos de seguros de las sucursales.</i>						x		25,00%
c) <i>Mejorar los procesos internos para disminuir los costos operacionales de la preparación de las remesas.</i>		x					x	50,00%
d) <i>Asegurar el retiro de todas las remesas por parte de la ETV</i>				x				25,00%
e) <i>Otros. (especifique)</i>								0,00%

13. Si trabajara con una empresa externa de predicciones de sucursales bancarias, ¿Cuáles son las características que usted identificaría como desventajas al externalizar el servicio de predicción?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) <i>Poca asertividad en las predicciones</i>								0,00%
b) <i>Poco ahorro en el proyecto por los gastos asociados.</i>								0,00%
c) <i>Vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos de la entidad bancaria</i>		x						25,00%
d) <i>Entrega de los trabajos fuera de horario</i>				x		x	x	75,00%
e) <i>Otros(especifique)</i>								0,00%

14. Si ha trabajado con alguna empresa externa predictiva de los dineros de las sucursales bancarias, ¿Que problemas ha tenido contratando estos Servicios?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
Ninguna		No		No		No	No	100,00%

15. Si ha trabajado con alguna empresa predictiva de los dineros de las sucursales bancarias, ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del Servicio que actualmente utiliza?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
Ninguna		NO		NO		NO	NO	100,00%

16. Si ha utilizado un servicio externo de predicción de sucursales bancarias, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Menos de 2 Millones.								0,00%
b) Entre 2 – 3 Millones.								0,00%
c) Entre 3 – 4 Millones.								0,00%
d) Entre 5 – 6 Millones.								0,00%
e) <i>Otro(especifique)</i> Ninguna		NO		No		NO	No	100,00%

17. ¿Qué empresas conoce usted que realicen Prestación de Servicios de Predicciones?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
Ninguna		x				x		50,00%
Logistalia				x			x	50,00%

18. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera importante usted para al evaluar las empresas de predicciones?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Relación Precio/Calidad		x					x	50,00%
b) Cumplimiento Oportuno con los datos.				x				25,00%
c) Puntualidad en la entrega de la información						x		25,00%
d) Eficacia en la predicción								0,00%
e) Manejo Confidencialidad de los datos.							x	25,00%
f) Otro(especifique)								0,00%

19. ¿Cuál aspectos de la empresa de predicción, piensa usted cumplen mejor con estos atributos indicados en recuadro? (siendo 0 el más bajo de la evaluación y 100 el más alto de los beneficios).	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
CRITERIOS								
Relación Precio Calidad		90		90		100	100	95
Cumplimiento Oportuno de los datos		50		100		100	50	75
Puntualidad en la entrega de la información		75		100		100	100	93,75
Eficiencia en la predicción		100		100		100	100	100
Manejo Confidencialidad de los datos.		100		100		100	50	87,5
Otros(especifique)								

20. ¿Considerando a su juicio según el ahorro de los gastos de transporte de valores, cuanto esperaría en el % de ahorro esperado?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Menos de un 5%								0%
b) Entre el 6 - 10%								0%
c) Entre el 11 - 20%				x				25%
d) Entre el 21 - 30%		x				x		50%
e) Más de un 30% Especifique							x	25%

21. Si ha conocido una empresa de predicción ¿A través de que medio de comunicación ha conocido dichas empresas?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Periódicos y/o Revistas								0,00%
b) Internet								0,00%
c) Mercado directo				x			x	50,00%
d) Radio								0,00%
e) Televisión abierta								0,00%
f) Publicidad en tránsito								0,00%
g) Recomendación de otra entidad bancaria								0,00%
h) Marca Reconocida								0,00%
i) Otros(especifique) Ninguna		x				x		50,00%

22. Dentro de su Entidad bancaria, ¿Quién gestionaría o decidiría la contratación de una empresa de Prestación de Servicios Predictivos para las sucursales bancarias?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Gerente de Administración y Finanzas				x			x	50,00%
b) Gerente de Recursos Humanos								0,00%
c) Subgerente de Finanzas								0,00%
d) Gerente de Division		x						25,00%
e) Usted mismo								0,00%
f) Tesorero						x		25,00%
g) Jefe de efectivo del banco								0,00%
h) Otro(especifique)								0,00%

23. ¿Cuál es su proceso ideal de contratación de la empresa predictiva?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Contrato Mensual.		x						25,00%
b) Contrato por duración del proyecto.								0,00%
c) Contrato semestral por % de Ahorro obtenido.								0,00%
d) Contrato por % de efectividad de abastecimiento y retiro.				x				25,00%
e) Plan definido con anterioridad.								0,00%
f) Contrato por % efectividad y ahorro obtenido.						x	x	50,00%
g) Otros(Especifique)								0,00%

24. ¿En proceso de contratación estaría dispuesto a ingresar multas?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Asertividad de un 80% multa en factura de un 10%.								0,00%
b) Asertividad de un 90% multa en factura de un 7%.								0,00%
c) Asertividad de un 95% multa en factura de un 2%.		x						25,00%
d) Asertividad de un 96% Sin multa.						x		25,00%
e) Sin multa aplicar en Factura				x			x	50,00%

25. ¿En proceso de contratación estaría dispuesto a ingresar premios?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Asertividad de un 96% sin premio en factura.						x		25,00%
b) Asertividad de un 97% Premio en factura de un 2%.		x						25,00%
c) Asertividad de un 98% Premio en factura de un 7%.								0,00%
d) Asertividad de un 99% Premio en factura de un 10%.								0,00%
e) Asertividad de un 99,5% Premio en factura de un 12%.								0,00%
f) Sin Premios aplicar en Factura				x			x	50,00%

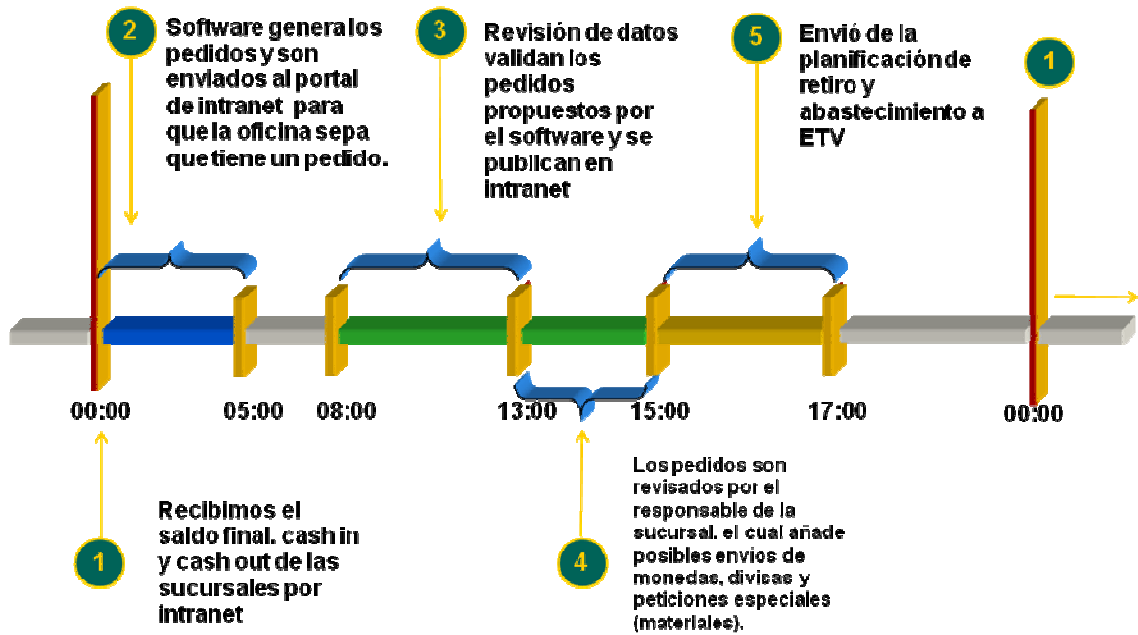
26. ¿Cuál sería el % de cumplimiento que debe tener el servicio predictivo para que contraten el servicio?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) 99%		x		x		x	x	57,14%
b) 97%								0,00%
c) 95%								0,00%
d) 92%								0,00%
e) 90%								0,00%
f) Otro								0,00%

27. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios predictivos para la predicción de los saldos custodiados y la normalización de los servicios de retiro de valores por parte de la ETV?(Favor responder en todos los precios indicados en la columna).	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de Chile	Santander	Total
Tipos de servicios								
a) Seguro lo contrato		2		2		3	2	2Millones
b) Tal vez lo contrate		3		3		4	3	3
c) No se si lo contrate		4		4		2	4	4
d) No lo contrato		5		5		5	5	5
e) Seguro no lo contrato		6		6		6	6	6

28. ¿Cuántos Personas posee en la actualidad para realizar las solicitudes de Abastecimientos y retiro de Dinero de las sucursales Bancarias?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Menos de 10 Personas.		x		x		x		42,86%
b) De 10 a 30 Personas.								0,00%
c) De 30 a 100 Personas.								0,00%
d) De 100 a 350 Personas.							x	14,29%
e) Más de 400 Personas.								0,00%

29. En la actualidad dentro de su Entidad Bancaria ¿Cuál es nivel de Ventas Anuales Aproximado?	Corpbanca	Scotia	BCI	Estado	BICE	Banco de chi	Santander	Total
a) Menos de 12.500UF Anuales.								0,000%
b) Entre 12.501 a 100.000UF Anuales.								0,000%
c) Entre 100.001 a 1.000.000UF Anuales.		x						14,286%
d) Entre 1.000.001 a 5.000.000UF Anuales.								0,000%
e) Entre 5.000.000 a 10.999.999 UF Anuales.								0,000%
f) Más de 11.000.000UF Anuales				x		x	x	42,857%

ANEXO 3 DESARROLLO DEL PROCESO PREDICTIVO.



ANEXO 4 FLUJO DE CAJA.

			marzo-14	abril-14	mayo-14	junio-14	julio-14	agosto-14
Ingresos			\$ 3.931.550	\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 5.404.100	\$ 5.404.100	\$ 5.984.000
Bco 1			\$ 3.931.550	\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 5.404.100	\$ 5.404.100	\$ 5.984.000
Bco 2			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		150	150	150	300	300	440
	Bco 2							
	Bco 3							
Cantidad bancos			1	1	1	1	1	1
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 4.693.155	-\$ 4.706.655	-\$ 4.706.655	-\$ 4.840.410	-\$ 4.840.410	-\$ 4.898.400
	Personal de Soporte		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Imposiciones		-\$ 985.563	-\$ 988.398	-\$ 988.398	-\$ 1.016.486	-\$ 1.016.486	-\$ 1.028.664
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 5.978.718	-\$ 5.995.053	-\$ 5.995.053	-\$ 6.156.896	-\$ 6.156.896	-\$ 6.227.064
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 1.107.972	-\$ 1.107.972
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 15.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 18.255.140	-\$ 3.036.475	-\$ 3.036.475	-\$ 1.860.768	-\$ 2.060.768	-\$ 1.551.036
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 16.744.860	\$ 13.708.386	\$ 10.671.911	\$ 8.811.143	\$ 6.750.375	\$ 5.199.339

			septiembre-14	octubre-14	noviembre-14	diciembre-14	enero-15	febrero-15
Ingresos			\$ 12.480.600	\$ 12.480.600	\$ 12.480.600	\$ 17.608.100	\$ 17.608.100	\$ 17.608.100
Bco 1			\$ 8.549.000	\$ 8.549.000	\$ 8.549.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 4.064.100	\$ 4.064.100	\$ 4.064.100
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	100	100	100	100
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 5.548.060	-\$ 5.548.060	-\$ 5.548.060	-\$ 6.060.810	-\$ 6.060.810	-\$ 6.060.810
	Personal de Soporte		-\$ 474.806	-\$ 474.806	-\$ 474.806	-\$ 526.081	-\$ 526.081	-\$ 526.081
	Imposiciones		-\$ 1.264.802	-\$ 1.264.802	-\$ 1.264.802	-\$ 1.383.247	-\$ 1.383.247	-\$ 1.383.247
	Asesoría Legal		-\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 7.887.668	-\$ 7.587.668	-\$ 7.587.668	-\$ 8.770.138	-\$ 8.270.138	-\$ 8.270.138
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 1.250.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	-\$ 648.560	-\$ 648.560	-\$ 1.379.116	-\$ 1.493.116	-\$ 1.493.116
Total			\$ 0	-\$ 648.560	-\$ 648.560	-\$ 1.379.116	-\$ 1.493.116	-\$ 1.493.116
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 986.526	\$ 2.764.914	\$ 2.764.914	\$ 5.879.388	\$ 6.365.388	\$ 6.365.388
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 4.212.813	\$ 6.977.727	\$ 9.742.641	\$ 15.622.030	\$ 21.987.418	\$ 28.352.806

			marzo-15	abril-15	mayo-15	junio-15	julio-15	agosto-15
Ingresos			\$ 17.608.100	\$ 18.005.600	\$ 19.179.400	\$ 19.179.400	\$ 19.179.400	\$ 19.179.400
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 4.064.100	\$ 4.461.600	\$ 5.635.400	\$ 5.635.400	\$ 5.635.400	\$ 5.635.400
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	200	200	200	200
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.060.810	-\$ 6.100.560	-\$ 6.217.940	-\$ 6.217.940	-\$ 6.217.940	-\$ 6.217.940
	Personal de Soporte		-\$ 526.081	-\$ 530.056	-\$ 541.794	-\$ 541.794	-\$ 541.794	-\$ 541.794
	Imposiciones		-\$ 1.383.247	-\$ 1.392.429	-\$ 1.419.544	-\$ 1.419.544	-\$ 1.419.544	-\$ 1.419.544
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 8.270.138	-\$ 8.323.045	-\$ 8.479.278	-\$ 8.479.278	-\$ 8.479.278	-\$ 8.479.278
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 1.493.116	-\$ 1.558.588	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926
Total			-\$ 1.493.116	-\$ 1.558.588	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926	-\$ 1.751.926
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 6.365.388	\$ 6.644.508	\$ 7.468.738	\$ 7.468.738	\$ 7.468.738	\$ 7.468.738
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 34.718.194	\$ 41.362.702	\$ 48.831.440	\$ 56.300.178	\$ 63.768.915	\$ 71.237.653

			septiembre-15	octubre-15	noviembre-15	diciembre-15	enero-16	febrero-16
Ingresos			\$ 19.179.400	\$ 21.696.900	\$ 21.696.900	\$ 21.696.900	\$ 23.185.000	\$ 23.185.000
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 5.635.400	\$ 8.152.900	\$ 8.152.900	\$ 8.152.900	\$ 9.641.000	\$ 9.641.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		200	200	200	200	435	435
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.217.940	-\$ 6.469.690	-\$ 6.469.690	-\$ 6.469.690	-\$ 6.618.500	-\$ 6.618.500
	Personal de Soporte		-\$ 541.794	-\$ 566.969	-\$ 566.969	-\$ 566.969	-\$ 581.850	-\$ 581.850
	Imposiciones		-\$ 1.419.544	-\$ 1.477.698	-\$ 1.477.698	-\$ 1.477.698	-\$ 1.512.074	-\$ 1.512.074
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	-\$ 300.000	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 8.479.278	-\$ 8.814.357	-\$ 8.814.357	-\$ 9.314.357	-\$ 9.312.424	-\$ 9.012.424
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 1.751.926	-\$ 2.166.586	-\$ 2.166.586	-\$ 2.052.586	-\$ 2.345.193	-\$ 2.402.193
Total			-\$ 1.751.926	-\$ 2.166.586	-\$ 2.166.586	-\$ 2.052.586	-\$ 2.345.193	-\$ 2.402.193
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 7.468.738	\$ 9.236.499	\$ 9.236.499	\$ 8.750.499	\$ 9.997.926	\$ 10.240.926
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 78.706.391	\$ 87.942.889	\$ 97.179.388	\$ 105.929.887	\$ 115.927.812	\$ 126.168.738

			marzo-16	abril-16	mayo-16	junio-16	julio-16	agosto-16
Ingresos			\$ 23.185.000	\$ 26.895.000	\$ 26.895.000	\$ 30.826.550	\$ 30.826.550	\$ 30.826.550
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 9.641.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435	435	435
	Bco 3					150	150	150
Cantidad bancos			2	2	2	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.618.500	-\$ 6.989.500	-\$ 6.989.500	-\$ 7.382.655	-\$ 7.382.655	-\$ 7.382.655
	Personal de Soporte		-\$ 581.850	-\$ 618.950	-\$ 618.950	-\$ 1.316.531	-\$ 1.316.531	-\$ 1.316.531
	Imposiciones		-\$ 1.512.074	-\$ 1.597.775	-\$ 1.597.775	-\$ 1.826.829	-\$ 1.826.829	-\$ 1.826.829
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 9.012.424	-\$ 9.506.225	-\$ 9.506.225	-\$ 10.826.015	-\$ 10.826.015	-\$ 10.826.015
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 1.500.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 2.402.193	-\$ 2.994.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.669.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088
Total			-\$ 2.402.193	-\$ 2.994.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.669.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 10.240.926	\$ 12.765.047	\$ 12.765.047	\$ 11.378.745	\$ 14.699.745	\$ 14.699.745
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 136.409.664	\$ 149.174.712	\$ 161.939.759	\$ 173.318.504	\$ 188.018.250	\$ 202.717.995

			septiembre-16	octubre-16	noviembre-16	diciembre-16
Ingresos			\$ 30.932.800	\$ 30.932.800	\$ 30.932.800	\$ 30.932.800
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 4.037.800	\$ 4.037.800	\$ 4.037.800	\$ 4.037.800
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435
	Bco 3		150	150	150	150
Cantidad bancos			3	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 7.393.280	-\$ 7.393.280	-\$ 7.393.280	-\$ 7.393.280
	Personal de Soporte		-\$ 1.318.656	-\$ 1.318.656	-\$ 1.318.656	-\$ 1.318.656
	Imposiciones		-\$ 1.829.507	-\$ 1.829.507	-\$ 1.829.507	-\$ 1.829.507
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 10.841.443	-\$ 10.841.443	-\$ 10.841.443	-\$ 11.341.443
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000
	Publicidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.452.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 3.465.345	-\$ 3.465.345	-\$ 3.465.345	-\$ 3.351.345
Total			-\$ 3.465.345	-\$ 3.465.345	-\$ 3.465.345	-\$ 3.351.345
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 14.773.312	\$ 14.773.312	\$ 14.773.312	\$ 14.287.312
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 217.491.307	\$ 232.264.619	\$ 247.037.930	\$ 261.325.242

ANEXO 5 FLUJO DE ANALISIS DE SENSIBILIDAD.

PESIMISTA

			marzo-14	abril-14	mayo-14	junio-14	julio-14	agosto-14
Ingresos			\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 4.324.100	\$ 4.324.100	\$ 4.904.000
Bco 1			\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 4.324.100	\$ 4.324.100	\$ 4.904.000
Bco 2			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		150	150	150	300	300	440
	Bco 2							
	Bco 3							
Cantidad bancos			1	1	1	1	1	1
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 4.693.155	-\$ 4.693.155	-\$ 4.693.155	-\$ 4.732.410	-\$ 4.732.410	-\$ 4.790.400
	Personal de Soporte		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Imposiciones		-\$ 985.563	-\$ 985.563	-\$ 985.563	-\$ 993.806	-\$ 993.806	-\$ 1.005.984
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 5.978.718	-\$ 5.978.718	-\$ 5.978.718	-\$ 6.026.216	-\$ 6.026.216	-\$ 6.096.384
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 1.107.972	-\$ 1.107.972
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 15.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 18.255.140	-\$ 3.155.140	-\$ 3.155.140	-\$ 2.810.088	-\$ 3.010.088	-\$ 2.500.356
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 16.744.860	\$ 13.589.721	\$ 10.434.581	\$ 7.624.493	\$ 4.614.405	\$ 2.114.049

			septiembre-14	octubre-14	noviembre-14	diciembre-14	enero-15	febrero-15
Ingresos			\$ 9.240.600	\$ 9.240.600	\$ 9.240.600	\$ 9.375.600	\$ 9.375.600	\$ 9.375.600
Bco 1			\$ 5.309.000	\$ 5.309.000	\$ 5.309.000	\$ 5.444.000	\$ 5.444.000	\$ 5.444.000
Bco 2			\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 3.931.600	\$ 3.931.600
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	100	100	100	100
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 5.224.060	-\$ 5.224.060	-\$ 5.224.060	-\$ 5.237.560	-\$ 5.237.560	-\$ 5.237.560
	Personal de Soporte		-\$ 442.406	-\$ 442.406	-\$ 442.406	-\$ 443.756	-\$ 443.756	-\$ 443.756
	Imposiciones		-\$ 1.189.958	-\$ 1.189.958	-\$ 1.189.958	-\$ 1.193.076	-\$ 1.193.076	-\$ 1.193.076
	Asesoría Legal		-\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 7.456.424	-\$ 7.156.424	-\$ 7.156.424	-\$ 7.674.392	-\$ 7.174.392	-\$ 7.174.392
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 1.250.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	-\$ 114.896	-\$ 114.896	-\$ 23.132	-\$ 137.132	-\$ 137.132
Total			\$ 0	-\$ 114.896	-\$ 114.896	-\$ 23.132	-\$ 137.132	-\$ 137.132
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 3.795.282	\$ 489.822	\$ 489.822	\$ 98.617	\$ 584.617	\$ 584.617
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	-\$ 1.681.233	-\$ 1.191.411	-\$ 701.589	-\$ 602.972	-\$ 18.355	\$ 566.262

			marzo-15	abril-15	mayo-15	junio-15	julio-15	agosto-15
Ingresos			\$ 11.128.100	\$ 11.260.600	\$ 11.904.400	\$ 11.904.400	\$ 11.904.400	\$ 11.904.400
Bco 1			\$ 7.064.000	\$ 7.064.000	\$ 7.064.000	\$ 7.064.000	\$ 7.064.000	\$ 7.064.000
Bco 2			\$ 4.064.100	\$ 4.196.600	\$ 4.840.400	\$ 4.840.400	\$ 4.840.400	\$ 4.840.400
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	200	200	200	200
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 5.412.810	-\$ 5.426.060	-\$ 5.490.440	-\$ 5.490.440	-\$ 5.490.440	-\$ 5.490.440
	Personal de Soporte		-\$ 461.281	-\$ 462.606	-\$ 469.044	-\$ 469.044	-\$ 469.044	-\$ 469.044
	Imposiciones		-\$ 1.233.559	-\$ 1.236.620	-\$ 1.251.492	-\$ 1.251.492	-\$ 1.251.492	-\$ 1.251.492
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 7.407.650	-\$ 7.425.286	-\$ 7.510.976	-\$ 7.510.976	-\$ 7.510.976	-\$ 7.510.976
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 425.788	-\$ 447.613	-\$ 553.654	-\$ 553.654	-\$ 553.654	-\$ 553.654
Total			-\$ 425.788	-\$ 447.613	-\$ 553.654	-\$ 553.654	-\$ 553.654	-\$ 553.654
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 1.815.203	\$ 1.908.243	\$ 2.360.313	\$ 2.360.313	\$ 2.360.313	\$ 2.360.313
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 2.381.466	\$ 4.289.709	\$ 6.650.022	\$ 9.010.335	\$ 11.370.647	\$ 13.730.960

			septiembre-15	octubre-15	noviembre-15	diciembre-15	enero-16	febrero-16
Ingresos			\$ 15.399.400	\$ 15.929.400	\$ 15.929.400	\$ 15.929.400	\$ 16.225.000	\$ 16.225.000
Bco 1			\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000	\$ 9.764.000
Bco 2			\$ 5.635.400	\$ 6.165.400	\$ 6.165.400	\$ 6.165.400	\$ 6.461.000	\$ 6.461.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		200	200	200	200	435	435
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 5.839.940	-\$ 5.892.940	-\$ 5.892.940	-\$ 5.892.940	-\$ 5.922.500	-\$ 5.922.500
	Personal de Soporte		-\$ 503.994	-\$ 509.294	-\$ 509.294	-\$ 509.294	-\$ 512.250	-\$ 512.250
	Imposiciones		-\$ 1.332.226	-\$ 1.344.469	-\$ 1.344.469	-\$ 1.344.469	-\$ 1.351.298	-\$ 1.351.298
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	-\$ 300.000	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 7.976.160	-\$ 8.046.703	-\$ 8.046.703	-\$ 8.546.703	-\$ 8.386.048	-\$ 8.086.048
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 1.129.319	-\$ 1.216.615	-\$ 1.216.615	-\$ 1.102.615	-\$ 1.198.804	-\$ 1.255.804
Total			-\$ 1.129.319	-\$ 1.216.615	-\$ 1.216.615	-\$ 1.102.615	-\$ 1.198.804	-\$ 1.255.804
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 4.814.463	\$ 5.186.623	\$ 5.186.623	\$ 4.700.623	\$ 5.110.691	\$ 5.353.691
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 18.545.424	\$ 23.732.047	\$ 28.918.670	\$ 33.619.294	\$ 38.729.984	\$ 44.083.675

			marzo-16	abril-16	mayo-16	junio-16	julio-16	agosto-16
Ingresos			\$ 21.992.500	\$ 23.185.000	\$ 23.185.000	\$ 27.116.550	\$ 27.116.550	\$ 27.116.550
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 8.448.500	\$ 9.641.000	\$ 9.641.000	\$ 9.641.000	\$ 9.641.000	\$ 9.641.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435	435	435
	Bco 3					150	150	150
Cantidad bancos			2	2	2	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.499.250	-\$ 6.618.500	-\$ 6.618.500	-\$ 7.011.655	-\$ 7.011.655	-\$ 7.011.655
	Personal de Soporte		-\$ 569.925	-\$ 581.850	-\$ 581.850	-\$ 1.242.331	-\$ 1.242.331	-\$ 1.242.331
	Imposiciones		-\$ 1.484.527	-\$ 1.512.074	-\$ 1.512.074	-\$ 1.733.337	-\$ 1.733.337	-\$ 1.733.337
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 8.853.702	-\$ 9.012.424	-\$ 9.012.424	-\$ 10.287.323	-\$ 10.287.323	-\$ 10.287.323
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 1.500.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 2.205.775	-\$ 2.383.193	-\$ 2.383.193	-\$ 2.066.540	-\$ 2.845.540	-\$ 2.845.540
Total			-\$ 2.205.775	-\$ 2.383.193	-\$ 2.383.193	-\$ 2.066.540	-\$ 2.845.540	-\$ 2.845.540
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 9.403.566	\$ 10.159.926	\$ 10.159.926	\$ 8.809.986	\$ 12.130.986	\$ 12.130.986
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 53.487.241	\$ 63.647.167	\$ 73.807.093	\$ 82.617.079	\$ 94.748.065	\$ 106.879.051

			septiembre-16	octubre-16	noviembre-16	diciembre-16
Ingresos			\$ 30.826.550	\$ 30.826.550	\$ 30.826.550	\$ 30.932.800
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 3.931.550	\$ 4.037.800
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435
	Bco 3		150	150	150	150
Cantidad bancos			3	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 7.382.655	-\$ 7.382.655	-\$ 7.382.655	-\$ 7.393.280
	Personal de Soporte		-\$ 1.316.531	-\$ 1.316.531	-\$ 1.316.531	-\$ 1.318.656
	Imposiciones		-\$ 1.826.829	-\$ 1.826.829	-\$ 1.826.829	-\$ 1.829.507
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 10.826.015	-\$ 10.826.015	-\$ 10.826.015	-\$ 11.341.443
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000
	Publicidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.452.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.351.345
Total			-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.448.088	-\$ 3.351.345
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 14.699.745	\$ 14.699.745	\$ 14.699.745	\$ 14.287.312
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 121.578.796	\$ 136.278.542	\$ 150.978.287	\$ 165.265.599

OPTIMISTA

			marzo-14	abril-14	mayo-14	junio-14	julio-14	agosto-14
Ingresos			\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 5.404.100	\$ 5.404.100	\$ 5.984.000
Bco 1			\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 4.066.550	\$ 5.404.100	\$ 5.404.100	\$ 5.984.000
Bco 2			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		150	150	150	300	300	440
	Bco 2							
	Bco 3							
Cantidad bancos			1	1	1	1	1	1
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 4.706.655	-\$ 4.706.655	-\$ 4.706.655	-\$ 4.840.410	-\$ 4.840.410	-\$ 4.898.400
	Personal de Soporte		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Imposiciones		-\$ 988.398	-\$ 988.398	-\$ 988.398	-\$ 1.016.486	-\$ 1.016.486	-\$ 1.028.664
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 5.995.053	-\$ 5.995.053	-\$ 5.995.053	-\$ 6.156.896	-\$ 6.156.896	-\$ 6.227.064
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972	-\$ 92.972
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000	-\$ 55.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 907.972	-\$ 1.107.972	-\$ 1.107.972
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 17.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 20.136.475	-\$ 3.036.475	-\$ 3.036.475	-\$ 1.860.768	-\$ 2.060.768	-\$ 1.551.036
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 14.863.525	\$ 11.827.051	\$ 8.790.576	\$ 6.929.808	\$ 4.869.040	\$ 3.318.004

			septiembre-14	octubre-14	noviembre-14	diciembre-14	enero-15	febrero-15
Ingresos			\$ 12.613.100	\$ 12.613.100	\$ 12.613.100	\$ 18.535.600	\$ 18.535.600	\$ 18.535.600
Bco 1			\$ 8.549.000	\$ 8.549.000	\$ 8.549.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 4.064.100	\$ 4.064.100	\$ 4.064.100	\$ 4.991.600	\$ 4.991.600	\$ 4.991.600
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	100	100	100	100
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 5.561.310	-\$ 5.561.310	-\$ 5.561.310	-\$ 6.153.560	-\$ 6.153.560	-\$ 6.153.560
	Personal de Soporte		-\$ 476.131	-\$ 476.131	-\$ 476.131	-\$ 535.356	-\$ 535.356	-\$ 535.356
	Imposiciones		-\$ 1.267.863	-\$ 1.267.863	-\$ 1.267.863	-\$ 1.404.672	-\$ 1.404.672	-\$ 1.404.672
	Asesoría Legal		-\$ 300.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 7.905.304	-\$ 7.605.304	-\$ 7.605.304	-\$ 8.893.588	-\$ 8.393.588	-\$ 8.393.588
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 1.250.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		\$ 0	-\$ 670.384	-\$ 670.384	-\$ 1.531.885	-\$ 1.645.885	-\$ 1.645.885
Total			\$ 0	-\$ 670.384	-\$ 670.384	-\$ 1.531.885	-\$ 1.645.885	-\$ 1.645.885
Total caja		\$ 35.000.000	-\$ 871.662	\$ 2.857.954	\$ 2.857.954	\$ 6.530.668	\$ 7.016.668	\$ 7.016.668
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 2.446.343	\$ 5.304.297	\$ 8.162.251	\$ 14.692.919	\$ 21.709.588	\$ 28.726.256

			marzo-15	abril-15	mayo-15	junio-15	julio-15	agosto-15
Ingresos			\$ 21.053.100	\$ 21.053.100	\$ 21.696.900	\$ 26.599.400	\$ 26.599.400	\$ 26.599.400
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 7.509.100	\$ 7.509.100	\$ 8.152.900	\$ 13.055.400	\$ 13.055.400	\$ 13.055.400
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		100	100	200	200	200	200
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.405.310	-\$ 6.405.310	-\$ 6.469.690	-\$ 6.959.940	-\$ 6.959.940	-\$ 6.959.940
	Personal de Soporte		-\$ 560.531	-\$ 560.531	-\$ 566.969	-\$ 615.994	-\$ 615.994	-\$ 615.994
	Imposiciones		-\$ 1.462.827	-\$ 1.462.827	-\$ 1.477.698	-\$ 1.590.946	-\$ 1.590.946	-\$ 1.590.946
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 8.728.668	-\$ 8.728.668	-\$ 8.814.357	-\$ 9.466.880	-\$ 9.466.880	-\$ 9.466.880
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 2.060.545	-\$ 2.060.545	-\$ 2.166.586	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082
Total			-\$ 2.060.545	-\$ 2.060.545	-\$ 2.166.586	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 8.784.429	\$ 8.784.429	\$ 9.236.499	\$ 12.678.980	\$ 12.678.980	\$ 12.678.980
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 37.510.685	\$ 46.295.115	\$ 55.531.613	\$ 68.210.593	\$ 80.889.573	\$ 93.568.553

			septiembre-15	octubre-15	noviembre-15	diciembre-15	enero-16	febrero-16
Ingresos			\$ 26.599.400	\$ 26.599.400	\$ 26.599.400	\$ 26.599.400	\$ 26.895.000	\$ 26.895.000
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 13.055.400	\$ 13.055.400	\$ 13.055.400	\$ 13.055.400	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		200	200	200	200	435	435
	Bco 3							
Cantidad bancos			2	2	2	2	2	2
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.959.940	-\$ 6.959.940	-\$ 6.959.940	-\$ 6.959.940	-\$ 6.989.500	-\$ 6.989.500
	Personal de Soporte		-\$ 615.994	-\$ 615.994	-\$ 615.994	-\$ 615.994	-\$ 618.950	-\$ 618.950
	Imposiciones		-\$ 1.590.946	-\$ 1.590.946	-\$ 1.590.946	-\$ 1.590.946	-\$ 1.597.775	-\$ 1.597.775
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000	-\$ 300.000	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 9.466.880	-\$ 9.466.880	-\$ 9.466.880	-\$ 9.966.880	-\$ 9.806.225	-\$ 9.506.225
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.229.458	-\$ 1.229.458
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Total			-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.860.082	-\$ 2.956.270	-\$ 3.013.270
Total			-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.974.082	-\$ 2.860.082	-\$ 2.956.270	-\$ 3.013.270
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 12.678.980	\$ 12.678.980	\$ 12.678.980	\$ 12.192.980	\$ 12.603.047	\$ 12.846.047
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 106.247.534	\$ 118.926.514	\$ 131.605.494	\$ 143.798.474	\$ 156.401.521	\$ 169.247.568

			marzo-16	abril-16	mayo-16	junio-16	julio-16	agosto-16
Ingresos			\$ 26.895.000	\$ 26.895.000	\$ 26.895.000	\$ 31.357.800	\$ 31.357.800	\$ 31.357.800
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.462.800	\$ 4.462.800	\$ 4.462.800
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435	435	435
	Bco 3					150	150	150
Cantidad bancos			2	2	2	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 6.989.500	-\$ 6.989.500	-\$ 6.989.500	-\$ 7.435.780	-\$ 7.435.780	-\$ 7.435.780
	Personal de Soporte		-\$ 618.950	-\$ 618.950	-\$ 618.950	-\$ 1.327.156	-\$ 1.327.156	-\$ 1.327.156
	Imposiciones		-\$ 1.597.775	-\$ 1.597.775	-\$ 1.597.775	-\$ 1.840.217	-\$ 1.840.217	-\$ 1.840.217
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 9.506.225	-\$ 9.506.225	-\$ 9.506.225	-\$ 10.903.153	-\$ 10.903.153	-\$ 10.903.153
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 139.458	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Publicidad		-\$ 200.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	
Total			-\$ 1.229.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.329.458	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 1.500.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 3.100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 3.013.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.755.370	-\$ 3.534.370	-\$ 3.534.370
Total			-\$ 3.013.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.994.270	-\$ 2.755.370	-\$ 3.534.370	-\$ 3.534.370
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 12.846.047	\$ 12.765.047	\$ 12.765.047	\$ 11.746.577	\$ 15.067.577	\$ 15.067.577
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 182.093.615	\$ 194.858.663	\$ 207.623.710	\$ 219.370.286	\$ 234.437.863	\$ 249.505.440

			septiembre-16	octubre-16	noviembre-16	diciembre-16
Ingresos			\$ 35.076.550	\$ 35.076.550	\$ 35.076.550	\$ 45.170.300
Bco 1			\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000	\$ 13.544.000
Bco 2			\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000	\$ 13.351.000
Bco 3			\$ 8.181.550	\$ 8.181.550	\$ 8.181.550	\$ 18.275.300
Ingreso plan Sucursales	Bco 1		440	440	440	440
	Bco 2		435	435	435	435
	Bco 3		150	150	150	150
Cantidad bancos			3	3	3	3
Costo remuneraciones	Jefaturas		-\$ 7.807.655	-\$ 7.807.655	-\$ 7.807.655	-\$ 8.817.030
	Personal de Soporte		-\$ 1.401.531	-\$ 1.401.531	-\$ 1.401.531	-\$ 1.603.406
	Imposiciones		-\$ 1.933.929	-\$ 1.933.929	-\$ 1.933.929	-\$ 2.188.292
	Asesoría Legal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 500.000
	Asesoría contabilidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Total			-\$ 11.443.115	-\$ 11.443.115	-\$ 11.443.115	-\$ 13.408.728
Costos Generales	Arriendo y gastos comunes		-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701	-\$ 162.701
	Gasto basicos		-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
	Telefonia e internet		-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000
	gastos varios		-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
	Movilizacion		-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
	Patente		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 100.000
	Publicidad		-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
	hosting servidor		-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000	-\$ 450.000
Total			-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.352.701	-\$ 1.452.701
Gastos Variables	Diseño contratos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Implementacion SW		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Soporte SW		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Total			-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000
Gastos del Proyecto	Diseño Software		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Gastos varios		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
	Servidores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Gastos bancarios	Prestamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Impuestos		-\$ 4.138.339	-\$ 4.138.339	-\$ 4.138.339	-\$ 5.663.686
Total			-\$ 4.138.339	-\$ 4.138.339	-\$ 4.138.339	-\$ 5.663.686
Total caja		\$ 35.000.000	\$ 17.642.394	\$ 17.642.394	\$ 17.642.394	\$ 24.145.186
Flujo acumulado		\$ 35.000.000	\$ 267.147.834	\$ 284.790.229	\$ 302.432.623	\$ 326.577.809