



“SERVICIOS DE CONSTRUCCION BAJO ESTÁNDARES ISO EN PETROLEO Y GAS” Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Camilo Retamozo C.

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Antofagasta, julio de 2016

Indice

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
1.1. EMPRESA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	6
1.2 EQUIPO GESTOR DEL PROYECTO.	9
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	10
2.1. INDUSTRIA	10
2.2. COMPETIDORES.	19
2.3. CLIENTES	22
III. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS.	23
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	23
3.2 ANÁLISIS INTERNO.	28
3.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA.	29
3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	30
3.5. ESTRATEGIA DE SALIDA.	31
3.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	31
IV. PLAN DE MARKETING.	32
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	32
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	32
4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.	33
4.3.1 <i>Determinación de nuestra Participación de mercado</i>	34
4.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.	34
4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	35
4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	35
4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES Y VENTAS.	36
V. PLAN DE OPERACIONES.	37
VI. GESTIÓN DE PERSONAS.	38
VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	39
VIII. PLAN FINANCIERO.	40
X. RIESGOS CRÍTICOS.	42
XI. PROPUESTA INVERSIONISTA (SOCIOS ACTUALES)	43
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.	45
ANEXOS.	46

ANEXO 1: PLANILLAS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	46
ANEXO 2: PLANILLAS DE PERSONAL POR CONTRATO	46
ANEXO 3: ESTRUCTURA DE BONOS POR CONTRATO	47
ANEXO 4: ESTRUCTURA DE GASTOS POR CONTRATO	47
ANEXO 5: ESTRUCTURA DE GASTOS POR CONTRATACIÓN	47
ANEXO 6: ESTRUCTURA DE SUELDOS Y BONOS DE LOS TRABAJADORES DE DIVPETROL.....	48
ANEXO 7: ESTRUCTURA DE ARRIENDO DE VEHÍCULOS PARA UN (01) CONTRATO	49
ANEXO 8: ESTRUCTURA DE GASTOS BÁSICOS.....	49
ANEXO 9: COSTOS DE INSTALACIÓN EN FAENA	49
ANEXO 10: COSTOS DE MANTENCIÓN MESUAL DE EQUIPOS.....	50
ANEXO 11: COSTOS DE PUBLICIDAD.....	50
ANEXO 12: TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS	51
ANEXO 13: FLUJO MENSUAL DEL PRIMER AÑO	52
ANEXO 14: FLUJO MENSUAL DEL SEGUNDO AÑO	53
ANEXO 15: FLUJO MENSUAL DEL TERCER AÑO	54
ANEXO 16: FLUJO MENSUAL DEL CUARTO AÑO	55
ANEXO 17: FLUJO MENSUAL DEL QUINTO AÑO.....	56
ANEXO 18: FLUJO DE CAJA NETO DE LOS SIETE (07) AÑOS DE OPERACIÓN	57
ANEXO 19: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	58

Resumen Ejecutivo.

DIVPETROL está pensada en su creación como una división especializada en la industria de procesos de Petróleo y gas para ser la empresa proveedora de bienes y servicios líder estratégico a nivel nacional en Servicios de Diseño Ingenieril y Abastecimiento, en proyectos de construcción, Administración, Inspección Técnica, de Obras Industriales y Control de Proyectos que pueda requerir la industria, con valores fundamentales en la calidad del servicio, ética, eficiencia y rigurosidad técnica en sus procesos.

Pretendemos que nuestros valores, compromiso y la diversificación de nuestras actividades generarán importantes oportunidades de crecimiento para la compañía en el futuro, como para nuestros trabajadores que son el pilar de nuestro éxito, en conjunto al desarrollarnos con experiencia y capacitación constante para tener las mejores herramientas para el desarrollo de nuestros servicios conforme las normas nacionales e internacionales que fomentan nuestro carácter de solución a los problemas en la industria de petróleo y gas

Pretendemos entregar servicios integrales de ingeniería y construcción, orientada a satisfacer las necesidades de empresas industriales que se desarrollan en el rubro, empresas que ejecutan proyectos que contribuyen al desarrollo económico del país, que valoran la excelencia operacional, las relaciones de largo plazo, la ética en los negocios y la innovación

Crear valor para nuestros clientes entregando soluciones integrales que garantizan la constructibilidad, seguridad, calidad y respeto al medio ambiente, así como la obtención de una justa retribución para la empresa, con el win to win para clientes, trabajadores y empresa cumpliendo los compromisos y alto desempeño de nuestros equipos de trabajo.

Pretendemos capturar una cuota de mercado de un 30% del mercado de YPFB Transportes y en su área de construcción, esperando valuar la empresa, entre 2 y 4 veces el valor del promedio de EBITDA de los últimos años conforme a una pre evaluación financiera, con horizonte de 7 años, el proyecto entrega un nos entrega un VAN positivo de US\$ 341.697 con una TIR de 24%, un ROI al 7 año de 16,22% y un PAYBACK al mismo 7mo año.

Las cifras indicadas nos indican que el proyecto es acertadamente viable, ya que se recupera la inversión y se obtienen ganancias por sobre la tasa de retorno del mercado e industria de la construcción. Por lo que el capital total de inversión para este proyecto se calculó en base a los US\$ 1.185.000 en tres inversiones incluida la inicial

El método de financiamiento es que la empresa actual en funcionamiento destine recursos económicos para esta nueva división, que en los 7 años de operación requiere un capital de US\$ 1.185.000 dólares.

I. Oportunidad de Negocio

Según el director de la Escuela de Producción y Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo (UCB), Gonzalo Chávez, el éxito de un emprendimiento requiere un soporte de políticas públicas e industriales a nivel micro y macroeconómico, **que apoyen la educación**, la forma de financiar los negocios **y la tecnología** para llevarlos a cabo, entre otros aspectos.

Los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indican que en Bolivia la tasa de emprendimiento temprano (que corresponde a los emprendimientos nacientes y a los que cuentan con menos de tres años y medio) es del 24,7 %, porcentaje que corresponde a uno de los más altos a nivel mundial. Sin embargo, 23% de esos emprendimientos se dan por necesidad, **y un 77% por oportunidad**, pero la mayoría no suele pasar los 3 años de vida. En cuanto al emprendimiento por oportunidad, éste logra ser más sostenible en el tiempo y además es generador de empleo. La mayoría de estos negocios están vinculados al **sector productivo, servicios de calidad, innovación y tecnología.**

<http://noticias.universia.com.bo/portada/noticia/2015/05/06/1124290/cuales-mejores-oportunidades-emprender-bolivia.html>

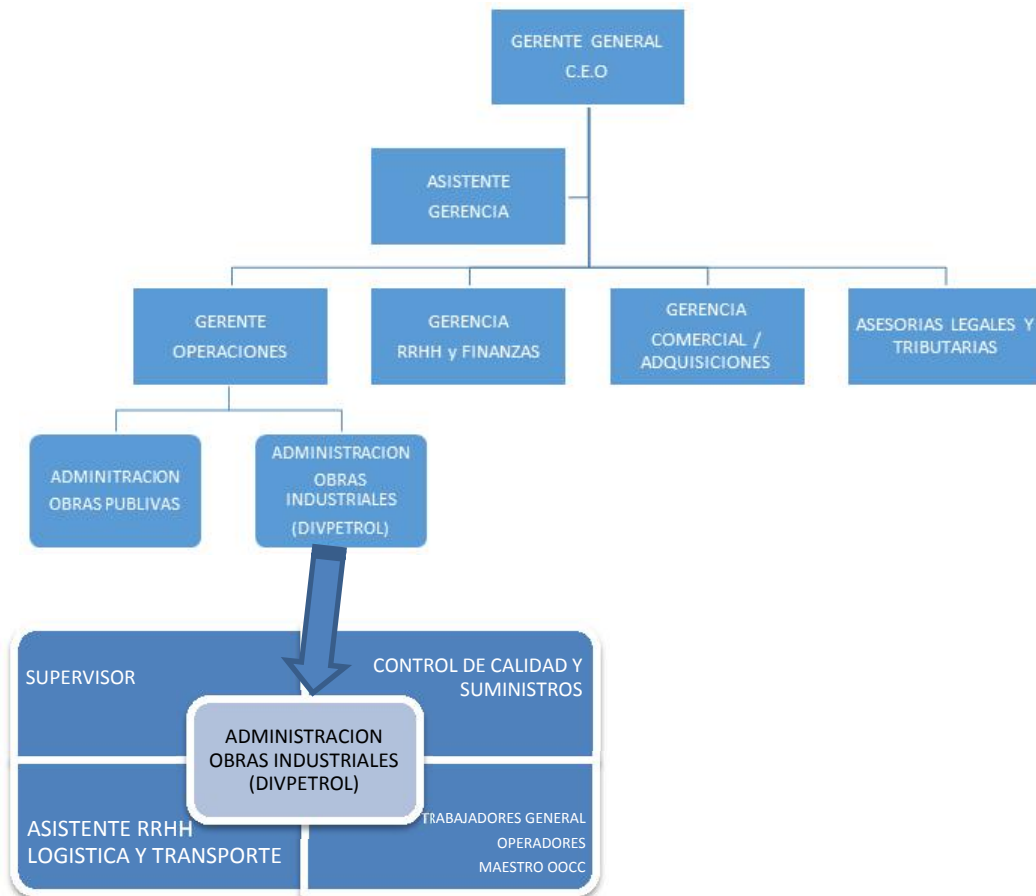
En ese mismo lineamiento ya identificado por los profesionales del área en Bolivia, nuestra investigación de mercado nos muestra que las oportunidades están dadas en el fortalecimiento de la especialización en servicios de calidad e innovación tecnológica al sector productivo de petróleo y gas, poniendo énfasis en la capacidad técnica de los recursos humanos que deben tener especialidad operativa y sólidos conocimientos de gestión administrativa en los requerimientos normativos (normas ISO, OHSAS) capacitando al personal para desarrollar su especialidad bajo dichas normas internacionales.

De tal manera que nuestro ingreso refrescara e impulsara el negocio, dinamizando no solo a la industria sino a los competidores que se encuentran ya en la industria y conforme se va avanzando y ganando cuota de mercado que cómo empresa nos perfilamos en diferentes líneas para la expansión del negocio.

1.1. Empresa y Oportunidad de Negocio.

DIVPETROL está orientada a realizar actividades de construcción especializada en la industria del Petróleo y gas, para ser la empresa proveedora de bienes y servicios referente, top mind del cliente YPFB Transportes y líder estratégico a nivel nacional en Servicios de Diseño Ingenieril y Abastecimiento, en proyectos de construcción, Administración, Inspección Técnica, de Obras Industriales y Control de Proyectos que pueda requerir la industria, con valores fundamentales en la calidad del servicio, ética, eficiencia y rigurosidad técnica en sus procesos.

Organigrama



Visión

Ser reconocidos en el mercado como una empresa y líder a nivel nacional en Servicios de: Diseño Ingenieril y Abastecimiento, en proyectos de construcción, Administración, Inspección Técnica, de Obras Industriales y Control de Proyectos, con valores fundamentales de calidad del servicio, ética, eficiencia y rigurosidad técnica, respetando la diversidad, el respeto humano y el medioambiente.

Misión

Otorgar soluciones inteligentes a las necesidades de nuestro cliente, satisfacer sus necesidades comprometiéndonos con el cumplimiento de sus parámetros y metas, con un equipo humano de excelencia, con innovación y soluciones creativas

Objetivo General

Posicionar en el nivel más alto de la Industria nacional, la marca DIVPETROL, como sinónimo de excelencia, calidad, seguridad y confiabilidad.

Objetivos Específicos

- Lograr el posicionamiento de la marca en la mente del cliente en 5 años (Top of Mind).
- Tener capturada una cuota de mercado de 5% al cabo del 3 año
- Tener al 2 año inserta y definida la cultura organizacional esperada con todos los trabajadores propios
- Ser reconocidos como una empresa de servicio de calidad en el mercado, con personal altamente calificado y comprometido, capaz de atender y anticiparse a las necesidades de los Clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, proveedores, locales, nacionales y extranjeros para crear y fortalecer las ventajas competitivas de la empresa

El Desarrollo y entrega de bienes y servicios con personal capacitado en los trabajos y garantizándolos bajo los estándares internacionales, la experiencia, el conocimiento y manejo de los requerimientos ISO son un Know How de valor para el logro de nuestros objetivos. Además de contar con la experiencia y la disponibilidad de acceder a tecnología de vanguardia si fuese necesaria para las solución que se requieran, con sistemas innovadores para el desarrollo planeación y control de las actividades de construcción y manejo de solución de problemas.

Apoyar con recomendaciones y junto con los trabajos, propuestas para fidelizar operaciones con administración para que los requerimientos que sean generados en operaciones y estos sean licitados por administración bajo los criterios de las características técnicas de origen, según sea la necesidad de la unidad o área de negocio.

La posibilidad de ingresar a este negocio actualmente se debe a que el mercado de la industria del petróleo y gas está creciendo sosteniblemente, ya que al ser una empresa estatal, el gobierno está destinando millones para la exploración y explotación de petróleo y gas, lo que se traduce en la construcción de plantas y estaciones para su recolección, almacenamiento y redistribución a lo largo de las zonas exploradas, además de construcción de oficinas, campamentos, aeródromos, puentes, etc.

También no debemos desconocer que la etapa de industrialización del país es baja y está en crecimiento y sus mercados están en pleno desarrollo de sus perspectivas finales del valor total del mercado final.

La otra gran variante es que las empresas del rubro no logran captar a gran parte de su masa trabajadora dentro del país por escolaridad o experiencia en el desarrollo de los trabajos bajo las normas internacionales ISO, OSHA, donde nosotros proponemos capacitar a todos los trabajadores en los distintos requerimientos técnicos de las normas ISO para un crecimiento mutuo como persona y empresa.

1.2 Equipo Gestor del Proyecto.

El equipo gestor de este proyecto está liderado por:

Camilo Retamozo Castrillo, Ingeniero en prevención de riesgos de La Universidad tecnológica de Chile Inacap, con más de 18 años de experiencia laboral en ámbitos portuario, Aduanero, y Minero. Actualmente se desempeña como asesor HSEC en empresas Mineras de la primera y segunda región.

Alejandro Castro Bartolo, Ingeniero Mecatrónica de la Universidad de Tarapacá, con 4 años de experiencia en áreas de minera, en maquinaria y electricidad. Actualmente ingeniero de servicios zona norte de la empresa Eaton.

El equipo ejecutor y de apoyo en la implementación

Ricardo Morales Retamozo, Ingeniero Civil de la universidad Juan Misael Saracho y catedrático en la misma universidad de la carrera de ingeniería Civil con 10 años de experiencia en el rubro de la construcción

Miguel Ángel Pérez, Ingeniero Civil de la Universidad Juan Misael Saracho, con 8 años de experiencia en el rubro de la construcción

Ximena Carola Cartagena Rocha, Abogado de la Universidad Gabriel Rene Moreno con 12 años de experiencia en el poder judicial en las áreas de Penal, Civil y Laboral

El equipo de trabajo complementa su aprendizaje con los estudios de MBA magister en administración de la Universidad de Chile; Los cuales aportan para el estudio evaluación y preparación del proyecto.

II. Análisis de la industria

2.1. Industria

Factores Político – Legales

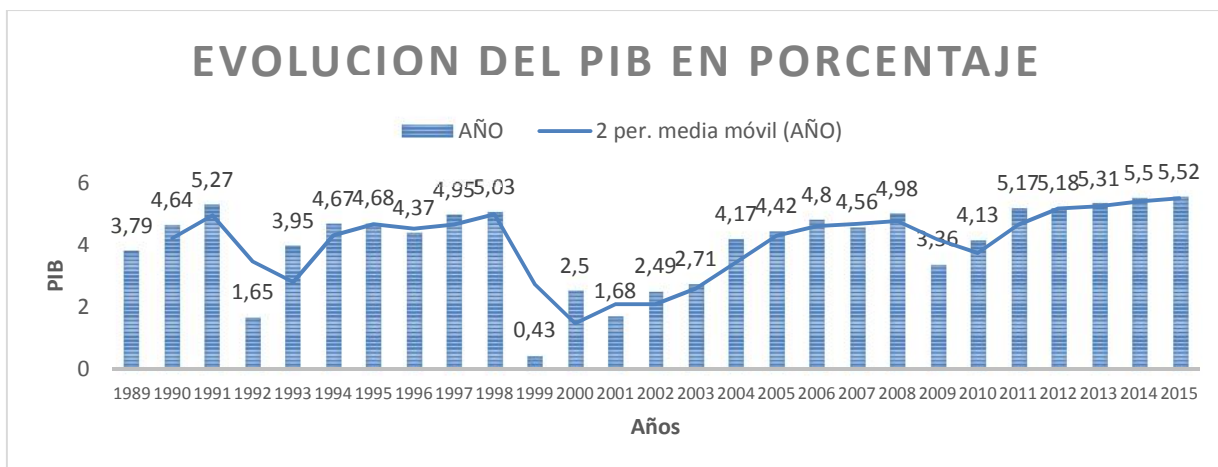
El sistema político del país, se caracteriza por ser de un sistema de partidos, que estando ya designados en el gobierno se transforma en oficialismo y oposición, destacando que en los últimos 10 y próximos 5 años se ha mantenido un mismo partido político de izquierda; sin embargo las políticas legislativas y económicas lo encausan en una dinámica neoliberal, con tópicos socialistas que se quedan más en la intención que en la injerencia.

Existe la posibilidad de desestabilización política de gobierno, por formas inconstitucionales, violentas e inclusive terroristas en la aplicación de sus políticas. Es un factor elemental para el país, ya que incentivara o garantizara con la ausencia de violencia la inversión privada, por parte de las instituciones del gobierno central a las inversiones.

El impacto de la nacionalización de YPF se deriva en la necesidad de industrialización y resultado de la industrialización es el gas, la electricidad y el combustible que afectará en todo el país que dependen de los hidrocarburos; además de la influencia en las actividades relacionadas de construcción mantención y servicios que requiere dicha industria.

Sin embargo es importante indicar que a pesar de ser una empresa estatal, la nacionalización se configuro de tal manera que las empresas subsidiarias: **CHACO SA, ANDINA SA, PETROANDINA SAM, TRANSPORTE SA, REFINACIÓN SA, LOGÍSTICA SA, AVIACIÓN SA, GAS TRANSBOLIVIANO SA, CENTRAL BULO BULO SA, TRANS SIERRA SA, FLAMAGAS SA** sean independiente del estado y los sean los expertos técnicos en la generación y evaluación de los criterios de crecimiento y tecnologías a utilizar en el proceso de crecimiento de la industria.

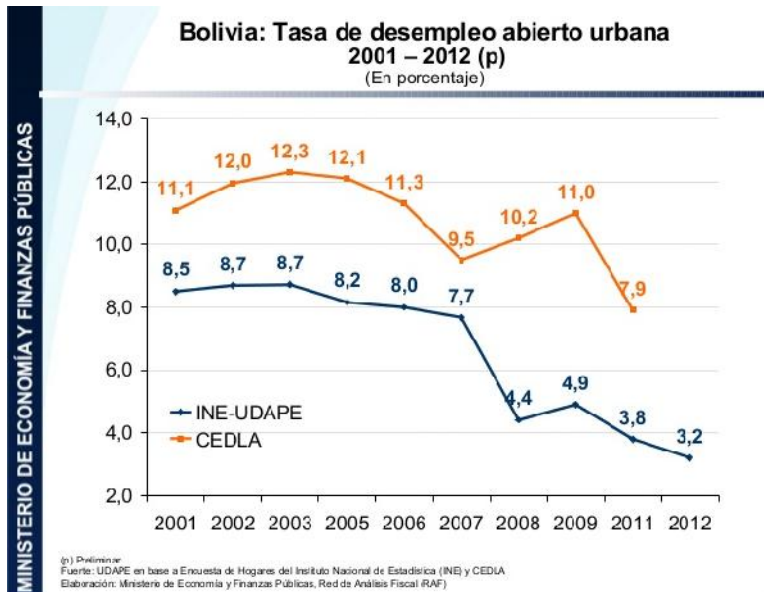
Esta situación ha llevado al país a tener un crecimiento sostenido como lo demuestra el PIB y se puede observar en la gráfica 1.



De igual manera e indistintamente del alto riesgo país que genera la política podemos indicar que las inversiones de baja o media envergadura se encuentran excluidas de estas amenazas políticas y legales inestables, lo que sin embargo no la alejan de la injerencia que estos factores pueden afectar a los porcentajes esperados de crecimiento del negocio.

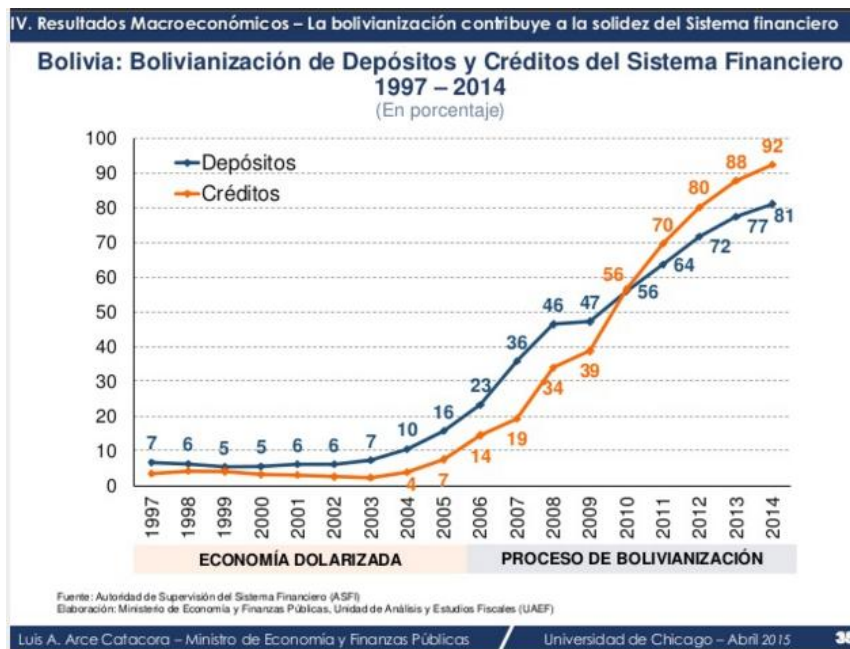
Factores Económicos

Bajo este entorno, los factores que influyen en este ámbito de la economía son: El PIB (Producto Interno Bruto). Que mide el valor de los bienes y servicios finales producidos dentro los límites geográficos; actualmente el INE indica que el PIB tiene una tendencia al crecimiento con su influencia que es relevante en la actualidad como a futuro La Tasa o nivel de empleo, es elemental en el ámbito económico, ya que afecta a la población boliviana, y depende de inversiones públicas y privadas que se realicen en el país, para crear fuentes de trabajo que absorban a los desempleados y nuevos entrantes al mercado laboral, gracias a la creación de nuevas empresas públicas y privadas. La tasa de desempleo en 2005 que estaba en 8,15 por ciento, este dato se fue reduciendo, actualmente estamos al 5 por ciento, aunque los más optimistas nos dicen que estamos al 3,84 por ciento según afirmó el presidente Evo Morales. En cambio el CEDLA (Centro de Estudios para Latinoamérica) especifica que la tasa de desempleo urbano en el eje troncal que son los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, es del 7,9 por ciento que significa 153 mil personas sin empleo.



30

Las influencia de las tasas de interés es relevante en el macro entorno del proyecto, por ser parte fundamental del producto como alternativa de financiamiento y/o parámetro de inversión, ya que se verá reflejado en el precio final y porcentajes de utilidad esperada, por lo tanto la consideración en la ponderación de las tasas tiene una tendencia saludable al endeudamiento o colocación de créditos en la moneda oficial.



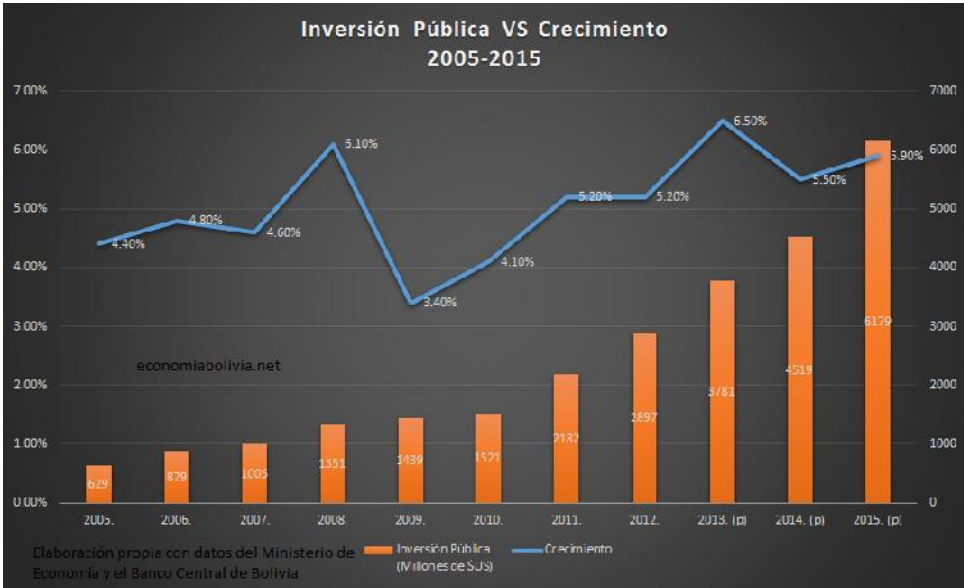
Luis A. Arce Catacora – Ministro de Economía y Finanzas Públicas

Universidad de Chicago – Abril 2015

35

El gasto Público, existe un impacto en el gasto del gobierno que puede afectar a las inversiones privadas en el largo plazo, ya que el aumento en los egresos del gobierno podría ser insostenible e impactaría en la población por el crecimiento de la deuda interna y la subida de medidas impositivas para incrementar el flujo del TGN.

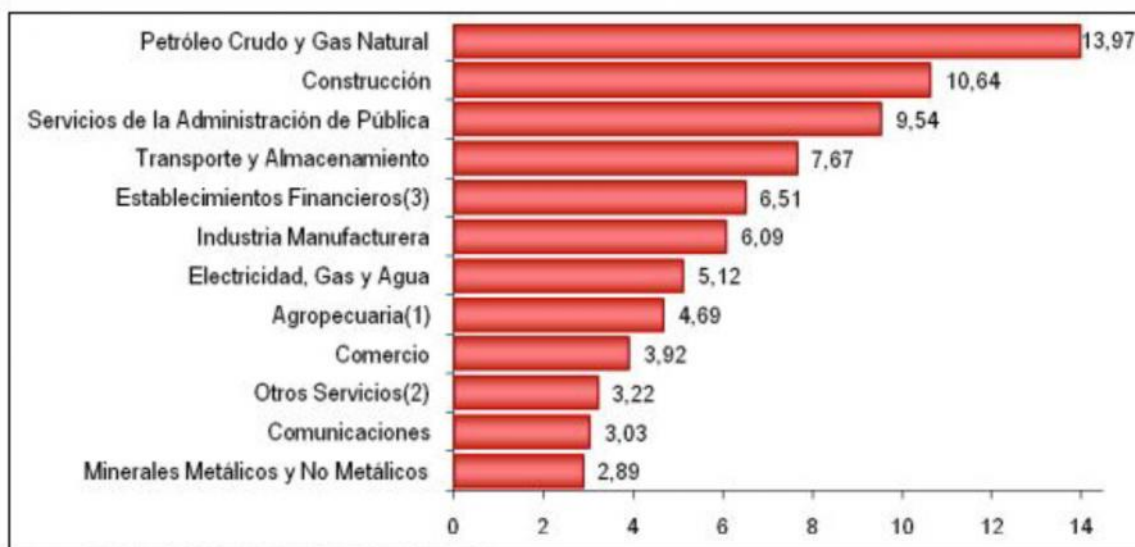
La Inflación. Es el aumento de los precios y repercute en el aumento del consumo o el incremento de los precios que fijan los productores por diversas circunstancias; puede afectar a la población, por el incremento de los costos en la canasta familiar y ralentizar la industria.



El crecimiento de la situación económica que se está dando en Bolivia, es estable, dado por los diferentes productos y servicios que generan en el país.



Gráfico N° 2
BOLIVIA: VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD
ECONÓMICA, 2013 ^(P)
(En porcentaje)



Fuente: **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA**

(P): Preliminar.

⁽¹⁾ Comprende las actividades: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca.

⁽²⁾ Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, así como Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.

⁽³⁾ Comprende Servicios Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas.

Fuente:

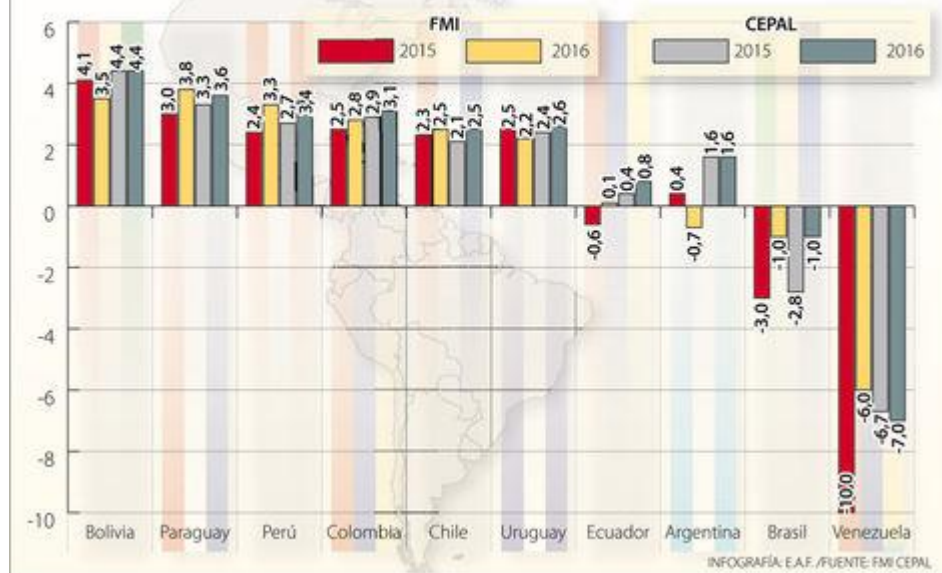
http://www.embajadaboliviacolombia.org/wpcontent/uploads/2014/03/NP_2014_54.pdf

Como podemos observar el mayor porcentaje de crecimiento coincide con nuestra industria objetivo, y los dos primeros movimientos con el rubro de la empresa, que económicamente tiene mayor movimiento en dinero y más inversión por parte del gobierno.

Para el crecimiento de la próxima gestión se proyecta un crecimiento con tendencia de mantención, bajo un escenario crítico y con tendencia al alza en un escenario optimista

Proyecciones sobre crecimiento del PIB, por país

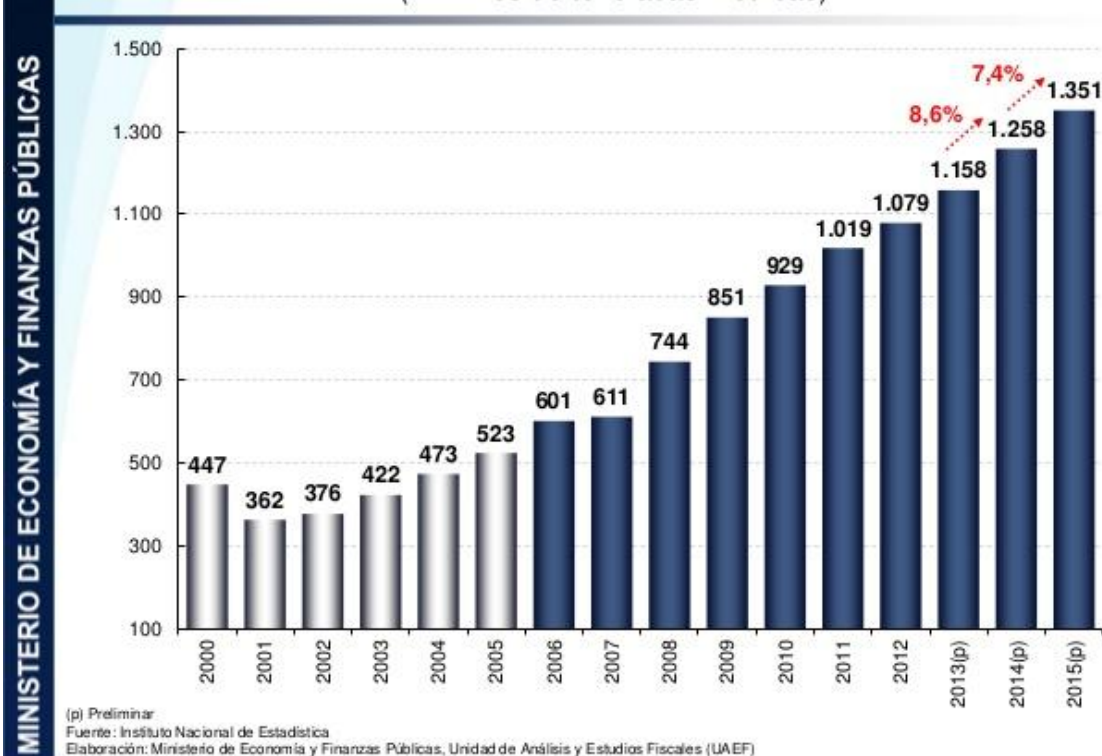
A pesar de la crisis de las materias primas, Bolivia liderará la expansión del PIB en la región.



Dicho crecimiento es respaldado por la gran actividad económica que se genera en la industria de la construcción por las materias primas y servicios que allí se desarrollan, prueba de ello es el crecimiento sostenido de la producción y utilización de cemento en los últimos años

Bolivia: Producción de cemento Acumulado a Mayo, 2000 – 2015(p)

(En miles de toneladas métricas)



19

Fuente: <http://www.santacruztrade.com.bo/images/publicaciones/Impacto%20de%20la%20Inversion%20Publica%20Departamental%20en%20el%20Crecimiento%20Economico%20de%20Santa%20Cruz.pdf>

Factores Socio culturales

El nivel de crecimiento poblacional ha aumentado en el transcurso de los años, según el INE, desde el censo llevado a cabo el 2001 la tasa de crecimiento es de 2.74% este factor es importante para el país, aunque el impacto para el proyecto es poco relevante, ya que uno de los pilares de mercado objetivo está establecido en la población desocupada y los nuevos entrantes al mundo laboral, porque socialmente existe una población migrante importante. La característica fundamental de este factor es la migración laboral por parte de bolivianos en busca de trabajo, actualmente es mayor el flujo de personas que se va del país que aquellos que retornan.

La migración a otros países se debe a causa de la falta de empleo en el país; aunque ese no es el caso en las actividades del proyecto, sino que existe la intención cultural de clan familiar y pertenecer a la fuerza laboral formal que no está dada en el país

Factores Étnicos. El país está representado por ser una síntesis geográfica del continente

americano; viven más de 30 grupos étnicos como: quechuas, aimaras y tupi-guaraníes ayoreos y además de los mestizos.

En general la cultura puede ser el mejor nicho o recurso donde trabajar para promover el desarrollo de las personas, y empresa, además de que su diversidad cultural es una potencialidad para el desarrollo de la sociedad.

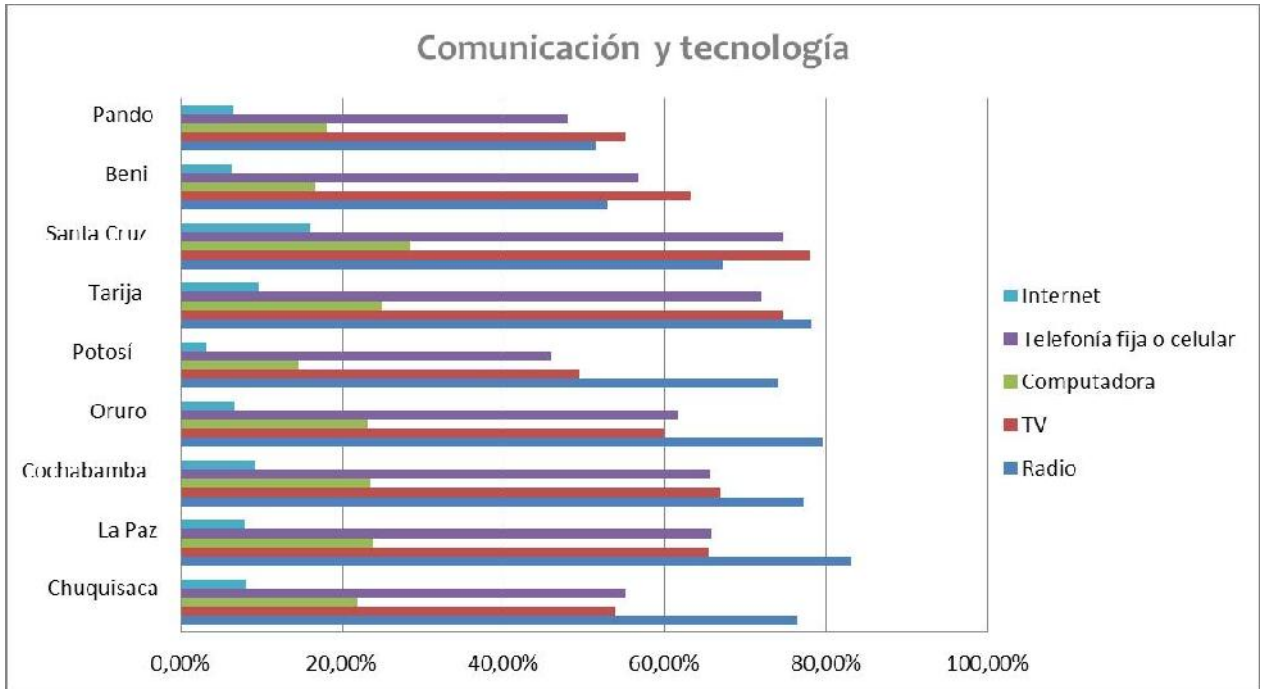
Según el Estudio de la Migración Interna en Bolivia, en el departamento de Santa Cruz se destacó el crecimiento de la poblacional, por estructura de su crecimiento y avance tecnológico e industrial que presenta una Población Económicamente Activa crece a un ritmo mayor que la población total con necesidades de insertarse en el mercado laboral formal.

Debido a esta atmosfera cultural de necesidad de inserción formal de trabajo y dinámica económica la conciencia social generalizada es comandada por la capacitación o especialización en trabajos formales, que de menor a mayor grado van ingresando por la industrialización de las empresas públicas y privadas donde el crecimiento global les marca el ritmo.

Factores Tecnológicos

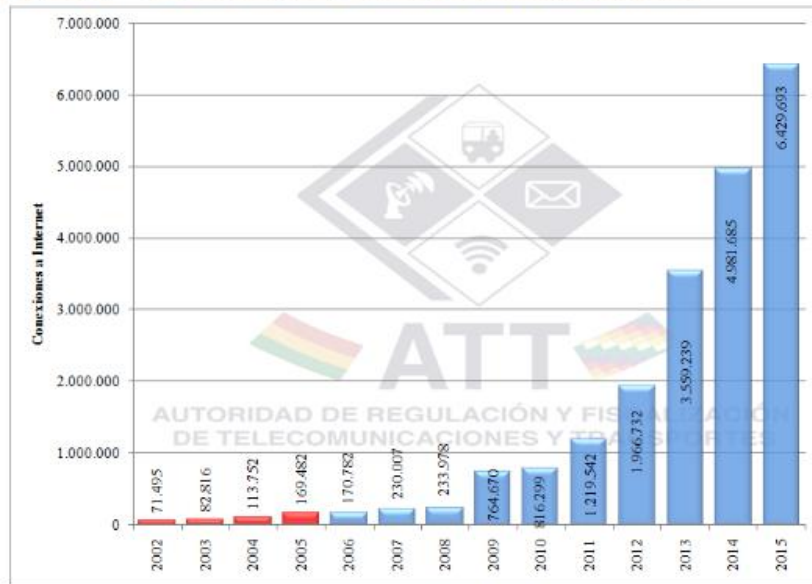
Investigación y Desarrollo de insumos tecnológicos o su innovación es un instrumento fundamental en el desarrollo de actividades económicas en cualquier sector de producción, servicios, industrial, agropecuaria, hidrocarburífera, minera, economía, salud y ambiental. Desarrollo Tecnológico actualmente las empresas requieren de tecnología para aumentar su proceso productivo y servicios, a manera de ser más competitivas en el mercado, sin embargo los porcentajes de uso son bajos por personas y empresas pequeñas y medianas a pesar de la existencia de tecnología actualizada, que sin embargo se contrapone al valor económico de su acceso total y la cultura y confianza para masificar su utilización.

La tecnología en procesos de construcción, diseño, logística, marketing, administración, asistencia on line, etc. Está presente en el mercado, sin embargo solo al alcance y manejo cotidiano de las grandes empresas debido a las barreras restrictivas de costos y garantías que los proveedores de estos servicios que requieren, como a un temeroso conocimiento de las reales ventajas que estas herramientas pueden entregar a las pequeñas empresas.



FUENTE: INE <http://nuevaeconomia.com.bo/gne.com.bo/?p=497>

Figura 1 – Evolución del servicio de Acceso a Internet



2.2. Competidores.

Amenaza de la entrada de nuevas empresas

De acuerdo a la última jornada de encuentro y registro de proveedores realizada el 10 de marzo 2016 se registraron 1.400 empresas para tener una relación comercial con YPFB y sus 11 subsidiarias, de las cuales el 90% son empresas nacionales y el 10% internacionales, por lo que las nuevas entrantes tienen fuerte injerencia en el desarrollo del mercado, además de que se planteó una política de preferencia de las micro y pequeñas empresas, pero sin bajar las normas y directrices de calidad técnica operativa que exigen. De esta manera la barrera de ingreso es baja con respecto a las inversiones de ingreso, sin embargo para el cumplimiento de los estándares resulta alto.

La inversión inicial en la calidad de capital humano considera recursos en tiempo y gasto para cumplir lo solicitado por el mercado que nos da una ventaja para neutralizar o sobresalir contra los nuevos entrantes.

Conclusión: Barreras de entrada Media; Atractivo de la Industria Alta

Poder negociador de los compradores

El poder de los compradores alto por el tipo de negocio como por el tipo de empresa que es YPFB, recordando que cuenta las subsidiarias: **CHACO SA, ANDINA SA, PETROANDINA SAM, TRANSPORTE SA, REFINACIÓN SA, LOGÍSTICA SA, AVIACIÓN SA, GAS TRANSBOLIVIANO SA, CENTRAL BULO BULO SA, TRANS SIERRA SA, FLAMAGAS SA.** Que se rigen bajo la normativa y procedimientos de YPFB Corporación, dejando bajos márgenes de modificaciones sobre todo en los montos y valores para negociar, al ser una empresa estatal que tiene la modalidad de competencia por licitación y calificación.

Indistintamente del control de estos precios, en licitaciones, el tipo de industria requiere ciertas características específicas para el negocio, que convierte igualmente atractivo el negocio que requiere suplir la industria.

Conclusión: Poder de negociación Alto; Atractivo de la Industria Alto

Poder negociador de los proveedores

Para la industria de la construcción nuestro ítem más relevante que consideramos en base a nuestra propuesta de valor y diferenciación es el del personal que el poder de negociación que tiene es bajo; así también consideramos a nuestros proveedores de materiales y equipos, a los que en construcción se aprovecha de economías de escala, donde la negociación con los proveedores es muy importante, porque muchas de las obras se pagan con diferencias de tiempo de hasta 120 días, por lo que tiene que buscar proveedores de equipos y financieros con dicha estructura acorde al funcionamiento de la industria, y por ende el mismo esquema se encuentra en el mercado, teniendo un poder de negociación medio

Conclusión: Poder de negociación bajo; Atractivo de la Industria Medio

Poder negociador de los Sustitutos

En la Amenaza de productos o servicios sustitutos, hay que tener en cuenta algunas estrategias o políticas de nuevas empresas es ingresar a la industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos o tecnología que disminuya el costo y/o recursos sustancialmente sobreestimados para la comercialización final, por lo que en el negocio de la construcción existe un punto de partida que es elevado y homogéneo para toda la industria, excepto en valorar y fortalecer el recurso humano para el desarrollo eficiente y eficaz de los servicios promocionados.

Por ello que los costos de materiales, equipos podemos inferir que en cierta manera que son estándar exceptuando las nuevas tecnologías para un proceso en específico.

Con esto definimos que los sustitutos son puntuales (tecnología) en la industria de construcción al interior de YPFB con los parámetros establecidos el poder de los sustitutos es bajo.

Conclusión: Poder de negociación bajo; Atractivo de la Industria bajo

Rivalidad de los competidores

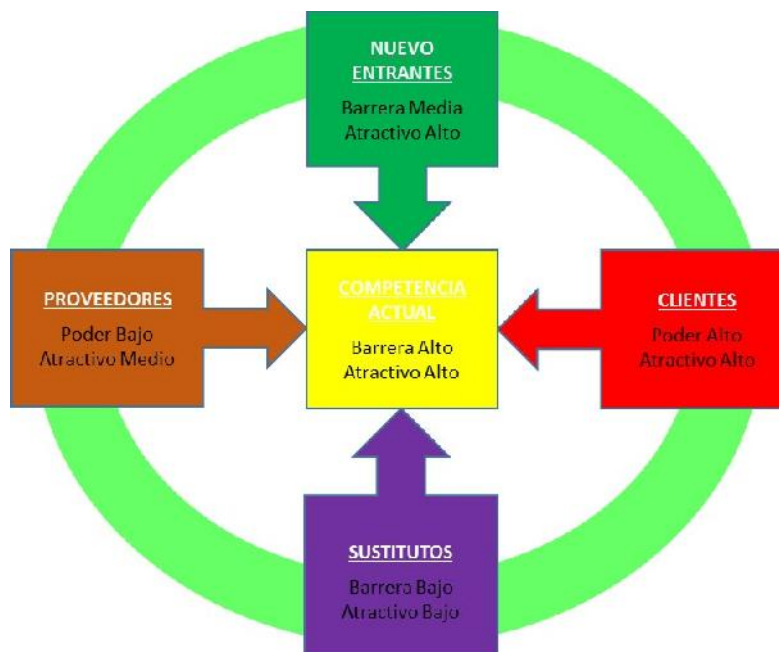
La relevancia de los competidores se da al momento de participar en licitaciones o concursos públicos, esto para obtener las ofertas más convenientes para el cliente, donde la capacidad económica y/o las relaciones comerciales del negocio suelen tener una fuerte influencia, sin embargo hemos detectado que existe una igualdad en estos parámetros y

que el factor de diferenciación que puede ser importante es el recurso humano, donde las oportunidades no se concentran en una el común denominador de las empresas sino en la capacidad proactiva del recurso humano y la flexibilidad para incursionar en los diferentes tipos de servicio con calidad, eficacia y eficiencia.

Por lo que la rivalidad de los competidores es alta pero aletargada en la innovación y su cuota de mercado en zona de confort que nos entrega oportunidades de crecimiento suficiente para equiparar y sobresalir en la condición adversa, frente a los requerimientos rígidos y las cuotas de mercado ya definidas en dicha industria o mercado que nos pueden servir para el fortalecimiento de nuestras fortalezas contra los competidores

Conclusión: Rivalidad Alta; Atractivo de la Industria alto

Conclusión final Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Conclusión:

Habiendo considerando los aspectos de la Industria y/o mercado, junto a el análisis de Porter, podemos concluir en base a los datos de primera fuente que estamos frente a un mercado altamente competitivo, que pasa por un estancamiento de innovación tecnológica y carente suficiente capital humano en conocimientos técnicos para desarrollar los trabajos bajo exigencias de las normas internacionales y satisfacer de manera completa sus requerimiento, lo que por la condición actual es altamente atractivo, generando el mecanismo para suplir dichas falencias y convertirlas en un valor diferenciador y ventajoso con respecto al estado actual del mercado.

2.3. Clientes

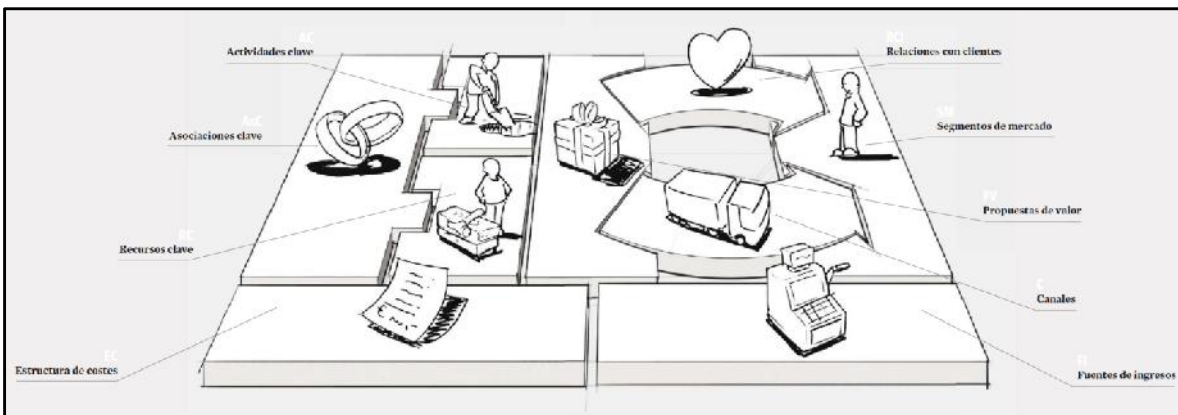
El único cliente será YPFB transportes.

III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias.

3.1. Descripción del Modelo de Negocios.

En la actualidad la alta gerencia necesita de algún método probado para alcanzar los objetivos de negocio planificados, por lo que el más utilizado es el método Canvas como una herramienta para alcanzar el éxito del modelo de negocio esperado.

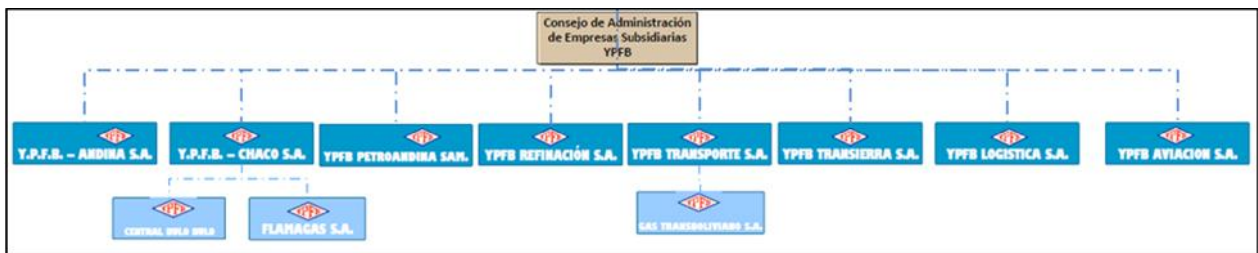
Con este método necesitamos un trabajo en equipo (en nuestro caso equipo gestor y equipo de apoyo en la implementación). En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio y nos facilitara identificar de forma clara las desviaciones o problemas que se puedan suceder, y dejar fuera del negocio proyectado



1. Segmentos de Clientes.

Se considera como cliente principal a YPFB (**Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos**), la cual, es una empresa estatal del gobierno de Bolivia que participa en la explotación de recursos naturales, específicamente en la industria del petróleo y GAS. YPFB tiene distintas unidades de negocios independientes la cuales identificaremos a continuación en base a su planificación de inversiones, inicialmente se comenzará a licitar servicios de construcción con **YPFB transporte**.

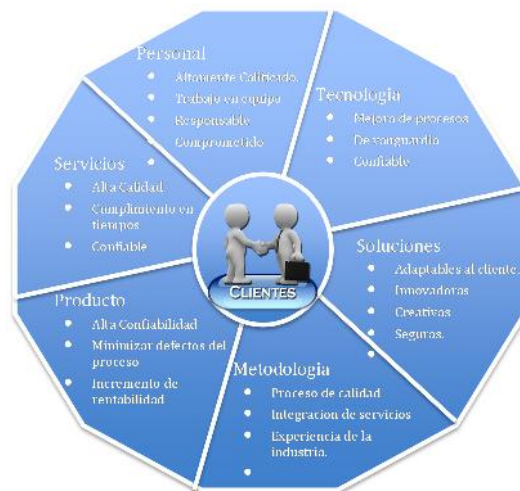
- YPFB – Andina S.A
- YPFB – Chaco S.A
- YPFB – Petroandina SAM.
- YPFB – Refinación S.A
- **YPFB – Transporte S.A (Principal para ingresar)**
- YPFB – Transierra S.A
- YPFB – Logística S.A
- YPFB – Aviación S.A



Fuente: YPFB.

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de DIVPETROL es realizar construcciones según las necesidades del cliente, cumpliendo con las normas internacionales en las construcciones y en el proceso de construcción facilitando la trazabilidad y respaldo de todos los procesos. Es decir **“Ofrecer soluciones integrales en el proceso de construcción, el respaldo y trazabilidad del servicio, implementando mejoramientos en los procesos y garantizando una entrega eficiente y de calidad del servicio”**.



Con ello tener un personal altamente capacitado proactivo al cumplimiento y las mejoras continuas del proceso.

3. Canales de Distribución

Por tratarse de una constructora, que presta servicios en un área especializada, los canales de distribución serán inicialmente reuniones con mandos medios y de alta dirección para recabar especificaciones técnicas que requiere el cliente a su vez de hacer conocer las cualidades y atributos que se poseen para desarrollar el servicio requerido, a su vez se utilizara la red de contactos internos y externos para colocar en tapete el nombre de la empresa.

Los otros medios usuales estarán orientados a una página web con servicio de consultas on-line, revistas y periódicos locales.

4. Relación con los Clientes

La relación con los Clientes se establece en un contexto de profesionalismo, respeto, seriedad y seguridad, implementando un marketing relacional, donde la relación más efectiva y cercana con los clientes será generando una relación rentable con el cliente, clasificándolos de acuerdo a su necesidad y prioridad de tiempo, costo o fiabilidad que requiere para cada cliente en particular, determinando la frecuencia de compra y/o servicios, fechas de contrato, etc., ofreciendo y entregando productos y servicios de orientado a cada requerimiento específico.

5. Flujo de ingresos.

Este paso tiene como objetivo identificar que aporte monetario se obtiene a través de cada cliente de la venta o suministro de un servicio, que se realizara a través de órdenes de compra, Ordenes de Servicio, Ampliación de obras, donde las facturaciones y/o pagos, serán pre determinados previamente en los contratos de suministro de bienes o servicios, esto nos permitirá a la vez identificar los segmentos y clientes más rentables.

Los ingresos serán a través del pago de los servicios prestados en las distintas áreas, donde el precio de cada servicio estará previamente definido, estos pagos en general se liberan en plazos de 30, 60 o 90 días dependiendo de tipo de Servicio o Bien contrato.

6. Recursos claves:

Los recursos claves con que contamos son: Los recursos humanos asociados por lo cual contamos con personal altamente calificado, otro recurso clave es la relación directa de personal identifica y ofrece los servicios adecuados a los requerimientos del cliente, los cuales nos permitirán adjudicarnos un contrato o servicio específico, también disponemos de un recurso clave de capital, ya sea la maquinaria, camionetas y equipo menor necesario, como respaldo ante eventualidades y el espacio físico ya sea instalaciones de faena y/o oficinas propias.

- Personal capacitado.
- Certificación y trazabilidad de sus procesos.
- Garantía de continuidad (Equipos de Respaldo)
- Asesorar a los clientes.

7. Actividades claves:

Nuestras actividades claves está centrada en la gestión de los recursos humanos ya que para cumplir con las características de los servicios ofrecidos debemos tener personal altamente capacitado y a su vez planificar el atraer y mantener personal idóneo, implementar un plan de incentivos y reconocimiento de trabajo y avance bajo los cánones esperados.

También debemos generar y mantener capacitados a la fuerza de venta, como al personal técnico, precautelando tanto el correcto desenvolvimiento en equipo, como la percepción del cliente hacia la empresa, fortaleciendo el servicio de post venta y el cuidado de los servicios terminados, para que sirvan de referencia a los nuevos contratos o potenciales clientes.

Otra de nuestras actividades claves es la gestión de utilización y mantención de las redes de contacto, las relaciones con los clientes y nuestros proveedores, la cual es necesaria para darnos a conocer con nuestros potenciales clientes, por lo que agendamos un programa de visitas y reuniones periódicas para recabar inquietudes o entregar nuevas ofertas

- Capacitación constante al personal.
- Comprometer al personal, desarrollo profesional y personal.
- Incentivo y apoyo al personal, bonos familiares etc.
- Reuniones clientes y proveedores

8. Red de Partners:

Las asociaciones relevantes identificadas para desarrollar es alianzas, convenios y acuerdos con empresas de venta de material de volumen para la construcción (ripio, graba, fierro, cemento, pintura, etc.), como empresa de transportes de dichos materiales que son de grandes volúmenes dada la geografía de algunos puntos identificados donde prestar el servicio.

De esta manera consolidamos el reconocimiento y la confianza del cliente y de las unidades de negocio de YPFB, principalmente de **YPFB Transportes**.

9. Estructura de costos:

Nuestra estructura de costos está compuesta por costos operativos, administrativos y recursos humanos:

Operativos: Maquinaria y equipos, arriendo camionetas, mantenciones, instalaciones operativas, materiales, equipos de protección personal, etc.

Administrativos: Servicios básicos, Material de oficina, pagina web, publicidad, revistas, impuestos, et.

Recursos humanos: Sueldos ejecutivos, técnicos, operadores, seguros, provisión de indemnizaciones, etc.

3.2 Análisis Interno.

Análisis FODA

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Factores Críticos para el Exito	Ponderacion	DIVPETROL		COMPETIDOR "A"		COMPETIDOR "B"		COMPETIDOR "C"	
		Calificacion Propia	Resultado Ponderado	Calificacion	Resultado Ponderado	Calificacion	Resultado Ponderado	Calificacion	Resultado Ponderado
Participacion de Mercado	0,10	1,00	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Competitividad de Precio	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
Posicion Financiera	0,15	2,00	0,30	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
Calidad del Producto	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
Innovacion / Tecnologia	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30
Administracion y SG (ISO)	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40	3,00	0,60
Servicio al cliente	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30
Oportunidad de Crecimiento	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40	3,00	0,60
RESULTADO TOTAL PONDERADO	1	3,15		2,80		2,70		3,20	

Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación	4
Fuertes: Los que están cerca de la calificación	3
Los menos débiles: Que están cerca de la calificación	2
Los débiles: Los que están cerca de la calificación	1

A través del análisis FODA podemos cruzar la información de la situación actual de la empresa, ayudándonos a identificar a través de un diagnostico confiable el estado de competitividad existente, que nos permitirá en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos deseados

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimientos en los procesos de construcción.	Competencia informal.
Conocimiento de las tecnologías existentes.	Modelo de Negocios fácil de replicar
Información disponible y experiencia en construcción	Actualmente las empresas trabajan con empresas certificadas y no certificadas
Capacidad de trabajo en equipo y ejecución de proyectos.	Inexperiencia en el rubro de la construcción.
Tecnología disponible y personal capacitado	La participación actual en el rubro es de 0%
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresas que no cumplen con la normativas de calidad	Bajas barreras de entrada, que hace que cualquier inversionista con capital pueda ingresar a la industria y cumplir con la misma normativa.
Bajo personal calificado para construcción	La desaceleración del crecimiento a nivel mundial, también afecta a Bolivia, en donde la capacidad de invertir ha disminuido.
Alto grado de inversión de YPFB en los próximos años	Certificación de los actuales proveedores de servicio en YPFB.
Tecnología e información disponible para prestar servicios de construcción.	Nula inversión en desarrollo de proyectos de construcción.
Modelo de negocio replicable a las otras unidades del negocio	Inestabilidad política, puede repercutir en el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.

3.3. Estrategia de Entrada.

Nuestra estrategia de entrada considera el ingreso a la industria inicialmente con una división que es **YPFB Transporte** y aplicar un plan de reuniones y visitas técnicas con las gerencias y mandos medios para identificar, promover y dar a conocer nuestros servicios y obtener según sea la situación financiamiento externo para la sustentabilidad individual económica de la división y empresa.

En nuestro análisis para identificar las actividades de cadena de los podemos indicar:

Actividades primarias

Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

1. Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
2. Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
3. Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
4. Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
5. Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades Secundarias

Las actividades están dadas por:

1. Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
2. Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
4. Compras

3.4. Estrategia de Crecimiento.

Inicialmente la empresa estará enfocada en la prestación de servicios a solo un área del cliente (YPFB Transportes) como cliente objetivo de ingreso, por la cercanía y las redes existentes.

Una vez ingresado y posicionados dentro consciente del cliente y respaldado por la reputación de los servicios entregados, expandir a las demás divisiones para abarcar mayores cuotas de mercado.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Construcción habitacional	Construcción con personal capacitado
MERCADOS NUEVOS	Construcción YPFB	Otras unidades de negocio YPFB

La empresa opta por mantener una Responsabilidad social y sustentabilidad en pro de la conservación del medio ambiente y la sociedad, entregando siempre una solución a sus clientes, socios y proveedores una solución que contempla un bienestar común para todos, como los sugieren e indican las normas internacionales de responsabilidad Social, Medioambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo.

3.5. Estrategia de Salida.

El ingreso y proyección de vida estimada para la división es de 8 años, donde la meta es alcanzar el 30% del mercado total de YPFB Transportes y sus áreas referentes a construcción y abastecimiento de bienes. Después de dicho periodo se contempla evaluar la venta de la empresa, entre 2 y 4 veces el valor del promedio de EBITDA de los últimos años. Este horizonte se contempla por que en dicho periodo de tiempo se estima se habrá alcanzado la madures de venta de servicios y la nivelación de los competidores como también de nuevos entrantes, así también la estabilización de riesgo país que apertura el atractivo de la industria para capitales extranjeros, los que valoraran de buena manera la cultura y sistema estándar de manejo de la empresa.

3.6. Estrategia Competitiva Genérica.

La empresa goza de diferentes variables de ventaja competitiva que están basadas y respaldadas por el desarrollo de casos a través del MBA como son la identificación de las mejores prácticas que existen en el mercado y las experiencias organizacionales identificadas para el desarrollo de nuestras actividades y servicios, lo que nos entrega herramientas eficaces para la satisfacción del cliente. Así mismo esperamos aplicar métodos eficientes de manejo de los recursos, tanto internos y externos, con los cuales optimizar el mejor desarrollo y utilización de los recursos, y la mayor relación costo beneficio.

IV. Plan de Marketing.

4.1 Objetivos de Marketing.

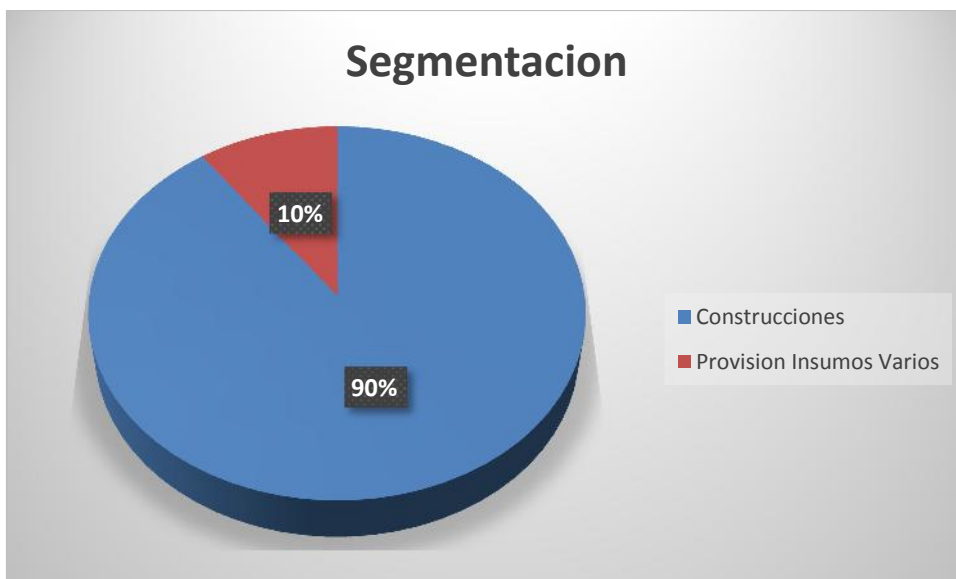
Posicionar a DIVPETROL como un socio estratégico de YPF, referente en calidad de construcción asociado a las normas de calidad, con precios competitivos, personal calificado y asesoramiento en los requerimientos de los proyectos.

- ✓ Alcanzar una participación de mercado de la construcción de YPF transporte, captar un 30% del valor de las licitaciones en un periodo de 5 años desde el ingreso al mercado.
- ✓ Reconocimiento del cliente como TOP OF MIND en las soluciones con calidad y respaldo, para el desarrollo de su infraestructura y proyectos, en el plazo de 3 años.

4.2. Estrategia de Segmentación.

La estrategia de segmentación se aplicará basado en las necesidades, inicialmente comenzará por YPF Transportes como clientes, en tres áreas principales:

- ✓ Construcciones.
- ✓ Proveedor de insumos tecnológicos.
- ✓ Transporte de carga de bajo peso y volumen.



4.3 Estimación de la Demanda.

Estimación de participación de mercado.

Se espera captar hasta el 30% de las licitaciones de YPFB Transporte en el mediano plazo de 5 años, alcanzando un margen operacional de 20%.

Se anuncia la inversión del gobierno en la industria de petróleo sobre todo YPFB de 12.681 MM dólares, con un 57% destinado a exploración y un restante 43% a las otras actividades como construcción mantenimiento, caminos e infraestructura y otras actividades de los sub-negocios de YPFB.

Se realiza un supuesto que del total de las inversiones, se destine un 15% de las inversiones a la construcción:

12.681 Millones, de donde se espera participar el 35%, 4.438 millones de dólares en los próximos 5 años, con un ingreso promedio de 887 millones de dólares anuales.

Se espera un crecimiento anual 5%, esto asociado a la industria de la construcción, 7,4 % de crecimiento con respecto al año anterior.

4.3.1 Determinación de nuestra Participación de mercado

El presupuesto inicial de promoción se mantendrá en los siguientes años de operación, con la salvedad que se aumentará el presupuesto en función del crecimiento en la industria, el presupuesto de marketing estará principalmente dirigido a fidelizar a los clientes y hacer reconocida la empresa.

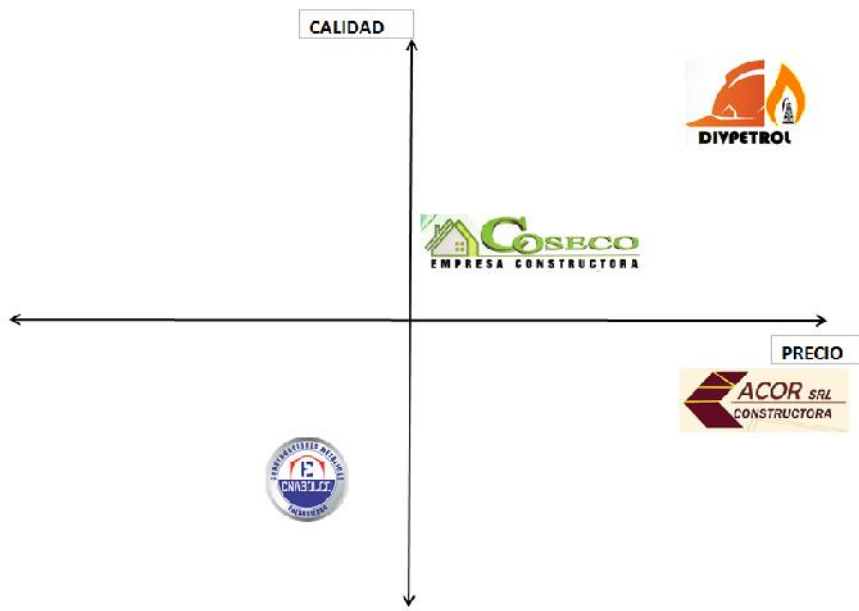
En El Corto plazo esperamos capturar la atención del 20% de nuestro potencial mercado que debe conocer nuestra propuesta de valor o factor diferenciador de empresa en un periodo de 12 meses, esto lo podremos verificar con una recepción de invitaciones o solicitudes de un 10% de nuestros potenciales clientes.

En el mediano plazo esperamos concretar al menos 4 obras o servicios de a lo menos 1000 metros cuadrados de construcción o 12 meses de duración, para posteriormente duplicar nuestras expectativas de alcance de mercado y generación de contratos o servicios.

4.4 Estrategia de Producto/Servicio.

Mapa de posicionamiento.





Fuente: Elaboración propia en base a la calidad percibida por los clientes y el precio que cobran.

Se tiene como objetivo tener un posicionamiento de alta calidad y precio competitivo, similar al de las empresas existentes pero con la aplicación de normativas de calidad.

4.5 Estrategia de Precio.

La estrategia de precio, será adaptarse a las necesidades del cliente y a la situación competitiva según cada caso o proyecto, sin embargo el precio siempre deberá encontrarse por sobre el precio marginal de la empresa, caso contrario y con el fin de evitar pérdida de confiabilidad, reputación y calidad nos abstendremos de participar.

4.6 Estrategia de Distribución

Contemplando la plaza de nuestra industria, la venta directa de nuestros servicios o bienes se realizaran en los lugares indicados por el cliente, sin intermediarios, los servicios de construcción, transporte y venta de insumos se realizará directamente a YPFB y se participará en las licitaciones que se presenten en la página web de proveedores o por invitación directa.

4.7 Estrategia de Comunicaciones y ventas.

DIVPETROL pondrá énfasis en la calidad de sus servicios a un precio competitivo, y será promocionada por catálogos descriptivos de los servicios e insumos que puede suministrar, el principal objetivo de la comunicación estratégica es posicionar a la empresa como un top of mind referente de la construcción y proveedor de insumos de la industria del Petróleo y Gas.

V. Plan de Operaciones.

La estrategia elegida para operar y entregar lo que el cliente requiere, está basado en los principios básicos de definidos en nuestra visión y misión de entregar soluciones inteligentes e orientadas a las necesidades de nuestro cliente, con un equipo humano de excelencia, innovación y soluciones creativas y viables.

La estrategia operacional es el eje fundamental dentro de la propuesta de Valor de DIVPETROL, puesto que representa la parte más importante de las actividades de la empresa y los mayores costos en que se deberá incurrir.

El flujo operacional se define como un inventario de los recursos y capacidades que se poseen para identificar el calce con los posibles requerimientos del cliente o su subvención de los mismos requeridos, como definimos anteriormente nuestra inicio de ofertas lo realizaremos en 3 actividades principales que son construcción, transportes y venta de suministros a nuestro cliente YPFB Transportes, los cuales 3 son ampliamente manejables como key de ingreso al mercado de Petróleo y Gas.

DIVPETROL cuenta con el desarrollo e implementación de una página web de la empresa que deberá cumplir y apoyar el desarrollo de la creación de valor y diferenciación que se desea tener en donde nuestros clientes tendrán acceso a conocernos, ver estatus de sus contratos, generar requerimientos y consultas online.

El Administrador de Obra o Ingeniero Civil Residente de Contrato el nuestra pieza fundamental para la ejecución conforme a los valores esperados y los requerimientos del cliente, siendo generalmente integrado por el equipo de apoyo en la implementación.

Los puntos definidos para oficinas y bodegas, La empresa cuenta con propiedades en 2 puntos estratégicos de la línea operacional de YPFB que son en el departamento de Santa Cruz y de Tarija, coincidentemente centros de operaciones de mayor movimiento de nuestro cliente; en Santa Cruz cuenta con 140m² de construcción para oficina y 3.000m² de terreno en Tarija cuenta con 95m² de construcción de oficina y 3 hectareas para talleres, bodegaje, almacenes. (Detalles en plan de negocios Divpetrol Parte II).

VI. Gestión de Personas.

Nuestra estrategia en gestión de personas se centra en la capacidad para crear conocimiento en los empleados y de la capacidad para utilizarlos y añadirlos a la cadena de valor de nuestro negocio.

El involucramiento de las personas con nuestra misión, visión, valores y metas corporativas, así como la capacidad de conocer las fortalezas y debilidades de las personas para desarrollar el potencial existente, marcarán la diferencia propuesta.

Debido a la naturaleza del negocio y la industria de la construcción, uno de las principales barreras a identificar y traspasar será la alta rotación de personas, el bajo involucramiento con la empresa y la ausencia de especialización y profesionalización.

Donde el liderazgo de impulsión de los parámetros de valor organizacional bajara desde la alta gerencia hasta las personas con baja motivación o nuevos en la empresa, donde los encargados de su seguimiento y control en el nivel operativo estará a cargo del administrador de obra/Ingeniero Civil Residente con el apoyo de los técnicos de equipo operativo.

Entregando incentivos y compensaciones, definimos un plan de reconocimientos al personal operativo como bono de seguridad evaluado por incidentes o accidentes en el contrato, un bono por movilización que estará sujeto a la medición y asistencia laboral para todo el personal operativo, para los mandos medios tenemos un bono de finalización de contrato, que estará sujeto a los porcentajes de utilidad neta después de impuestos que deje el contrato.

De igual manera se creara un ítem presupuestario para entregar beneficios o reconocimiento a los trabajadores con familia e hijos en edad escolar bajo ciertos requisitos que se estipularan en un procedimiento de acceso a estos beneficios. (Detalles en plan de negocios Divpetrol Parte II).

VII. Plan de Implementación.

Nuestra estrategia de desarrollo consiste principalmente en participar en las licitaciones abiertas, cerradas y directas por parte del cliente, para lo que debemos implementar nuestra sucursal en la ciudad de Santa Cruz, donde se encuentran las oficinas gerenciales de YPFB Transportes, aleatoriamente ubicada a 1,5 km del lugar físico de nuestra oficina, que por el inicio de la nueva división se realizara con personal administrativo mínimo requerido para el funcionamiento y participación de las licitaciones indicadas.

Se definirá un plan de fechas y actividades de visita técnica y socialización con los gerentes y mandos medios para dar a conocer la empresa y recabar la información técnica necesaria de los requerimientos para buscar mejoras en eficiencia y tecnológicas y proponer alternativas viables y eficientes a los requerimientos.

Tenemos considerado que durante los primeros años existirá una inestabilidad económica y de rotación de personal, por ser una empresa nueva en el medio, por lo que para compensar esto tendremos una base de precios bajos.

Los requerimientos de recursos claves, que consideramos en la etapa inicial son:

- Formalización legal de funcionamiento (SII, Bancos, Comercial)
- Registro y aprobación como proveedor del cliente
- Capital Inicial
- Pre-aprobación línea crédito operacional
- Leasing para compra de vehículos y maquinarias

CARTA GANTT DE IMPLEMENTACION / INICIO

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Formalización constitución sucursal (Patente Comercial, Bancos, SII)	0%Avance									
Registro y aprobación como proveedor YPFB			0%Avance							
Habilitación de Oficina Santa Cruz	0%Avance									
Participación en licitaciones					0%Avance					
Programa de visitas técnicas y de Socialización con el Cliente	0%Avance									

Nuestra carta Gantt de actividades de nuestra propuesta, existen algunas actividades que deben estar más en detalle, pero no están consideradas por que se generan a partir de la adjudicación de un servicio o contrato. (Detalles en plan de

negocios Divpetrol Parte II).

VIII. Plan Financiero.

- Tiempo de evaluación es de 7 años
- Los 3 primeros años se realizan compras de máquinas y equipos por montos iguales en los 3 años a 345.000 dólares.
- Se considera una inversión interna de la empresa actual en funcionamiento para la división divpetrol, la cual se efectuará los primeros tres años, en sumas de US\$495.000 para el año 0, US\$345.000 para el primer y segundo año.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ingresos								
Contrato 1		414.313,11	828.626,23	621.469,67	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Contrato 2		0,00	1.035.782,78	1.139.361,06	932.204,51	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Contrato 3		0,00	0,00	517.891,39	1.035.782,78	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Total		414.313,11	1.864.409,01	2.278.722,13	3.210.926,63	3.728.818,03	3.728.818,03	3.728.818,03

Tabla n°1: Estimación de ingresos de los primeros 7 años

Inversion Inicial	
Item	Dolares
Licencias	6.000
Herramientas Menores	10.000
Computadores	6.000
Equipamiento oficina	2.000
Equipamiento Personal *12	14.844
Instalacion de faena *3	45.000
Gastos de representacion *12	17.100
Gastos de Administracion *3	132.132
Total	233.076

DATOS:	
D =	0
C =	1.185.000
Kd =	10%
T =	28%
Ke =	18,30%
Rf =	7,70%
B =	0,85
Rm =	7,00%
Rp =	10,60%
Tasa de Descuento	
Wacc	17,71%

Para el cálculo del Valor Residual se consideró los flujos de caja a perpetuidad, utilizando la siguiente metodología: flujo de caja obtenido el año 7 dividido por la tasa de descuento exigida al proyecto menos su tasa de crecimiento. Para el caso en cuestión, se considera una tasa de crecimiento constante, expresada en la fórmula como cero.

Valor residual = \$2.302.435

Cifras en US\$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
ACTIVOS								
Activos circulantes								
Efectivo		414.313,11	1.864.409,01	2.278.722,13	3.210.926,63	3.728.818,03	3.728.818,03	3.728.818,03
Cuentas por cobrar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total activos circulantes		414.313,11	1.864.409,01	2.278.722,13	3.210.926,63	3.728.818,03	3.728.818,03	3.728.818,03
Activos Fijo								
Compra de equipos		345.000	690.000	690.000				
Instalaciones de faena		15.000	15.000	15.000,00				
Herramientas menores		10.000	10.000	10.000,00				
Depreciación		-23.000	-126.500	-184.000	-207.000	-207.000	-184.000	-103.500
Amortización								
Total activos Fijo neto		347.000,00	588.500,00	531.000,00	-207.000,00	-207.000,00	-184.000,00	-103.500,00
TOTAL ACTIVOS	0,00	761.313,11	2.452.909,01	2.809.722,13	3.003.926,63	3.521.818,03	3.544.818,03	3.625.318,03
PASIVOS								
Pasivos circulantes								
Cuentas por pagar		88.880,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00
Impuesto renta por pagar		26.170,06	57.438,92	102.010,57	68.419,36	87.738,12	94.178,12	116.718,12
Total pasivos circulantes		115.050,06	145.678,92	190.250,57	156.659,36	175.978,12	182.418,12	204.958,12
Pasivos largo plazo								
Costo Variable L/P		359.308,62	1.642.633,80	2.066.332,43	2.775.799,33	3.120.227,61	3.120.227,61	3.120.227,61
Total pasivos largo plazo		359.308,62	1.642.633,80	2.066.332,43	2.775.799,33	3.120.227,61	3.120.227,61	3.120.227,61
TOTAL PASIVOS	0,00	474.358,68	1.788.312,72	2.256.583,00	2.932.458,68	3.296.205,72	3.302.645,72	3.325.185,72
PATRIMONIO								
Capital inicial	495.000,00	370.000,00	345.000,00	0,00				
Resultado acumulado		370.000,00	715.000,00	715.000,00				
Resultado del ejercicio		-83.045,57	-50.403,70	-161.860,87	71.467,95	225.612,30	242.172,30	300.132,30
TOTAL PATRIMONIO	495.000,00	286.954,43	664.596,30	553.139,13	71.467,95	225.612,30	242.172,30	300.132,30
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	495.000,00	761.313,11	2.452.909,01	2.809.722,13	3.003.926,63	3.521.818,03	3.544.818,03	3.625.318,03

Tabla n°13: Balance general proyectado

Item	TIR	VAN	Variación		PAYBACK
Proyecto Puro o Real	24%	341.696,60	TIR	VAN	7
Ingresos +10%	44%	1.651.149,47	81,80%	383,22%	5
Ingresos -10%	-8%	-990.204,77	-133,60%	-389,79%	8
Costo Variable, +10%	-1%	-775.480,92	-102,14%	-326,95%	8
Costo Variable, -10%	41%	1.458.874,12	71,54%	326,95%	5
Costo Fijo, +10%	23%	298.063,84	-3,33%	-12,77%	7
Costo Fijo, -10%	25%	385.329,36	3,33%	12,77%	6

Tabla n°18: Analisis de sensibilidad.

(Detalles en plan de negocios Divpetrol Parte II).

X. Riesgos críticos.

Los riesgos internos considerados como la organización, donde la alta rotación de los trabajadores es un factor relevante por lo que las actividades de capacitación y plan de beneficios mitigaran esta condición. Los operativos que se relacionan con las habilidades y conocimientos técnicos de la empresa y trabajadores para crear soluciones y trabajos bajo los estándares y expectativa del cliente, por lo que es importante crear una cultura proactiva de servicio mediante la asignación oportuna y eficaz de recursos. Así nuestros servicios estos se ejecutaran de acuerdo a lo estipulado en los contratos y por las necesidades que nuestros clientes lo requieran. El Capital Humano estará altamente valorado con el compromiso demostrado asimismo con el cumplimiento oportuno de la legislación vigente, incorporando dentro de nuestros procedimientos y políticas empresariales el desarrollo y bienestar del nuestro personal, llevando a cabo políticas de desarrollo y retención de talento, así como altos estándares de seguridad.

Identificamos los riesgos Legales, los que se cumplirá toda la legislación vigente, y las practicas internacionales que regula tanto los servicios técnicos como recomendaciones de seguridad elevando nuestro estándar de trabajo y minimizando la aparición de los conflictos legales. Los riesgos Financieros crean la posibilidad de abrir una línea de inversión y crear una división con el 100% de capital por parte de la empresa actual. Otro aspecto relevante tiene que ver con las políticas crediticias y de pago que posean nuestros proveedores y también nuestros clientes, así como la fluctuación de precios que sufran nuestros insumos o materiales básicos para la prestación del servicio. Los nuevos Mercados, no pueden estar alejados del análisis e identificación, ya que la aparición de nuevos competidores en la industria y un cambio en los hábitos de consumo de nuestro servicio estará siempre latente, ya sea por internalización o externalización pueden llevar a cabo la empresa estatal YPFB y que afectarían de manera negativa la industria, el mercado y a nuestra empresa, por lo que las actividades de sociabilización con el cliente nos podrán mantener al tanto de estos posibles cambios en la reorganización y re-estructuración de ser necesario. (Detalles en plan de negocios Divpetrol Parte II).

XI. Propuesta Inversionista (socios actuales).

La propuesta de Divpetrol se resume en fortalecer la inversión a través de la oficina central mediante voto aprobatorio por el directorio para la creación de un fondo de inversión y entregar un servicio de Construcción, de carácter integral-especializado, bajo las normas ISO, orientado a la Construcción en la industria de la construcción. Basado en lo anterior, DIVPETROL busca prestar servicios de construcción a empresas de la industria petrolera y gas, contribuir en el cumplimiento de las normas ISO en materias de seguridad, salud ocupacional y medioambiente, generar ahorros asegurando calidad por medio de la estandarización de procesos, personal especializado, calificado y generación de sinergias. DIVPETROL reúne profesionales con larga trayectoria, experiencia industrial y conocimientos asociados a la problemática de sus potenciales clientes en lo que refiere a la construcción en diferentes áreas. De acuerdo a la configuración del modelo, el negocio es escalable en función de sus contratos adjudicados, brindándoles flexibilidad técnica y económica a los clientes. El foco segmento-clientes de DIVPETROL está compuesto por la empresa nacional de Petróleo y Gas YPFB Transportes, con una inversión estimada anual en infraestructura de aprox. US\$ 800 Millones de dólares. Se identifica una tendencia al alza en la inversión de proyectos de construcción tasa de crecimiento de 5% anual, un aumento crecimiento de la industria de la construcción de 7% anual. Con un potencial de mercado de 30%. Con todos estos antecedentes, se visualiza un proyecto con bases sólidas para su desarrollo y posterior expansión. En la construcción de precios y cotizaciones. Es importante señalar que los diferentes costos involucrados estarán determinados por las necesidades particulares de cada subsidiarias de YPFB. El proyecto DIVPETROL requiere una inversión total de US\$ 1.185.000 estimado para los 7 años de operación, ofreciendo un retorno en el séptimo año de la operación. Se espera un VAN positivo de US\$ 1.064.693 aprox. con una TIR de 24%, y un EBITDA que va desde el 0,5% hasta 1,75% en el quinto año. En base a los puntos expuestos, es correcto afirmar que DIVPETROL representa una oportunidad atractiva, segura y con gran potencial para invertir y aumentar los ingresos actuales de la empresa actual en funcionamiento. (Detalles en plan de negocios Divpetrol Parte II).

Conclusiones.

Los cambios en la legislación Boliviana en materias de Calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, apuntan al mejoramiento continuo, representando un aspecto positivo para el desarrollo de iniciativas como DIVPETROL, el cual ofrece soluciones de construcción. Complementariamente, la tendencia a trabajar bajo las normas internacionales, son aspectos esenciales a considerar previo a la decisión de invertir en el negocio. Todos los antecedentes descritos respaldan un crecimiento en la demanda de la construcción, y por ende la necesidad de contar con empresas capaces de ofrecer procesos de construcción bajo normas de calidad. Para hacer frente a las fuerzas competitivas de la industria, DIVPETROL intentará comprender mejor el grado de influencia de los principales grupos de interés, el comportamiento de su mercado objetivo, las ventajas competitivas de la competencia directa, y conocer en detalle las condiciones de negociación de sus proveedores claves.

DIVPETROL buscará ampliar su segmento de clientes en las diferentes subsidiarias, asegurando el desarrollo y la expansión en el mediano-largo plazo, permitiendo además diversificar el riesgo frente a los cambios de los ciclos económicos del país. En paralelo, saber diferenciar a los competidores de la industria, favorecerá a la estrategia y ayudará a focalizar adecuadamente los esfuerzos. La oferta de DIVPETROL contemplará en su génesis todos los factores descritos, ofreciendo una solución diferenciada en Calidad.

Para lograr el posicionamiento esperado, la estrategia comercial será fundamental; es por ello, que la empresa focalizará sus esfuerzos en el desarrollo de un marketing industrial, orientado a mejorar permanentemente las técnicas consultivas para los clientes de las diferentes subsidiarias. Por último se concluye que el proyecto en cuestión es consistentemente viable, con un mercado en crecimiento por las inversiones, y respaldado además por una evaluación económica positiva y con una proyección financiera estable.

Bibliografía.

- <http://noticias.universia.com.bo/portada/noticia/2015/05/06/1124290/cuales-mejores-opportunidades-emprender-bolivia.html>
- Informe Economico 2014 CEDLA (Centro de Estudios para Latinoamérica)
- Anuario 2015 Ministerio de economía y finanza publicas
- Informe crecimiento economico 2014 – 2015 Autoridad de supervisión del sistema financiero ASFI
- Programa de Inversion quinquenal del Ministerio de economía de Bolivia 2014 - 2018
- Boletin anual tasas de interes 2015 Banco central de Bolivia
- http://www.embajadaboliviacolombia.org/wpcontent/uploads/2014/03/NP_2014_54.pdf
- Instituto Nacional de estadística de Bolivia INE crecimiento poblacional
- Banco Mundial BM Informe para latinoamerica y el caribe
- Fondo Monetario Internacional FMI Economía latinoamericana
- Comision Economica para america latina y el Caribe CEPAL
- <http://www.santacruztrade.com.bo/images/publicaciones/Impacto%20de%20la%20Inversion%20Publica%20Departamental%20en%20el%20Crecimiento%20Economico%20de%20Santa%20Cruz.pdf>
- <http://nuevaeconomia.com.bo/gne.com.bo/?p=497>
- Crecimiento de las telecomunicaciones por departamento Autoridad de Regulacion y Fiscalizacion de Telecomunicaciones y Transportes
- Informe gestion 2015 de Yacimientos Petroliferos Fiscales Bolivianos
- Programas de inversiones tendientes a la industrializacion boliviana, Camara Boliviana de Hidrocarburos y energía
- Informe del crecimiento de demanda industria y departamento hacia el 2020, Camara boliviana de la Construcción

Anexos.

Anexo 1: Planillas de personal administrativo

Dotacion Inicial Santa Cruz				
Item	Cantidad	Turno	Sueldo Base Mes	Gasto Total
Gerente de General	1	5x2	3.500	3.500
Asistente Gerencia	1	5x2	600	600
Administrativo RRHH Logistica	1	5x2	700	700
Administrativo abastecimiento	1	5x2	700	700
Dotación Total	4		5.500	5.500
Total Año			66.000	66.000

Anexo 2: Planillas de personal por contrato

Personal Por Contraro o Servicio			
Item	Cantidad	Turno	Sueldo Base
Administrador de Cont	2	20x10	1.500
Control de Calidad	2	20x10	1.000
Supervisor	2	20x10	900
Asistente RRHH	2	20x10	700
Capataz	2	20x10	600
Especialista (Soldadura)	2	20x10	600
Operador Equipos	2	20x10	500
Trabajador M1	2	20x10	500
Trabajador O1	6	20x10	400
Dotación Total	22		15.000

Anexo 3: Estructura de bonos por contrato

Bonos			
Item	Cantidad	Turno	Monto Mensual
Bono de Seguridad	1	20x10	100
Bono de Gestion	1	5x2	100
Bono Traslado	1	20x10	100
Dotación Total	3		300
Total Mes			5.400

Anexo 4: Estructura de gastos por contrato

Gastos Asociados		
Item		Total
EPP		200
Vestimenta		200
Alimentación		20
Habitación		12
Examen		120
Vacunas		25

Anexo 5: Estructura de gastos por contratación

Gasto Contratacion		
Item		Precio Unitario
Entrevistas		150
Capacitación		100

Anexo 6: Estructura de sueldos y bonos de los trabajadores de Divpetrol

Personal	Cantidad	Total	Sueldo Base	Bono Gestion	Bono Seguridad	Bono Traslado	EPP	Vestimenta	Alimentación	Habitación	Examen Preocupacional	Entrevistas	Capacitación
Gerente de General	1	3.710	3.500	100			67	33			10	250	200
Asistente Gerencia	1	710	600				67	33			10	250	200
Administrativo RRHH													
Logística	1	810	700				67	33			10	250	200
Administrativo abastecimiento													
Administrativo abastecimiento	1	810	700				67	33			10	250	200
Administrador de Contra	2	2.902	1.500	100	100	100	67	33	620	372	10	250	200
Control de Calidad	2	2.402	1.000	100	100	100	67	33	620	372	10	250	200
Supervisor	2	2.202	900		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Asistente RRHH	2	2.002	700		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Capataz	2	1.902	600		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Especialista Soldadura,	2	1.902	600		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Operador Equipos	2	1.802	500		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Trabajador M1	2	1.802	500		100	100	67	33	620	372	10	250	200
Trabajador O1	6	1.702	400		100	100	67	33	620	372	10	250	200

Anexo 7: Estructura de arriendo de vehículos para un (01) contrato

Arriendo				
Item	Cantidad	Precio Unitario	Total Mes	Total Año
Camionetas	3	2.000	6.000	72.000
Retroexcavadora	1	4.500	4.500	54.000
Camion Tolva	1	5.500	5.500	66.000
Mini Bus	1	3.000	3.000	36.000
Camion Rampla/Pluma	1	5.000	5.000	60.000
Total			24.000	288.000

Anexo 8: Estructura de gastos básicos

Instalaciones Oficina				
Oficina	1	250	250	3.000
luz	1	20	20	240
agua	1	20	20	240
gas	1	10	10	120
Telefono + Internet	5	40	200	2.400
			500	6.000

Anexo 9: Costos de instalación en faena

Instalación de Faena			
Item	Cantidad	Precio Unitario	Total
Contenedores	4	2.000	8.000
Baños	2	1.000	2.000
Bodegas	1	1.000	1.000
Instalación	1	1.500	1.500
Accesorios	1	1.500	1.500
Traslado	1	1.000	1.000
Total			15.000

Anexo 10: Costos de mantención mensual de equipos

Costo Total Mensual			583		
Mantecion	Costo Día	Total Mes	Compra	Manteción	Combustible
Camionetas	31	958	583	100	275
Retroexcavadora	157	4.877	1.167	300	3.410
Camion Tolva	226	7.015	1.500	400	5.115
Mini Bus	194	6.015	500	400	5.115
Camion Rampla/Pluma	205	6.348	833	400	5.115

Anexo 11: Costos de publicidad

Item Publicidad	Gasto Mensual	Gasto Anual
Pagina Web	17	200
Publicidad revista especializada (6 veces al año)	67	800
Publicidad Periodico local (6 veces al año)	42	500
Publicidad Radio (publicidad y reclutamiento)	100	1.200
Gastos de Sociabilizacion y Sensibilizacion con clientes	400	4.800
Publicidad a travez de marketing de articulos publicitarios (cuadernos, pendrive, agendas, etc).	300	3.600
Sub - Total	925	11.100

Anexo 12: Total de costos operativos

	Cantidad	Turno	Precio	Margen Equipos	1,30	Administración Operativa	1,30	Administración Operativa	Cantidad	Turno	Precio
Administración Oficina				Margen Personal	1,20		1,20				
Gerente de General	1	5x2	4.823	Valor referencial de costo por M2		350	Administrador de Contrato	2	20x10		7.545
Asistente Gerencia	1	5x2	923	dias. mes		30	Control de Calidad	2	20x10		6.245
Administrativo RRRH Logística	1	5x2	1.053				Supervisor	2	20x10		5.725
Administrativo abastecimiento	1	5x2	1.053				Asistente RRRH	2	20x10		5.205
Camioneta	1		1.246				Camioneta	1			1.246
Total			9.098				Total				25.967
Suministro de Bienes o Materiales											
PERSONAL											
Personal	Cantidad	Turno	Precio						Cantidad	Turno	Precio
Capataz	2	20x10	4.945	Administrativo RRRH Logística	0,5	5x2	527	Administrativo RRRH Logística	0,5	5x2	527
Especialista (Soldadura, electricidad, hidráulica)	2	20x10	4.945	Administrativo abastecimiento	0,5	5x2	527	Operados de Equipos	1	20x10	2.343
Operador de Equipos	2	20x10	4.685					Trabajador O1	1	20x10	2.213
Trabajador M1	2	20x10	4.685								
Trabajador O1	6	20x10	4.425								
Total	14		23.686	Total	1		1.053	Total	3		5.082
TIPO DE TRABAJOS											
FUNDACIONES Y ESTRUCTURAS				Adquisiciones de EPP				Transporte de Personal			
MAMPUESTA REVOQUE, ENLUCIDOS Y CIELO FALSO				Adquisiciones de Equipos Electronicos				Transporte de Carga Bajo TN	1		0
PISOS, CONTRAPISOS, REVESTIMIENTO Y GRANITOS				Adquisiciones Equipos de Presicion	20		3.900	Transporte Suministros			
INSTALACION HIDRAULICA Y SANITARIA	50		21.000	Adquisiciones Equipos computacion				Transporte de Materiales			
INSTALACIONES ELECTRICAS											
INSTALACIONES DE GAS											
TECHOS, CANALLETAS COLECTORAS Y BAÑANTES											
CARPINTERIA, METALICA, ALUMINIO, VIDRIOS Y ESPEJOS											
Total			21.000	Total			3.900	Total			0
MAQUINARIA V/O EQUIPOS											
Camioneta	2		2.411	Camionetas	2		80	Camionetas			
Retrocavadora	1		6.135					Mini Bus			
Camion Tolva	1		8.825					Camion Ramplal/Pluma	12		3.195
Mini Bus	1		7.567								
Camion Ramplal/Pluma	1		7.987								
Total			32.926	Total			80	Total			3.195
Total			77.612	Total			5.033	Total			8.276
Mensual Anual											
Total todos los servicios de la empresa											1.511.830
Total Solo construcción											1.242.939
Total Solo Suministro											169.575
Total Solo Transporte											208.490

Anexo 13: Flujo mensual del primer año

	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
Ingresos													
Contrato 1									103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	414.313,11
Contrato 2													0,00
Contrato 3													0,00
Total Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	414.313,11
Costos Variables													
Maketing			1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	14.250,00
Gasto Reservado Representación						500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.500,00
Costo Credito Bancario													0,00
Costo Veh y Maqui., Ctto1									20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	82.520,00
Costo Veh y Maqui., Ctto2													0,00
Costo Veh y Maqui., Ctto3													0,00
Costo Personal, Ctto1									44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	176.176,00
Costo Personal, Ctto2													0,00
Costo Personal, Ctto3													0,00
Costo Suministro P/Contrato									20.715,66	20.715,66	20.715,66	20.715,66	82.862,62
													0,00
Total Costos variables	0,00	0,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.925,00	1.925,00	1.925,00	87.314,66	87.314,66	87.314,66	87.314,66	359.308,62
Margen de Contribución	0,00	0,00	-1.425,00	-1.425,00	-1.425,00	-1.925,00	-1.925,00	-1.925,00	16.263,62	16.263,62	16.263,62	16.263,62	55.004,49
Costos Fijos													
Sueldos Personal Oficina	2.240,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	63.140,00
Oficina		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	2.750,00
luz		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	220,00
agua		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	220,00
gas		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	110,00
Telefono e Internet		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	440,00
Costo Vehiculo		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00					14.000,00
Equipamiento Oficina	8.000,00												8.000,00
													0,00
Total cotos fijos	10.240,00	7.840,00	7.840,00	7.840,00	7.840,00	7.840,00	7.840,00	7.840,00	5.940,00	5.940,00	5.940,00	5.940,00	88.880,00
Margen Operacional	-10.240,00	-7.840,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.765,00	-9.765,00	-9.765,00	10.323,62	10.323,62	10.323,62	10.323,62	-33.875,51
Gastos Administrativos													0,00
													0,00
EBITDA	-10.240,00	-7.840,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.765,00	-9.765,00	-9.765,00	10.323,62	10.323,62	10.323,62	10.323,62	-33.875,51
Depreciación 1									5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	23.000,00
Depreciación 2													0,00
Depreciación 3													0,00
EBIT	-10.240,00	-7.840,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.765,00	-9.765,00	-9.765,00	4.573,62	4.573,62	4.573,62	4.573,62	-56.875,51
Intereses Bancarios, Ctto1													0,00
Intereses Bancarios, Ctto2													0,00
Intereses Bancarios, Ctto3													0,00
Utilidad Antes de Impuesto	-10.240,00	-7.840,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.265,00	-9.765,00	-9.765,00	-9.765,00	4.573,62	4.573,62	4.573,62	4.573,62	-56.875,51
Impuesto, 25 + 3 IT%	2.867,20	2.195,20	2.594,20	2.594,20	2.594,20	2.734,20	2.734,20	2.734,20	1.280,61	1.280,61	1.280,61	1.280,61	26.170,06
Utilidad Neta	-13.107,20	-10.035,20	-11.859,20	-11.859,20	-11.859,20	-12.499,20	-12.499,20	-12.499,20	3.293,01	3.293,01	3.293,01	3.293,01	-83.045,57
Depreciación 1									5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	23.000,00
Depreciación 2													0,00
Depreciación 3													0,00
Valor Residual													0,00
Inversiones (con linea de inversión interna)									345.000,00				345.000,00
Aumento en capital de trabajo Operacional													0,00
Flujo de Caja Efectivo	-13.107,20	-10.035,20	-11.859,20	-11.859,20	-11.859,20	-12.499,20	-12.499,20	-12.499,20	9.043,01	9.043,01	9.043,01	9.043,01	-405.045,57
Amortización Deuda, Ctto1													0,00
Amortización Deuda, Ctto2													0,00
Amortización Deuda, Ctto3													0,00
Flujo de Caja Neto	-13.107,20	-10.035,20	-11.859,20	-11.859,20	-11.859,20	-12.499,20	-12.499,20	-12.499,20	9.043,01	9.043,01	9.043,01	9.043,01	-405.045,57

Anexo 14: Flujo mensual del segundo año

	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 2
Ingresos													
Contrato 1	103.578,28	103.578,28				103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28		828.626,23
Contrato 2			103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.035.782,78
Contrato 3													0,00
Total Ingresos	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	207.156,56	207.156,56	207.156,56	207.156,56	207.156,56	207.156,56	103.578,28	1.864.409,01
Costos Variables													
Maketing	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	1.425,00	17.100,00
Gasto Reservado Representación	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Costo Credito Bancario													0,00
Costo Veh y Maqui., Ctto1	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto2			20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	206.300,00
Costo Veh y Maqui., Ctto3													0,00
Costo Personal, Ctto1	44.044,00	44.044,00				44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	352.352,00
Costo Personal, Ctto2			44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	440.440,00
Costo Personal, Ctto3													0,00
Costo Suministro P/Contrato	20.715,66	20.715,66	20.715,66	20.715,66	20.715,66	41.431,31	41.431,31	41.431,31	41.431,31	41.431,31	41.431,31	20.715,66	372.881,80
Total Costos variables	87.314,66	87.314,66	107.944,66	107.944,66	107.944,66	172.704,31	172.704,31	172.704,31	172.704,31	172.704,31	172.704,31	107.944,66	1.642.633,80
Margen de Contribución	16.263,62	16.263,62	-4.366,38	-4.366,38	-4.366,38	34.452,25	34.452,25	34.452,25	34.452,25	34.452,25	34.452,25	-4.366,38	221.775,21
Costos Fijos													
Sueldos Personal Oficina	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	67.200,00
Oficina	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
luz	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
agua	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
gas	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Telefono e Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Costo Vehículo													0,00
Equipamiento Oficina	16.000,00												16.000,00
													0,00
Total cotos fijos	22.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	88.240,00
Margen Operacional	-5.756,38	10.243,62	-10.386,38	-10.386,38	-10.386,38	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	-10.386,38	133.535,21
Gastos Administrativos													0,00
													0,00
EBITDA	-5.756,38	10.243,62	-10.386,38	-10.386,38	-10.386,38	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	28.432,25	-10.386,38	133.535,21
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2			5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	57.500,00
Depreciación 3													0,00
EBIT	-11.506,38	4.493,62	-21.886,38	-21.886,38	-21.886,38	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	-21.886,38	7.035,21
Intereses Bancarios, Ctto1													0,00
Intereses Bancarios, Ctto2													0,00
Intereses Bancarios, Ctto3													0,00
Utilidad Antes de Impuesto	-11.506,38	4.493,62	-21.886,38	-21.886,38	-21.886,38	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	16.932,25	-21.886,38	7.035,21
Impuesto, 25 + 3 IT%	3.221,79	1.258,21	6.128,19	6.128,19	6.128,19	4.741,03	4.741,03	4.741,03	4.741,03	4.741,03	4.741,03	6.128,19	57.438,92
Utilidad Neta	-14.728,16	3.235,41	-28.014,56	-28.014,56	-28.014,56	12.191,22	12.191,22	12.191,22	12.191,22	12.191,22	12.191,22	-28.014,56	-50.403,70
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2			5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	57.500,00
Depreciación 3													0,00
Valor Residual													0,00
Inversiones (con linea de inversión interna)													0,00
Aumento en capital de trabajo Operacional		345.000,00											345.000,00
Flujo de Caja Efectivo	-8.978,16	-336.014,59	-16.514,56	-16.514,56	-16.514,56	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	-16.514,56	-268.903,70
Amortización Deuda, Ctto1													0,00
Amortización Deuda, Ctto2													0,00
Amortización Deuda, Ctto3													0,00
Flujo de Caja Neto	-8.978,16	-336.014,59	-16.514,56	-16.514,56	-16.514,56	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	23.691,22	-16.514,56	-268.903,70

Anexo 15: Flujo mensual del tercer año

	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 3
Ingresos													
Contrato 1				103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	621.469,67
Contrato 2	103.578,28		103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.139.361,06
Contrato 3					103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28			517.891,39
Total Ingresos	103.578,28	0,00	103.578,28	207.156,56	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	103.578,28	103.578,28	103.578,28	2.278.722,13
Costos Variables													0,00
Maketing	1.425,00	1.425,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	31.350,00
Gasto Reservado Representación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Costo Credito Bancario													0,00
Costo Veh y Maqui., Ccto1	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ccto2	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ccto3					20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00				103.150,00
Costo Personal, Ccto1				44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00				264.264,00
Costo Personal, Ccto2	44.044,00		44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	484.484,00
Costo Personal, Ccto3					44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00				220.220,00
Costo Suministro P/Contrato	20.715,66	0,00	20.715,66	41.431,31	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	20.715,66	20.715,66	20.715,66	455.744,43
Total Costos variables	108.444,66	43.685,00	109.869,66	174.629,31	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	109.869,66	109.869,66	109.869,66	2.066.332,43
Margen de Contribución	-4.866,38	-43.685,00	-6.291,38	32.527,25	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	-6.291,38	-6.291,38	-6.291,38	212.389,70
Costos Fijos													
Sueldos Personal Oficina	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	67.200,00
Oficina	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
luz	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
agua	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
gas	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Telefono e Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Costo Vehiculo													0,00
Equipamiento Oficina	16.000,00												16.000,00
Total cotos fijos	22.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	88.240,00
Margen Operacional	-26.886,38	-49.705,00	-12.311,38	26.507,25	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	-12.311,38	-12.311,38	-12.311,38	124.149,70
Gastos Administrativos													0,00
EBITDA	-26.886,38	-49.705,00	-12.311,38	26.507,25	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	-12.311,38	-12.311,38	-12.311,38	124.149,70
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3					5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	46.000,00
EBIT	-38.386,38	-61.205,00	-23.811,38	15.007,25	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	-29.561,38	-29.561,38	-29.561,38	-59.850,30
Intereses Bancarios, Ccto1													0,00
Intereses Bancarios, Ccto2													0,00
Intereses Bancarios, Ccto3													0,00
Utilidad Antes de Impuesto	-38.386,38	-61.205,00	-23.811,38	15.007,25	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	-29.561,38	-29.561,38	-29.561,38	-59.850,30
Impuesto, 25 + 3 IT%	10.748,19	17.137,40	6.667,19	4.202,03	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	8.277,19	8.277,19	8.277,19	102.010,57
Utilidad Neta	-49.134,56	-78.342,40	-30.478,56	10.805,22	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	-37.838,56	-37.838,56	-37.838,56	-161.860,87
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3					5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	46.000,00
Valor Residual													0,00
Inversiones (con linea de inversión interna)													0,00
Aumento en capital de trabajo Operacional				345.000,00									345.000,00
Flujo de Caja Efectivo	-37.634,56	-66.842,40	-18.978,56	-322.694,78	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	-20.588,56	-20.588,56	-20.588,56	-322.860,87
Amortización Deuda, Ccto1													0,00
Amortización Deuda, Ccto2													0,00
Amortización Deuda, Ccto3													0,00
Flujo de Caja Neto	-37.634,56	-66.842,40	-18.978,56	-322.694,78	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	-20.588,56	-20.588,56	-20.588,56	-322.860,87

Anexo 16: Flujo mensual del cuarto año

	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 4
Ingresos													
Contrato 1	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.242.939,34
Contrato 2	103.578,28	103.578,28											932.204,51
Contrato 3		103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28		1.035.782,78
Total Ingresos	207.156,56	310.734,84	207.156,56	207.156,56	207.156,56	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	207.156,56	3.210.926,63
Costos Variables													0,00
Maketing	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	34.200,00
Gasto Reservado Representación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Costo Credito Bancario													0,00
Costo Veh y Maqui., Ctto1	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto2	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto3		20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	226.930,00
Costo Personal, Ctto1	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	528.528,00
Costo Personal, Ctto2	44.044,00	44.044,00				44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	396.396,00
Costo Personal, Ctto3		44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00		440.440,00
Costo Suministro P/Contrato	41.431,31	62.146,97	41.431,31	41.431,31	41.431,31	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	41.431,31	642.185,33
													0,00
Total Costos variables	174.629,31	260.018,97	195.259,31	195.259,31	195.259,31	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	195.259,31	2.775.799,33
Margen de Contribución	32.527,25	50.715,87	11.897,25	11.897,25	11.897,25	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	11.897,25	435.127,31
Costos Fijos													
Sueldos Personal Oficina	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	67.200,00
Oficina	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
luz	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
agua	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
gas	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Telefono e Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Costo Vehiculo													0,00
Equipamiento Oficina	16.000,00												16.000,00
													0,00
													0,00
Total cotos fijos	22.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	88.240,00
Margen Operacional	10.507,25	44.695,87	5.877,25	5.877,25	5.877,25	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	5.877,25	346.887,31
Gastos Administrativos													0,00
													0,00
													0,00
EBITDA	10.507,25	44.695,87	5.877,25	5.877,25	5.877,25	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	5.877,25	346.887,31
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
EBIT	-6.742,75	27.445,87	-11.372,75	-11.372,75	-11.372,75	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	-11.372,75	139.887,31
Intereses Bancarios, Ctto1													0,00
Intereses Bancarios, Ctto2													0,00
Intereses Bancarios, Ctto3													0,00
Utilidad Antes de Impuesto	-6.742,75	27.445,87	-11.372,75	-11.372,75	-11.372,75	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	-11.372,75	139.887,31
Impuesto, 25 + 3 IT%	1.887,97	7.684,84	3.184,37	3.184,37	3.184,37	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	3.184,37	68.419,36
Utilidad Neta	-8.630,73	19.761,03	-14.557,13	-14.557,13	-14.557,13	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	-14.557,13	71.467,95
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Valor Residual													0,00
Inversiones (con linea de inversión interna)													0,00
Aumento en capital de trabajo Operacional													0,00
Flujo de Caja Efectivo	8.619,27	37.011,03	2.692,87	2.692,87	2.692,87	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	2.692,87	278.467,95
Amortización Deuda, Ctto1													0,00
Amortización Deuda, Ctto2													0,00
Amortización Deuda, Ctto3													0,00
Flujo de Caja Neto	8.619,27	37.011,03	2.692,87	2.692,87	2.692,87	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	2.692,87	278.467,95

Anexo 17: Flujo mensual del quinto año

	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 5
Ingresos													
Contrato 1	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.242.939,34
Contrato 2	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.242.939,34
Contrato 3	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	103.578,28	1.242.939,34
Total Ingresos	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	310.734,84	3.728.818,03
Costos Variables													
Maketing	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	34.200,00
Gasto Reservado Representación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Costo Credito Bancario													0,00
Costo Veh y Maqui., Ctto1	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto2	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto3	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	20.630,00	247.560,00
Costo Personal, Ctto1	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	528.528,00
Costo Personal, Ctto2	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	528.528,00
Costo Personal, Ctto3	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	44.044,00	528.528,00
Costo Suministro P/Contrato	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	62.146,97	745.763,61
Total Costos variables	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	260.018,97	3.120.227,61
Margen de Contribución	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	50.715,87	608.590,42
Costos Fijos													
Sueldos Personal Oficina	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	67.200,00
Oficina	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
luz	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
agua	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
gas	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Telefono e Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Costo Vehiculo													0,00
Equipamiento Oficina	16.000,00												16.000,00
Total cotos fijos	22.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	6.020,00	88.240,00
Margen Operacional	28.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	520.350,42
Gastos Administrativos													0,00
EBITDA	28.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	44.695,87	520.350,42
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
EBIT	11.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	313.350,42
Intereses Bancarios, Ctto1													0,00
Intereses Bancarios, Ctto2													0,00
Intereses Bancarios, Ctto3													0,00
Utilidad Antes de Impuesto	11.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	27.445,87	313.350,42
Impuesto, 25 + 3 IT%	3.204,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	7.684,84	87.738,12
Utilidad Neta	8.241,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	19.761,03	225.612,30
Depreciación 1	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 2	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Depreciación 3	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	69.000,00
Valor Residual													0,00
Inversiones (con linea de inversión interna)													0,00
Aumento en capital de trabajo Operacional													0,00
Flujo de Caja Efectivo	25.491,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	432.612,30
Amortización Deuda, Ctto1													0,00
Amortización Deuda, Ctto2													0,00
Amortización Deuda, Ctto3													0,00
Flujo de Caja Neto	25.491,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	37.011,03	432.612,30

Anexo 18: Flujo de caja neto de los siete (07) años de operación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ingresos								
Contrato 1		414.313,11	828.626,23	621.469,67	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Contrato 2		0,00	1.035.782,78	1.139.361,06	932.204,51	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Contrato 3		0,00	0,00	517.891,39	1.035.782,78	1.242.939,34	1.242.939,34	1.242.939,34
Total Ingresos		414.313,11	1.864.409,01	2.278.722,13	3.210.926,63	3.728.818,03	3.728.818,03	3.728.818,03
Costos Variables								
Maketing		14.250,00	17.100,00	31.350,00	34.200,00	34.200,00	34.200,00	34.200,00
Gasto Reservado Representación		3.500,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Costo Credito Bancario		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costo Veh y Maqui., Ctto1		82.520,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto2		0,00	206.300,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00
Costo Veh y Maqui., Ctto3		0,00	0,00	103.150,00	226.930,00	247.560,00	247.560,00	247.560,00
Costo Personal, Ctto1		176.176,00	352.352,00	264.264,00	528.528,00	528.528,00	528.528,00	528.528,00
Costo Personal, Ctto2		0,00	440.440,00	484.484,00	396.396,00	528.528,00	528.528,00	528.528,00
Costo Personal, Ctto3		0,00	0,00	220.220,00	440.440,00	528.528,00	528.528,00	528.528,00
Costo Suministro P/Contrato		82.862,62	372.881,80	455.744,43	642.185,33	745.763,61	745.763,61	745.763,61
Total Costos variables		359.308,62	1.642.633,80	2.066.332,43	2.775.799,33	3.120.227,61	3.120.227,61	3.120.227,61
Margen de Contribución		55.004,49	221.775,21	212.389,70	435.127,31	608.590,42	608.590,42	608.590,42
Costos Fijos								
Sueldos Personal Oficina		63.140,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00
Oficina		2.750,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
luz		220,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
agua		220,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
gas		110,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Telefono e Internet		440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Costo Vehiculo		14.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamiento Oficina		8.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Total cotos fijos		88.880,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00
Margen Operacional		-33.875,51	133.535,21	124.149,70	346.887,31	520.350,42	520.350,42	520.350,42
Gastos Administrativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
EBITDA		-33.875,51	133.535,21	124.149,70	346.887,31	520.350,42	520.350,42	520.350,42
Depreciación 1		23.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	46.000,00	
Depreciación 2		0,00	57.500,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	11.500,00
Depreciación 3		0,00	0,00	46.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	92.000,00
EBIT		-56.875,51	7.035,21	-9.850,30	139.887,31	313.350,42	336.350,42	416.850,42
Intereses Bancarios, Ctto1								
Intereses Bancarios, Ctto2								
Intereses Bancarios, Ctto3								
Utilidad Antes de Impuesto		-56.875,51	7.035,21	-9.850,30	139.887,31	313.350,42	336.350,42	416.850,42
Impuesto, 25 + 3 IT%		26.170,06	57.438,92	102.010,57	68.419,36	87.738,12	94.178,12	116.718,12
Utilidad Neta		-83.045,57	-50.403,70	-161.860,87	71.467,95	225.612,30	242.172,30	300.132,30
Depreciación 1		23.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	46.000,00	0,00
Depreciación 2		0,00	57.500,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	11.500,00
Depreciación 3		0,00	0,00	46.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	92.000,00
Valor Residual		0,00						2.302.435,49
Inversiones (con línea de inversión interna)	495.000,00	0,00	0,00	0,00				
Aumento en capital de trabajo Operacional		345.000,00	345.000,00					
Flujo de Caja Efectivo	-495.000,00	-405.045,57	-268.903,70	22.139,13	278.467,95	432.612,30	426.172,30	2.706.067,79
Amortización Deuda, Ctto1								
Amortización Deuda, Ctto2								
Amortización Deuda, Ctto3								
Flujo de Caja Neto	-495.000,00	-405.045,57	-268.903,70	22.139,13	278.467,95	432.612,30	426.172,30	2.706.067,79
	TIR, %		24%		Inversion inicial			
	VAN		341.696,60		150.000,00			
	T. Descuento		17,71%					
Margen de Utilidad Neta, %		-20,04	-2,70	-7,10	2,23	6,05	6,49	8,05
ROI		-7,56	7,71	5,76	12,11	16,22	16,22	16,22

Anexo 19: Análisis de Sensibilidad

Proyecto Puro o Real								
Ingresos								
	414.313,11	1.864.409,01	2.278.722,13	3.210.926,63	3.728.818,03	3.728.818,03	3.728.818,03	
Costo Fijo								
	88.880,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	88.240,00	
Costo Variable								
	359.308,62	1.642.633,80	2.066.332,43	2.775.799,33	3.120.227,61	3.120.227,61	3.120.227,61	
Flujo caja Neto								
	(495.000,00)	(405.045,57)	(268.903,70)	22.139,13	278.467,95	432.612,30	426.172,30	2.706.067,79
Modificacion Ingresos								
+ 10	(495.000,00)	(363.614,25)	(82.462,80)	250.011,34	599.560,61	701.087,20	694.647,20	4.624.462,17
- 10	(495.000,00)	(446.476,88)	(455.344,61)	(205.733,08)	(42.624,71)	130.799,83	137.239,83	787.673,41
Modificacion Costo Variable								
+ 10	(495.000,00)	(440.976,43)	(433.167,08)	(184.494,11)	888,02	207.955,92	201.515,92	1.100.779,72
- 10	(495.000,00)	(369.114,70)	(104.640,32)	228.772,37	556.047,88	657.268,69	650.828,69	4.311.355,86
Modificacion Costo Fijo								
+ 10	(495.000,00)	(413.933,57)	(277.727,70)	13.315,13	269.643,95	426.259,02	419.819,02	2.660.670,26
- 10	(495.000,00)	(396.157,57)	(260.079,70)	30.963,13	287.291,95	438.965,58	432.525,58	2.751.465,32

Variación TIR	Ingresos	Costo Variable	Costo Fijo
10%	44%	-1%	23%
0	24%		
-10%	-8%	41%	25%
Variación VAN	Ingresos	Costo Variable	Costo Fijo
10%	1.651.149,47	-775.480,92	298.063,84
0	341.696,60		
-10%	-990.204,77	1.458.874,12	385.329,36