



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA FACILITADORA DE SERVICIOS
TURÍSTICOS EN NICARAGUA**

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

MARCO ANTONIO VALLE CANELO

PROFESOR GUIA:

CHRISTIAN WILLATT HERRERA

MIEMBROS DE LA COMISION:

DANIEL ESPARZA CARRASCO.

ALVARO GONZALEZ GUERRERO

SANTIAGO DE CHILE

Marzo, 2009

Resumen

A partir del año 2002 el turismo Nicaragüense ha tenido un crecimiento promedio del 16,5%, este ritmo le ha permitido ser por sexto año consecutivo el producto que genera más divisas al país. Según datos del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) esta industria genero en el año 2006 US \$ 230,1 millones.

Sus atractivos naturales y su continua mejorar de competitividad la hacen situarse como un destino capaz de satisfacer los gustos de mercados mundiales. Por ello el objetivo del plan de negocio radica en hacer un aporte al desarrollo de la industria, logrando una mejor articulación entre turistas y ofertantes de servicios/productos.

Se formara un equipo especializado en el desarrollo de paquetes turísticos, herramientas de apoyo a clientes; se instalaran canales de ventas en puntos estratégicos y se creara una página web que contendrá los servicios que se ofertaran.

Con este objetivo en mente, se desarrollo un estudio de mercado a 89 personas y 26 empresas de servicios/productos turísticos en Nicaragua. Se realizo el mismo para tener información del tipo socio-demográficas, temporadas de vacaciones, actividades preferidas y características del viaje.

La información que se obtuvo permitió definir los perfiles tanto para clientes como para ofertantes de servicios/productos. Además valido los tres servicios que permitirán generar ingresos a la empresa.

En materia de marketing, se estimo una fuerza de ventas de 5 a 8 personas de acuerdo al inventario turístico existente en el país. El equipo tendrá una orientación marcada al cliente y a buscar sinergias dentro de los mismos. La promoción se hará por tres medios: asociación con instituciones publico-privadas, publicidad cruzada entre la empresa y los distintos ofertantes y desarrollo de aplicaciones de Facebook y Hi5.

Dentro del análisis financiero se mostro una proyección de ventas de US \$ 4.869.493 al final del quinto año. La inversión requerida para el proyecto es de US \$ 626.482 y esta es recuperada en el tercer año, es rentable con un VAN de US \$ 172.515 y una TIR de 105%

Este plan de negocios esta apuntado a la mejor industria nicaragüense en la actualidad y está enmarcado dentro de las nuevas tendencias para proveer servicios en el futuro. Ello da como resultado final, un negocio atractivo que tendrá un impacto positivo en la sociedad donde se desarrollara y en sus accionarios.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera especial a dos mujeres que han sido actores principales en la culminación de este magíster y de todos mis logros, en general.

A mi madre, Martha Canelo Largaespada por ser un factor motivador y de empuje durante toda mi vida

A mi abuelita, Leticia Dávila Mayorga por tus innumerables consejos y recomendaciones, siempre serán parte de mí.

Además, quiero agradecer a mi Padre, Marco Valle Dávila por haberme educado mediante el consejo y el ejemplo. Sera mi mayor logro poder algún día compararme contigo.

Finalmente, quiero mencionar a mi hermano, Silvio Casco Marengo (q. e p. d) por compartir y crecer a tu lado. Siempre has estado caminando a mi lado y no cabe duda que donde estés, estarás orgulloso de nuestros logros.

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivo	8
1.2. Metodología	8
1.3. Resultados esperados	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
3. MISIÓN / OBJETIVOS	12
3.1. Visión	12
3.2. Misión	12
3.3. Objetivos Estratégicos	12
4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	13
4.1. Problema y Oportunidad	13
4.2. Clientes Objetivo	14
4.2.1. Perfil de turista Centroamericano	15
4.2.2. Perfil de turista Norteamericano	15
4.2.3. Perfil ofertante de productos y servicios	16
4.3. Características del mercado	16
4.3.1. Características demográficas del turista	16
4.3.2. Características del viaje	17
4.3.3. Comportamiento de las actividades y gastos del turista	17
4.4. Análisis Interno / Externo	19
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS	21
5.1. Descripción de Productos y Servicios	21
5.2. Ventajas competitivas y propuesta de valor	23
5.3. Estado de desarrollo / Tecnología	23
5.4. Productos sustitutos	23
5.5. Proveedores	24
6. MARKETING Y ESTRATEGIA	25
6.1. Modelo de Ingresos	25
6.2. Modelo de comercialización y ventas	25
6.2.1. Canales de distribución y asociaciones	25
6.2.2. Fuerza de ventas	26
6.2.3. Descripción del proceso de ventas	26
6.3. Promoción	27
6.4. Estrategia competitiva	28
7. OPERACIONES	30

7.1. Flujo de Operaciones	31
7.1.1. Proceso de reserva de hoteles y autos	31
7.1.2. Proceso de diseño de paquetes customizados	31
7.1.3. Proceso de construcción de casas de verano	32
7.2. Plan de adquisiciones	32
7.3. Infraestructura física, equipos, maquinaria y tecnología requerida	33
7.4. Personal de operación	33
7.5. Controles	34
8. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO	35
8.1. Equipo organizativo	35
8.2. Carta Gantt	38
9. PROYECCIONES FINANCIERAS	39
9.1. Proyecciones de Ventas	39
9.2. Costos	40
9.3. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre	41
9.4. Flujo de efectivo y Hoja de balance	42
9.5. Evaluación y análisis económico del proyecto	44
9.6. Estrategia de financiamiento	45
10. ANÁLISIS DE RIESGO	46
11. CONCLUSIONES	47
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
13. ANEXOS	53
Anexo A: Estadísticas del turismo	53
Anexo B: Perfil del turista	54
Anexo C: Flujograma	56
Anexo D: Ventas mensuales ampliadas	58
Anexo E: Estado de Resultados ampliado	63
Anexo F: Cuentas por cobrar y Capital de Trabajo	68
Anexo G: Costos fijos	70
Anexo H: Costos variables	71
Anexo I: Flujo de Efectivo ampliado	71
Anexo J: Balance General ampliado	73
Anexo K: Análisis de Sensibilidad	76
Anexo L: Estrategia de financiamiento	78
Anexo M: Cálculo de tasa de descuento	79

TABLAS

No.1: Análisis interno y externo	20
No.2: Proyección de ventas	39
No.3: Proyección de costos	40
No.4: Estado de Resultados resumido	41
No.5: Flujo de Efectivo resumido	42
No.6: Balance General resumido	43
No.7: Evaluación Económica	44
No.8: Estrategia de Financiamiento	45
No.8: Resultados análisis de sensibilidad	46

FIGURAS

Fig.1: Principales mercados	14
Fig.2: Ciclos vacacionales	15
Fig.3: Esquema de Hitos Claves	16
Fig.4: Inventario turístico y de actividades	26
Fig.4: Proceso de operaciones	30
Fig.4: Controles a realizar	34
Fig.4: Organigrama	35
Fig.4: Carta Gantt	38
Fig.4: Crecimiento de ventas	44
Fig.4: Uso de aporte de los inversionistas en la conformación de la empresa	45

1. INTRODUCCIÓN

Nicaragua es un país que al igual que todos los países de América Latina ha sufrido los estragos de guerras, desastres naturales y dictaduras. Sin embargo compartimos, como los demás de los países, bellezas naturales, personas amables y un potencial turístico que en nuestro caso del país está empezando a desarrollarse.

Datos del Instituto Nicaragüense de turismo (INTUR) muestran una industria que ha tenido un crecimiento del 16,5% en promedio, en el periodo 2002-2006. Esto es explicado en parte por los destacados recursos naturales con que cuenta el país, el mediano avance en el desarrollo y mejora de infraestructura física, la voluntad gubernamental para impulsar esta industria a través de política económica y el notable aumento de oferta turística.

Sin embargo, a la fecha no existe una coordinación entre la oferta y demanda turística. Lo que da como resultado que los turistas no disfruten al máximo su estadía y que el país pierda competitividad ante las otras industrias turísticas centroamericanas.

El plan de negocio plantea la constitución de una empresa facilitadora de productos/servicios turísticos. Se pretende el desarrollo de una sólida plataforma tecnológica y de un equipo especializado en los campos de Marketing, TI y Diseño creativo para lograr el enfoque sistémico y a la vez amigable para el turista.

En forma paralela se perciben también como problemas, el mejoramiento del posicionamiento de Nicaragua como país receptor de turismo y la creación de un plan de desarrollo que promueva el manejo sustentable y crecimiento de los atractivos naturales y culturales. Estos dos retos no son abordados por el plan de negocio, pero se consideran de extrema relevancia para tener un lograr un Plan estratégico coordinante y de largo plazo.

Para poder abordar correctamente el trabajo se han utilizado fuentes para entender las principales características de la industria turística nicaragüense, sobre cómo preparar un plan de negocios, sobre cómo realizar estudios de mercado (Referencia 4) y sobre como potenciar la propuesta comercial.

1.1 Objetivo

Contribuir al mejoramiento del turismo nicaragüense por medio de plataformas tecnológicas que contribuyan al acceso a información y mejoras a la relación entre ofertantes y demandantes.

1.2 Metodología

- **Resumen:** se elaborará al final del desarrollo del plan de negocio, resumiendo los principales elementos del proyecto, su potencial y beneficios, de tal manera de captar la atención del lector y en especial, de posibles inversionistas.
- **Descripción de la empresa:** Se hará un esbozo general de la industria, identificando las principales características, actores y retos de la misma. Se investigara los informes publicados por las instituciones públicas relevantes al tema.
- **Misión y Objetivos:** Después del análisis propuesto en el primer capítulo, se podrá definir cuál será la misión, visión y Objetivos que la empresa tomara la empresa para poder abordar de forma eficiente su inserción en el mercado.
- **Análisis del mercado e industria: Productos y servicios:** se planteará la necesidad identificada y los segmentos objetivos a los cuales se dirigirá la empresa. Para analizar las principales razones de compra de dichos segmentos, se realizará un estudio de mercado entrevistando a clientes potenciales (individuales y tiendas) residentes en los países elegidos. Igualmente, se indagará con artesanos centroamericanos respecto a su disposición de trabajar con la empresa. Además, se realizará un análisis competitivo a partir de información en internet, lo cual permitirá caracterizar el mercado.
- **Productos y Servicios:** Se definirá los productos turísticos ofrecidos por el proyecto y sus ventajas competitivas. También se identificara algunos de los posibles proveedores y el boceto de la tecnología que se necesita para materializar el proyecto.

- Marketing y Estrategia: Para este capítulo se definirá la política de precios, las asociaciones que se planean hacer, estimación de la fuerza de ventas, diseñar el proceso de ventas, las actividades que se llevaran a cabo para lograr el posicionamiento deseado y la estrategia competitiva para dificultar la entrada de nuevos competidores. Este capítulo es de suma importancia para el proyecto porque definirá la forma en la que integración entre oferta y demanda turística se pretende abordar.
- Operaciones: Se abordara la creación de la estrategia de operaciones. Empezando por definir los procesos centrales, la infraestructura física idónea, integraciones y los controles que se llevaran.
- Organización y Plan de trabajo: con el avance en el desarrollo del plan de negocio, se dirá cual sería la estructura organizativa idónea, las funciones de cada uno de los puestos y se finalizara con una carta Gantt mostrando los principales hitos del proyecto.
- Proyecciones financieras: Para realizar este capítulo se harán proyecciones de ventas y estimación de los costos. Con esto se construirá los EERR, Flujos de efectivo, Flujos de caja. Con estos reportes contables se podrá estimar la efectividad del negocio. Adicionalmente, se hará un análisis de sensibilidad para las variables relevantes.

1.3 Resultados esperados

Como resultado esperado se espera determinar la factibilidad del plan de negocio, se considera primordial el análisis económico, comercial y operacional para la medición de este resultado.

Adicionalmente se pretende utilizar este plan de negocio, como una carta de presentación ante posibles inversionistas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Nicaragua es un país que al igual que todos los países de América Latina ha sufrido los estragos de guerras, desastres naturales y dictaduras. Sin embargo compartimos, como los demás de nuestros países bellezas naturales, personas amables y un potencial turístico, que en nuestro caso está empezando a desarrollarse.

Es notable la preeminencia en la agenda del gobierno y de los privados del papel que está jugando el turismo en Nicaragua. Muchos consideran esta industria como uno de los pilares para el impulso que necesita el país para su desarrollo. Si sumamos este auge del turismo y el afecto que tiene los fundadores del proyecto por contribuir de manera positiva en este desarrollo, nos da como resultado un servicio innovador y nuevo en Nicaragua.

Después de analizar la oferta turística en Nicaragua pudimos observar lo siguiente:

- Un 30% de los turistas eran de origen norteamericano. Estos prefieren hacer actividades como el surf, observar aves y fauna.
- Un 69% son turistas centroamericanos, que usualmente prefieren hoteles en modalidad todo incluido.
- Existen un porcentaje marginal de turistas europeos y sudamericanos.
- La mayoría de los hoteles son de 3 estrellas y en promedio tiene 30 habitaciones por hotel.
- Aumento categórico de la inversión en hoteles, restaurantes y servicios turísticos
- Poca coordinación en la promoción como grupo de la oferta turística nicaragüense.
- La industria turística ha crecido a un 8% anual desde el 2003.

- Resultado del atractivo natural y del buen surf de las playas del pacifico. Se han y siguen construyendo casas de verano para turistas que ya han visitado Nicaragua.

Todas estas características nos hicieron ver la falta enlace existente y a su vez nos permitió diseñar un modelo de negocios que permita conglomerar toda la oferta turística nicaragüense, de tal manera que permita al turista extranjero poder disfrutar al máximo su estadía en nuestro país. La idea es desarrollar por medio de internet, un canal de comunicación directo entre turista y los ofertantes.

Dentro de nuestros servicios propuestos se encuentran:

- Reservas de vuelos, hoteles, autos y casas.
- Diseño de paquetes turísticos a su medida.
- Alquiler de casas para verano.
- Paquetes de Surf, Pesca, Playa, Música y Poesía, Observación de aves, Fauna, Vida Nocturna y mucho mas...
- Ofertas de la temporada.
- Tips del viajero, ranking de hoteles y paquetes turísticos ofrecidos.
- Opiniones y foros de discusión.
- Opciones del usuario para subir audio y video

La propuesta de negocio contempla el desarrollo de una sólida plataforma tecnológica, un equipo comercial que promocióne a Nicaragua como destino turístico y la gestión integral de la cadena de valor para cada uno de nuestros servicios. Esto nos compromete a no solo ofertar los servicios, sino también a garantizar un precio justo.

En la actualidad el proyecto se encuentra en desarrollo, específicamente en la investigación de mercado. Sobre este tema hablaremos más a profundidad en la etapa correspondiente del Plan de Negocios.

3. MISION Y OBJETIVOS

3.1 Misión.

Brindar al turista la oportunidad de contar con servicios que le permitan recrearse de acuerdo a sus gustos expresos y contar con información de calidad que le permita disfrutar al máximo su viaje a Nicaragua.

Nos comprometemos a brindar servicios innovadores que contribuyan al desarrollo de la industria turística. En esta primera etapa centraremos nuestro foco de acción comercial al mercado norteamericano.

3.2 Visión.

Ser la plataforma digital por excelencia de los turistas para planear sus viajes a toda Centroamérica.

3.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos para los próximos 5 años son los siguientes:

- Posicionar nuestros servicios como uno de los mejores servicios turísticos a nivel nacional e internacional y la primera opción a consultar por los turistas.
- Ser la empresa líder en soluciones en servicios turísticos en el país.
- Al 5to año tener a obtener \$4, 869,493 en ingresos brutos.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA.

4.1 Problema y Oportunidad.

El turismo en Nicaragua es una industria que ha tenido un crecimiento del 16,5¹% en promedio, a partir del año 2002. Esto es explicado en parte por los destacados recursos naturales con que cuenta el país, el mediano avance en el desarrollo y mejora de infraestructura física, la voluntad gubernamental para impulsar esta industria a través de política económica y el notable aumento de oferta turística.

Los cuatro factores explican el aumento en el ingreso de turistas y como la industria del turismo por sexto año consecutivo sea el producto que genera más divisas, este representa un % 22 del total de exportaciones del país. Sin embargo, existen retos que deben ser enfrentados para mantener esta vía de crecimiento, estos son:

Mejoras en el *Plan de Marketing* turístico de Nicaragua. La forma en que los mercados internacionales como nacionales perciben los productos y servicios ofertados por el país, carecen de un enfoque sistémico y a la vez amigable para el turista. Esto disminuye el atractivo de Nicaragua ante mercados internacionales y afecta directamente a la industria turística.

Este plan de negocio pretende resolver este problema, desarrollando un producto que integre todos los recursos necesarios para que el turista satisfaga todos sus requerimientos, a través plataformas tecnológicas.

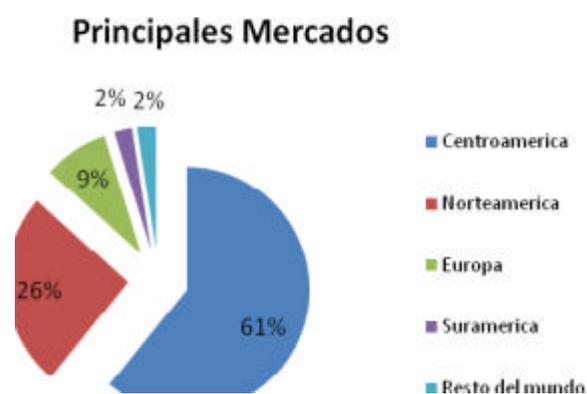
El siguiente problema se encuentra también en el Plan de Marketing, se debe mejorar el actual *posicionamiento del país* como destino turístico. Existen buenos ejemplos dentro de la región centroamericana, como Panamá y Costa Rica que tiene un posicionamiento diferenciador, recogiendo ámbitos de su cultura, recursos y personas.

¹ Boletín Estadístico 2006, Ministerio de turismo Nicaragüense. INTUR.

Para el último problema, se requiere de un esfuerzo de mediano plazo, entre públicos y privados, para Diseñar y poner en marcha el *Plan de desarrollo* que promueva el manejo sustentable y crecimiento de los atractivos naturales y culturales, infraestructura y servicios, personas y planificación. Estos dos retos no son abordados por el plan de negocio, pero se consideran de extrema relevancia para tener un Plan estratégico, que potencie los beneficios de ser un país receptor de turismo.

4. 2 Clientes objetivos.

Desde el año 2002 se ha dado un crecimiento continuo en la cantidad de turistas que ingresan a Nicaragua



(Instituto Nicaraguense de Turismo. INTUR, 2006)

Fig.1. Principales mercados

Según el Instituto Nicaragüense de turismo (INTUR), los principales mercados que atrae el país es de Centroamérica y Norteamérica, ambos representan un 87% del total de turistas para el periodo 2002-2006.

Adicionalmente a la grafica precedente, INTUR estimo que los ingresos percibidos en el año 2006 fueron de US \$ 230,1 millones y su tasa de crecimiento fue de un 25.7% vs. 2005, lo cual revela una relación entre el incremento de ingreso de turista al país, así como de ingresos a la industria.

El análisis de la información suministrada evidencia claramente que los mercados principales para el plan de negocio son el centroamericano y el norteamericano. Sin embargo, se deseaba un mayor grado de segmentación dentro de los mismos y obtener

información acerca de los ofertantes de servicio, así fue que a través de la investigación de mercado realizada se logro este objetivo.

Las variables relevantes que se tomaron en cuenta para determinar los resultados del estudio de mercado distinguió: factores socio demográfico, potencial de los a los productos/servicios que prefieren los encuestados, ciclo de compra y características del país que les atraen. Así se pudo elaborar un perfil general para cada mercado y ofertante de servicio.

4.2.1 Perfil del Turista Centroamericano.

- Son turistas jóvenes, el 74% de los encuestados posee entre 19 a 30 años.
- Prefieren viajar en dos temporadas primordialmente, de Junio a Septiembre y en Diciembre.
- Valoran los precios bajos (39%), cercanía a su país (28%) y variedad de destinos de Nicaragua (19%).

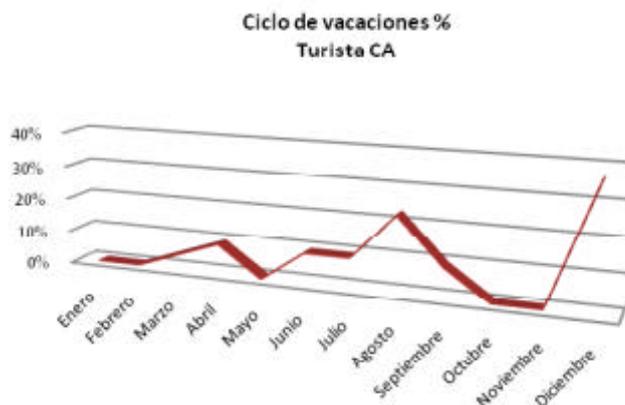


Fig. 2. Ciclo de vacaciones

- Valoran los paquetes diseñados a su medida y los sistemas de reserva e información para turistas.
- Alquilan casas para verano y que además estén en oferta.

4.2.2 Perfil del Turista Norteamericano.

- Existen dos edades para los turistas, el 44% tiene entre 19 a 30 años y el 36% tiene de 30 a 45 años.
- Un 60% posee un ingreso superior a US \$ 60.000 anuales.
- Valoran paquetes pre armados, actualmente tiene gran interés en surf, playas del pacifico y sitios de cultura
- El 70% se informa de su próximo viaje por medio del internet.
- Prefieren viajar en dos temporadas primordialmente, de Junio a Agosto y de Noviembre a Enero.
- Son los principales consumidores de alquiler de casas para el verano y construcción de casas de verano.

4.2.3 Perfil del ofertante de producto/servicio.

- El 90% de los encuestados le parece interesante el proyecto.
- El 80% consideran una tasa de intermediación idónea entre el 3,5 al 5% por producto/servicio contratado.

4.3 Características del mercado.

El INTUR realizo una encuesta a 14.158 turistas, lo que les permitió elaborar un perfil del Turista internacional del año 2006. Del cual se han adoptado tres aspectos relevantes al momento de caracterizar a nuestros potenciales clientes.

4.3.1 Características demográficas del turista.

De los encuestados el 46% residen en Centroamérica, 29,2% en Norteamérica, 18,1% en Europa



Fig.3. Esquema de Hitos Claves

3,5% en Suramérica y 3,2% en otras regiones del mundo. En promedio el 58% de los encuestados son de sexo masculino y el 42% del sexo femenino.

De acuerdo al rango etario el 44% de los encuestados tiene entre 26 a 40 años, el 39,1% son mayores de 41 años y el 16,8% son personas menores de 25 años. En cuanto a los estudios el 64,7% posee estudios superiores, el 18,7% con estudios de secundaria, el 11,2% con estudios técnicos y el 5,4% con estudios primaria.

4.3.2 Características del viaje.

De los encuestados durante su visita a Nicaragua, el 99% respondió que organizó su viaje por cuenta propia y solo el 1% organizaron su viaje mediante una agencia de Viajes. El 56.2% de los viajeros encuestados vienen solos al país, el 22.8% viajan con sus familiares y el 21% con amistades.

En cuanto a los medios de información que motivaron a los entrevistados a visitar Nicaragua fue: El 61.5% del total lo hicieron motivados por las recomendaciones de familiares o amigos, 7.7% por artículos publicados en revistas, 6% por información en la Internet, 1.5% por documentales en televisión, agencias de viaje, embajadas y promocionales y el 23.3% por otros medios.

Los datos globales reflejan que el 43% de los visitantes visitó el país por motivos de vacaciones o recreo, 30.6% por visita a familiares o amigos, 16.3% negocio o trabajo y 10.1% otros motivos (congresos – ferias, salud, religión, etc.)

4.3.3 Comportamiento de las actividades y gastos del turista.

Los ocho principales destinos visitados por los entrevistados en orden de importancia se encuentran: las ciudades coloniales como Granada, León, Chinandega; en segundo lugar las playas del pacífico tales como Pochomil, San Juan del Sur, Montelimar; el mercado de artesanías de Masaya, en cuarto lugar la Isla de Ometepe, en quinto lugar la ruta de los Pueblos Blancos, en sexto lugar visita a las Isletas de Granada, seguido por las Reservas Naturales y Corn Island, en la Costa Atlántica de Nicaragua.

De los 14,158 entrevistados durante el año 2006 solo 2,614 respondieron haber practicado actividades específicas: 26.5% practicaron surfing, 25.1% escaló volcanes, 17.9% senderismo, 9.7% realizó kayak, 9.2% Canopy, 6% ciclismo, 3.1% tours de café, 2% pesca deportiva y 0.6% esquí sobre arena.

La estructura del gasto de los residentes en el extranjero entrevistados, excluyendo el transporte internacional, fue: el 28.3% corresponde a alojamiento, 25.7% en servicio bares y restaurantes, 10.1% alimentos y bebidas, 9.8% por transporte interno en el país, 4.5% compra de artesanías, 3.8% entretenimiento, 2.5% alquiler de vehículos y 15.3% otros gastos.

4.4 Análisis interno y externo.

El análisis parte desde lo externo, analizando barreras de entrada, la competencia existente y regulaciones que existen de parte del gobierno, posteriormente abarca lo interno, donde se evaluarán las fortalezas y debilidades.

Así, la principal barrera de entrada radica en la manera como actualmente los turistas *organizan su viaje*. La información que motiva su viaje, es mayoritariamente dada por recomendaciones de familiares o amigos, lo que puede ser producto de la escasa información disponible sobre Nicaragua, como destino turístico, pero nos muestra los esfuerzos que deben hacerse para cambiar este modelo de organizar viajes.

En cuanto a la competencia, existen cinco actores principales, de los cuales tres son los más relevantes en base a su tamaño y relación con los mercados objetivos. En primer lugar se encuentra Tripadvisor, los portales de esta página atraen a treinta millones de visitantes al mes, más de cinco millones de miembros registrados y más de 10 millones de críticas y opiniones. TripAdvisor y sus marcas asociadas presentan información sobre más de 280,000 hoteles y atracciones y operan en los EE.UU, el Reino Unido, Irlanda, Francia, Alemania, Italia y España.²

La segunda es Alfatravelguide.com, es una tour operadora que se especializa en Centroamérica y Belice para ofrecer servicios de reservación de habitaciones por Provincia, Región o Departamento, automóviles, tour operadores y hoteles temáticos.³

En tercer lugar esta, Nica descanso S.A, es una sociedad especializada en actividades turísticas. Su objetivo es organizar estadías personalizadas en Nicaragua o en Costa Rica, y especialmente en la isla El Roble (isleta de Granada).⁴

Con respecto al papel que ha desempeñado el sector público se puede destacar la aprobación de la ley de incentivos a la industria turística nicaragüense, Ley No. 306⁵.

² Fuente www.tripadvisor.com

³ Fuente www.alfatravelguide.com

⁴ Fuente www.Nicadescanso.com

La cual exonera hasta en un 80% el pago de impuesto de bienes inmuebles (IR) y el impuesto sobre el valor agregado (IVA). Además incluye exoneraciones a las importaciones de actividades conexas.

En lo que respecta al análisis interno, se evaluarán las fortalezas, el proyecto está formado por jóvenes especializados en la gestión de negocios, expertos en el mercado turístico nicaragüense y con una amplia red de contactos en la región centroamericana y norteamericana. Este modelo de negocios es innovador a nivel país, no solo por centrarse en una necesidad expresa del turista (información y materialización del viaje), sino por ser pionero en su desarrollo.

Las debilidades están en poder potenciar el desarrollo de las plataformas informática, en mayor manera que nuestros principales competidores, específicamente Nica descanso y Alfatravelguide. Además, se debe dedicar más tiempo y recursos que la competencia en poder darnos a conocer, ya que es una empresa que estará empezando sus operaciones.

Análisis Externo	Análisis Interno
<ul style="list-style-type: none"> • La principal barrera de entrada es la forma en que organizan su viaje los turistas • Existen 3 competidores principales: Tripadvisor, Nica descanso y Alfatravel guide. • Aprobación de Ley de incentivo a la industria turística nicaragüense. • Falta de un Plan de Desarrollo Integral por parte del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto formado por jóvenes experto en el mercado turístico nicaragüense • Amplia red de contactos en Centroamérica y EEUU • Nivel de inversión menor a US \$ 75,000 • Debilidades son potenciar el desarrollo de las plataformas tecnológicas más que la competencia • Dedicar más tiempo y recursos a promocionar la empresa.

Tabla No. 1

⁵ Publicada en la Gaceta Diario oficial No. 117 21 de junio de 1999

5 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

5.1 Descripción del servicio.

Dentro de los servicios que ofrece la página web podemos diferenciar dos categorías: *No remunerados* y *remunerados*. El objetivo de los primeros es poder brindar información a los potenciales turistas en sus áreas de interés en Nicaragua. De igual forma, los remunerados tienen como finalidad materializar el viaje del turista, una vez tomada una decisión.

A continuación haremos una breve descripción de cada uno de los servicios que forman nuestra oferta.

a) Ofertas de la temporada (No remunerado).

Se mantendrán actualizadas y disponibles para todos los visitantes a la página web, todas aquellas ofertas que nuestros proveedores tengan. En una segunda fase, pensamos hacerla llegar automáticamente, vía mail, a todos aquellos clientes que estén suscritos a nuestra base de datos.

b) Tips del viajero, ranking de hoteles y paquetes turísticos (No remunerado).

El posicionamiento que se desea consolidar, es el de ser considerados como expertos en turismo en Nicaragua (en el corto plazo). Este servicio será uno de los medios que se pretende hacer uso para lograr este fin, aquí se darán recomendaciones prácticas para los viajeros. Se abordarán temas de seguridad país, salud, dieta, idiosincrasia del nicaragüense, religiosos, etc.

Adicionalmente deseamos hacer ranking de todos los hoteles y paquetes turísticos ofertados en la página, no solo por parte del equipo organizador, sino además por todos aquellos usuarios que ya vivieron su experiencia.

c) *Opiniones y foros de discusión (No remunerado).*

El servicio de los foros está pensado para poder fomentar la interrelación y fidelización entre los usuarios. Se planea subir a discusión tema de interés general y algunos específicos a los nichos de mercado que se atienden.

d) *Reservas de vuelos, hoteles, autos y casas (Remunerado).*

Esta servicio permitirá a los turistas mejorar la planificación de su viaje, podrá comparar entre toda la oferta ofrecida en la pagina y poder reservar de acuerdo a sus gustos y necesidades.

Se podrá reservar vuelos, hoteles, autos y casas de verano. En este parte es importante mencionar que aunque la industria aeronáutica, de rent a car y ciertas cadenas hoteleras poseen sistemas de reservas, nuestro aporte será de apoyo a estos y directamente para hoteles y casas de verano que no tienen sistemas de reserva en línea.

e) *Diseño de paquetes turísticos a su medida (Remunerado).*

La expansión de la demanda que ha experimentado el turismo ha hecho que la oferta siga creciendo a ritmo acelerado (25,7⁶% en el 2006), esto sumado a la falta de información existente en el país, con respecto al tema turístico hace que los usuarios se vean obligados a optar por *paquetes turísticos únicos* y limitar sus vacaciones al mismo.

⁶ Boletín estadístico 2006, Ministerio de turismo Nicaragüense.

La propuesta es poder diseñar paquetes a la medida, para aquellos usuarios que deseen vivir la experiencia completa de visita a Nicaragua.

f) Seguros para viajeros (Remunerado).

Como parte de una nueva tendencia en el turismo mundial, nuestra página web desea ser pionera en Nicaragua en ofrecer seguros para viajeros.

5.2 Ventajas competitivas y propuestas de valor.

Al momento que se definió el problema y oportunidad que abordaba este plan de negocio, se hacía mención a una oferta turística poco consolidada. Lo cual traía como resultado que los turistas navegaran por la web de manera poco guiada; entonces es por medio de la página web que ayudaremos a que esta búsqueda sea de manera más eficiente y organizada.

En la actualidad el 99% de los turistas que llegan al país lo hacen por medio de recomendaciones de amigos o familiares. Este amplio porcentaje ejemplifica la cantidad de información faltante y que obviamente es demandada por los usuarios.

Adicionalmente se extenderá la propuesta de valor ofrecida no solamente para el turista, sino también para aquellos que conforman la oferta turística de la página web. Se les ofrecerá ser parte de la página, y además se les crearán piezas audiovisuales, para generar un mayor impacto en su promoción.

5.3 Estado de desarrollo/tecnología y propiedad intelectual.

Como primer paso para desarrollar el proyecto, se debe diseñar una página web, dentro de sus características principales, deberá tener opciones de enlace entre páginas de los proveedores y con www.youtube.com, a través de ellos se mostrarán las piezas audiovisuales.

Segundo, la tecnología detrás de los servicios será una data hardware y mining, es de vital importancia mantener un patrón claro de la red de relaciones que hacen los turistas

entre toda la oferta turística. El proyecto no contempla registro de la página como propiedad intelectual, aunque se verán temas legales, con respecto a la publicación de videos de nuestros proveedores.

5.4 Productos sustitutos.

En la actualidad todas las necesidades de información se canalizan a través de buscadores de web, que a su vez, dirigen al usuario a las distintas páginas webs de los ofertantes. Adicionalmente y específicamente para el *servicio de renta de casa*, esta se hace a través de agencias de bienes raíces, aun cuando no se cuenta con cifras exactas, se calcula que menos del 1% de los turistas lo hacen por este medio.

5.5 Proveedores.

La cadena de valor idónea para el negocio hace recomendar el trabajo en conjunto con grandes participantes del mercado turístico global, un ejemplo de esto será www.expedia.com , www.hoteles.com, www.hotelclub.com , www.hotwire.com, etc. Todas las empresas mencionadas anteriormente son expertas en búsqueda de vuelos internacionales y hoteles.

Otro integrante será la empresa dedicada al soporte tecnológico de la página. Su función primordial será el velar por el correcto funcionamiento, mejora de la experiencia del usuario y mantenimiento de servidores.

6 MARKETING Y ESTRATEGIA.

6.1 Modelo de ingresos

Son dos formas en la que la empresa planea generar ingresos. El primero es a través de comisiones de transacciones realizadas entre el turista y los ofertantes de productos/servicios. La segunda forma es por medio de tarifas negociadas directamente con el cliente por el servicio de construcción de su casa de verano.

6.2 Modelo de comercialización.

6.2.1 Asociaciones

Las asociaciones cumplirán con dos objetivos primordiales: difusión del posicionamiento de la empresa y promoción de los distintos servicios. Por ello se ha seleccionado las sinergias que contribuyen en mayor manera al resultado positivo de los objetivos.

Siendo más específico, se pretende lograr asociaciones con clientes propios (ofertantes de productos/servicios) que tengan páginas web propias, para dar una promoción cruzada.

Además, con instituciones publico-privadas relacionadas al turismo, como la Cámara nacional de turismo (CANATUR), Federación de Cámaras de turismo de Centroamérica (FEDECATUR) y Agencia de Promoción turística de Centroamérica (CATA, siglas en inglés) para citar algunas.

6.2.2 Fuerza de venta.

El INTUR determinó que existen 3382 locales turísticos en el país, de los cuales se puede categorizar a 462 locales como clientes potenciales, sus rubros están en los servicios de alojamiento, alquiler de vehículos, centros turísticos, aerolíneas y tour operadores.

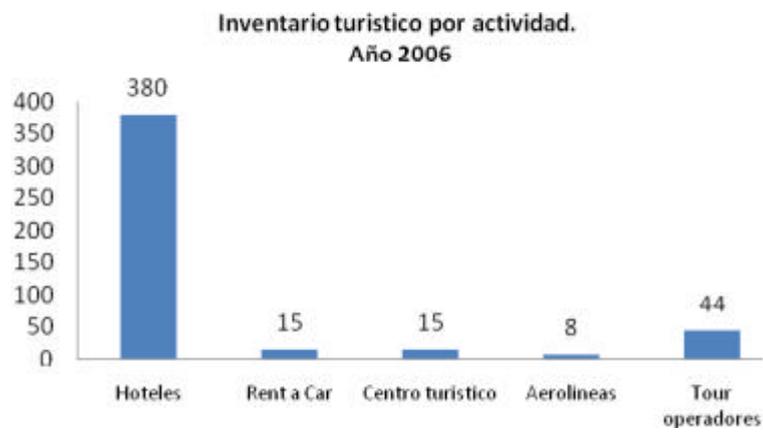


Fig.4. Inventario turístico por actividad

Estos representan para el año 2006, el 44% del total de ingresos generados por la industria (US \$ MM 101). Por ello, la fuerza de venta será estructurada en torno a la especialidad de cada cliente.

Los integrantes del equipo de ventas tendrán en como principal objetivo aumentar la cartera de clientes, en el corto plazo. Se estima que este equipo podría estar formado por cinco personas hasta un máximo de 8, para el primer año.

Cabe hacer la aclaración que se deja por fuera algunos locales, que son parte del inventario turístico, ya que estos no generan ingresos en el corto plazo. Sin embargo, la fuerza de ventas y el departamento de marketing trabajaran con algunos de ellos para armar los paquetes customizados y pre armados.

6.2.3 Proceso de venta.

Este empieza por medio del contacto con el cliente. Los vendedores serán los encargados directos de mantener una agenda ligada al cumplimiento de metas. Ahora se desea mantener una estrecha coherencia entre el posicionamiento deseado, el cual consiste en ser considerados como una empresa generadora de productos innovadores y el proceso de ventas

Así cada entrevista que logre el equipo de ventas, estará previamente diseñada para brindarle a los clientes, una propuesta de valor que aporte en la consecución de sus objetivos. A manera de esquema general se abordaran en las entrevistas los siguientes temas:

- Presentación de la empresa y potencialidades de la plataforma tecnológica
- Aprovechamiento de segmentos y nichos específicos.
- Beneficios de los formatos publicitarios vía web, especialmente las piezas audiovisuales.
- Mejora de su posicionamiento y presencia de marca a través del departamento creativo de la pagina
- Trabajo en conjunto para el diseño de paquetes turísticos y propuestas comerciales
- Medios seguros y efectivos para que sus clientes realicen sus transacciones.

Para ello se requiere de un recurso humano disciplinado, comprometido y centrado en el cliente. Además de medios, como laptops y proyectores que permitan demostrar el dominio de mercado que se posee. Para llegar a formar una relación de larga duración con los ofertantes, es importante las sesiones de feedback que tiene los vendedores y la gerencia general.

6.3 Promoción

Se ha pensado en tres distintas actividades, todas ellas se dirigen a distinguirse mediante los productos/servicios que la empresa brindara. Además se tomara en

cuenta los mercados que estas actividades se dirigen, para garantizar presencia en aquellas donde se encuentren los mercados objetivos.

- Asociación con instituciones publico/privadas. Ya se había mencionado esta propuesta dentro del modelo de comercialización propuesto. Estas instituciones son las que deciden en buena manera, la gestión, planes y estrategia del turismo Nicaragüense, de ahí que esta actividad sea la primera recomendación para la consolidación del posicionamiento.

Además existe el beneficio adicional que el INTUR participa en ferias internacionales del turismo y organiza la participación de empresas, haciendo llamados los miembros de estas organizaciones.

- Publicidad cruzada con nuestros clientes directos. La actividad está dirigida a fomentar la presencia de la empresa en los clientes finales, por medio de las páginas web que posean nuestros clientes.

Si se tiene en cuenta que en Nicaragua existe más de 3000 locales dedicados al turismo, se notara que además de fomentar el posicionamiento de la empresa, se tendrá presencia en el cliente final y a un costo bajo.

- Aplicaciones para Facebook y Hi5. Dado el auge que tiene esta nueva forma de socializar en los mercados elegidos, se ha pensado el diseñar juegos y trivias acerca de los productos y servicios turísticos del país. Al momento de diseñarlo, debe quedar claro para el usuario que es un producto diseñado para la diversión y que no tiene ningún fin comercial.

Nuevamente es el posicionamiento el que sale potenciado de esta actividad, ya que al presentarnos al usuario como diseñadores de la aplicación, se fomenta el manejo que se tiene en estos temas y el efecto boca-boca que tiene estos medios de interacción social permiten que esto se potencie exponencialmente.

6.4 Estrategia competitiva.

Las amenazas competitivas en la industria turística nicaragüense han ido aumentando notablemente desde el año 1999. Un hito importante que ha contribuido al desarrollo de la oferta turística y al aumento de la competitividad, es la aprobación de la ley de incentivos a la industria del turismo.

Durante el periodo 199-2006 se han aprobado 385 proyectos turísticos bajo el marco de esta ley, con una inversión inicial estimada en US \$ 345,2⁷ millones. De estos proyectos el 10% corresponden a la categoría de turismo receptor⁸ e interno⁹, la misma en la que será catalogado el proyecto.

Con una tasa promedio de crecimiento de 5 empresas anuales y un promedio de crecimiento de la industria del 16,5%, para el periodo considerado. La industria está en su etapa de crecimiento, por ello es de suma importancia escoger adecuadamente la estrategia competitiva.

Por ello los objetivos estratégicos de marketing que se buscaran mantener y mejorar con el paso del tiempo están dirigidos a la participación de mercado, la satisfacción del cliente, resultados en ventas y en rentabilidad. Para la *competencia actual*, se les abordara mediante una estrategia de diferenciación, desarrollando productos adecuados a las necesidades de los mercados y segmentos preferidos, el resultado esperado se verá reflejado en la cuota de mercado y resultados de ventas.

Con respecto a *nuevos competidores*, se tiene contemplado ir potenciando la adquisición de plataformas tecnológicas que contribuyan al análisis del comportamiento del consumidor y a la mejora de la experiencia del turista. En forma paralela, se potenciara la fidelizacion de los clientes.

⁷ (Instituto Nicaraguense de Turismo. INTUR, 2006)

⁸ El cual se define como la recepción en nuestro país de visitantes residentes en el extranjero que nos visitan de forma temporal. Es el tipo de turismo que se le da más énfasis por ser el que le corresponde promover al

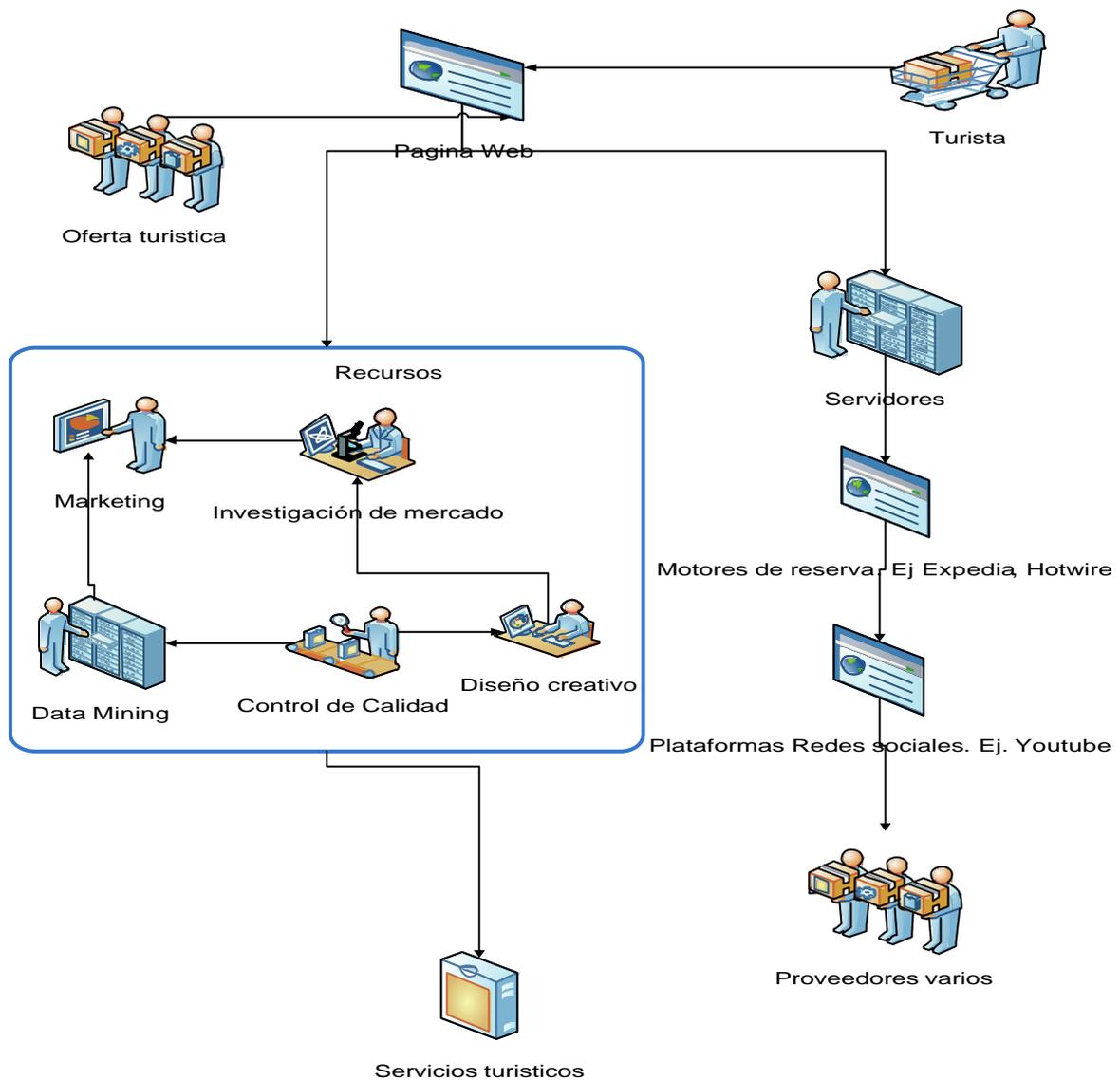
INTUR. (Instituto Nicaraguense de Turismo. INTUR, 2006)

⁹ Es el que practican los Nacionales y Extranjeros residentes en el país dentro de las fronteras de éste. (Instituto Nicaraguense de Turismo. INTUR, 2006)

7 OPERACIONES.

Hasta el momento se ha abarcado desde el análisis de mercado, para entender sus potencialidades hasta la conceptualización de una estrategia comercial, para abordar efectivamente la competencia de la industria más dinámica en el mercado nacional.

De esta realidad se desprende el deseo por diseñar las operaciones del proyecto, como una ventaja sostenible en largo plazo. Para ello, se empieza mostrando un modelo macro de la cadena de valor en el que está inserto el negocio.



De la grafica precedente podemos destacar el papel primordial que juegan las tecnologías de información en el proyecto y el reto de poder integrar los distintos actores y recursos, para darles a los turistas servicios que vayan en función de sus demandas.

7.1 Flujo de Operaciones

Los procesos considerados tiene como base común que usan recursos, ya sean propios o de alianzas con socios estratégicos y que además tiene un producto final como parte del mismo. Esta definición nos dio tres procesos generales.

7.1.1 Proceso de reserva de hoteles y autos.

Los agentes involucrados en el proceso son el ofertante del producto/servicio, el proyecto (pagina web), la forma de pago que elija el cliente (B2B) y el cliente. Las etapas principales, al igual que los otros tres procesos restantes, tiene un etapa de planeación, ejecución, control y retroalimentación¹⁰.

A destacar dentro del proceso: la seguridad de los datos personales y comerciales de nuestros clientes al momento de efectuar sus pagos, un proceso de reserva amigable y sencilla para el turista y tener una cartera idónea de ofertantes para hacer atractivo el servicio.

7.1.2 Proceso de diseño de paquetes customizados.

La característica diferenciadora de este proceso¹¹ con respecto a los demás, es la alta de interrelación que debe existir entre los ofertantes y el proyecto para brindar un servicio de calidad. Las inversiones en equipos de data mining permitir monitorear los mercados y segmentos principales.

¹⁰ Ver anexo Flujo gramas.

¹¹ Ídem

En el perfil del turista Norteamericano, abordado en el estudio de mercado, se evidencio la preferencia de estos hacia paquetes semi-estandarizados e inclusive personalizados. Por lo que se hará un esfuerzo por mantener una buena dinámica de lanzamientos de nuevos paquetes.

7.1.3 Proceso de construcción de casa de verano.

El crecimiento del turismo en Nicaragua, ha logrado dentro de los beneficios positivos, potenciar a la industria inmobiliaria y de bienes raíces. La primera característica del producto, es un ciclo más lento, ya que son los turistas que previamente han visitado el país y posteriormente desean construir sus casas de verano, los que acceden a esta opción.

La segunda característica es que la industria inmobiliaria se encuentra en una etapa madura, donde existen competidores relevantes, por ende con mayor poder de negociación ante el proyecto. Y por último, se debe incluir el alza de precios en los materiales de construcción, por efecto del combustible.

Con estas características presentes, se determino que la clave de este proceso estará en dar un alto grado de flexibilidad al cliente, con respecto a las posibles opciones de diseño de su casa, alternativas de materiales para construir y mantener extremada transparencia en el manejo de los costos.

7.2 Plan de adquisiciones.

El plan de adquisiciones hace una diferencia con respecto a las inversiones y a las adquisiciones. Entendiendo inversiones como aquellas que se presentan en el periodo de inicio del proyecto. Y adquisiciones como aquellos suministros y maquinaria, que debido a su uso natural deben ser reemplazadas.

Así dentro de las inversiones principales se puede mencionar la compra de servidores, software de data warehouse y mining, mobiliario de oficinas, plantas telefónicas, computadores, proyectores y vehículos. Mientras que las adquisiciones consistirán de material de reposición oficina, actualizaciones de software, material publicitario, uniformes y cuando se hayan depreciado, se cambiaran todos los activos comprado en la etapa inicial.

7.3 Infraestructura física, capacidad instalada y decisiones estratégicas.

En la infraestructura física se tiene pensado un formato de oficinas comerciales, con espacio para el área de ventas, marketing, tecnologías de información, contabilidad y gerencia. Adicionalmente, se tiene planeado abrir una sucursal en el aeropuerto internacional de Managua, para tener un punto de enlace directo con los clientes que arriban al país.

Dentro de las necesidades de infraestructura, se debe considerar el crecimiento proyectado de la empresa, especialmente en las áreas de ventas y tecnologías de información.

La alianza que el proyecto promueve entre los ofertantes orienta las decisiones estratégicas a realizar integraciones horizontales, con el objetivo de crear una plataforma integrada para el turista. Los beneficios que obtienen los ofertantes por hacer la integración radican en: Uso de tecnología de inteligencia de mercados y potenciar su marketing mix y/o posicionamiento.

7.4 Personal Operativo.

El proyecto necesitara de personal de ventas, contabilidad, control de la gestión y conductores. Al personal de ventas se le designara una cartera de clientes, para su administración. Serán sus principales objetivos el desarrollo de relaciones con los clientes para que adquieran los servicios del proyecto y fomentar las ventas de sus clientes, mediante estrategias de marketing.

Se designara un encargado de la gestión de control, este tiene dentro sus objetivos el monitorear la calidad de servicio que ofrecen los ofertantes y liderar planes de mejora. Tanto el personal de ventas y de control de gestión responderán al CEO.

La persona encargada de contabilidad llevara la elaboración de los balances y estados resultados mensuales y el pago de nomina. Por último, los conductores serán subcontratados.

7.5 Controles a realizar

Son cuatro las categorías que se usaran para evaluar el desempeño de las operaciones del proyecto. Estas son costos, calidad, tiempo y flexibilidad. Dentro de cada categoría existirán indicadores para evaluar la gestión y el comportamiento de los servicios

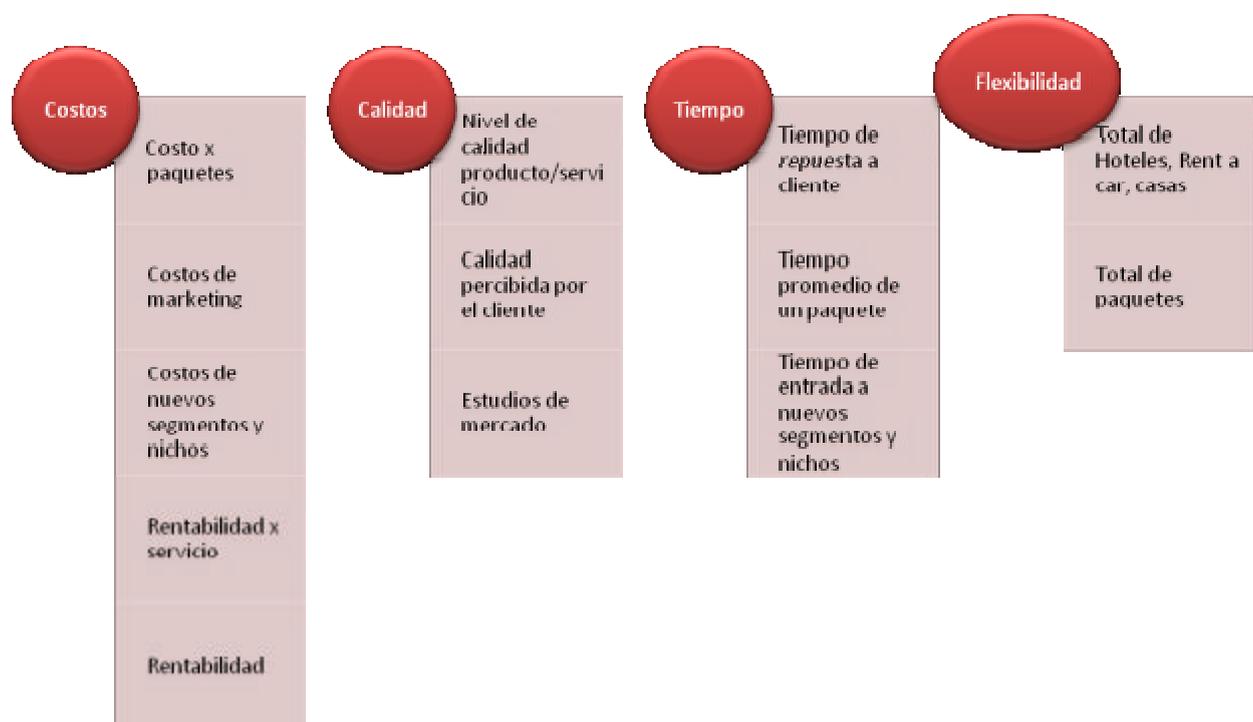
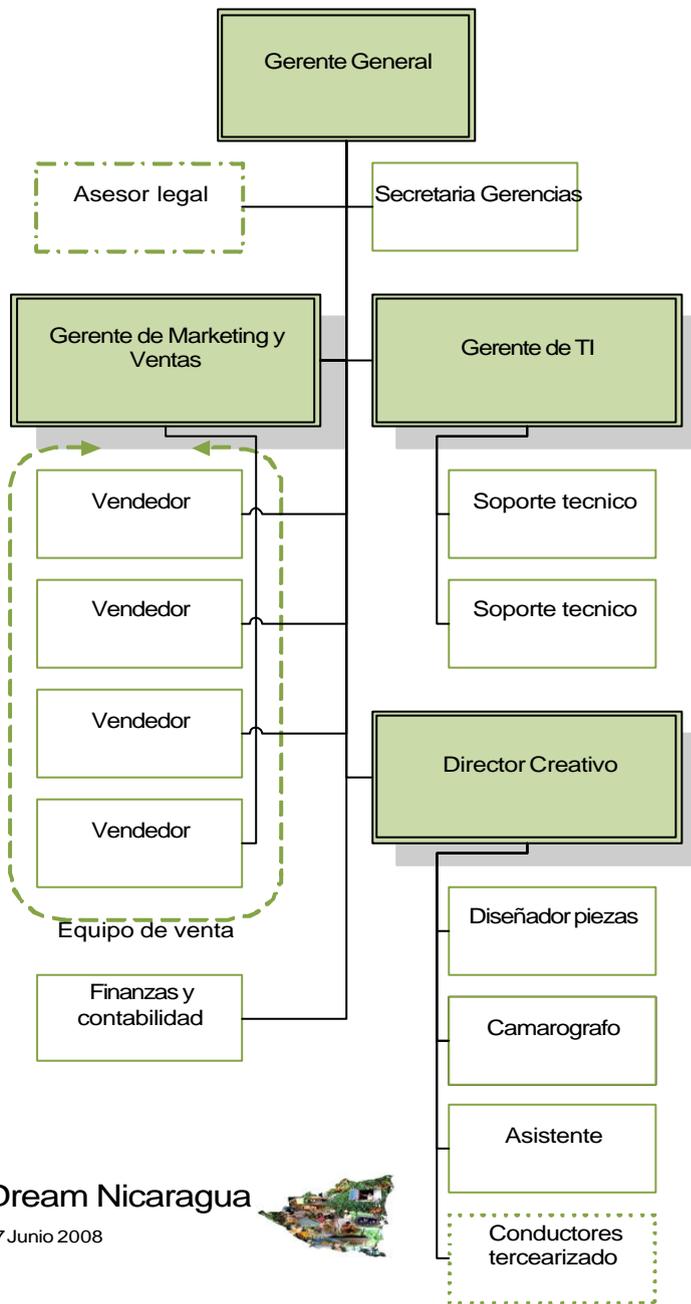


Fig.6. Controles a realizar



Dream Nicaragua 
 17 Junio 2008

8 ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO.

8.1 Organigrama del proyecto

El diseño organizacional que se ha elegido tiene como objetivo ir fortaleciendo y desarrollando las áreas organizativas donde el proyecto tendrá más aporte a los turistas y a los ofertantes.

Por ello se decidió crear la Gerencia General, de Marketing y Ventas, Tecnologías de información y de Diseño creativo. Cada uno de los gerentes tendrá como objetivo potenciar su área y el desarrollo del personal a su cargo

Fig.7. Organigrama

Es válido mencionar que adicionalmente a estos objetivos, el equipo gerencial deberá ejecutar tareas transversales a la organización, donde deberán demostrar trabajo en equipo, como una forma manera de hacer gestión eficientemente.

Para el inicio se estima que la empresa tendrá un total de 16 personas, incluyendo las plazas de gerencias. Sin embargo, si el crecimiento en ventas se comporta de acuerdo a lo pronosticado, se deberá aumenta en personal en ventas y del área creativa, las cantidades específicas son abordadas en el capítulo de proyecciones financieras

A continuación se muestra las principales funciones y personal a cargo que tendrá cada una de las gerencias del proyecto.

Gerente General: Líder del diseño, ejecución y control de la estrategia de la empresa, impulsar la entrada a nuevos mercados, segmentos y nichos de mercado.

Es responsable directo del resultado financiero de la empresa. Sus indicadores estarán ligados a rentabilidad, ventas y estrategias. Bajo su cargo estarán las gerencias de Marketing y Ventas, Tecnología de información y Diseño creativo.

Gerente de Marketing y Venta: Sus funciones serán diseñar, ejecutar y controlar el plan estratégico de marketing y de medios de la empresa, Manejo presupuestario del departamento de marketing, monitoreo de la cartera de clientes, responsable directo de los resultados de ventas. Bajo su cargo estarán las jefaturas de ventas y los vendedores. Sus indicadores estarán ligados a rentabilidad, ingresos, costos/efectividad de plan de marketing y satisfacción del cliente.

Gerente de Tecnología de Información: Deberá manejar la inteligencia de negocios, desarrollar en conjunto con Marketing y Ventas herramientas informáticas para los clientes, desarrollar plan de mantenimiento, velar por el correcto funcionamiento de los servidores. Bajo su cargo estará el personal a cargo del soporte técnico de TI.

Sus principales indicadores serán la rentabilidad, Ingresos, desarrollo de herramientas y satisfacción del cliente.

Director creativo: Liderar la edición creativa, desarrollar en conjunto con marketing las propuestas audiovisuales, monitoreo de la cartera de clientes, generar nuevos modelos de propuestas audiovisuales, co-liderar plan de medios. Bajo su cargo tendrá el departamento creativo, que está compuesto por el diseñador, camarógrafo y ayudantes. Sus indicadores serán la rentabilidad, ingresos y satisfacción del cliente.

8.2 Carta Gantt

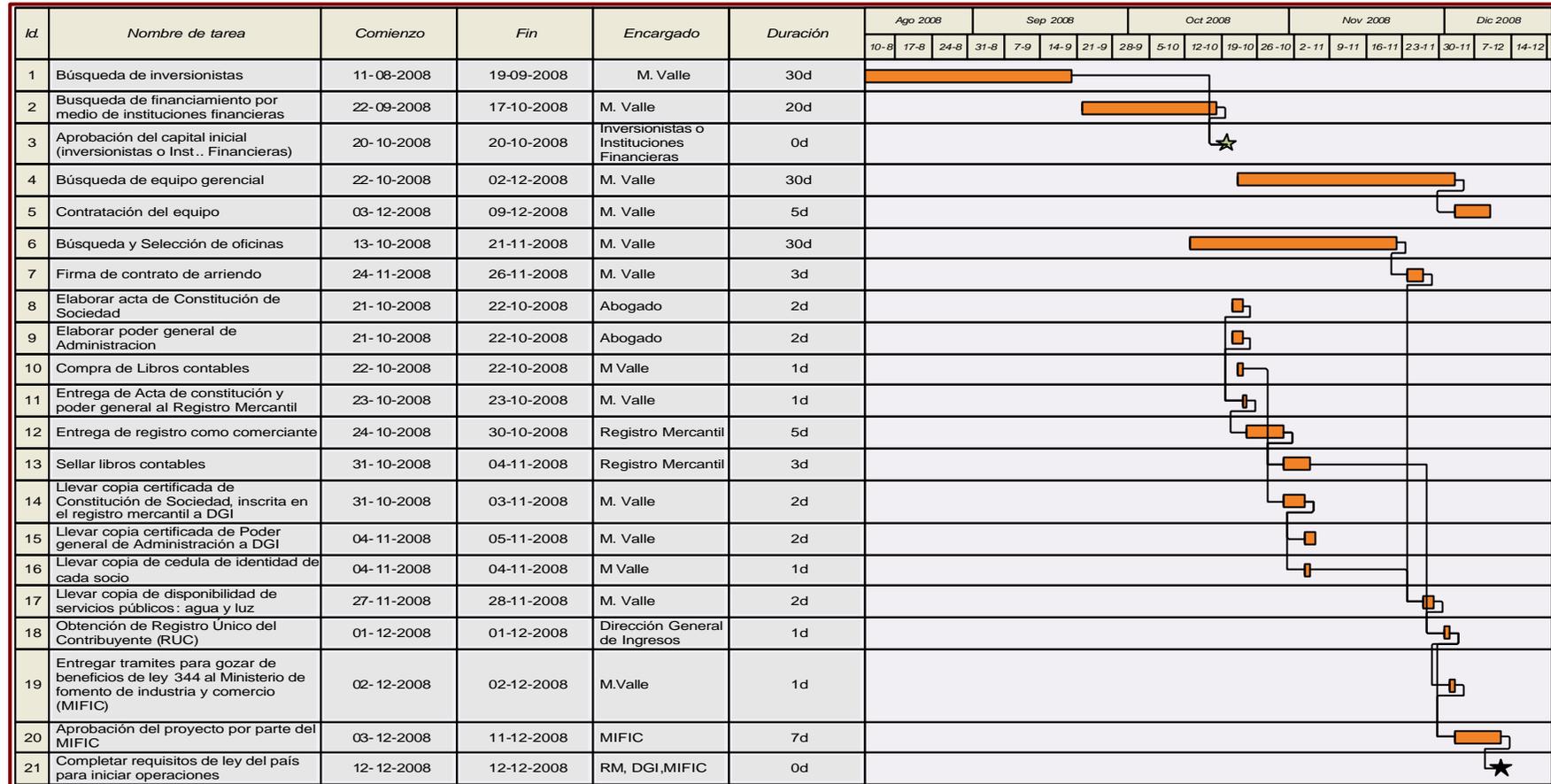


Fig.8. Carta Gantt

9. PROYECCIONES FINANCIERAS.

9.1 Proyecciones en ventas.

Estas fueran planeadas con un horizonte de 5 años. Se estimaron los ingresos percibidos por los servicios de: Comisiones de Rent a Car, Hoteles y Casas de Verano, Diseño de paquetes turísticos y seguros para viajero.

Las comisiones oscilan entre el **5 y 6,5%**, estas depende de la temporada (Alta y Baja) en que se gestione los servicios. Se le define como temporada alta a los meses de Junio, Julio, Agosto y Diciembre.

La cuota de mercado planeada, número de clientes estimados, el precio promedio del producto/servicio, la inflación estimada y el crecimiento promedio proyectado de la industria turística fueron las variables relevantes de las proyecciones.

Los resultados de las proyecciones mostraron la relevancia del servicio de diseño de paquetes turísticos. Otra característica a destacar es la relevancia adquiere los seguros para viajeros en los últimos tres años.

Proyecciones de Ventas (Miles \$US)

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Reserva de autos	3.762,6	12.548,3	27.712,4	44.715,2	50.051,8
Reserva de Hoteles	4.167,1	15.067,4	36.443,0	63.069,8	71.197,2
Reserva de Casas de verano	1.972,6	9.487,6	29.967,0	68.775,1	111.142,9
Diseño de paquetes turísticos	224.186,5	808.763,9	1.919.756,8	3.315.922,3	4.017.255,0
Seguros para viajeros	33.878,6	122.807,6	293.944,0	508.680,1	619.845,9
Total	267.967	968.675	2.307.823	4.001.162	4.869.493
Crecimiento %	175%	261%	138%	73%	22%

Tabla
No.
2

9.2 Calculo de los costos.

Los costos del proyecto son separados por Costos Variable y Fijos. En la tabla se detalla todos los gastos por costo unitario, mensual y anual.

Estimaciones de Costos (Miles \$US)

Costos fijos	C. Unitario	US \$ Mensual	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Costos de Administracion		27.674	447.020	491.722	566.782	722.294	786.921
Pago de arriendo	US \$/mts ²	3.600	43.200	47.520	76.032	76.032	76.032
Pago de seguridad	US\$	250	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
Pago de luz	US \$/KW-hr	322	3.868	4.255	6.807	7.488	8.237
Pago de telefonía fija	US \$/min	280	3.360	3.696	4.066	6.505	7.155
Pago de Internet	US\$	260	3.120	3.432	3.775	6.040	6.644
Gerencia de Marketing y Venta	US\$	2.500	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Gerencia TI	US\$	2.500	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Diseñador Creativo	US\$	2.500	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Vendedor	US\$	600	43.200	47.520	52.272	83.635	91.999
Camarografo	US\$	350	8.400	9.240	10.164	16.262	17.889
Productor audiovisual	US\$	350	4.200	4.620	5.082	8.131	8.944
Asistente produccion	US\$	250	6.000	6.600	7.260	11.616	12.778
Soporte tecnico TI	US\$	300	7.200	7.920	8.712	13.939	15.333
Total salarios		9.350	159.000	174.900	192.390	253.374	278.711
INSS	15,0%	1.403	23.850	26.235	28.859	38.006	41.807
INATEC	2,0%	187	3.180	3.498	3.848	5.067	5.574
Vacaciones	8,3%	779	13.245	14.569	16.026	21.106	23.217
Treceavo mes	8,3%	776	13.197	14.517	15.968	21.030	23.133
Fiestas de Navidad	3,7%	341	5.804	6.384	7.022	9.248	10.173
Compensaciones	8,3%	776	13.197	14.517	15.968	21.030	23.133
Costos de Produccion		740	8.880	9.768	10.745	11.819	13.001
Rollos de película	\$ 13	650	7.800	8.580	9.438	10.382	11.420
Mantenimiento equipo	\$ 30	90	1.080	1.188	1.307	1.437	1.581
Costos de Marketing		11.300	135.600	149.160	164.076	262.522	288.774
Anuncio en revistas	\$ 170	3.400	40.800	44.880	49.368	78.989	86.888
Anuncio en periodicos	\$ 130	1.300	15.600	17.160	18.876	30.202	33.222
Anuncio en internet	\$ 180	5.400	64.800	71.280	78.408	125.453	137.998
Propaganda varia		250	3.000	3.300	3.630	5.808	6.389
Gastos por asistencia a ferias turísticas internacionales	\$ 1.200	\$ 800	9.600	10.560	11.616	18.586	20.444
Capacitaciones	\$ 600	\$ 150	1.800	1.980	2.178	3.485	3.833
Gastos Generales		585	7.020	7.722	8.494	9.344	10.278
Papelería	\$ 100	\$ 300	3600	3.960	4.356	4.792	5.271
Tarjetas de presentacion	\$ 15	\$ 15	180	198	218	240	264
Limpieza	\$ 30	\$ 90	1080	1.188	1.307	1.437	1.581
Mantenimiento edificio	\$ 90	\$ 180	2160	2.376	2.614	2.875	3.162
Total Costos Fijos		40.299	598.520	658.372	750.097	1.005.979	1.098.973
Costos variables	C. Unitario	US \$ Mensual	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Costos de Produccion		18.000	210.000	231.000	254.100	406.560	447.216
Desarrollo de piezas audiovisuales	\$ 60	15000	180000	198.000	217.800	348.480	383.328
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente	\$ 3.000	\$ 3.000	30000	33.000	36.300	58.080	63.888
Costos de Marketing y Ventas.		4.110	49.321	54.253	86.805	95.485	105.034
Comisiones	12,00%	2.242	26.902	29.593	47.348	52.083	57.291
Descuentos:	10,00%	1.868	22.419	24.661	39.457	43.402	47.743
Total Costos Variables		22.110	259.321	285.253	340.905	502.045	552.250

Tabla No. 3

9.3 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS RESUMIDO (EN US\$)										
ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	0	32,837	57,325	80,479	97,327	267,967	968,675	2307,823	4001,162	4869,493
Costos variables		64,830	64,830	64,830	64,830	259,321	285,253	340,905	502,045	552,250
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		31,994	7,505	15,648	32,497	8,646	683,422	1966,918	3499,117	4317,243
COSTOS/FLUJOS		92,847	92,847	92,847	92,847	371,389	483,472	557,707	752,605	820,262
Administración		54,972	54,972	54,972	54,972	219,889	316,822	374,392	468,920	508,209
Producción		2,220	2,220	2,220	2,220	8,880	9,768	10,745	11,819	13,001
Marketing		33,900	33,900	33,900	33,900	135,600	149,160	164,076	262,522	288,774
Gastos generales		1,755	1,755	1,755	1,755	7,020	7,722	8,494	9,344	10,278
EBITDA		124,841	100,352	77,199	60,350	362,742	199,950	1409,212	2746,512	3496,981
Depreciación		-1,892	-1,892	-1,892	-1,892	-7,569	-7,569	-7,569	-7,569	-7,569
UTILIDAD BRUTA		-126,733	-102,245	-79,091	-62,243	-370,311	192,381	1401,642	2738,943	3489,411
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-126,733	-228,978	-308,069	-370,311	-370,311	-177,931	1223,712	6701,598	9912,061
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	210,246	410,841	523,412
UTILIDAD NETA		126,733	102,245	79,091	62,243	370,311	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
DEPRECIACIÓN		1,892	1,892	1,892	1,892	7,569	7,569	7,569	7,569	7,569
INVERSIONES	137,174									
Total inversión en capital de trabajo	-37,846	-3,031	-17,818	-2,169	21,114	-1,904	-100,493	-108,878	-152,792	-198,259
Total inversión inicial	175,020	3,031	17,818	2,169	-21,114	1,904	100,493	108,878	152,792	198,259
FLUJO DE CAJA NETO	175,020	127,872	118,170	79,368	39,236	364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	175,020	302,892	421,062	500,430	539,667	539,667	440,210	649,877	2832,756	5608,065

Tabla No. 4

9.4 Flujo de efectivo y Hoja de Balance

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO RESUMIDO (EN US\$)										
ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO POR OPERACIONES										
Ingresos										
Efectivo por ventas netas		24,413	48,819	80,964	83,599	237,794	892,391	2215,510	3841,116	4674,713
Intereses y otros recibos										
IVA Ventas		3,662	7,323	12,145	12,540	35,669	133,859	332,327	576,167	701,207
Total efectivo recibido		28,075	56,142	93,108	96,139	273,463	1026,250	2547,837	4417,283	5375,920
Egresos										
Efectivo Pagado en Producción		-64,830	-64,830	-64,830	-64,830	-259,321	-285,253	-340,905	-502,045	-552,250
Efectivo Pagado en salarios		-28,050	-28,050	-28,050	-28,050	-112,200	-174,900	-192,390	-253,374	-278,711
Efectivo Pagado en otros fijos		-64,797	-64,797	-64,797	-64,797	-259,189	-308,572	-365,317	-499,231	-541,551
Cambio Inventario	-7000	0	0	0	0	-77,000	0	-442,309	-125,040	0
Inventario inicial	0	21,000	21,000	21,000	21,000	7,000	133,859	133,859	576,167	701,207
Inventario final	7000	21,000	21,000	21,000	21,000	84,000	133,859	576,167	701,207	701,207
Intereses pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	-1050	-19,444	-19,444	-19,444	-19,444	-89,326	-89,074	-172,280	-168,947	-164,070
Total Efectivo Pagado	-8050	155,701	-60,618	-177,122	-177,122	-797,036	-857,799	-1513,200	-1548,637	-1536,582
Impuestos										
IR (1% de ventas)		-244	-488	-810	-836	-2,378	-8,924	-22,155	-38,411	-46,747
Impuesto a la renta		0	0	0	0	0	0	11,302	-188,091	-372,430
Pago impuesto a la renta		-244	-488	-810	-836	-2,378	-8,924	-10,853	-226,502	-419,177
IVA Compras (+)	1,050	19,444	19,444	19,444	19,444	89,326	89,074	172,280	168,947	164,070
IVA Ventas (-)	0	-4,925	-8,599	-12,072	-14,599	-40,195	-145,301	-346,173	-600,174	-730,424
Crédito IVA Inversión (+)	5,677	49,598	87,525	109,667	88,014	0	0	0	0	0
Pago IVA	0	0	0	0	44,308	49,131	-56,227	-173,894	-431,227	-566,354
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES	8,050	127,871	118,171	79,368	39,235	364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUMULADO	8,050	77,405	307,374	574,075	786,394	621,894	422,978	667,109	2849,987	5625,297
FLUJO POR INVERSIONES										
Compra activos	-137,174									
IVA Activos	-45,896									
Inversiones en acciones / depósitos										
Venta de activos										
Venta de inversiones en acciones / depósitos										
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	183,070									
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por acciones										
Efectivo por deuda										
Pago por deudas										
Recompra de acciones										
Pago de dividendos										
TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento neto de efectivo	-175,020	-127,872	-118,170	-79,368	-39,236	-364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
Balance inicial de efectivo	0	-641,982	-1036,463	-1341,964	-1594,418	-175,020	-539,667	-440,210	649,877	2832,756
Balance final de efectivo	175,020	769,854	1154,633	1421,333	1633,654	539,667	440,210	649,877	2832,756	5608,065
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	175,020	127,872	118,170	79,368	39,236	364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	175,020	769,854	1154,633	1421,333	1633,654	539,667	440,210	649,877	2832,756	5608,065

Tabla No. 5

BALANCE RESUMIDO (EN US\$)										
ITEM	Año 0	Tím 1	Tím 2	Tím 3	Tím 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS										
Activos corrientes										
Efectivo	-175,020	-769,854	-1154,633	-1421,332	-1633,654	-1641,903	-440,210	649,877	2832,756	5608,065
Inventario	7,000	21,000	21,000	21,000	21,000	98,000	133,859	576,167	701,207	701,207
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito IVA	19,448	79,506	105,052	114,812	84,565	42,991	0	0	0	0
Saldo IR (1%)	0	3,284	5,733	8,048	9,733	12,561	17,818	230,782	400,116	486,949
Diferencia pago IVA - IVA recibido	0	3,043	5,624	8,606	9,349	11,563	15,969	29,815	53,822	83,039
Total activos corrientes	-148,572	-663,021	-1017,225	-1268,867	-1509,008	-1476,788	-272,565	1486,643	3987,901	6879,260
Inversiones de largo plazo										
Propiedades y equipos										
Propiedades y equipos	137,174	411,522	411,522	411,522	411,522	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174
Inversión en equipos y otros activos LP	0	1,892	1,892	1,892	1,892	631	631	631	631	631
Depreciación acumulada	148,572	409,630	409,630	409,630	409,630	136,543	136,543	136,543	136,543	136,543
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Propiedades y equipos	0	-126,732	-102,245	-79,091	-62,242	-370,311	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
TOTALACTIVOS	0	126,732	102,245	79,091	62,242	401,594	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
PASIVOS										
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO ACCIONISTAS										
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	0	-255,998	-598,673	-559,733	-90,849	-177,931	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
TOTALPASIVOYPATRIMONIO	0	126,733	102,245	79,091	62,243	370,311	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
Detalle de Utilidades Retenidas										
ITEM	Año 0	Tím 1	Tím 2	Tím 3	Tím 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Balance inicial de utilidades retenidas</i>	0	-129,265	-496,428	-757,021	-91,255	0	-370,311	-177,931	1013,465	3341,557
<i>Más: Utilidades netas</i>	0	-126,733	-102,245	-79,091	-62,243	-370,311	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
<i>Menos Dividendos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Balance final utilidades retenidas</i>	0	-126,733	-102,245	-79,091	-62,243	-370,311	192,381	1191,396	2328,102	2966,000

Tabla No. 6

9.5 Evaluación Económica

La evaluación económica fue hecha determinando el valor presente de los flujos de caja libre anualizada, la Tasa interna de retorno (TIR) y Periodo de recuperación de capital. Adicionalmente se agrega un análisis de Break-even operacional.

	0 AÑO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ebitda	0	-362,742	199,950	1409,212	2746,512	3496,981
FCL	-175,020	-364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
FCL acumulado	-175,020	-539,667	-440,210	649,877	2832,756	5608,065
FCL con valor terminal	-175,020	-364,647	99,457	1090,087	2182,878	9769,271

Valor terminal (2 x Ebitda)	6993,961
TRR	27.26%
VPN de Flujo de caja libre	1792,515 46.1%
VPN de valor terminal	2095,384 53.9%
VPN TOTAL	3887,899
TIR Flujo de caja libre	105%
TIR Total	131%
Periodo de recuperacion de capital	Año 3; mes 42
Inversion maxima requerida	\$ 626,482 En el mes 17
Analisis de Break-even	
Mes	Mes 18
No de Clientes	1941
Ventas US \$	94,159

Tabla No. 7

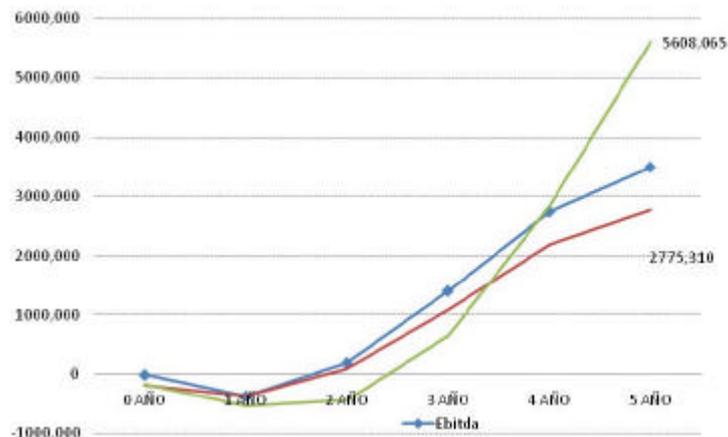


Fig. 9. Crecimiento de ventas

9.6 Estrategias de Financiamiento.

La Agencia Turística se constituirá como una sociedad anónima. La inversión requerida es US\$ 626,482, que se financiará de la siguiente manera:

Tabla de participación accionaria (Montos en US\$)		
INVERSIONISTA	MONTO	PARTICIPACION
Socio fundador 1	100,237	20%
Socio fundador 2	100,237	20%
Socio fundador 3	75,178	15%
Socio fundador 4	125,296	25%
PRE MONEY	501,186	80%
Nuevos inversionistas	125,296	20%
POST- MONEY	626,482	100%

Valor negocio	3887,899	777,580
----------------------	-----------------	----------------

Tabla No. 8

El valor de la empresa Post-Money es de \$501,186. En base a esto, la oferta a realizar a los accionistas es que al aportar un total de \$125,296 obtendrán un 20% de la empresa. Dado que el valor del negocio es de \$3, 887,899 el retorno que los accionistas tendrán sería de \$777,580 lo cual es mucho mayor al aporte inicial.

Los aportes de los socios e inversionistas de la empresa serán empleados como se detalla a continuación:

\$80,280	\$188,000	\$358,202	Total: 626,482
- Inversión Equipamiento - Otros	- Capital de trabajo - Estrategia comercial - Inicio de operaciones	- Marketing - Estrategia Comercial	

Fig.10. Uso de aporte de inversionistas en la conformación de la empresa

10 ANÁLISIS DE RIESGO

Se efectuó un análisis de riesgo, tomando en cuenta una variación del 45% en tres variables del proyecto: los ingresos, los costos variables y los costos fijos.

Se analizó el impacto de dichas variaciones en el VPN total y en el EBITDA. A continuación se muestran los resultados para el año 5 y las medidas de mitigación.

Análisis de Riesgo (Monto en US\$)

ITEM	Desfavorable	Realista (?45% en US\$)	Muy favorable	Medida de mitigación
Ingresos	147,382	267,967	388,552	Realizar el plan de marketing al pie de la letra y rigurosamente
Costos variables	142,627	259,321	376,015	Seguimiento a los costos variables de manera sistemática.
Costos fijos	538,513	371,389	354,384	Mantener un buen uso de los controles planeados y su cumplimiento para hacer buen uso de los servicios básicos, insumos y contratación de personal adecuado
VPN Total en miles	672,725	1792,515	11245,297	
Ebitda año 5	1923,340	3496,981	5070,622	

Tabla No. 9

Ver mayor detalle en anexo K

11.CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio consistía en desarrollar el plan de negocio para la Facilitadora de Servicios Turísticos en cuyo giro es la comercialización de servicios turísticos a través de diversos medios tecnológicos desde Nicaragua al mundo.

El presente estudio comprendió una metodología completa que permitiera abordar este objetivo.

En la primera parte del trabajo se realizó un **Análisis de Mercado e Industria**, que incluyó un estudio de mercado, de lo cual se concluyó lo siguiente:

- El turismo en Nicaragua es una industria que ha tenido un crecimiento del 16,5¹²% en promedio, a partir del año 2002. Esto es explicado en parte por los destacados recursos naturales con que cuenta el país.
- Los cuatro factores explican el aumento en el ingreso de turistas y como la industria del turismo por sexto año consecutivo sea el producto que genera más divisas, este representa un % 22 del total de exportaciones del país.
- Los retos que deben ser enfrentados para mantener esta vía de crecimiento, estos son: Mejoras en el *Plan de Marketing* turístico de Nicaragua, la forma en que los mercados internacionales como nacionales perciben los productos y servicios ofertados por el país ya que carecen de un enfoque sistémico y a la vez amigable para el turista, lo cual disminuye el atractivo de Nicaragua ante mercados internacionales y afecta directamente a la industria turística.
- Otro problema radica en el Plan de Marketing, se debe mejorar el actual *posicionamiento del país* como destino turístico. Existen buenos ejemplos dentro de la región centroamericana, como Panamá y Costa Rica que tiene un posicionamiento diferenciador, recogiendo ámbitos de su cultura, recursos y personas.

¹² Boletín Estadístico 2006, Ministerio de turismo Nicaragüense. INTUR.

- El último problema, se requiere de un esfuerzo de mediano plazo, entre públicos y privados, para diseñar y poner en marcha el *Plan de desarrollo* que promueva el manejo sustentable y crecimiento de los atractivos naturales y culturales, infraestructura y servicios, personas y planificación.
- Según el Instituto Nicaragüense de turismo (INTUR), los principales mercados que atrae el país es de Centroamérica y Norteamérica, ambos representan un 87% del total de turistas para el periodo 2002-2006.
- Los ingresos percibidos en el año 2006 fueron de US \$ 230,1 millones y su tasa de crecimiento fue de un 25.7% vs. 2005, lo cual revela una relación entre el incremento de ingreso de turista al país, así como de ingresos a la industria.
- El perfil del turista Centroamericano es que son turistas jóvenes, el 74% de los encuestados posee entre 19 a 30 años; prefieren viajar en dos temporadas primordialmente, de Junio a Septiembre y en Diciembre y valoran los paquetes diseñados a su medida y los sistemas de reserva e información para turistas
- El perfil del turista Norteamericano es un poco diferente: Existen dos edades para los turistas, el 44% tiene entre 19 a 30 años y el 36% tiene de 30 a 45 años; un 60% posee un ingreso superior a US \$ 60.000 anuales y valoran paquetes pre armados, actualmente tiene gran interés en surf, playas del pacifico y sitios de cultura. Algo muy importante es que el 70% se informa de su próximo viaje por medio del internet.
- Para la parte del análisis interno y externo del proyecto, se concluyó que la principal barrera de entrada radica en la manera como actualmente los turistas *organizan su viaje*. La información que motiva su viaje, es mayoritariamente dada por recomendaciones de familiares o amigos, lo que puede ser producto de la escasa información disponible sobre Nicaragua, como destino turístico.
- En cuanto a la competencia, existen cinco actores principales, de los cuales tres son los más relevantes en base a su tamaño y relación con los mercados objetivos. En primer lugar se encuentra Tripadvisor, los portales de esta página atraen a treinta millones de visitantes al mes, más de cinco millones de miembros registrados y más de 10 millones de críticas y opiniones. La segunda es Alfatravelguide.com, es una tour operadora que se especializa en Centroamérica y Belice para ofrecer servicios

de reservación de habitaciones por Provincia, Región o Departamento, automóviles, tour operadores y hoteles temáticos. En tercer lugar esta, Nica descanso S.A, es una sociedad especializada en actividades turísticas. Su objetivo es organizar estadias personalizadas en Nicaragua o en Costa Rica, y especialmente en la isla El Roble (isleta de Granada).

- Para el análisis interno se destacó que la principal fortaleza del proyecto es que está formado por jóvenes especializados en la gestión de negocios, expertos en el mercado turístico nicaragüense y con una amplia red de contactos en la región centroamericana y norteamericana.
- Otra fortaleza es que este modelo de negocios es innovador a nivel país, no solo por centrarse en una necesidad expresa del turista (información y materialización del viaje), sino por ser pionero en su desarrollo.
- Las debilidades están en poder potenciar el desarrollo de las plataformas informática, en mayor manera que nuestros principales competidores.

Posteriormente se realizó un estudio detallado de los **Productos y servicios a ofrecer** por el proyecto, de lo cual se concluyó que los servicios a ofrecer son:

g) Ofertas de la temporada (No remunerado).

h) Tips del viajero, ranking de hoteles y paquetes turísticos (No remunerado).

i) Opiniones y foros de discusión (No remunerado).

j) Reservas de vuelos, hoteles, autos y casas (Remunerado).

k) Diseño de paquetes turísticos a su medida (Remunerado).

l) Seguros para viajeros (Remunerado).

- **La propuesta de valor** ofrecida no es solamente para el turista, sino también para aquellos que conforman la oferta turística de la página web. Se les ofrecerá ser parte de la página, y además se les crearan piezas audiovisuales, para generar un mayor impacto en su promoción.

Se prosiguió con un **Análisis de Marketing y Estrategia**, donde resultados de dicho análisis fueron:

- Se estimó la forma de generar ingresos en el proyecto, lo cual se hará de dos formas: el primero es a través de comisiones de transacciones realizadas entre el turista y los ofertantes de productos/servicios. La segunda forma es por medio de tarifas negociadas directamente con el cliente por el servicio de construcción de su casa de verano.
- Las formas de comercialización será a través de asociaciones con clientes propios (ofertantes de productos/servicios) que tengan páginas web propias, para dar una promoción cruzada y con instituciones publico-privadas relacionadas al turismo.
- Para la fuerza de venta se tomarán en cuenta los locales turísticos del país y el equipo de ventas.
- La parte de promoción del proyecto se ha pensado en tres distintas actividades: Asociación con instituciones publico/privadas, publicidad cruzada con nuestros clientes directos, aplicaciones y grupos en Facebook y Hi5.
- La **Estrategia Competitiva** está dirigida a la satisfacción del cliente, resultados en ventas y en rentabilidad. Mantener una estrategia de diferenciación, desarrollando productos adecuados.

En el **Análisis de Operaciones**, se determinó que era fundamental la tecnología durante todo el proceso. Existen cuatro importantes: Proceso de reserva de hoteles, carros y autos, donde se involucran el ofertante del producto/servicio, el proyecto (pagina web), la forma de pago que elija el cliente (B2B) y el cliente. El Proceso de diseño de paquetes customizados, dedicado principalmente al perfil del turista Norteamericano, abordado en el estudio de mercado, se evidencio la preferencia de estos hacia paquetes semi-estandarizados e inclusive personalizados. Y por último el Proceso de construcción de casa de verano dada la creciente industria inmobiliaria en Nicaragua como atractivo turístico.

En cuanto a la **infraestructura física** se tiene pensado un formato de oficinas comerciales, con espacio para el área de ventas, marketing, tecnologías de

información, contabilidad y gerencia. Adicionalmente, se tiene planeado abrir una sucursal en el aeropuerto internacional de Managua, para tener un punto de enlace directo con los clientes que arriban al país.

En cuanto a la **Organización y Plan de trabajo**, la principal conclusión es que el proyecto necesitara de personal de ventas, contabilidad, control de la gestión y conductores. Cada uno tendrá específicamente sus funciones y metas y a quien reportar directamente.

En la **evaluación económica**, se concluyó que, en un escenario realista el VPN es positivo y la TIR es de un 105% la cual es bastante mayor al 27,26% exigido por el proyecto. La máxima inversión requerida es US\$626,482 recuperable en el año 3 del proyecto. Con lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y atractivo para cualquier inversionista

Finalmente, en cuanto al **análisis de sensibilidad**, se concluyó que al variar los ingresos, los costos variables y costos fijos en un 45%, el proyecto se muestra moderadamente sensible para lo cual se muestran igual medidas de mitigación.

12.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chias, J. (2005). *El negocio de la Felicidad. Desarrollo y Marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall.
- Cobra, M. (2001). *Marketing de servicios. Estrategia de turismo, finanzas, salud y comunicacion*. McGrawHill.
- Diario Financiero. (s.f.). Management en Marketing. *Diario Financiero*
- Instituto Nicaraguense de Turismo. INTUR. (2006). *Boletin Estadistico*. Managua, Nicaragua.
- *Tripadvisor*. (s.f.). Recuperado el 15 de Mayo de 2007 <http://www.tripadvisor.es>
- IN79C-1, Seminario Final I e IN79R-1, Seminario Final II, Apuntes del Curso, “Guías para desarrollar Business Plans” y “Business Plan Template”, por Christian Willatt.

13.ANEXOS

ANEXO A. Estadístico turístico.

Principales mercados.

	Año				
	2002	2003	2004	2005	2006e
Centroamérica	287.245	310.239	377.674	444.956	467.832
Norteamérica	115.536	139.137	157.782	176.949	204.265
Europa	43.382	48.066	51.262	57.838	64.858
Suramérica	12.139	12.437	14.922	15.869	17.410
Resto del mundo	12.870	15.896	13.142	17.012	19.033
TOTAL	471.172	525.775	614.782	712.624	773.398

Aspectos económicos.

	Año				
	2002	2003	2004	2005	2006e
Ingresos (MM U\$)	116,4	151,8	166,7	183,5	230,6
Tasa crecimiento %	6,8%	30,4%	9,8%	10,1%	25,7%

ANEXO B. PERFIL DEL TURISTA

Características demográficas.

	Año		
	2004	2005	2006
Región de residencia			
Centroamérica	49,3%	52,1%	46,0%
Norteamérica	30,6%	29,7%	29,2%
Europa	13,6%	13,4%	18,1%
Suramérica	3,1%	2,6%	3,5%
Otras regiones	3,4%	2,2%	3,2%
País de nacimiento			
Nicaragua	23,7%	23,8%	20,7%
Otro país	76,3%	76,2%	79,3%
Genero			
Masculino	66,2%	62,1%	58,0%
Femenino	33,8%	37,9%	42,0%
Rango de edad			
0-15 años	0,1%	0,1%	0,0%
16 a 25 años	13,3%	18,6%	16,8%
26 a 40 años	50,3%	45,6%	44,0%
mayor a 41 años	36,3%	35,7%	39,2%
Nivel de estudios			
Primaria	4,2%	7,0%	5,4%
Secundaria	16,1%	21,8%	18,7%
Superior	67,0%	58,8%	64,7%
Técnico	12,7%	12,4%	11,2%

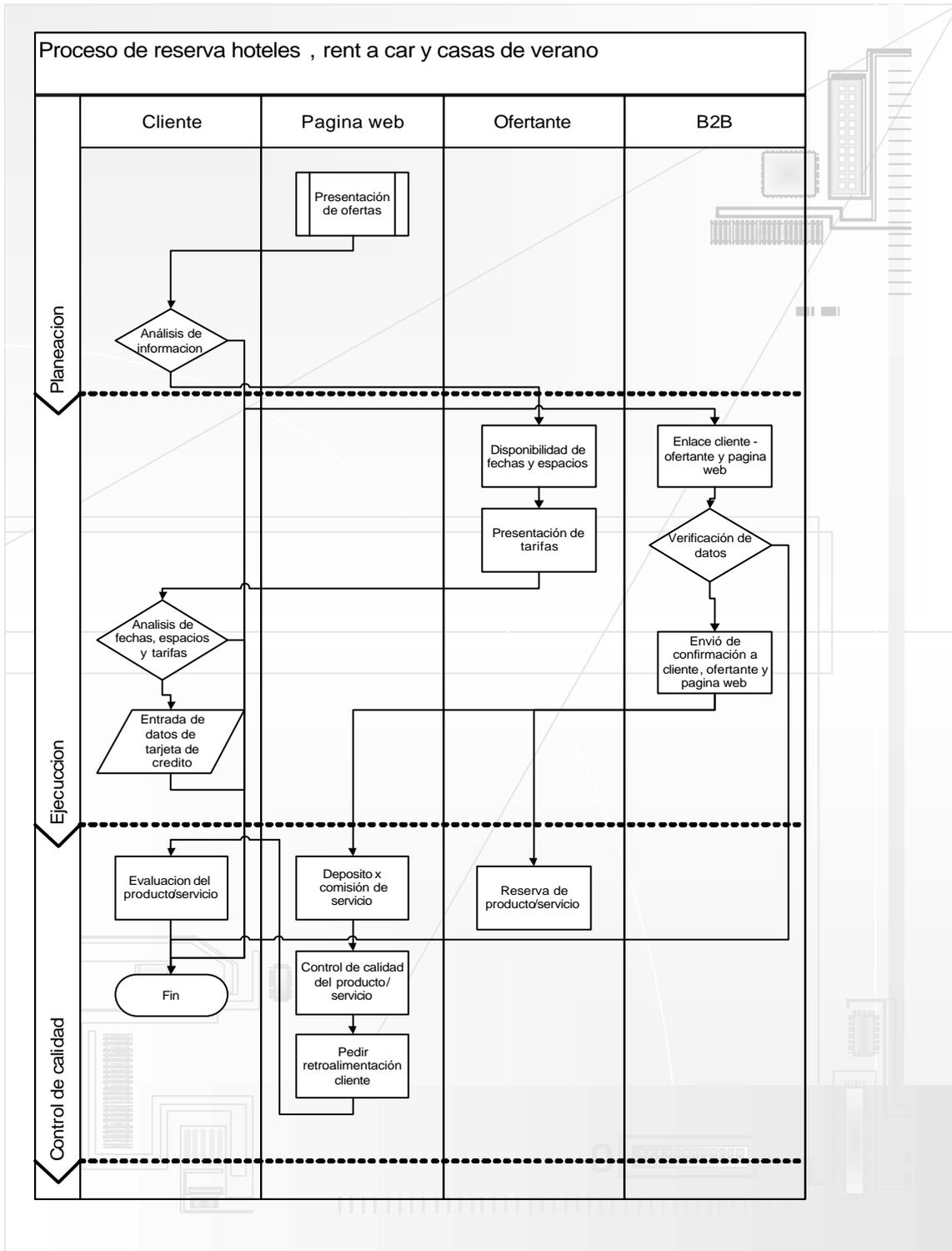
Características del viaje

	Año		
	2004	2005	2006
Forma de organizar el viaje			
Cuenta propia	96,6%	99,0%	99,0%
Agencia de viaje	3,4%	1,0%	1,0%
Acompañantes			
Solo	64,2%	58,0%	56,2%
Familia	20,8%	23,7%	22,8%
Amigos	15,0%	18,3%	21,0%
Info que motivo viajar			
Recomendación familiar o amigos	47,6%	67,3%	61,5%
Internet	4,8%	5,3%	6,0%
Revistas	3,0%	5,0%	7,7%
Documentales TV	1,2%	0,7%	0,4%
Agencia de viaje	1,4%	0,6%	1,0%
Embajada	0,1%	0,1%	0,0%
Promocionales	0,4%	0,1%	0,1%
Ninguno	41,5%	20,9%	23,3%
Motivo de viaje			
Turismo	58,8%	70,8%	73,6%
Vacaciones	29,7%	39,3%	43,0%
Visitas a Familiares	29,1%	31,5%	30,6%
Negocio/Trabajo	27,0%	18,2%	16,3%
Congresos/Ferias	1,6%	1,2%	0,4%
Otros	12,6%	9,8%	9,7%
Alojamiento utilizado			
Hoteles	42,6%	38,2%	38,1%
Casa Huésped/pensiones	9,4%	13,3%	20,8%
Casa familiares/amigos	40,7%	45,8%	39,1%
Otros	7,3%	2,7%	2,0%

Comportamiento de las actividades y gastos.

	Año		
	2004	2005	2006
Sitios visitados			
Ciudades coloniales	21,9%	24,5%	26,4%
Playas del pacifico	10,8%	11,0%	12,4%
Mercado de artesanías	11,5%	9,8%	7,6%
Isletas de Granada	7,4%	5,7%	3,7%
Isla de Ometepe	3,6%	5,4%	7,2%
Pueblos Blancos	8,5%	4,6%	5,6%
Reservas Naturales	4,7%	4,2%	2,1%
Corn Island	1,2%	1,4%	1,0%
Otros	30,4%	33,4%	34,0%
Actividades realizadas			
Senderismo	18,3%	25,0%	17,9%
Escalar volcanes	27,5%	22,4%	25,1%
Surfing	13,7%	16,4%	26,5%
Canopy	20,2%	14,2%	9,2%
Kayac	6,0%	8,2%	9,7%
Ciclismo	5,9%	7,0%	6,0%
Pesca deportiva	4,2%	3,7%	2,0%
Tours de café	3,8%	2,5%	3,1%
sky sobre arena	0,4%	0,6%	0,6%
Clasificación del gasto			
Alojamiento	24,6%	25,5%	28,3%
Bares y restaurantes	21,8%	19,9%	25,7%
Alimentos y bebidas	11,0%	10,3%	10,1%
Transporte en el país	6,1%	6,9%	9,8%
Alquiler vehículo	3,8%	6,5%	2,5%
Culturales y recreativos	9,9%	5,7%	3,8%
Artesanías	5,4%	5,4%	4,5%
Otros	17,7%	19,9%	15,3%

ANEXO C. FLUJOGRAMA



ANEXO D. VENTAS MENSUALES EN MILES DE \$US

Año 1 (Montos en US\$)

	1M	2M	3M	4M	5M	6M	7M	8M	9M	10M	11M	12M
Comision rent a Car	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Precio prom rent a car	56.5	56.5	56.5	56.5	56.5	64.9	64.9	64.9	56.5	56.5	56.5	64.9
Cuota de mercado estimada	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%
Curva de Ingresos %	9.50%	7.20%	8.50%	7.98%	7.72%	10.19%	12.84%	8.27%	5.16%	4.99%	7.03%	10.62%
Estimacion de autos rentados total industria	3,871	2,934	3,463	3,251	3,145	3,611	4,550	2,931	2,102	2,033	2,864	3,764
Clientes	58	44	69	65	94	108	137	88	84	81	115	151
Ingresos Renta car	163.9	124.2	195.5	183.5	266.3	457.0	575.9	370.9	237.4	229.5	323.4	635.1
Comision Hoteles	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Total de Habitaciones caracter turistico	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741	3741
Tasa de ocupacion anual (%)	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Precio promedio	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Clientes	56	56	75	75	112	112	112	112	150	150	150	150
Proyeccion ingresos alojamiento	160.7	160.7	214.2	214.2	321.4	417.8	417.8	417.8	428.5	428.5	428.5	557.0
Comision Casas de verano	9%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	9%	9%	9%	9%
Clientes	40	41	42	44	45	46	48	49	51	52	54	55
Precio promedio	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Proyeccion ingresos Renta de casa	65	67	92	94	146	192	198	204	219	225	232	239
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	71,899	54,459	66,259	62,206	58,485	61,178	70,008	65,638	52,537	54,400	60,140	87,919
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	77,939	59,034	71,825	67,431	63,398	66,317	75,889	71,152	56,950	58,970	65,192	95,304
Precio promedio del paquete	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Comision Paquetes turisticos	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	4.5%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%
Porcentaje de turista que toman TOURS, INTUR	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Clientes	351	266	431	405	571	597	683	640	683	708	782	1144
Proyeccion ingresos Paquetes Turisticos	8,943	6,774	10,989	10,317	14,550	22,830	26,125	24,494	17,427	18,045	19,949	43,745
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	71,899	54,459	66,259	62,206	58,485	61,178	70,008	65,638	52,537	54,400	60,140	87,919
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	77,939	59,034	71,825	67,431	63,398	66,317	75,889	71,152	56,950	58,970	65,192	95,304
Precio promedio del seguro	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Porcentaje de turista que toman seguros	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Clientes	3118	2361	2873	2697	2536	2653	3036	2846	2278	2359	2608	3812
Proyeccion ingresos por seguros	1,637	1,240	2,011	1,888	2,663	2,785	3,187	2,988	3,189	3,302	3,651	5,337

Año 2 (Montos en US\$)

	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M
Comision rent a Car	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Precio prom rent a car	62.1	62.1	62.1	62.1	62.1	71.4	71.4	71.4	62.1	62.1	62.1	71.4
Cuota de mercado estimada	6%	6%	6%	6%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	12%
Curva de Ingresos %	9.50%	7.20%	8.50%	7.98%	7.72%	10.19%	12.84%	8.27%	5.16%	4.99%	7.03%	10.62%
Estimacion de autos rentados total industria	3,814	2,891	3,413	3,204	3,100	3,559	4,484	2,888	2,072	2,004	2,823	3,709
Clientes	229	173	205	192	279	320	404	260	249	240	339	445
Ingresos Rent a car	710.6	538.5	635.8	596.9	866.1	1,486.2	1,872.7	1,206.2	771.9	746.5	1,051.6	2,065.3
Comision Hoteles	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Total de Habitaciones caracter turistico	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055	4055
Tasa de ocupacion anual (%)	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Precio promedio	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Clientes	243	243	243	243	365	365	365	365	487	487	487	487
Proyeccion ingresos alojamiento	755.3	755.3	755.3	755.3	1,132.9	1,472.6	1,472.8	1,472.8	1,510.5	1,510.5	1,510.6	1,963.7
Comision Casas de verano	9%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	9%	9%	9%	9%
Clientes	57	59	61	62	64	66	68	70	72	74	77	79
Precio promedio	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320
Proyeccion ingresos Renta de casa	407	419	431	444	686	903	930	958	1,030	1,061	1,093	1,125
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	84,485	63,992	77,858	73,096	68,723	71,888	82,263	77,128	61,734	63,923	70,668	103,310
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	921	921	921	921	921	921	921	921	921	921	921	921
Precio promedio del paquete	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	4.5%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%
Comision Paquetes turisticos	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Porcentaje de turista que toman TOURS, INTUR	1521	1152	1401	1316	1856	1941	2221	2082	2222	2301	2544	3719
Clientes	42,036	31,840	38,739	36,369	51,290	80,478	92,094	86,345	61,432	63,611	70,322	154,207
Proyeccion ingresos Paquetes Turisticos	42,036	31,840	38,739	36,369	51,290	80,478	92,094	86,345	61,432	63,611	70,322	154,207
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	84,485	63,992	77,858	73,096	68,723	71,888	82,263	77,128	61,734	63,923	70,668	103,310
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Precio promedio del seguro	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Porcentaje de turista que toman seguros	3379	2560	3114	2924	2749	2876	3291	3085	2469	2557	2827	4132
Clientes	7,693	5,827	7,089	6,656	9,386	9,819	11,236	10,534	11,242	11,641	12,869	18,814
Proyeccion ingresos por seguros	7,693	5,827	7,089	6,656	9,386	9,819	11,236	10,534	11,242	11,641	12,869	18,814

Año 3 (Montos en US\$)

	25M	26M	27M	28M	29M	30M	31M	32M	33M	34M	35M	36M
Comision rent a Car	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Precio prom rent a car	68.3	68.3	68.3	68.3	68.3	78.5	78.5	78.5	68.3	68.3	68.3	78.5
Cuota de mercado estimada	15%	15%	15%	15%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%
Curva de Ingresos %	9.50%	7.20%	8.50%	7.98%	7.72%	10.19%	12.84%	8.27%	5.16%	4.99%	7.03%	10.62%
Estimacion de autos rentados total industria	3,759	2,849	3,363	3,157	3,055	3,507	4,419	2,846	2,042	1,974	2,782	3,655
Clientes	564	427	504	474	550	631	795	512	449	434	612	804
Ingresos Rent a car	1,925.6	1,459.4	1,722.9	1,617.5	1,877.8	3,222.2	4,060.1	2,615.0	1,534.0	1,483.5	2,089.9	4,104.4
Comision Hoteles	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Total de Habitaciones caracter turistico	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396	4396
Tasa de ocupacion anual (%)	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Precio promedio	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Clientes	659	659	659	659	791	791	791	791	967	967	967	967
Proyeccion ingresos alojamiento	2,251.4	2,251.4	2,251.4	2,251.4	2,701.7	3,512.2	3,512.2	3,512.2	3,302.1	3,302.1	3,302.1	4,292.7
Comision Casas de verano	9%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	9%	9%	9%	9%
Clientes	81	84	86	89	92	94	97	100	103	106	109	113
Precio promedio	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452	1,452
Proyeccion ingresos Renta de casa	1,594	1,642	1,691	1,742	2,153	2,833	2,918	3,006	2,961	3,050	3,142	3,236
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	91,582	69,368	84,398	79,236	74,496	77,926	89,173	83,607	66,920	69,293	76,604	111,988
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999
Precio promedio del paquete	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	4.5%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%
Comision Paquetes turisticos	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Porcentaje de turista que toman TOURS, INTUR	4121	3122	3798	3566	4023	4208	4815	4515	4417	4573	5056	7391
Clientes	123,487	93,534	113,800	106,839	120,538	189,133	216,431	202,921	132,341	137,034	151,493	332,204
Proyeccion ingresos Paquetes Turisticos	123,487	93,534	113,800	106,839	120,538	189,133	216,431	202,921	132,341	137,034	151,493	332,204
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	91,582	69,368	84,398	79,236	74,496	77,926	89,173	83,607	66,920	69,293	76,604	111,988
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Precio promedio del seguro	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Porcentaje de turista que toman seguros	3663	2775	3376	3169	2980	3117	3567	3344	2677	2772	3064	4480
Clientes	22,599	17,117	20,826	19,552	22,059	23,075	26,406	24,757	24,219	25,078	27,724	40,530
Proyeccion ingresos por seguros	22,599	17,117	20,826	19,552	22,059	23,075	26,406	24,757	24,219	25,078	27,724	40,530

Año 4 (Montos en US\$)

	37M	38M	39M	40M	41M	42M	43M	44M	45M	46M	47M	48M
Comision rent a Car	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Precio prom rent a car	75.1	75.1	75.1	75.1	75.1	86.4	86.4	86.4	75.1	75.1	75.1	86.4
Cuota de mercado estimada	25%	25%	25%	25%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Curva de Ingresos %	9.50%	7.20%	8.50%	7.98%	7.72%	10.19%	12.84%	8.27%	5.16%	4.99%	7.03%	10.62%
Estimacion de autos rentados total industria	3,704	2,807	3,314	3,112	3,010	3,456	4,355	2,805	2,012	1,946	2,741	3,602
Clientes	926	702	829	778	843	968	1,219	785	563	545	768	1,009
Ingresos Rent a car	3,479.0	2,636.7	3,112.8	2,922.3	3,166.4	5,433.3	6,846.3	4,409.5	2,116.4	2,046.7	2,883.4	5,662.6
Comision Hoteles	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Total de Habitaciones caracter turistico	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765	4765
Tasa de ocupacion anual (%)	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Precio promedio	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Clientes	1191	1191	1191	1191	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334
Proyeccion ingresos alojamiento	4,409.2	4,409.2	4,409.2	4,409.2	4,938.4	6,419.9	6,419.9	6,419.5	4,938.4	4,938.4	4,938.4	6,419.9
Comision Casas de verano	9%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	9%	9%	9%	9%
Clientes	116	119	123	127	130	134	138	143	147	151	156	160
Precio promedio	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597	1,597
Proyeccion ingresos Renta de casa	4,166	4,291	4,420	4,553	5,252	6,912	7,119	7,333	5,911	6,088	6,271	6,459
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006												
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	99,275	75,195	91,488	85,891	80,754	84,472	96,664	90,630	72,541	75,113	83,039	121,395
Precio promedio del paquete	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083
Comision Paquetes turisticos	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	4.5%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%
Porcentaje de turista que toman TOURS, INTUR	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Clientes	7446	5640	6862	6442	6783	7096	8120	7613	6093	6310	6975	10197
Proyeccion ingresos Paquetes Turisticos	241,841	183,179	222,870	209,237	220,328	345,709	395,606	370,912	197,920	204,938	226,562	496,819
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006												
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	99,275	75,195	91,488	85,891	80,754	84,472	96,664	90,630	72,541	75,113	83,039	121,395
Precio promedio del seguro	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Porcentaje de turista que toman seguros	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Clientes	3971	3008	3660	3436	3230	3379	3867	3625	2902	3005	3322	4856
Proyeccion ingresos por seguros	44,258	33,523	40,787	38,292	40,321	42,178	48,266	45,253	36,221	37,505	41,462	60,614

Año 5 (Montos en US\$)

	49M	50M	51M	52M	53M	54M	55M	56M	57M	58M	59M	60M
Comision rent a Car	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Precio prom rent a car	82.6	82.6	82.6	82.6	82.6	95.0	95.0	95.0	82.6	82.6	82.6	95.0
Cuota de mercado estimada	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Curva de Ingresos %	9.50%	7.20%	8.50%	7.98%	7.72%	10.19%	12.84%	8.27%	5.16%	4.99%	7.03%	10.62%
Estimacion de autos rentados total industria	3,650	2,767	3,266	3,066	2,966	3,406	4,291	2,764	1,983	1,917	2,701	3,549
Clientes	1,022	775	915	859	831	954	1,202	774	555	537	756	994
Ingresos Rent a car	4,223.7	3,201.2	3,779.1	3,547.9	3,432.3	5,889.7	7,421.3	4,779.9	2,294.2	2,218.6	3,125.6	6,138.2
Comision Hoteles	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%	6.5%	6.5%	5.0%	5.0%	5.0%	6.5%
Total de Habitaciones caracter turistico	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165	5165
Tasa de ocupacion anual (%)	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Precio promedio	118	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Clientes	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446	1446
Proyeccion ingresos alojamiento	5,888.6	5,353.2	5,353.2	5,353.2	5,353.2	6,959.1	6,959.1	6,959.1	5,353.2	5,353.2	5,353.2	6,959.1
Comision Casas de verano	9%	9%	9%	9%	9%	12%	12%	12%	9%	9%	9%	9%
Clientes	165	170	175	181	186	192	197	203	209	216	222	229
Precio promedio	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757	1,757
Proyeccion ingresos Renta de casa	7,318	7,538	7,764	7,997	8,237	10,840	11,165	11,500	9,270	9,548	9,835	10,130
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	107,614	81,511	99,173	93,106	87,537	91,568	104,784	98,243	78,634	81,423	90,014	131,592
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174
Precio promedio del paquete	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	4.5%	3.0%	3.0%	3.0%	4.5%
Comision Paquetes turisticos	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Porcentaje de turista que toman TOURS, INTUR	9040	6847	8330	7821	7353	7692	8802	8252	6605	6840	7561	11054
Clientes												
Proyeccion ingresos Paquetes Turisticos	318,277	241,075	293,311	275,369	258,897	406,228	464,860	435,843	232,567	240,814	266,224	583,790
Referencia, Turistas ingresados, Año 2006	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%	8.4%
Proyeccion de tasa de crecimiento, INTUR	107,614	81,511	99,173	93,106	87,537	91,568	104,784	98,243	78,634	81,423	90,014	131,592
Proyeccion ingreso de turistas, Año 2008	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Precio promedio del seguro	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Porcentaje de turista que toman seguros	4305	3260	3967	3724	3501	3663	4191	3930	3145	3257	3601	5264
Clientes												
Proyeccion ingresos por seguros	58,247	44,118	53,678	50,394	47,380	49,562	56,715	53,175	42,561	44,071	48,721	71,225

ANEXO E. ESTADO DE RESULTADOS AMPLIADO.

Año 1 (Monto en US\$)

C. Unit	Q	AÑO 0	1M	2M	3M	1Q	4M	5M	6M	2Q	7M	8M	9M	3Q	10M	11M	12M	4Q	1 AÑO
Ingresos																			
Reserva de autos			164	124	196	494	164	266	457	907	576	371	237	1,184	230	323	635	1,188	3,763
Reserva de Hoteles			161	161	214	536	214	321	418	853	418	418	428	1,264	428	428	537	1,414	4,167
Reserva de Casas de verano			65	67	92	223	94	146	192	432	198	204	219	620	225	232	239	697	1,973
Diseño de paquetes turísticos			8,943	6,774	10,989	26,707	10,317	14,550	22,830	47,696	26,125	24,494	17,427	68,045	18,045	19,949	43,745	81,738	224,186
Seguros para viajeros			1,637	1,240	2,011	4,888	1,888	2,663	2,785	7,336	3,187	2,988	3,189	9,365	3,302	3,651	5,337	12,290	33,879
Total de Ingresos			10969.5143	8365.43485	13501.6902	32836.6393	12697.2652	17946.0637	26681.703	57325.0318	30503.3919	28474.6618	21500.6917	80478.7454	22230.4947	24583.5209	50512.9766	97326.9922	267967.4087
Costos variables																			
Costos de Producción																			
Desarrollo de piezas audiovisuales			15,000	15,000	15,000	45,000	15,000	15,000	15,000	45,000	15,000	15,000	15,000	45,000	15,000	15,000	15,000	45,000	180,000
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente			2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,000
Costos de Marketing y Ventas																			
Comisiones			2,242	2,242	2,242	6,726	2,242	2,242	2,242	6,726	2,242	2,242	2,242	6,726	2,242	2,242	2,242	6,726	26,902
Descuentos			1,868	1,868	1,868	5,605	1,868	1,868	1,868	5,605	1,868	1,868	1,868	5,605	1,868	1,868	1,868	5,605	22,419
Total Costos variables			21.610	21.610	21.610	64.830	21.610	21.610	21.610	64.830	21.610	21.610	21.610	64.830	21.610	21.610	21.610	64.830	259.321
Margen de contribución			10.641	13.245	8.108	31.994	8.913	3.664	5.072	7.505	8.893	6.865	1.09	15.648	620	2.973	28.903	32.697	8.646
Margen de Contribución %			-97%	-158%	-60%	-97%	-70%	-20%	19%	-13%	29%	24%	-1%	19%	3%	12%	57%	33%	3%
Costos fijos																			
Costos de Administración																			
Pago de arriendo			3,600	3,600	3,600	10,800	3,600	3,600	3,600	10,800	3,600	3,600	3,600	10,800	3,600	3,600	3,600	10,800	43,200
Pago de seguridad			250	250	250	750	250	250	250	750	250	250	250	750	250	250	250	750	3,000
Pago de luz			322	322	322	967	322	322	322	967	322	322	322	967	322	322	322	967	3,668
Pago de telefonía fija			280	280	280	840	280	280	280	840	280	280	280	840	280	280	280	840	3,360
Pago de Internet			260	260	260	780	260	260	260	780	260	260	260	780	260	260	260	780	3,120
Total salarios			9,350	9,350	9,350	28,050	9,350	9,350	9,350	28,050	9,350	9,350	9,350	28,050	9,350	9,350	9,350	28,050	112,200
INS			1,403	1,403	1,403	4,208	1,403	1,403	1,403	4,208	1,403	1,403	1,403	4,208	1,403	1,403	1,403	4,208	16,830
INTEC			187	187	187	561	187	187	187	561	187	187	187	561	187	187	187	561	2,244
Vacaciones			779	779	779	2,337	779	779	779	2,337	779	779	779	2,337	779	779	779	2,337	9,346
Trabajo mes			776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	9,313
Fiestas de Navidad			341	341	341	1,024	341	341	341	1,024	341	341	341	1,024	341	341	341	1,024	4,095
Compensaciones			776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	776	776	776	2,328	9,313
Costos de Producción																			
Roles de película			650	650	650	1,950	650	650	650	1,950	650	650	650	1,950	650	650	650	1,950	7,800
Mantenimiento equipo			90	90	90	270	90	90	90	270	90	90	90	270	90	90	90	270	1,080
Costos de Marketing																			
Anuncio en revistas			3,400	3,400	3,400	10,200	3,400	3,400	3,400	10,200	3,400	3,400	3,400	10,200	3,400	3,400	3,400	10,200	40,800
Anuncio en periódicos			1,300	1,300	1,300	3,900	1,300	1,300	1,300	3,900	1,300	1,300	1,300	3,900	1,300	1,300	1,300	3,900	15,600
Anuncio en internet			5,400	5,400	5,400	16,200	5,400	5,400	5,400	16,200	5,400	5,400	5,400	16,200	5,400	5,400	5,400	16,200	64,800
Propaganda varia			250	250	250	750	250	250	250	750	250	250	250	750	250	250	250	750	3,000
Gastos por asistencia a ferias turísticas internacionales			800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	9,600
Capacitaciones			150	150	150	450	150	150	150	450	150	150	150	450	150	150	150	450	1,800
Gastos Generales																			
Papelera			300	300	300	900	300	300	300	900	300	300	300	900	300	300	300	900	3,600
Tarjetas de presentación			15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45	180
Limpieza			90	90	90	270	90	90	90	270	90	90	90	270	90	90	90	270	1,080
Mantenimiento edificio			180	180	180	540	180	180	180	540	180	180	180	540	180	180	180	540	2,160
Total Costos Fijos			30949.05	30949.05	30949.05	92847.15	30949.05	30949.05	30949.05	92847.15	30949.05	30949.05	30949.05	92847.15	30949.05	30949.05	30949.05	92847.15	371388.6
EBITDA			41.590	44.194	39.057	124.841	39.862	34.613	25.877	100.352	22.056	24.084	31.658	77.199	31.329	27.976	2.046	60.359	302.742
Depreciación			631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	7,569
Utilidad Bruta			42,220	44,824	39,688	126,733	40,493	35,244	26,508	102,245	22,687	24,715	31,689	79,091	30,959	28,606	2,677	62,243	370,311
Utilidad Bruta Acumulada			42,220	87,045	126,733	126,733	167,226	202,470	228,978	228,978	251,664	276,379	308,069	339,028	367,634	370,311	370,311	370,311	370,311
Impuesto (15%)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta			42.220	44.824	39.688	126.733	40.493	35.244	26.508	102.245	22.687	24.715	31.689	79.091	30.959	28.606	2.677	62.243	370.311
Depreciación			631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	631	631	631	1,892	7,569
Inversiones			137,174	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadores Apple	2500	3	7,500																
Pantallas 36"	2500	3	7,500																
Computadores	900	7	6,300																
Escritorio oficina	400	5	2,000																
Recepción	238	1	238																
Sillas	180	16	2,880																
Notebook	1,200	3	3,600																
Proyector	4,156	1	4,156																
DVD	600	1	600																
Impresora/escaner	600	3	1,800																
Fax	250	1	250																
Teléfonos IP	5,200	3	15,600																
Planta telefonía	6,000	1	6,000																
Servidores	5,000	4	20,000																
Vehículos	25,000	2	50,000																
Cameras filmadoras	2,000	3	6,000																
Trípodes	250	3	750																
Iluminación	1,000	2	2,000				</												

Año 2 (Monto en US\$)

C. Unit	Q	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	2 AÑO
Ingresos														
Reserva de autos		711	539	636	597	866	1,486	1,873	1,206	772	746	1,052	2,065	12,548
Reserva de Hoteles		755	755	755	755	1,133	1,473	1,473	1,473	1,511	1,511	1,511	1,964	15,067
Reserva de Casas de verano		407	419	431	444	686	903	930	958	1,030	1,061	1,093	1,125	9,488
Diseño de paquetes turísticos		42,036	31,840	38,739	36,369	51,290	80,478	92,094	86,345	61,432	63,611	70,322	154,207	808,764
Seguros para viajeros		7,693	5,827	7,089	6,656	9,386	9,819	11,236	10,534	11,242	11,641	12,869	18,614	122,808
Total de ingresos		51601.4253	39379.1775	47650.4682	44821.2464	63362.2325	94159.1428	107605.567	100516.941	75986.9762	78569.5386	86846.6972	178175.459	968674.8712
Costos variables														
Costos de Produccion														
Desarrollo de piezas audiovisuales		16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	198,000
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente		2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000
Costos de Marketing y Ventas.														
Comisiones		2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	2,466	29,593
Descuentos		2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	2,055	24,661
Total Costos variables		23,771	285,253											
Margen de contribucion		27,830	15,608	23,879	21,050	39,591	70,388	83,834	76,746	52,216	54,798	63,076	154,404	683,422
Margen de Contribucion %		54%	40%	50%	47%	62%	75%	78%	76%	69%	70%	73%	87%	71%
Costos fijos														
Costos de Administracion														
Pago de arriendo		3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960	47,520
Pago de seguridad		275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,300
Pago de luz		355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	4,255
Pago de telefonía fija		308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	3,696
Pago de Internet		286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3,432
Total salarios		14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	174,900
NSS		2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186	26,235
INTEC		292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,498
Vacaciones		1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214	14,569
Trecoavo mes		1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	14,517
Fiestas de Navidad		532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	6,384
Compensaciones		1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	14,517
Costos de Produccion														
Rollos de película		715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	8,580
Mantenimiento equipo		99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1,188
Costos de Marketing														
Anuncio en revistas		3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	3,740	44,880
Anuncio en periodicos		1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	17,160
Anuncio en internet		5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	5,940	71,280
Propaganda varia		275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,300
Gastos por asistencia a ferias turísticas internacionales		880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	10,560
Capacitaciones		165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	1,980
Gastos Generales														
Papelería		330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,960
Tarjetas de presentación		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	198
Limpieza		99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1,188
Mantenimiento edificio		198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	2,376
Total Costos Fijos		40289.337	483472.044											
EBITDA		12,459	24,681	16,410	19,239	698	30,099	43,545	36,457	11,927	14,509	22,786	114,115	199,950
Depreciacion		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Utilidad Bruta		13,090	25,312	17,041	19,870	1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	192,381
Utilidad Bruta Acumulada		393,401	408,713	425,754	445,624	446,953	417,485	374,571	336,745	327,449	313,571	291,415	177,931	177,931
Impuesto (15%)		0												
Utilidad Neta		13,090	25,312	17,041	19,870	1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	192,381
Depreciacion		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Inversiones		0												
Computadores Apple	2,500	3												
Pantallas 36"	2,500	3												
Computadores	900	7												
Escritorio oficina	400	5												
Recepción	238	1												
Sillas	180	16												
Notebook	1,200	3												
Proyector	4,156	1												
DVD	600	1												
Impresora/escaner	600	3												
Fax	250	1												
Teléfonos IP	5,200	3												
Planta telefonica	6,000	1												
Servidores	5,000	4												
Vehiculos	25,000	2												
Cameras filmadoras	2,000	3												
Tripodes	250	3												
Iluminacion	1,000	2												
Total Inversiones en capital de trabajo.		6,698	8,000	2,772	7	11,894	25,052	16,160	1,692	18,188	3,899	6,181	63,551	100,493
Total inversion inicial		6,698	8,000	2,772	7	11,894	25,052	16,160	1,692	18,188	3,899	6,181	63,551	100,493
FCL		19,157	16,682	19,182	19,232	12,933	5,046	27,386	39,149	30,115	18,408	16,605	50,564	99,457
FCL acumulado		558,824	575,506	594,688	613,920	626,482	621,436	594,050	555,902	525,787	507,379	490,774	440,210	440,210

Año 3 (Monto en US\$)

	C. Unit	Q	25M	26M	27M	28M	29M	30M	31M	32M	33M	34M	35M	36M	3 AÑO
Ingresos															
Reserva de autos			1,925	1,459	1,723	1,618	1,878	3,222	4,060	2,615	1,534	1,483	2,090	4,104	27,712
Reserva de Hoteles			2,251	2,251	2,251	2,251	2,702	3,512	3,512	3,512	3,302	3,302	3,302	4,293	36,443
Reserva de Casas de verano			1,594	1,642	1,691	1,742	2,153	2,633	2,918	3,006	2,961	3,050	3,142	3,206	29,967
Diseño de paquetes turísticos			123,467	93,534	113,800	106,639	120,538	186,133	216,431	202,921	132,341	137,004	151,463	332,204	1,919,757
Seguros para viajeros			22,599	17,117	20,626	19,652	22,059	23,075	26,406	24,757	24,219	25,078	27,724	40,530	293,944
Total de Ingresos			151857,6908	116003,6765	140291,9684	132002,308	149328,724	22175,4171	25336,9449	236811,2197	164338,1712	169848,229	187751,4602	384267,0418	2307623,254
Costos variables															
Costos de Produccion															
Desarrollo de piezas audiovisuales			18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	18,150	217,800
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente			3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	3,025	36,300
Costos de Marketing y Ventas.															
Comisiones			3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	3,946	47,348
Descuentos			3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	3,288	39,457
Total Costos variables			28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	28,409	340,905
Margen de contribucion			123,448	87,595	111,883	103,594	120,921	193,367	224,918	208,402	135,949	141,539	159,343	355,958	1966,918
Margen de Contribucion %			81%	76%	80%	78%	81%	87%	89%	88%	83%	83%	85%	93%	85%
Costos fijos															
Costos de Administracion															
Pago de arrendo			6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	76,032
Pago de seguridad			303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	3,630
Pago de luz			567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	6,807
Pago de telefonía fija			339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	4,068
Pago de Internet			315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	3,775
Total salarios			16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	16,033	192,390
NES			2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	28,859
INATEC			321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	3,848
Vacaciones			1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336	16,026
Treceavo mes			1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	15,968
Fiestas de Navidad			585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7,022
Compensaciones			1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	15,968
Costos de Produccion															
Roles de película			787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	787	9,438
Mantenimiento equipo			109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1,307
Costos de Marketing															
Anuncio en revistas			4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	4,114	49,368
Anuncio en periodicos			1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	1,573	18,876
Anuncio en internet			6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	6,534	78,408
Protegera vista			303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	3,630
Costos por asistencia a ferias turísticas internacionales			968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	11,616
Capacitaciones			182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	2,178
Gastos Generales															
Papelera			363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	4,356
Tarjetas de presentacion			18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	218
Limpieza			109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1,307
Mantenimiento edificio			218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	2,614
Total Costos Fijos			46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	46475,5467	557705,5604
EBITDA			76,973	41,119	65,408	57,118	74,445	146,891	178,443	161,927	89,474	95,064	112,867	309,483	1409,212
Depreciacion			631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Utilidad Bruta			76,342	40,489	64,777	56,487	73,815	146,260	177,812	161,296	88,843	94,433	112,236	308,852	1401,642
Utilidad Bruta Acumulada			101,589	61,100	3,677	80,164	133,919	280,239	458,051	619,347	708,190	802,623	914,860	1223,712	1223,712
Impuesto (15%)			0	0	551	8,473	11,072	21,938	26,672	24,194	13,326	14,165	16,835	46,328	210,246
Utilidad Neta			76,342	40,489	64,225	48,014	62,742	124,321	151,140	137,102	75,517	80,288	95,401	262,524	1191,396
Depreciacion			631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Inversiones			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadores Apple	2,500	3													
Pantallas 35"	2,500	3													
Computadores	900	7													
Escritorio oficina	400	5													
Recepcion	238	1													
Sillas	180	16													
Notebook	1,200	3													
Proyector	4,156	1													
DVD	600	1													
Impresora/escaner	600	3													
Fax	250	1													
Telefonos IP	5,200	3													
Planta telefonica	6,000	1													
Servidores	5,000	4													
Vehiculos	25,000	2													
Cameras filmadoras	2,000	3													
Tipodis	250	3													
Iluminacion	1,000	2													
Total Inversiones en capital de trabajo.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	128,678
Total inversion inicial			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	128,678
FCL			76,973	41,119	64,855	48,645	63,973	124,952	151,771	137,732	76,147	80,899	96,022	263,155	1000,087
FCL acumulado			363,237	399,090	298,381	350,445	256,077	225,493	83,237	87,761	7,089	6,862	88,942	256,293	648,877

Año 4 (Monto en US\$)

C. Unit	Q	31M	30M	30M	40M	41M	42M	43M	44M	45M	46M	47M	48M	49M
Ingresos														
Reserva de autos		3,479	2,637	3,113	2,922	3,166	5,433	6,86	4,410	2,116	2,047	2,883	5,683	44,715
Reserva de Hoteles		4,409	4,409	4,409	4,409	4,938	6,420	6,420	6,420	4,938	4,938	4,938	6,420	63,070
Reserva de Casas de verano		4,166	4,291	4,420	4,553	5,252	6,912	7,119	7,333	5,911	6,088	6,271	6,469	68,775
Diseño de paquetes turísticos		241,841	183,179	222,870	209,237	220,328	345,709	395,606	370,912	197,920	204,938	226,562	496,819	3315,922
Seguros para viajeros		44,258	33,523	40,787	38,292	40,321	42,178	48,296	45,253	36,221	37,505	41,462	60,614	508,680
Total de ingresos		298153.4762	228039.2906	275586.4176	259412.9724	274005.5434	406652.3672	464257.8051	434327.3328	247106.3616	255516.7618	282117.4716	575914.8736	4001162.474
Costos variables														
Costos de Produccion														
Desarrollo de piezas audiovisuales		29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040	348,480
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente		4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	4,840	58,080
Costos de Marketing y Ventas.														
Comisiones		4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	4,340	52,083
Descuentos		3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	3,617	43,402
Total Costos variables		41,837	502,046											
Margen de contribucion		256,316	186,202	233,761	217,576	232,168	364,815	422,420	392,490	205,269	213,680	240,280	534,138	3498,117
Margen de Contribucion %		86%	82%	86%	84%	85%	90%	91%	90%	83%	84%	85%	93%	87%
Costos fijos														
Costos de Administracion														
Pago de arriendo		6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	76,032
Pago de seguridad		333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	3,993
Pago de luz		624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	7,488
Pago de telefonía fija		542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	6,506
Pago de Internet		503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	6,040
Total salarios		21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	21,115	253,374
NS		3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	38,006
WTEC		422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	5,067
Asociaciones		1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	1,759	21,106
Trecesavo mes		1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	21,030
Fiestas de Navidad		771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	9,248
Compensaciones		1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	21,030
Costos de Produccion														
Roles de película		865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10,382
Mantenimiento equipo		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,437
Costos de Marketing														
Anuncio en revistas		6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	6,582	78,989
Anuncio en periodicos		2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	30,202
Anuncio en internet		10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	10,454	125,453
Propaganda varia		484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	5,808
Costos por asistencia a ferias turísticas internacionales		1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	1,549	18,586
Capacitaciones		290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,465
Costos Generales														
Papelaria		399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	4,792
Folios de presentacion		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Impresora		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,437
Mantenimiento edificio		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,875
Total Costos Fijos		62717.06562	750804.7874											
EBITDA		193,599	123,485	171,044	154,659	169,451	302,088	359,703	329,773	142,552	150,963	177,563	471,421	2746,512
Depreciacion		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Utilidad Bruta		192,968	122,854	170,413	154,228	168,821	301,457	359,073	329,142	141,921	150,332	176,933	470,790	2738,943
Utilidad Bruta Acumulada		1416,680	1538,534	1709,948	1884,176	2032,997	2334,464	2693,537	3022,679	3164,600	3314,932	3491,865	3962,655	6701,588
Impuesto (15%)		28,345	18,428	25,562	23,134	25,323	45,220	53,861	49,371	21,288	22,550	26,540	70,618	410,841
Utilidad Neta		164,023	104,426	144,851	131,094	143,497	256,247	305,212	279,771	120,633	127,782	150,393	400,171	2328,102
Depreciacion		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569
Inversiones		0												
Computadores Apple	2,500	3												
Perifoneos PC	2,500	3												
Computadores	900	7												
Escritorio oficina	400	5												
Recepcion	238	1												
Sillas	180	16												
Notebook	1,200	3												
Proyector	4,156	1												
DVD	600	1												
Impresora/escaner	600	3												
Fax	250	1												
Telefonos IP	5,200	3												
Planta telefonica	6,000	1												
Servidores	5,000	4												
Vehiculos	25,000	2												
Cameras/filmadoras	2,000	3												
Tripodes	250	3												
Iluminacion	1,000	2												
Total Inversiones en capital de trabajo.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	152,792
Total inversion inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	152,792
FL		164,654	105,057	145,482	131,725	144,128	256,878	305,840	280,402	121,264	128,413	151,023	400,802	2182,878
FL acumulado		198,583	294,033	439,515	571,240	715,368	972,246	1,278,086	1,558,488	1,679,752	1,800,165	1,951,188	2,352,089	4534,967

Año 5 (Montos en US\$)

C. Unit	Q	4M	5M	5M											
Ingresos															
Reserva de autos		4,224	3,201	3,779	3,548	3,432	5,800	7,421	4,780	2,294	2,219	3,136	6,138	50,052	
Reserva de Hoteles		5,888	5,353	5,353	5,353	5,353	6,959	6,959	6,959	5,353	5,353	5,353	6,959	71,197	
Reserva de Casas de verano		7,318	7,538	7,764	7,997	8,237	10,840	11,165	11,500	9,270	9,548	9,835	10,130	111,143	
Diseño de paquetes turísticos		318,277	241,075	293,311	275,369	258,897	406,228	464,860	435,843	232,567	240,814	286,224	583,790	4017,255	
Seguros para viajeros		58,247	44,118	53,678	50,394	47,380	49,562	56,715	53,175	42,561	44,071	48,721	71,225	619,846	
Total de ingresos		393,954,644	301,285,612	363,884,564	342,661,325	323,290,31	479,478,347	547,120,618	512,256,748	290,046,103	302,004,883	333,257,851	678,242,765	489,942,785	
Costos variables															
Costos de Producción															
Desarrollo de piezas audiovisuales		31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	31,944	383,328
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente		5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	5,324	63,888	
Costos de Marketing y Ventas															
Comisiones		4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	4,774	57,291	
Descuentos		3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	3,979	47,743	
Total Costos variables		46,021	552,250												
Margen de contribucion		347,934	255,265	317,864	296,640	277,278	433,458	501,100	466,236	246,025	255,984	287,237	632,222	437,243	
Margen de Contribucion %		88%	85%	87%	87%	86%	90%	92%	91%	84%	86%	86%	93%	89%	
Costos fijos															
Costos de Administración															
Pago de arrendo		6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	76,032	
Pago de seguridad		366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4,392	
Pago de luz		686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	686	8,237	
Pago de telefonía fija		596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	7,155	
Pago de Internet		554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	6,644	
Total salarios		23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	23,226	278,711	
INSS		3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	3,484	41,807	
INATEC		465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	5,574	
Vacaciones		1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	1,935	23,217	
Tercero mes		1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	23,133	
Fiestas de Navidad		848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	10,173	
Compensaciones		1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	1,928	23,133	
Costos de Producción															
Rolls de película		952	952	952	952	952	952	952	952	952	952	952	952	11,420	
Mantenimiento equipo		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1,581	
Costos de Marketing															
Anuncio en revistas		7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	7,241	86,888	
Anuncio en periódicos		2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	33,222	
Anuncio en internet		11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	137,988	
Propaganda varia		532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	6,389	
Gastos por asistencia a ferias turísticas internacionales		1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	20,444	
Capacitaciones		319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	3,833	
Gastos Generales															
Papelaria		439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	5,271	
Papeles de presentación		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264	
Limpieza		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1,581	
Mantenimiento edificio		264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3,162	
Total Costos Fijos		68,955,172.18	820,282,066.2												
EBITDA		279,579	186,910	249,509	228,285	208,923	365,102	432,745	397,981	177,670	187,629	216,882	583,867	3496,981	
Depreciación		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569	
Utilidad Bruta		278,948	186,279	248,878	227,655	208,293	364,472	432,114	397,250	177,039	186,998	216,251	583,236	3489,411	
Utilidad Bruta Acumulada		6701,598	6887,876	7136,754	7364,409	7572,701	7937,173	8369,287	8766,537	8943,576	9130,574	9348,825	9912,061	9912,061	
Impuesto (15%)		41,842	27,942	37,332	34,148	31,244	54,671	64,817	59,587	26,556	28,050	32,738	84,485	523,412	
Utilidad Neta		237,106	158,337	211,546	193,506	177,049	309,801	367,297	337,662	150,483	158,948	183,513	478,751	2966,000	
Depreciación															
Inversiones		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	7,569	
Computadores Apple	2,500	3													
Pantallas 36"	2,500	3													
Computadores	900	7													
Escritorio oficina	400	5													
Recepción	238	1													
Sites	180	16													
Notebook	1,200	3													
Projector	4,156	1													
DVD	600	1													
Impresora/escaner	600	3													
Fax	250	1													
Telefonos IP	5,200	3													
Planta telefonica	6,000	1													
Servidores	5,000	4													
Vehiculos	25,000	2													
Cameras filmadoras	2,000	3													
Trípodes	250	3													
Iluminación	1,000	2													
Total Inversiones en capital de trabajo.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	198,259	
Total inversion inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	198,259	
FCL		237,736	158,968	212,177	194,137	177,679	310,432	367,929	338,293	151,114	159,579	186,144	479,381	2775,310	
FCL acumulado		39,154	135,066	59,278	24,584	86,800	341,816	590,533	530,934	265,289	281,130	426,110	1136,477	5608,065	

ANEXO F. CUENTAS POR COBRAR Y CAPITAL DE TRABAJO

Año 1 (Montos en US\$)

CUENTAS POR COBRAR	AÑO 0	1M	2M	3M	4M	5M	6M	7M	8M	9M	10M	11M	12M	AÑO 1
Ventas Rent a car		164	124	196	184	266	457	576	371	237	230	323	635	3,763
Ventas Alojamientos		161	161	214	214	321	418	418	418	428	428	428	557	4,167
Venta Casa de Verano		65	67	92	94	146	192	198	204	219	225	232	239	1,973
Venta Diseño de paquetes		8,943	6,774	10,989	10,317	14,550	22,830	26,125	24,494	17,427	18,045	19,949	43,745	224,186
Venta Seguros		1,637	1,240	2,011	1,888	2,663	2,785	3,187	2,988	3,189	3,302	3,651	5,337	33,879
Total Ventas	0	10,970	8,365	13,502	12,697	17,946	26,682	30,503	28,475	21,501	22,230	24,584	50,513	267,967
Ventas Acumuladas	0	10,970	19,335	32,837	45,534	63,480	90,162	120,665	149,140	170,640	192,871	217,454	267,967	267,967
Efectivo recibidos en el mes 50%		5,485	4,183	6,751	6,349	8,973	13,341	15,252	14,237	10,750	11,115	12,292	25,256	133,984
Efectivo recibidos a 30 dias 30%			3,291	2,510	4,051	3,809	5,384	8,005	9,151	8,542	6,450	6,669	7,375	65,236
Efectivo recibidos a 60 dias 20%				2,194	1,673	2,700	2,539	3,589	5,336	6,101	5,695	4,300	4,446	38,574
Total recibido		5,485	7,474	11,454	12,072	15,483	21,264	26,845	28,725	25,393	23,260	23,261	37,078	237,794
Total recibido acumulado		5,485	12,958	24,413	36,485	51,967	73,232	100,077	128,802	154,195	177,456	200,717	237,794	237,794
Cuentas x cobrar		5,485	6,377	8,424	9,049	11,512	16,930	20,588	20,338	16,445	15,415	16,738	30,173	30,173
Inventario 15% del mes siguiente, US \$ 7 K min	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
CAPITAL DE TRABAJO														
Activos Corrientes	37,846	30,313	34,929	40,877	44,716	50,488	58,695	63,814	64,158	60,864	61,524	64,698	39,750	39,750
Crédito impuesto a la renta		1,097	837	1,350	1,270	1,795	2,668	3,050	2,847	2,150	2,223	2,458	5,051	5,051
Diferencia pago iva - iva recibido		823	956	1,264	1,357	1,727	2,540	3,088	3,051	2,467	2,312	2,511	4,526	4,526
Crédito IVA	19,448	22,908	26,759	29,839	33,040	35,454	36,557	37,087	37,922	39,802	41,573	42,991	0	0
Débito ventas		1,645	1,255	2,025	1,905	2,692	4,002	4,576	4,271	3,225	3,335	3,688	7,577	40,195
Crédito compras	1050	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106	5,106
Crédito inversiones	18,398													
Inventario	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cuentas por cobrar		5,485	6,377	8,424	9,049	11,512	16,930	20,588	20,338	16,445	15,415	16,738	30,173	30,173
Pasivos Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar														
Impuesto a la renta por pagar														
CAPITAL DE TRABAJO	37,846	30,313	34,929	40,877	44,716	50,488	58,695	63,814	64,158	60,864	61,524	64,698	39,750	39,750
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	37846	-7533.407005	4616.017445	5948.378549	3839.360078	5771.609669	8207.122744	5118.926288	343.9943486	-3293.543474	659.6277148	3174.21719	-24947.83455	1904.468996

Años 2, 3,4 y 5 (Montos en US\$)

CUENTAS POR COBRAR	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	ANC2	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ventas Rent a car	711	539	636	597	866	1,486	1,873	1,206	772	746	1,052	2,065	12,548	27,712	44,715	50,052
Ventas Alojamientos	755	755	755	755	1,133	1,473	1,473	1,473	1,511	1,511	1,511	1,964	15,067	36,443	63,070	71,197
Venta Casa de Verano	407	419	431	444	686	903	930	958	1,030	1,061	1,093	1,125	9,488	29,967	68,775	111,143
Venta Diseño de paquetes	42,036	31,840	38,739	36,369	51,290	80,478	92,094	86,345	61,432	63,611	70,322	154,207	808,764	1,919,757	3,315,922	4,017,255
Venta Seguros	7,693	5,827	7,089	6,656	9,386	9,819	11,236	10,534	11,242	11,641	12,869	18,814	122,808	293,944	508,680	619,846
Total Ventas	51,601	39,379	47,650	44,821	63,362	94,159	107,606	100,517	75,987	78,570	86,847	178,175	968,675	2,307,823	4,001,162	4,869,493
Ventas Acumuladas	319,569	358,948	406,598	451,420	514,782	608,941	716,547	817,064	893,051	971,620	1,058,467	1,236,642	1,236,642	3,544,466	7,545,628	12,415,121
Efectivo recibidos en el mes 50%	25,801	19,690	23,825	22,411	31,681	47,080	53,803	50,258	37,993	39,285	43,423	89,088	484,337	1,153,912	2,000,581	2,434,746
Efectivo recibidos a 30 días 30%	15,154	15,480	11,814	14,295	13,446	19,009	28,248	32,282	30,155	22,796	23,571	26,054	252,304	646,191	1,120,325	1,363,458
Efectivo recibidos a 60 días 20%	4,917	10,103	10,320	7,876	9,530	8,964	12,672	18,832	21,521	20,103	15,197	15,714	155,750	415,408	720,209	876,509
Total recibido	45,871	45,273	45,959	44,582	54,658	75,052	94,723	101,372	89,670	82,184	82,192	130,856	892,391	2,215,510	3,841,116	4,674,713
Total recibido acumulado	283,666	328,938	374,897	419,479	474,137	549,189	643,912	745,284	834,954	917,138	999,330	1,130,185	1,130,185	3,345,696	7,186,812	11,861,525
Cuentas x cobrar	35,903	30,010	31,701	31,941	40,645	59,752	72,635	71,780	58,097	54,482	59,137	106,457	106,457	198,770	358,816	553,596
Inventario 15% del mes siguiente, US \$ 7 K min	7,000	7,000	7,000	8,199	11,258	14,208	15,206	13,450	12,328	12,329	19,628	133,859	133,859	576,167	701,207	701,207
CAPITAL DE TRABAJO																
Activos Corrientes	46,449	38,449	41,221	41,214	53,078	78,131	94,290	92,598	74,410	70,511	76,693	140,243	140,243	459,368	812,755	1,123,585
Crédito impuesto a la renta	5,160	3,938	4,765	4,482	6,336	9,416	10,761	10,052	7,599	7,857	8,685	17,818	17,818	230,782	400,116	486,949
Diferencia pago iva - iva recibido	5,385	4,501	4,755	4,791	6,097	8,963	10,895	10,767	8,715	8,172	8,871	15,969	15,969	29,815	53,822	83,039
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débito ventas	7,740	5,907	7,148	6,723	9,504	14,124	16,141	15,078	11,398	11,785	13,027	26,726	26,726	346,173	600,174	730,424
Crédito compras	7,114	7,114	6,886	6,533	6,553	6,924	7,447	7,327	7,114	5,727	-14,590	7,114	7,114	75,063	146,626	293,074
Crédito inversiones																
Inventario	7,000	7,000	7,000	8,199	11,258	14,208	15,206	13,450	12,328	12,329	19,628	133,859	133,859	576,167	701,207	701,207
Cuentas por cobrar	35,903	30,010	31,701	31,941	40,645	59,752	72,635	71,780	58,097	54,482	59,137	106,457	106,457	198,770	358,816	553,596
Pasivos Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210,246	410,841	523,412
Cuentas por pagar																
Impuesto a la renta por pagar			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210,246	410,841	523,412
CAPITAL DE TRABAJO	46,449	38,449	41,221	41,214	53,078	78,131	94,290	92,598	74,410	70,511	76,693	140,243	140,243	249,121	401,914	600,173
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	6698.47772	-7999.67407	2772.00418	-7.32782927	11864.4446	25052.3413	16159.6254	-1692.14492	-18188.11	-3898.66225	6181.07139	63550.6607	100492.706	108878.275	152792.322	198259.427

ANEXO G. COSTOS FIJOS

Costos fijos	C. Unitario	US \$ Mensual	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	
Costos de Administracion			27,674	447,020	491,722	566,782	722,294	786,921
Pago de arriendo	US \$/mts ²	3,600	43,200	47,520	76,032	76,032	76,032	
Pago de seguridad	US \$	250	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392	
Pago de luz	US \$ /KW-hr	322	3,868	4,255	6,807	7,488	8,237	
Pago de telefonia fija	US \$/min	280	3,360	3,696	4,066	6,505	7,155	
Pago de Internet	US \$	260	3,120	3,432	3,775	6,040	6,644	
Gerencia de Marketing y Venta	US \$	2,500	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923	
Gerencia TI	US \$	2,500	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923	
Diseñador Creativo	US \$	2,500	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923	
Vendedor	US \$	600	43,200	47,520	52,272	83,635	91,999	
Camarografo	US \$	350	8,400	9,240	10,164	16,262	17,889	
Productor audiovisual	US \$	350	4,200	4,620	5,082	8,131	8,944	
Asistente produccion	US \$	250	6,000	6,600	7,260	11,616	12,778	
Soporte tecnico TI	US \$	300	7,200	7,920	8,712	13,939	15,333	
Total salarios		9,350	159,000	174,900	192,390	253,374	278,711	
INSS	15.0%	1,403	23,850	26,235	28,859	38,006	41,807	
INATEC	2.0%	187	3,180	3,498	3,848	5,067	5,574	
Vacaciones	8.3%	779	13,245	14,569	16,026	21,106	23,217	
Treceavo mes	8.3%	776	13,197	14,517	15,968	21,030	23,133	
Fiestas de Navidad	3.7%	341	5,804	6,384	7,022	9,248	10,173	
Compensaciones	8.3%	776	13,197	14,517	15,968	21,030	23,133	
Costos de Produccion			740	8,880	9,768	10,745	11,819	13,001
Rollos de pelicula	\$ 13	650	7,800	8,580	9,438	10,382	11,420	
	\$ 30	90	1,080	1,188	1,307	1,437	1,581	
Costos de Marketing			11,300	135,600	149,160	164,076	262,522	288,774
Anuncio en revistas	\$ 170	3,400	40,800	44,880	49,368	78,989	86,888	
Anuncio en periodicos	\$ 130	1,300	15,600	17,160	18,876	30,202	33,222	
Anuncio en internet	\$ 180	5,400	64,800	71,280	78,408	125,453	137,998	
Propaganda varia		250	3,000	3,300	3,630	5,808	6,389	
Gastos por asistencia a ferias turisticas internacionales	\$ 1,200	\$ 800	9,600	10,560	11,616	18,586	20,444	
Capacitaciones	\$ 600	\$ 150	1,800	1,980	2,178	3,485	3,833	
Gastos Generales			585	7,020	7,722	8,494	9,344	10,278
Papeleria	\$ 100	\$ 300	3600	3,960	4,356	4,792	5,271	
Tarjetas de presentacion	\$ 15	\$ 15	180	198	218	240	264	
Limpieza	\$ 30	\$ 90	1080	1,188	1,307	1,437	1,581	
Mantenimiento edificio	\$ 90	\$ 180	2160	2,376	2,614	2,875	3,162	
Total Costos Fijos			40,299	598,520	658,372	750,097	1005,979	1098,973

ANEXO H. COSTOS VARIABLES

Costos variables	C. Unitario	US \$ Mensual	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	
Costos de Produccion			18,000	210,000	231,000	254,100	406,560	447,216
Desarrollo de piezas audiovisuales	\$ 60	15000	180000	198,000	217,800	348,480	383,328	
Desarrollo de herramientas apoyo al cliente	\$ 3,000	\$ 3,000	30000	33,000	36,300	58,080	63,888	
Costos de Marketing y Ventas.			4,110	49,321	54,253	86,805	95,485	105,034
Comisiones	12.00%	2,242	26,902	29,593	47,348	52,083	57,291	
Descuentos	10.00%	1,868	22,419	24,661	39,457	43,402	47,743	
Total Costos Variables			22,110	259,321	285,253	340,905	502,045	552,250

ANEXO I. FLUJO DE EFECTIVO

Año 1 (Montos en US\$)

ITEM	AÑO 0	1M	2M	3M	4M	5M	6M	7M	8M	9M	10M	11M	12M	1 AÑO
Ingresos														
Efectivo por Ventas Netas		5,485	7,474	11,454	12,072	15,483	21,264	26,845	28,725	25,393	23,260	23,261	37,078	237,794
Intereses y Otros Recibos														
IVA Ventas		823	1,121	1,718	1,811	2,322	3,190	4,027	4,309	3,809	3,489	3,489	5,562	35,669
Total Efectivo Recibido		6,307	8,595	13,173	13,883	17,805	24,454	30,872	33,033	29,202	26,749	26,750	42,639	273,463
Egresos														
Efectivo Pagado en Producción		21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	21,610	259,321
Efectivo Pagado en salarios		9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	9,350	112,200
Efectivo Pagado en otros fijos		21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	21,599	259,189
Cambio Inventario	7,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77,000
Inventario inicial		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Inventario final	7,000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	84,000
Intereses pagados														
IVA Compras	1,050	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	89,326
Total Efectivo Pagado	8,050	40,308	57,329	58,063	57,463	59,041	797,036							
Impuestos														
PPM (1% ventas) (-)		55	75	115	121	155	213	268	287	254	233	233	371	2,378
Impuesto a la Renta														
Pago Impuesto a la Renta		55	75	115	121	155	213	268	287	254	233	233	371	2,378
IVA Compras (+)	1,050	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	6,481	89,326
IVA Ventas (-)		1,645	1,255	2,025	1,905	2,692	4,002	4,576	4,271	3,225	3,335	3,688	7,577	40,195
Crédito IVA Inversión (+)	5,677	11,563	16,789	21,246	25,822	29,612	32,091	33,997	36,207	39,463	42,610	45,404	0	0
Pago IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44,308	49,131
TOTAL EFECTIVO DE OPERAC.	8050	-34055,8715	-48809,6229	-45005,5032	-43701,1563	-40384,5628	-34085,3937	-27174,7163	-24428,3491	-27764,9927	-30987,6532	-31149,9008	22902,2509	-364647,197
TOTAL EFECTIVO OPERAC. ACUM.	8,050	73,343	24,534	-20,472	-64,173	-104,558	-138,643	-165,818	-190,246	-218,011	-248,999	-280,149	-257,246	-621,894
FLUJO POR INVERSIONES														
Compra de activos	-137174													
IVA activos	-45896.1													
Inversiones en acciones/depositos														
Venta de activos														
Venta de inversiones en acciones/depositos														
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-183070.1													
FLUJO POR FINANCIAMIENTO														
Efectivo por acciones														
Efectivo por deudas														
Pagos por deudas														
Recompra de acciones														
Pago de dividendos														
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-175,020	-34,056	-48,810	-45,006	-43,701	-40,385	-34,085	-27,175	-24,428	-27,765	-30,988	-31,150	22,902	-364,647
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	-175,020	-175,020	-209,076	-257,886	-302,892	-346,593	-386,978	-421,062	-448,237	-472,665	-500,430	-531,419	-562,569	-175,020
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	-175020.1	-209075.971	-257885.594	-302892.098	-346593.254	-386977.817	-421062.21	-448236.927	-472665.276	-500430.268	-531418.922	-562568.822	-539666.572	-539667.297
FLUJO NETO DE CAJA LIBRE	175,020	34,056	48,810	45,006	43,701	40,385	34,085	27,175	24,428	27,765	30,988	31,150	22,902	364,647
FLUJO NETO DE CAJA LIBRE ACUM.	175,020	209,076	257,886	302,892	346,593	386,978	421,062	448,237	472,665	500,430	531,419	562,568	539,667	539,667

Años 2, 3, 4 y 5 (Montos en US\$)

ITEM	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ingresos																
Efectivo por Ventas Netas	45,871	45,273	45,959	44,582	54,658	75,052	94,723	101,372	89,670	82,184	82,192	130,856	892,391	2215,510	3841,116	4674,713
Intereses y Otros Recibos																
IVA Ventas	6,881	6,791	6,894	6,687	8,199	11,258	14,208	15,206	13,450	12,328	12,329	19,628	133,859	332,327	576,167	701,207
Total Efectivo Recibido	52,752	52,064	52,853	51,269	62,856	86,310	108,931	116,578	103,120	94,512	94,520	150,484	1026,250	2547,837	4417,283	5375,920
Egresos																
Efectivo Pagado en Producción	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	23,771	285,253	340,905	502,045	552,250
Efectivo Pagado en salarios	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575	174,900	192,390	253,374	278,711
Efectivo Pagado en otros fijos	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	25,714	308,572	365,317	499,231	541,551
Cambio Inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49,859	0	442,309	125,040	0
Inventario inicial	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	133,859	133,859	576,167	701,207
Inventario final	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	133,859	133,859	576,167	701,207
Intereses pagados																
IVA Compras	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	14,902	89,074	172,280	168,947	164,070
Total Efectivo Pagado	71,483	128,821	857,799	1513,200	1548,637	1536,582										
Impuestos																
PPM (1% ventas (-))	459	453	460	446	547	751	947	1,014	897	822	822	1,309	8,924	22,155	38,411	46,747
Impuesto a la Renta														11,302	188,091	372,430
Pago Impuesto a la Renta	459	453	460	446	547	751	947	1,014	897	822	822	1,309	8,924	10,853	226,502	419,177
IVA Compras (+)	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	7,423	14,902	89,074	172,280	168,947	164,070
IVA Ventas (-)	7,740	5,907	7,148	6,723	9,504	14,124	16,141	15,078	11,398	11,785	13,027	26,726	145,301	346,173	600,174	730,424
Crédito IVA Inversión (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA	317	1,516	275	700	2,082	6,701	8,718	7,655	3,975	4,363	5,604	11,825	56,227	173,894	431,227	566,354
TOTAL EFECTIVO DE OPERAC.	-19156.8608	-16682.0395	-19181.9399	-19232.1041	-12562.6296	5046.02747	27386.4136	38148.5633	30115.4528	18407.6744	16605.4854	50564.4218	99457.221	1090086.53	2182878.17	2775310.02
TOTAL EFECTIVO OPERAC. ACUM.	-641,051	-657,733	-676,915	-696,147	-708,709	-703,663	-676,277	-638,128	-608,013	-589,605	-573,000	-522,435	-422,978	667,109	2849,987	5625,297
FLUJO POR INVERSIONES																
Compra de activos																
IVA activos																
Inversiones en acciones/depositos																
Venta de activos																
Venta de inversiones en acciones/depositos																
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	0	0	0	0												
FLUJO POR FINANCIAMIENTO																
Efectivo por acciones																
Efectivo por deudas																
Pagos por deudas																
Recompra de acciones																
Pago de dividendos																
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAM.	0	0	0	0												
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-19,157	-16,682	-19,182	-19,232	-12,563	5,046	27,386	38,149	30,115	18,408	16,605	50,564	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	-539,667	-558,824	-575,506	-594,688	-613,920	-626,482	-621,436	-594,050	-555,902	-525,787	-507,379	-490,774	-539,667	-440,210	649,877	2832,756
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	-558824.432	-575506.472	-594688.412	-613919.516	-626482.145	-621436.118	-594049.704	-555902.141	-525786.688	-507379.014	-490773.528	-440210.107	-440210.076	649877.453	2832755.63	5608064.65
FLUJO NETO DE CAJA LIBRE	19,157	16,682	19,182	19,232	12,563	5,046	27,386	38,149	30,115	18,408	16,605	50,564	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
FLUJO NETO DE CAJA LIBRE ACUM	558,824	575,506	594,688	613,920	626,482	621,436	594,050	555,902	525,787	507,379	490,774	440,210	440,210	649,877	2832,756	5608,065

ANEXO J. BALANCE GENERAL.

Año 1 (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
ACTIVOS														
Activos corrientes														
Efectivo	-175,020	-209,076	-257,886	-302,892	-346,593	-386,978	-421,062	-448,237	-472,665	-500,430	-531,419	-562,569	-539,667	-539,667
Inventario	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Cuentas por cobrar														
Crédito IVA	19448	22908	26759	29839	33040	35454	36557	37087	37922	39802	41573	42991	0	0
Saldo IR (1%)		1,097	837	1,350	1,270	1,795	2,668	3,050	2,847	2,150	2,223	2,458	5,051	5,051
Diferencia pago IVA - IVA recibido		823	956	1,264	1,357	1,727	2,540	3,088	3,051	2,467	2,312	2,511	4,526	4,526
Total activos corrientes	-148,572	-177,248	-222,334	-263,439	-303,926	-341,002	-372,297	-398,011	-421,845	-449,011	-478,310	-507,608	-523,089	-446,090
Inversiones de largo plazo														
Propiedades y equipos														
Inversión en equipos y otros activos LP	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174
Depreciación acumulada		631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631
Total Propiedades y equipos	148,572	136,543												
TOTAL ACTIVOS	0	-42,220	-44,824	-39,688	-40,493	-35,244	-26,508	-22,687	-24,715	-31,689	-30,959	-28,606	-2,677	-370,311
PASIVOS														
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO ACCIONISTAS														
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	0	-42,220	-87,045	-126,733	-167,226	-202,470	-228,978	-251,664	-276,379	-31,689	-30,959	-28,606	-31,283	-370,311
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0	-42,220	-44,824	-39,688	-40,493	-35,244	-26,508	-22,687	-24,715	-31,689	-30,959	-28,606	-2,677	-370,311
Reconciliación de utilidades retenidas														
ITEM	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Balance inicial de utilidades retenidas		0	-42,220	-87,045	-126,733	-167,226	-202,470	-228,978	-251,664	-276,379	-31,689	-30,959	-28,606	0
Más: Utilidades netas	0	-42220.3875	-44824.46692	-39688.2116	-40492.63659	-35243.83813	-26508.1988	-22686.50987	-24715.24	-31689.21005	-30959.40703	-28606.38092	-2676.925185	-370311.4126
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance final utilidades retenidas	0	-42,220	-87,045	-126,733	-167,226	-202,470	-228,978	-251,664	-276,379	-31,689	-30,959	-28,606	-31,283	-370,311
Balance final utilidades retenidas	0	-42,220	-44,824	-39,688	-40,493	-35,244	-26,508	-22,687	-24,715	-31,689	-30,959	-28,606	-2,677	-370,311

Años 2, 3,4 y 5 (Montos en US\$)

ITEM	Mes 1 3	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS																
Activos corrientes																
Efectivo	-558,824	-575,506	-594,688	-613,920	-626,482	-621,436	-594,050	-555,902	-525,787	-507,379	-490,774	-440,210	-440,210	649,877	2832,756	5608,065
Inventario	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	133,859	133,859	576,167	701,207	701,207
Cuentas por cobrar																
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo IR (1%)	5,160	3,938	4,765	4,482	6,336	9,416	10,761	10,052	7,599	7,857	8,685	17,818	17,818	230,782	400,116	486,949
Diferencia pago IVA - IVA recibido	5,385	4,501	4,755	4,791	6,097	8,963	10,895	10,767	8,715	8,172	8,871	15,969	15,969	29,815	53,822	83,039
Total activos corrientes	-464,279	-483,067	-501,168	-520,646	-530,049	-519,057	-488,394	-451,084	-425,473	-407,350	-389,218	-272,565	-272,565	1486,643	3987,901	6879,260
Inversiones de largo plazo																
Propiedades y equipos																
Inversión en equipos y otros activos LP	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174	137,174
Depreciación acumulada	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631
Total Propiedades y equipos	136,543															
TOTAL ACTIVOS	-13,090	-25,312	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,156	113,484	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
PASIVOS																
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO ACCIONISTAS																
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	-44,373	-69,685	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	-177,931	1013,465	3341,567	6307,567
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-13,090	-25,312	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	192,381	1191,396	2328,102	2966,000
ITEM	Mes 1 3	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Balance inicial de utilidades retenidas	-31,283	-44,373	-69,685	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	-370,311	-177,931	1013,465	3341,567
Más: Utilidades netas	-13089,77195	-25312,01978	-17040,72914	-19869,95088	-1328,964833	29467,94553	42914,36931	35825,74355	11295,77894	13878,34132	22155,4999	113484,2617	192380,5037	1191396,121	2328101,541	2965999,751
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance final utilidades retenidas	-44,373	-69,685	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	-177,931	1013,465	3341,567	6307,567
Balance final utilidades retenidas	-13,090	-25,312	-17,041	-19,870	-1,329	29,468	42,914	35,826	11,296	13,878	22,155	113,484	192,381	1191,396	2328,102	2966,000

ANEXO K. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTO 45% INGRESOS Y COSTOS						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	0	388,552	1404,579	24116,759	5801,685	7060,765
Costos variables		376,015	413,617	494,312	727,965	800,763
MARGEN DE CONTRIBUCION		12,537	990,962	23622,447	5073,720	6260,002
COSTOS FIJOS		538,513	701,034	808,675	1091,277	1189,380
EBITDA		-525,976	289,927	22813,773	3982,443	5070,622
Depreciación		-7,569	-7,569	-7,569	-7,569	-7,569
UTILIDAD BRUTA		-533,545	282,358	22806,204	3974,873	5063,053
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-533,545	-251,187	22555,016	26529,890	31592,943
IMPUESTOS (15%)		0	0	3420,931	596,231	759,458
UTILIDAD NETA		-533,545	282,358	19385,273	3378,642	4303,595
DEPRECIACIÓN		7,569	7,569	7,569	7,569	7,569
INVERSIONES	137,174					
Total inversión en capital de trabajo	-37,846	-1,904	-100,493	-108,878	-152,792	-198,259
Total inversion inicial	175,020	1,904	100,493	108,878	152,792	198,259
FLUJO DE CAJA NETO	-175,020	-527,880	189,435	19283,964	3233,419	4112,905
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-175,020	-702,900	-513,466	18770,498	22003,917	26116,822

	0 AÑO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ebitda	0	-525,976	289,927	22813,773	3982,443	5070,622
FCL	-175,020	-527,880	189,435	19283,964	3233,419	4112,905
FCL acumulado	-175,020	-702,900	-513,466	18770,498	22003,917	26116,822
FCL con valor terminal	-175,020	-702,900	-513,466	18770,498	22003,917	36258,067

ITEM	VALORIZACION
Valor terminal	10141,244 (2xEBITDA)
TRR	27.6%
VPN (27,26%) Flujo caja libre	11245,297
VPN (27,26%) Valor terminal	24014,914
VPN (27,26%) Valor total	35260,211

ESTADO DE RESULTADOS DECREMENTO 45% INGRESOS Y COSTOS						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	0	147,382	532,771	1269,303	2200,640	2678,221
Costos variables		142,627	156,889	187,498	276,125	303,738
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		4,756	375,882	1081,805	1924,514	2374,484
COSTOS FIJOS		354,384	265,910	306,739	413,933	451,144
EBITDA		-349,628	109,972	775,066	1510,581	1923,340
Depreciación		-7,569	-7,569	-7,569	-7,569	-7,569
UTILIDAD BRUTA		-357,198	102,403	767,497	1503,012	1915,770
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-357,198	-254,794	512,702	2015,714	3931,485
IMPUESTOS (15%)		0	0	115124.5	225451.8	287365.5708
UTILIDAD NETA		-357,198	102,403	652,372	1277,560	1628,405
DEPRECIACIÓN		7,569	7,569	7,569	7,569	7,569
INVERSIONES	137,174					
Total inversión en capital de trabajo	-37,846	-1,904	-100,493	-108,878	-152,792	-198,259
Total inversión inicial	175,020	1,904	100,493	108,878	152,792	198,259
FLUJO DE CAJA NETO	-175,020	-351,533	9,480	551,063	1132,337	1437,715
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-175,020	-526,553	-517,073	33,990	1166,327	2604,042

	0 AÑO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Ebitda	0	-349,628	109,972	775,066	1510,581	1923,340
FCL	-175,020	-351,533	9,480	551,063	1132,337	1437,715
FCL acumulado	-175,020	-526,553	-517,073	33,990	1166,327	2604,042
FCL con valor terminal	-175,020	-526,553	-517,073	33,990	1166,327	6450,721

ITEM	VALORIZACION
Valor terminal	3846,679 (2xEBITDA)
TRR	27.6%
VPN (27,26%) Flujo caja libre	672,725
VPN (27,26%) Valor terminal	320,897
VPN (27,26%) Valor total	993,623

ANEXO L. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	-362,742	199,950	1409,212	2746,512	3496,981
Flujo anualizado	-175,020	-364,647	99,457	1090,087	2182,878	2775,310
Flujo anualizado acumulado	-175,020	-539,667	-440,210	649,877	2832,756	5608,065
Flujo anualizado con valor terminal	-175,020	-364,647	99,457	1090,087	2182,878	9769,271

Valor terminal	6993,961
TRR	27,26%
VPN Flujo caja libre	1792,515
VPN Valor terminal	2095,384
VPN Valor total	3887,899

Tabla de participación accionaria (Montos en US\$)		
INVERSIONISTA	MONTO	PARTICIPACIÓN
Socio fundador 1	100,237	20%
Socio fundador 2	100,237	20%
Socio fundador 3	75,178	15%
Socio fundador 4	125,296	25%
PRE MONEY	501,186	80%
Nuevos inversionistas	125,296	20%
POST-MONEY	626,482	100%

Valor negocio	3887,899	777,580
---------------	----------	---------

ANEXO M. CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO

Tasa de descuento

$$R_o = R_f + B (R_m - R_f)$$

B proxy	2.96
Factor de seguridad	1.5
Beta del Proyecto	4.44
Rf	9.50%
Rm	13.50%

R_o	27.26%
----------------------	---------------