



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

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
PROLANSER TRANSLATION DE NICARAGUA**

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

XIOMARA LEONOR MARTINEZ NOGUERA

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PROLANSER TRANSLATION DE NICARAGUA

En la presente tesis se estudia a una empresa nicaragüense denominada Prolanser Translations, fundada en 2010 por el señor Daniel Leiva, quien concibió la oportunidad de crear una compañía en Nicaragua para brindar servicios de traducción de documentos varios, interpretación simultánea y consecutiva, en diferentes idiomas, y, posteriormente incursionó a la renta de equipos de interpretación como son los receptores y cabinas herméticas.

La alta dirección ha mostrado su interés en que la empresa continúe su crecimiento, ya que actualmente presenta problemas financieros, administrativos y el país atraviesa una crisis socio-política en la que han cerrado varias empresas en la que Prolanser ofertaba sus servicios, como eran las ONG's; por tanto, se ha elaborado un plan de reestructuración con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido y mejorar su estructura de capital.

Se analizó el mercado nicaragüense, la forma de operar y las líneas de productos, así como también los factores externos como la macroeconomía, la crisis socio política del país y, del diagnóstico trascendió la oportunidad de formalizar una estrategia de internacionalización hacia Estados Unidos, específicamente a Denver, Colorado, aprovechando los distintos contactos que posee el CEO quien se encuentra en estos momentos realizando una maestría en Traducción e Interpretación en dicha ciudad.

Prolanser ofertará inicialmente servicios de traducción de documentos en aproximadamente 20 idiomas para las escuelas públicas de Denver, que es conformada aproximadamente por 200 colegios en el que se identifica un segmento con pocos oferentes para idiomas como nepalí, somalí, entre otros.

El target objetivo fue enfocado hacia las Escuelas Públicas de Denver donde se presenta una oportunidad de entrar a dicho mercado por medio de una licitación pública abierta en la cual se corroboró la existencia de un nicho de mercado que no ha sido satisfecho en su totalidad.

Finalmente, como resultado de la evaluación financiera, se estimó una proyección a cinco años, con un VAN de USD\$19.068,96 y una TIR del 77,0%, cuya evaluación de factibilidad se realizó con un costo de capital de 11,84%, costo que resultó menor que la TIR por lo que el proyecto es factible de ser ejecutado y con una inversión inicial de USD\$21.645 que permitirá hacer frente a las obligaciones sin necesidad de incurrir en préstamos bancarios.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Industria Específica	3
1.2 Nicaragua: panorama general	5
1.3 Preguntas claves	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.6 Metodología	7
1.7 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter en Nicaragua	8
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
2.1 Antecedentes organizacionales	13
2.2 Antecedentes comerciales	15
2.3 Antecedentes operacionales	16
2.3.1 Descripción del proceso	17
2.4 Antecedentes financieros	17
2.4.1 Costos Fijos y Costos Variables Prolanser en Nicaragua	19
3. ESTUDIO DE MERCADO	20
3.1 Objetivos del estudio de mercado	21
3.2 Tamaño del mercado	22
3.3 Investigación de mercado	22
3.4 Entrevista a clientes	24
3.5 Resultados de la entrevista	25
3.6 Mercado de las traducciones en Denver, Colorado, Estados Unidos	28
4. PLAN ESTRATÉGICO	29
4.1 Misión, visión, objetivos y valores de la empresa Prolanser	29
4.2 FODA	30
4.3 Modelo CANVAS	31
4.4 Marketing mix	33
4.4.1 Producto o servicio.....	33
4.4.2 Plaza	34
4.4.3 Precio	35
4.4.4 Promoción	37
4.5 Tamaño de mercado: TAM, SAM y SOM	38
4.6 Traductor humano contra inteligencia artificial	39

5. PLAN OPERACIONAL	41
5.1. Descripción del proceso	42
5.1.1 Traducción de documentos	42
5.1.2 Proceso crítico de venta	44
5.2. Aspectos legales	46
6. PLAN RECURSOS HUMANOS	47
6.1 Tipos de contrato	47
6.2 Proceso de selección	47
6.2.1 Funciones de los cargos	48
6.3 Nueva estructura organizacional	50
7. PLAN FINANCIERO	52
8. CONCLUSIÓN	63
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Los diez idiomas más hablados en el mundo en millones de personas	2
Gráfico 2. Mapa de Nicaragua	4
Gráfico 3. Diagrama de 5 fuerzas de Porter para el mercado de las traducciones escritas y oral en Nicaragua	11
Gráfico 4. Organigrama actual de la empresa	13
Gráfico 5. Flujograma de procesos de traducción	16
Gráfico 6. Flujograma de procesos de interpretación	16
Gráfico 7. Histograma de facturación por líneas de negocio	18
Gráfico 8. Modelo Canvas	32
Gráfico 9. Mapa de ubicación Denver, Colorado	35
Gráfico 10. Flujograma de proceso de Traducción de documentos	42
Gráfico 11. Solicitud de cotización a través de la página web de Prolanser	45
Gráfico 12. Organigrama propuesto	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Facturación anual por líneas de productos 2014 a 2018	18
Tabla 2. Desglose de costos por traducción e interpretación USD\$	19
Tabla 3. Idiomas prevalecientes en el Estado de Colorado	21
Tabla 4. Top 10 de proveedores de servicios de idiomas más grandes del mundo del año 2019	24
Tabla 5. Ofertas de idiomas por parte de Prolanser y competencia	33
Tabla 6. Precios por palabra de traducción	36
Tabla 7. Costos de personal mensual	52
Tabla 8. Lista de precios de traducciones e ingresos por palabra	54
Tabla 9. Flujo de caja proyectado a 5 años (US\$)	55
Tabla 10. Beta de la industria de servicios lingüísticos	57
Tabla 11. Flujo de caja proyectado a 5 años Prolanser en Nicaragua (US\$)	60
Tabla 12. Balance General Proyectado a 5 años	62
Tabla 13. Estado de Resultado Proyectado a 5 años	62

1. INTRODUCCIÓN

La industria de la traducción es una de las industrias más importantes mundialmente, genera alrededor de 40 mil millones de dólares al año, con un crecimiento anual del 5-6%. (GALA, 2017). Se calcula que hay alrededor de 18 mil empresas de traducción en todo el mundo y unos 330 mil profesionales de la traducción e interpretación¹.

Los servicios de traducción e interpretación son cada vez más demandados por personas jurídicas y particulares que operan en un mercado global. En plena etapa de globalización, donde las fronteras internacionales son cada vez más difusas, son muchas las entidades y particulares que necesitan los servicios de una empresa de Traducción e Interpretación.

En el mundo existen más de 7.000 idiomas, de los cuales, pocos se usan de forma mayoritaria. Sólo 23 idiomas representan a más de la mitad de la población mundial; y, en la actualidad la globalización está haciendo evidente la necesidad que tienen los empresarios de diferentes sectores económicos de aprender los idiomas más utilizados en el mundo de los negocios. Cualquier área empresarial (administración, marketing, turismo, educación, etc.), en especial las multinacionales requieren un dominio de una lengua extranjera, ya sea el inglés, el idioma más internacional, chino mandarín, el idioma más hablado en todo el mundo, o cualquier otro idioma como el francés, alemán, portugués, etc.

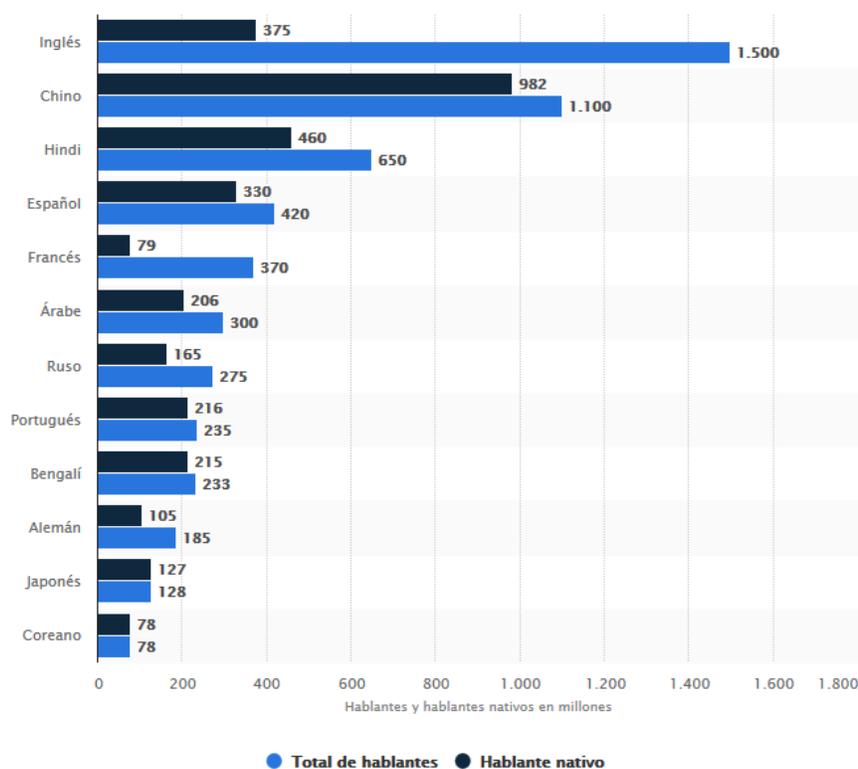
La evolución del mercado mundial relacionado con los servicios de traducción e interpretación, a través de diferentes idiomas, reacciona positivamente en términos de facturación, de acuerdo con cifras que arroja el portal de estadísticas online (Statista, 2018), éste es un mercado que no ha dejado de crecer. En 2018, el

¹ “Translation and Localization Industry Facts and Data”. *Gala Global 2017*

tamaño de este mercado alcanzó un poco más de 45 mil millones de dólares y se prevé que aumente a casi 56.200 millones en 2021.²

A continuación se muestra en el gráfico 1 los diez idiomas más hablados en el mundo, en donde se verifica que el inglés es, el idioma universal con más de 1.500 millones de personas que lo hablan, a pesar que sólo 375 millones son hablantes nativos.

Gráfico 4. Los diez idiomas más hablados en el mundo en millones de personas



Fuente: Statista 2018

Con base en estos datos estadísticos, surge la idea de crear una pequeña empresa en Nicaragua para brindar este tipo de servicios, denominada Prolanser Translations, fundada legalmente en 2010 por el ciudadano nicaragüense Daniel Leiva y registrada como razón social Leiva Enterprises & Cía. Ltda. En la

² Statista.com

actualidad, esta empresa presenta problemas referentes a liquidez, escasez de personal altamente calificado; así como también, dificultades operacionales y administrativas.

De manera que, en los siguientes capítulos se describirá detalladamente el giro del negocio, su estructura organizacional, sus funciones y, finalmente, se expondrán planes de acciones a corto, mediano y largo plazo para que este negocio pueda tener un crecimiento orgánico.

1.1 Industria Específica

Nicaragua es un país muy atractivo para la inversión extranjera, en la cual se establece un ámbito comunicativo dominado por el inglés. Actualmente, alberga más de 47 empresas del sector de externalización de servicios, es decir empresas que exportan sus servicios especializados generalmente a Estados Unidos, Canadá y Europa.

Entre las principales razones por las cuales el país ha ganado mucho auge en este sector, destacan: su proximidad a los mercados del Norte y Sur de América, su estructura de costos competitiva y la calidad de su talento humano.

Nicaragua no sólo ha incrementado su campo para realizar negocios, también se ha incrementado el turismo en las diferentes regiones del país, presentando un crecimiento de 28.4% para el año 2017 según fuentes de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas; y, ubicándose en el puesto número 8 de los 10 países con más rápido crecimiento en llegada de turistas en 2017³.

³ Yearbook of Tourism Statistics, Data 2013-2017, 2019 Edition

En el gráfico 2 se muestra el mapa de Nicaragua, en específico la ubicación de la empresa Prolanser en el km. 7 Carretera Norte, una ubicación estratégica, ya que queda a 10 minutos del aeropuerto.

Gráfico 5. Mapa de Nicaragua



Ubicación de la empresa Prolanser Translation en Managua, Nicaragua. (Google 2018)

El incremento en las relaciones internacionales en el campo de los negocios se presenta como una oportunidad para la empresa Prolanser por cuanto debiese impactar positivamente en la demanda de diversas compañías por la traducción diferentes tipos de textos y, asimismo, por servicios interpretación en los idiomas requeridos por los clientes.

Cada año, la consultora Common Sense Advisory elabora un informe sobre el mercado global de los servicios lingüísticos, que engloba las actividades de traducción, localización e interpretación en todo el mundo. De acuerdo para el año 2015 los servicios de traducción facturaron unos 38.160 millones de dólares. Las perspectivas es que la industria de la traducción siga creciendo a nivel mundial, ya que para el año 2018 pasó a una facturación de 47.000 millones de dólares aproximadamente⁴.

⁴ Statista.com

1.2 Nicaragua: panorama general

Nicaragua mantuvo un buen ritmo de crecimiento de 4,7 y 4,5% en 2016 y 2017, respectivamente. Sin embargo, debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo un 3,8% en 2018 y se contraería a -5% en 2019, según los últimos pronósticos. Debido al alto grado de incertidumbre asociado con la crisis, este pronóstico está sujeto a cambios. (Banco Mundial, 2019)

La violencia de los últimos meses, las pérdidas de empleos y una caída en la confianza de los consumidores y las empresas han tenido un alto costo social y económico, amenazando los amplios esfuerzos realizados para reducir la pobreza. Nicaragua siempre ha sostenido el apoyo por parte del fondo del Banco Mundial destinado a apoyar medidas de reducción de pobreza, en la cual los programas son dirigidos hacia los países menos desarrollados.

1.3 Preguntas claves

- ¿Es necesaria una reestructuración en la empresa Prolanser Translation para mejorar los resultados operacionales, financieras y administrativas?
- ¿Qué planes de acción podrían llevarse a cabo para optimizar la operación de la empresa?
- ¿Será conveniente una estrategia de internacionalización?

1.4 Alcances

El presente trabajo estará basado en los distintos análisis de cada área funcional de la empresa Prolanser Translation, durante el período 2010 - 2018.

Con el fin de desarrollar un plan de reestructuración, se pretende contribuir a mejorar la situación financiera actual de la empresa y, al mismo tiempo, lograr la consolidación dentro de la industria de proveedores de servicios lingüística.

Con base en la propuesta de reestructuración, de acuerdo con planes de estrategias y acciones se procura proyectar una gestión eficiente y una directriz óptima para maximizar los resultados de la compañía.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de reestructuración con el fin de lograr un crecimiento sostenido, mejorar la situación competitiva y gestión de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

- Entender la dinámica de la industria de servicios lingüísticos en el mundo y en Nicaragua.
- Diagnosticar la situación actual financiera, comercial, de recursos humanos, y operacional de la empresa.
- Estudiar el mercado de la traducción e interpretación en Nicaragua y validar el hecho de ubicarse en el país anglosajón, como Estados Unidos;

asimismo asimilar las principales características que realizan traductores profesionales.

- Definir un modelo de negocio que permita actualizar y optimizar la empresa.
- Desarrollar aspectos estratégicos, operacionales, de marketing, de personas y financieros para la reestructuración de la empresa.

1.6 Metodología

La metodología a utilizar para el cumplimiento de los objetivos se basa en la investigación documental, es decir, recopilación y selección de información relacionada al desarrollo de los temas antes mencionados, a través de internet, tales como: libros, documentos, esquemas, flujogramas elaborados por autores, investigadores y expertos en la materia.

Posteriormente, se analiza la información primaria seleccionada y se realizan entrevistas con el Jefe de Operaciones, Joshua Müller, obteniendo así una comprensión a nivel macro y micro entorno de la empresa en la actualidad.

Los documentos y datos proporcionados por el jefe, antes mencionado, tales como: estados financieros, lista de clientes, competidores, planilla de personal, facturación, entre otros, servirán como fuentes de apoyo para realizar los análisis: cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, FODA, razones financieras y una investigación de mercado con énfasis cuantitativo y cualitativo por medio de entrevistas a profundidad realizadas a clientes de Prolanser.

Y, finalmente, elaborar una planificación estratégica ajustada a las necesidades y recursos de la empresa.

1.7 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter en Nicaragua

Michael Porter, postula en su modelo que existen cinco fuerzas centrales, que permiten analizar a cualquier empresa o industria en términos de su rentabilidad potencial. En donde la rentabilidad potencial, se entiende como el rendimiento que tiene el capital que se invirtió, en el largo plazo.

A continuación, se realizará un análisis basado en las fuerzas de Porter para el mercado de servicios de traducción e interpretación en Nicaragua y en Estados Unidos para determinar lo atractivo que sería incursionar en este:

- Amenaza de nuevos competidores:

En función del capital necesario para invertir, no existen barreras de entrada muy fuertes. La principal barrera a la entrada consiste en las desventajas a las que se enfrentan los nuevos competidores, especialmente en lo concerniente a costos, gracias al volumen de ventas las empresas existentes podrán ofrecer un mejor precio para los clientes.

Además de que en este tipo de negocio se presentan con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para Prolanser al ser una compañía que cuenta con la experiencia de más de diez años en la industria y que su target son las ONG's internacionales.

Para el mercado estadounidense, se presenta una alta amenaza de nuevos competidores, ya que la barrera de entrada no es compleja y con inversiones alcanzables en el corto plazo. La diferenciación se encuentra en la calidad del servicio y en el aprendizaje bajo la experiencia del nicho de mercado; mientras más ventaja se tenga en el mercado frente a un nuevo competidor, más baja es la amenaza con la cual pueda impactar un nuevo actor en la industria local.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa; sin embargo, por el momento no existe una alternativa específica de amenaza de productos sustitutos ya que, como se menciona en capítulo posterior, la traducción supone una complejidad intrínseca al proceso de traducción, que los programas informáticos no tiene esa capacidad todavía de adecuación intercultural por mucho que se esté avanzando en el sector de los programas de traducción automática. Por tanto, la amenaza es baja para ambos países.

- Poder de negociación de los compradores (cliente):

En este segmento de mercado los clientes poseen alto poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de otros proveedores, además de la importante presencia de los servicios similares. Este elevado poder de negociación se vuelve una amenaza cuando los clientes obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio pues incrementan los costos operativos.

Dicho de otra forma, Prolanser posee un bajo poder de negociación con sus clientes, y más para el mercado estadounidense, por lo que, para ello debe lograr establecer prácticas del servicio y alcanzar una reputación para poder ir subiendo su poder de negociación. Dado que la empresa estará naciendo, en donde los clientes no poseen el conocimiento de marca ni la confianza de su efectividad.

Para esta oportunidad, la empresa brindará una estrategia de precio dinámica, reduciendo el riesgo al tomar el servicio y promoviendo el testeo de la experiencia. A medida que logra posicionar una demanda estable y capturar valor del mercado, esta variable irá en aumento frente el poder de negociación con sus clientes.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores serían los individuos disponibles para la traducción, en donde ellos ya tienen establecida su tarifa por palabras y también va dependiendo del

personal especializado; por lo que se considera que el poder de negociación de este recurso puede ser mayor.

Para el caso de establecer la empresa en EE.UU presentará un alto nivel de negociación con sus proveedores y pretenderá capturar la atención de muchos profesionales que quieran ampliar su espectro de servicio. Actualmente existe capital humano disponible, además no existe mucho campo para establecer especializaciones para profesionales asociado a dialectos inusuales.

- Rivalidad entre competidores existentes:

A pesar de la presencia de consultoras, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el segmento de mercado de Prolanser son las empresas internacionales que radican en Nicaragua a manera de sucursal o alguna subsidiaria de alguna casa matriz, además de que existe un gran potencial de diferenciación en lo que respecta a los años de experiencia y que ofrecen una gama más amplia de servicios a sus clientes, lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. La mayoría de las consultoras rivales se enfocan exclusivamente a empresas locales – nacionales.

El número de empresas existentes en la actualidad que ofrecen servicios similares o que funcionan como outsourcing es muy reducido en Nicaragua (alrededor de 79 traductores en Managua⁵) por lo cual no se encuentran enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones. Cada compañía posee su grupo de clientes fijos, y la oferta de sus servicios se realiza generalmente de boca a boca, por la recomendación de los clientes actuales. Dada la estrategia de la empresa Prolanser, facilita una buena defensa a través de la calidad de servicio.

Por tanto, la rivalidad entre los competidores es media-baja.

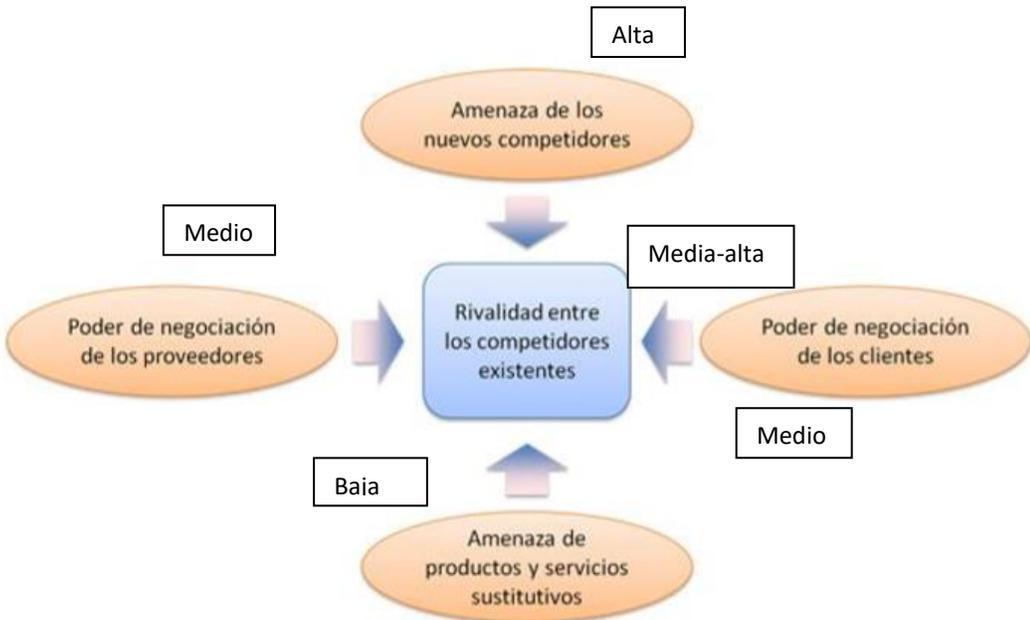
Para el mercado estadounidense es todo lo contrario; sin embargo, el filtro estará en brindar servicio de calidad y una amplia gama de idiomas no común.

⁵ <https://www.starofservice.com.ni/dir/managua/managua/managua/traduccion>

Del análisis realizado en relación a las cinco Fuerzas de Porter, se puede concluir que las perspectivas de rentabilidad a mediano plazo que tiene la compañía Prolanser, son medias.

En el gráfico 3 se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el mercado lingüístico en Nicaragua.

Gráfico 3. Diagrama de 5 fuerzas de Porter para el mercado de las traducciones escritas y oral en Nicaragua



Fuente: Elaboración propia

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Prolanser Translation es una pequeña empresa nicaragüense que brinda servicios relacionados a la traducción e interpretación de diferentes idiomas para entidades jurídicas y personas naturales. Está ubicada en Managua, Nicaragua y cuenta con una experiencia y red sólida de profesionales de idiomas nativos con vasta experiencia, que permite brindar soluciones específicas para los clientes.

La empresa fue fundada en el año 2010, en donde ha ofrecido al mercado paquetes integrales de servicios orientado a la comunicación efectiva y confidencial en varios idiomas. Además de ello, ofrece servicios de traducción de documentos, interpretación simultánea y continua, así como renta de equipos de interpretación, audio y soporte técnico.

La interpretación continua, también llamada como interpretación consecutiva, consiste en transmitir en bloque la información que se recibe en la lengua de origen sin necesidad de medios técnicos, y con posterioridad a la emisión del discurso original.

La interpretación simultánea consiste en trabajar en una cabina insonorizada en la cual a través de medios técnicos, se recibe la información en la lengua de origen que se traduce en lengua destino prácticamente de forma simultánea.

Prolanser Translation facilita una comunicación efectiva y relevante al proporcionar tanto productos, como un servicio al cliente de primera calidad, gracias a rigurosos procedimientos y control de calidad establecidos para satisfacer adecuadamente las solicitudes de los clientes, apegados a la norma ISO 4043:2016⁶.

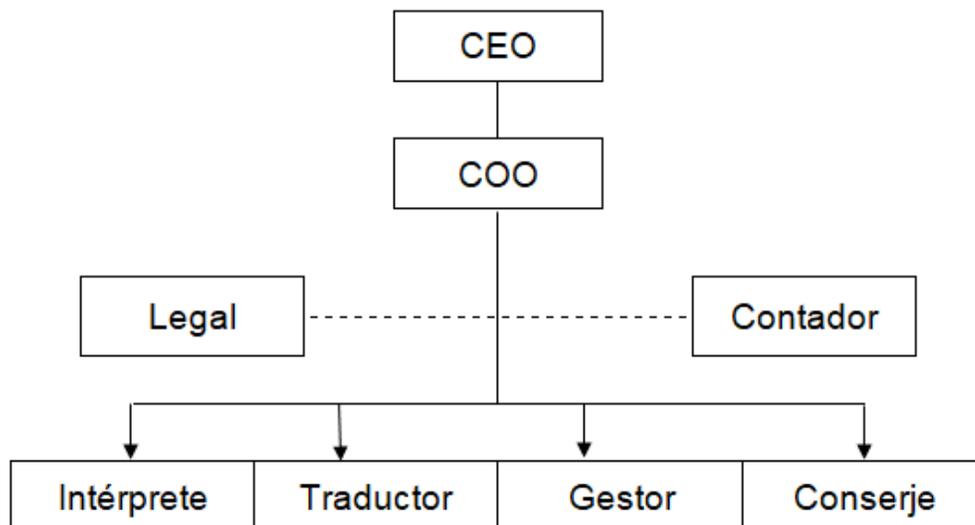
⁶ <https://www.iso.org/standard/67066.html>

2.1 Antecedentes organizacionales

La empresa Prolanser Translation se constituyó legalmente como sociedad limitada en el año 2010 y actualmente cuenta con 9 intérpretes, 3 traductores, 1 contador que realiza función como apoyo, un gestor de cobros y pagos y un conserje. En el gráfico 4 se muestra su organigrama y funciones que desempeñan los colaboradores a partir del año 2016.

Gráfico 4. Organigrama actual de la empresa

Organigrama de la Empresa Prolanser Translation



Fuente: Elaboración propia

➤ Funciones:

CEO: El gerente general, Daniel Leiva, realiza las siguientes funciones: velar por las estrategias de la empresa, brindar los recursos necesarios (capital financiero, intelectual) para trabajar en estrecha cooperación con el gerente de operaciones. Actualmente el señor Leiva se encuentra realizando una maestría en traducción e

interpretación en Colorado, Estados Unidos; por tanto, ha permanecido un tanto distante de sus funciones reales.

COO: El gerente de operaciones, Joshua Müller, ha tenido que asumir los roles del señor Leiva debido a su ausencia, adicionalmente a sus propias funciones:

Atender todas las solicitudes de los clientes, realizar proformas y/o cotizaciones de proyectos solicitados, asignación de trabajos a intérpretes y traductores, realización de contacto con los distintos freelancer, selección y capacitación de personal, elaboración y pago de planilla, entre otros.

Contador (staff): Sus funciones son de apoyo a la empresa, tales como: llevar el registro de los libros contables, declaración y pago de impuestos.

Legal (staff): Una de las intérpretes atiende las gestiones legales las cuales no son recurrentes.

Intérprete: Esta persona se encarga de traducir oralmente el mensaje de uno o más interlocutores que hablan en una lengua distinta a los oyentes. El intérprete debe esperar el llamado del señor Müller, quien a través de vía telefónica les indica fecha, horario y lugar donde se realizarán los distintos eventos.

Traductor: Es el personal responsable de traducir diferentes documentos (cartas personales, cartas comerciales, facturas, documentos técnicos) al idioma solicitado, en un plazo determinado. Éste debe contar con una formación básica para traducción de cartas; pero, una formación técnica para la traducción documentos de temas específicos, por ejemplo: salud, política, informática, seguros, entre otros.

Gestor: Encargado de realizar gestiones de cobros a las empresas clientes, entrega y recibe documentos varios.

Conserje: Se encarga de la limpieza diaria de la oficina, la atención cordial hacia los clientes que llegan a la empresa, etc.

2.2 Antecedentes comerciales

Los principales competidores de Prolanser dentro de la industria son: Universidad Centroamericana (UCA) y Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) quienes cuentan con un departamento de idiomas y realizan traducciones certificadas y notariadas, y éstas son avaladas por la Cancillería de la República. También, existe la empresa Soper, International GG Books & Translation, Tlacuilo, que son empresas no muy conocidas a nivel nacional en el ámbito de las traducciones. Asimismo existe la competencia indirecta del sector informal, es decir personas naturales que prestan sus servicios de traducción escrita e interpretación simultánea y consecutiva, así como edición de documentos en inglés y español que tienen años en el negocio.

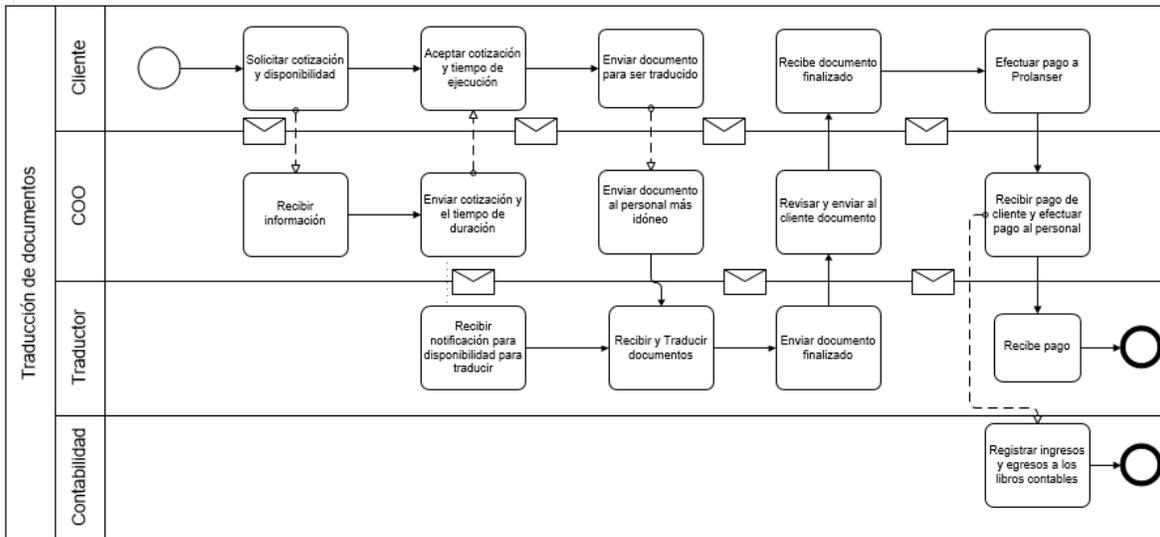
Los principales clientes de Prolanser son:

- Organismos No Gubernamentales (ONG's) quienes demandan mayoritariamente el servicio de traducción de cartas y documentos varios de Español a Inglés que no requieren tecnicismo. Dentro de estas ONG's se encuentran: Christian Children's Fund of Canada (CCFC) y Save the Children.
- Empresas internacionales de cooperación multi-lateral para el país en la que solicitan traducción de documentos técnicos: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Visión Mundial, Asociación Pasmó (Organización Panamericana de Mercadeo Social), PNUD (Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo), Pan American Health Organization (PAHO-OPS).
- Empresas nacionales: Ingenio Monte Rosa (empresa azucarera), empresas hoteleras (Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Hotel Hyatt, Camino Real, Hotel Hex), entre otros diversos clientes naturales.

2.3 Antecedentes operacionales

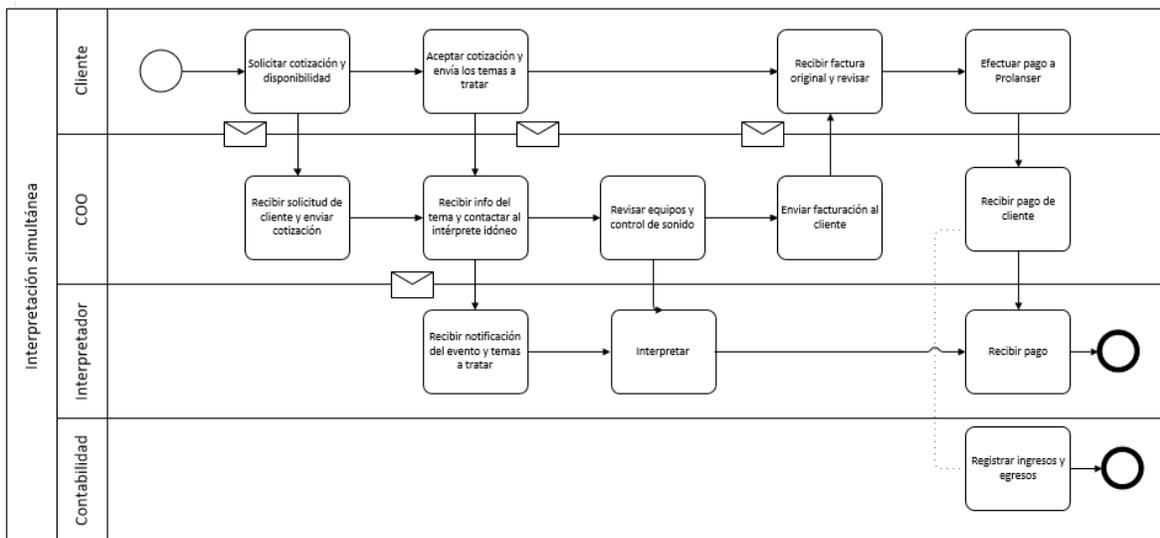
Teniendo en cuenta las funciones de cada personal, en el gráfico 5 y 6 se muestran los flujos de procesos que representan la descripción del proceso de los servicios ofrecido por la empresa Prolanser Translations.

Gráfico 5. Flujograma de procesos de traducción



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Flujograma de procesos de interpretación



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Descripción del proceso

El cliente al contactar a Prolanser, de manera vía telefónica o vía correo electrónico, se solicita información del cliente acerca de:

- ✚ Si la empresa es natural o jurídica.
- ✚Cuál es el giro económico y el perfil de la empresa (ONG, estatal, privada).
- ✚ Qué servicios requiere, si es traducción de documento o interpretación.

Posteriormente, se lleva a cabo la estipulación del tiempo, según el tema específico a tratarse, por su complejidad y el idioma que requiere.

- ✚ En caso de llegar a un acuerdo, elaborar una proforma y/o cotización.
- ✚ Entregar al cliente una copia de la proforma firmada por el jefe de operaciones, para la apertura del respectivo expediente de servicios.

El jefe de operaciones mantiene un listado de las personas disponibles para llevarse a cabo la actividad (sea traducción o interpretación). Al término de la actividad, se entrega factura original al cliente y la copia es destinada al área de contabilidad.

2.4 Antecedentes financieros

Las ventas anuales de Prolanser Translation para el año 2018 ascienden a U\$96.093,75, en las tres líneas de producto (Traducción, interpretación y renta de equipos), lo cual se ubica por muy debajo del promedio de acuerdo a los años anteriores, ya que en 2017 alcanzó ventas totales de U\$127.514,23; en el año 2016 logró ventas de U\$127.936,54; y, en el 2015 las ventas fueron de U\$119.991,72 a como se puede observar en las tablas 2, 3 y 4, respectivamente.

En la tabla 1 se muestra la facturación de la empresa Prolanser del año 2018 en las tres líneas de negocio que operaba en Nicaragua, dando un total de ingresos

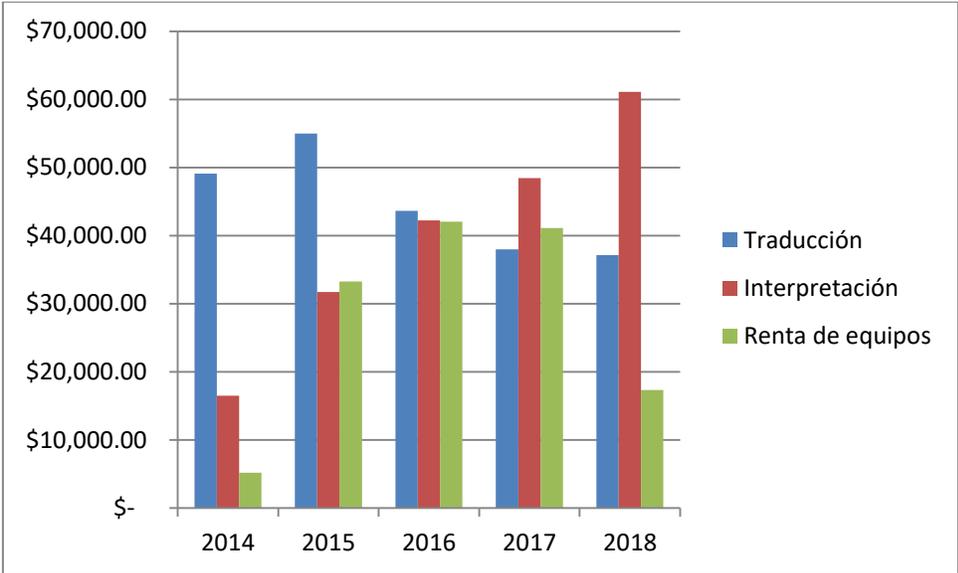
por U\$115.598,60 siendo el menor de los ingresos comparados con los años anteriores. Y en el gráfico 7 se observa el resumen de los ingresos por las 3 líneas de productos. Se concluye que la disminución de ingresos es por la situación crítica que atraviesa el país, que más adelante se aborda con mayor detalle.

Tabla 1. Facturación anual por líneas de productos de los años 2014 a 2018

Líneas de productos	2014	2015	2016	2017	2018
Traducción	\$ 49,110.33	\$ 54,999.71	\$ 43,645.45	\$ 37,962.26	\$ 37,137.33
Interpretación	\$ 16,520.00	\$ 31,722.00	\$ 42,225.57	\$ 48,426.14	\$ 61,122.02
Renta de equipos	\$ 5,197.50	\$ 33,270.01	\$ 42,065.52	\$ 41,125.83	\$ 17,339.25
Total	\$ 70,827.83	\$ 119,991.72	\$ 127,936.54	\$ 127,514.23	\$ 115,598.60

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por Prolanser

Gráfico 7. Histograma de facturación por líneas de negocio



Fuente: Elaboración propia

Para más detalles de los estados financieros de la empresa, ver Anexos 10.

2.4.1 Costos Fijos y Costos Variables Prolanser en Nicaragua

Dentro de los costos fijos se toma en cuenta los sueldos que se pagan al CEO, COO y al contador. También se incluye el pago mensual que se realiza del préstamo del vehículo.

En la tabla 2 se muestran las tarifas que se pagan al intérprete que es por horas completas (8 horas) o medio tiempo (4 horas) y las tarifas fijas por traducción de palabras de español – inglés o viceversa. En el caso del servicio de interpretación, si el cliente se pasa de la hora establecida, se realiza el cobro del medio tiempo adicional, así sea 30 minutos después de la hora contratada.

Tabla 2. Desglose de costos por interpretación y traducción en USD\$

Desglose de costos			
Interpretación	Pago a intérprete/traductor	Cobro a cliente	
Día completo (8 hrs)	\$ 200.00	\$ 240.00	
Medio tiempo (4 hrs)	\$ 100.00	\$ 120.00	
Traducción			
p/palabra	\$ 0.06	\$ 0.065 - \$ 0.080	
Traducción Correspondencia CCFC			
p/página			
Cartas anuales	\$ 0.35	\$ 0.90	
Postales patrocinadores	\$ 0.20	\$ 0.50	
Traducción Correspondencia WV			
p/página			
Cartas Generales	\$ 0.55	\$ 0.77	
Cartas IL	\$ 0.35	\$ 0.55	

Fuente: Prolanser Translation

Dentro de los costos variables de la empresa se toman en cuenta los pagos de honorarios a intérpretes y traductores, así como también, los mantenimientos que se realizan a los equipos de interpretación como: receptores, micrófonos; compras

de baterías AA para los receptores que dejan de funcionar. También se incluyen de esta cuenta los gastos de aseo, de cafetería, de papelería, entre otros gastos que no dependen del rubro de la empresa para su producción.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Como parte de una investigación de mercado objetivo, la empresa Prolanser realiza su proyección en los mercados internacionales, abarcando la industria escolar y, posteriormente enfocará sus servicios a la industria estatal en Estados Unidos, en la cual Prolanser será partícipe de un amplio mercado insatisfecho. Estados Unidos es el principal socio comercial de Nicaragua, y de las economías avanzadas es el país que muestra mejor perspectivas de crecimiento, con tendencias positivas estadísticas de empleo, consumo e inversión.

El objetivo de la estrategia de internalización es posicionar a Prolanser entre los mejores traductores de la industria colegial y organismos estatales, específicamente en la ciudad Denver. Ésta fue escogida, debido a que el fundador de la compañía se encuentra realizando su maestría y pasantía a la misma vez en dicha ciudad, y debido a la oportunidad de crecimiento en dicho país, se sugiere externalizar la compañía, moviéndola de Managua a Colorado, aprovechando las redes de contactos obtenidos en dicho estado.

Además, cabe señalar que Nicaragua atraviesa un momento de crisis socio-político-económico desde hace más de un año, por lo cual no se estima conveniente que la empresa Prolanser radique en Nicaragua. Asimismo, dada la actividad de traducciones dirigida a las organizaciones no gubernamentales, muchos de ellos se han visto forzados a cerrar sus oficinas y abandonar el país por la inseguridad que se manifiesta en dicho país.

Denver es la capital de Colorado. La ciudad es aclamada por ser una de las mejores ciudades de los Estados Unidos para hacer negocios y ser uno de los mejores lugares para vivir. Denver es una ciudad de muchas culturas.

De una población de más de 680.000 personas, casi 16% nació en el extranjero. Los países comunes de origen de estos residentes son México, Guatemala, Vietnam, Tailandia y Corea. Las escuelas públicas de Denver representan 145 idiomas, hablados por las familias de sus estudiantes. Otros idiomas comunes que no son el inglés son el español, vietnamita, árabe y somalí⁷. Como se puede apreciar en la tabla 3, el 53% de la población habla un idioma distinto al inglés que se habla en casa.

Tabla 3. Idiomas prevalentes en el Estado de Colorado

Language

Language at home: Persons 5 and older	
Only English spoken at home	482,000 (47%)
Language other than only English spoken at home	552,000 (53%)

Fuente: Pew Research Center

3.1 Objetivos del estudio de mercado

- Identificar el segmento de mercado meta al cual la empresa dirigirá sus servicios.
- Comprobar el porcentaje de la participación de mercado con que cuenta la empresa actualmente e impulsar un crecimiento de la cuota de mercado.
- Estimar la demanda potencial actual y futura de sus servicios, detectando las necesidades específicas de los clientes y definiendo las estrategias para satisfacerlas, de acuerdo a su capacidad económica.

⁷ <https://www.pewhispanic.org/states/?stateid=CO>

3.2 Tamaño del mercado

Los hispanos representan el 17% de la población total estadounidense y son en la actualidad un importante mercado para las grandes empresas, así como para aquellas emergentes con deseos de expandir su mercado. Además, su poder adquisitivo se ha multiplicado por seis entre 1990 y 2014 y en la actualidad supone el 10% del poder adquisitivo total de los Estados Unidos, lo que incrementa aún más el atractivo de los hispanos como objetivo comercial⁸.

El desarrollo de la industria de los servicios de traducción, según informes de *IbisWorld*, Estados Unidos representa el mercado de traducción más grande, y actualmente, el negocio procede del gobierno y de las empresas privadas. Según las estadísticas de la Oficina de EE.UU, se espera que la industria de la traducción crezca un 42% entre 2010 y 2020⁹. La razón más importante de este aumento, es la globalización. Según *IbisWorld*, se estima que la industria haya pasado hace poco de la fase de crecimiento hacia su fase madura, conforme al ciclo vital de la industria.

Por tanto, como análisis del mercado potencial, la empresa Prolanser se proyecta para empresas públicas (colegios y empresas de gobierno) en Estados Unidos en donde se manifiesta un número significativo de demandantes para los servicios de traducción, en especial objetivo proyectarse hacia Denver, Colorado.

3.3 Investigación de mercado

El objetivo general de este estudio de mercado es conocer las principales características del trabajo que realizan los traductores y qué conocimientos tienen los clientes principales de Prolanser acerca de ello residentes en Nicaragua y Estados Unidos. Con este fin, se elaboró una entrevista estructurada con

⁸ Occupational Outlook Handbook <https://www.bls.gov/es/ooah/>

⁹ <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports>

preguntas abiertas que permitió recabar información detallada sobre estas características, para luego describir contrastivamente los datos obtenidos.

Algunos datos antecedentes para la industria en Estados Unidos, en 2016 tenía un valor de 40,3 millones de dólares y de acuerdo a las estimaciones de cuatro años más se prevé que experimentará un crecimiento de 5 mil millones más para lo cual en 2020 llegará a 45.000 millones de dólares¹⁰.

Para ejemplificar en datos monetarios a manera de ingresos, la compañía estadounidense Lionbridge Technologies es uno de los proveedores de servicios de idiomas líder en el mundo en el que ofrece servicios de traducción, administración de contenido global y marketing en línea, generó ingresos de 598 millones de dólares estadounidenses en 2017, un aumento de más de 193 millones desde 2010 y la compañía empleó a aproximadamente 5.300 profesionales de prestación de servicios a finales de 2015.

En los Estados Unidos, el estado más lucrativo para trabajar en este campo es el Distrito de Columbia, ya que los intérpretes y traductores obtienen un salario promedio anual de 92.420 dólares estadounidenses.¹¹

A continuación, en la tabla 4 se muestra el ranking de diez proveedores de servicios de idiomas más grandes del mundo del año 2019, figurando sus ingresos anuales en millones de dólares. Para visualizar el ranking del top 100 del año 2019, ver anexo 2.

¹⁰ <https://www.statista.com/topics/2152/language-services-industry-in-the-us>

¹¹ Idem

Tabla 4. Top 10 de los proveedores de servicios de idiomas más grandes del mundo del año 2019

Rank	Company	Country	Note	Revenue (USD millions)	Core business
1	TransPerfect	United States	v	705.0	translation, life sciences, legal
2	Lionbridge	United States	v	647.0	translation
3	LanguageLine Solutions	United States	e	480.0	interpreting
4	SDL	United Kingdom	FY	432.0	translation, IT, technical, life sciences
5	RWS	United Kingdom	FY	408.0	translation, patents, life sciences, IT
6	Keywords Studios	Ireland	FY	295.2	videogame services
7	appen	Australia	FY	272.2	data company
8	Welocalize	United States	v	227.0	translation, patents, life sciences
9	SDI Media	United States	v	226.0	media localization
10	AMPLEXOR	Luxembourg	v	180.2	life sciences, technical, government

Fuente: Revista MultiLingual/Nimdzi| May/ June 2019

3.4 Entrevista a clientes

Con el fin de evaluar los servicios de Prolanser, además de potenciar el crecimiento de la cartera actual y evaluar la apertura a un país distinto, más globalizado, se realizaron entrevistas a distintas empresas, que la mayoría tienen sus sedes en Estados Unidos.

En primer lugar se desea evaluar el nivel de conocimiento sobre la prestación de servicios de la empresa, asimismo de requerimientos de otros idiomas que no preste Prolanser u otros servicios que desearían que se incorporara. Para lo anterior se entrevistaron a 5 personas pertenecientes a empresas de diversas industrias de manera de validar la propuesta de valor del servicio, obtener recomendaciones a partir de los conocimientos y experiencia de los entrevistados, e identificar nuevas oportunidades. Esta se aplicó para la fecha del 28 de febrero al 15 de marzo del 2019, el tipo de instrumento que se empleó fueron entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, para obtener una investigación de alcance descriptivo con enfoque cualitativo. (Ver anexos del 3 al 7).

Se escogió el método de entrevista ya que permite captar mayor información no estandarizada, lo que admite un análisis mayor a través de la información que va

arrojando los entrevistados. En las entrevistas a profundidad se da un intercambio libres de ideas en los cuales, ayudan a entender y comprender mejor el trabajo y las experiencias de los colaboradores.

La muestra fue determinada por la base de clientes de la empresa Prolanser y se eligieron a las organizaciones según su disponibilidad de tiempo para realizar las entrevistas que no duraba más de 10 minutos, por lo cual se eligieron a 5 organizaciones de 12 que son los clientes más frecuentes de Prolanser.

3.5 Resultados de la entrevista

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

1. ¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?

De los 5 entrevistados, uno se ubicaba en la ciudad de Washington, Estados Unidos (PAHO) y el resto las oficinas radicaban en Managua, Nicaragua; sin embargo, las sedes radican en otro país de origen anglosajón. La sede de World Vision (Visión Mundial) y Save the Children radican en Londres, Reino Unido, la sede de Christian Children's Fund of Canada radica en el país de Canadá y la Organización Panamericana de la Salud (OPS misma que PAHO) se entrevistó a la sucursal en Nicaragua ya que dicha sucursal opera de forma autónoma para las contrataciones de servicios.

2. ¿Cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

De los cinco entrevistados, sólo una empresa aduce que conoció a la empresa Prolanser por medio de proceso de licitación abierta, mientras que 2 empresas reconocen que conocieron a dicha empresa por recomendación de colegas y el resto porque ya estaba en una base de datos que les proporcionaba el área de compras.

3. ¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

Las cinco compañías entrevistadas indicaron que la comunicación con Prolanser es muy buena y rápida. De los 5 entrevistados, solamente 1 de ellos se comunica a través de Skype, mientras que el resto se comunican a través de correo electrónico o vía teléfono (ya sea convencional o whatsapp). En conclusión no hubo aportes negativos acerca de la fluidez en las vías de comunicación.

4. ¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

Las cinco personas entrevistadas tienen en común que conocen los servicios de traducción de documentos e interpretación. Dos organizaciones utilizan el servicio de Prolanser mayoritariamente para traducciones de cartas de niños por parte de patrocinadores, una organización utiliza los servicios de Prolanser generalmente para interpretaciones simultáneas en lo cual requieren de alquiler de equipos como lo son los auriculares de recepción. El resto de compañías utilizan los servicios de traducciones de documentos técnicos.

5. ¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

En promedio de las 5 compañías los servicios que han requerido de Prolanser ha sido de dos años y la frecuencia semanal (dos de tres), los demás la frecuencia no es muy seguida que varía entre dos a 3 veces al año. En común, los idiomas que han requerido es inglés – español y viceversa.

6. ¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

Aspectos positivos: Responsabilidad y tiempo de respuesta rápida, comprometidos. Por tanto, se podría concluir que Prolanser presta un servicio muy bueno, quienes 4 de ellos lo expresaron abiertamente.

Algunas recomendaciones que brindaron los clientes fueron: comprensión de los tiempos, es decir, enviar información en el menor tiempo posible; reducir los precios, por tratarse de clientes desde hace tiempo; a veces se encuentran

cálculos incorrectos en la proforma; tener un mejor control de calidad en las traducciones de documentos, es decir, preguntar al cliente que quiso decir en tal párrafo; y, por último, hay presencia de mucha rotación de intérpretes.

Solamente una organización de las cinco, no comentó nada negativo de los servicios que presta Prolanser.

7. ¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

Todas las compañías afirmaron que han contratado servicios lingüísticos a otra compañía pero por fines de política de la empresa, por transparencia y para tener refuerzos por si la empresa Prolanser no está disponible.

8. ¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

De 5 compañías, solamente una de ellas referenció que sí era probable requerir del idioma francés, los demás negaron la posibilidad.

9. ¿Qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 a 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

De las 5 compañías entrevistadas, solamente una de ellas dio una calificación de 4 por falta de control de calidad hacia las traducciones de documentos, y el resto de las empresas las evaluaron con un puntaje de 5. Siendo de esta manera, Prolanser obtuvo un promedio de 4.8 de calificación de 5.

10. Sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

Básicamente las sugerencias hacían referencia en mejorar la imagen de la empresa, es decir, verse como una empresa más sólida, proyectarse con una imagen más fuerte, y una de ellas comentó que requería conocer ampliamente los

servicios que ofrece Prolanser ya que no tiene conocimiento siquiera de su página web.

El cuadro resumen de los entrevistados, se puede visualizar posterior al anexo 8 (link).

En conclusión, de este análisis de estudio de mercado en Nicaragua, se percibe que las contrataciones de servicios a Prolanser son cada vez más esporádicas, por el cual la empresa debe buscar maneras de buscar flujos de ingresos para, al menos, pagar los costos fijos de la empresa.

3.6 Mercado de las traducciones en Denver, Colorado, Estados Unidos

Del total de traductores certificados, 15 trabajan en Denver, donde la tercera parte de los 660.000 residentes son hispanos¹².

Tres importantes distritos de Colorado carecen de un suficiente número de traductores al español, el segundo idioma más hablado en este estado.

Según los reportes de noticias en el Estado de Colorado, al norte de Denver, que cuenta con unos 81.000 hispanohablantes, tiene tres traductores; mientras que al sur de la capital de Colorado cuenta con más de 120.000 hispanohablantes y sólo un traductor certificado.

Se puede concluir que la situación de la falta de traductores certificados resulta difícil la interacción de la comunicación y no sólo en cuanto al español sino también en cuanto a otras lenguas, ya que en Colorado se hablan más de 200 idiomas.

¹² Primera Hora. Noticias por Agencia EFE (Diciembre 2016)

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Misión, visión, objetivos y valores de la empresa Prolanser

Misión

Somos un proveedor de servicios lingüísticos con una seguridad clara y definida por la calidad, confiabilidad y satisfacción al cliente; cumpliendo rigurosamente con los plazos de entrega, exactitud de las traducciones, políticas de confidencialidad y relaciones de cordialidad con nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa de gran reconocimiento a nivel de la región latinoamericana y anglosajón en la industria de la traducción escrita con el fin de promover la comunicación internacional.

Objetivos

- Brindar confianza
- Máxima calidad y fiabilidad en nuestros servicios de traducción
- Estricto cumplimiento de plazos de entrega
- Subir el estándar de calidad
- Ayudar a comunicarse con otras personas
- Infundir sentimiento y confiabilidad del mensaje original

Valores

- Servicio humano comprometido
- Entusiasmo, pasión y energía
- Responsabilidad y honestidad
- Coherencia y sentido común
- Calidad y originalidad
- Comunicación con el cliente y trabajo en equipo
- Seguridad y confidencialidad

4.2 FODA

El análisis FODA se utilizará para identificar las fortalezas y debilidades (variables internas) junto a las oportunidades y amenazas (variables externas) que presenta el servicio constituyendo en Estados Unidos.

Fortalezas

- El equipo cuenta con amplia experiencia en traducción de documentos y también en el ramo de la interpretación, asimismo cuenta con personal de lengua nativa en inglés lo que facilita el proceso de traducción.
- Visión globalizada y experiencia por más de 10 años trabajando en la industria lingüística. Esto es esencial para desarrollar la red internacional de contactos.
- El personal de trabajo altamente calificado, como es el caso del CEO que cuenta con una maestría en Traducción e interpretación realizada en Estados Unidos.

Oportunidades

- La aplicación masiva del idioma inglés – español, entre otros idiomas.
- No se requiere una alta inversión para desarrollar el servicio.
- Demanda insatisfecha en sectores públicos, como colegios, instituciones gubernamentales.
- Oportunidades de extenderse a otras ciudades cercanas de Denver, como por ejemplo Aurora, Jefferson, Littleton y Boulder que también ofrecen buen potencial.

Debilidades

- La búsqueda constante de traductores para idiomas pocos comunes.
- Manejo de otros idiomas complejos como: el somalí, nepalí, etc.
- Ausencia de promociones y publicidad en sitios web.

Amenazas

- Para los usuarios del servicio es fácil cambiarse a otro proveedor.
- La variedad de traductores independientes que cobran un precio menor que Prolanser.
- La facilidad que tiene la competencia de copiar el servicio de traducción, ya que no requiere de mucha inversión en tecnología y que no es un servicio tan diferenciado.
- La traducción automática a través de programas en algunos sitios web.

4.3 Modelo CANVAS

El servicio a prestar por Prolanser en Estados Unidos, estará enfocado en la oferta servicios de traducción de documentos, posteriormente se estaría evaluando la oferta de servicios de interpretación a otro segmento de clientes en un futuro, pero por el momento sólo se ha determinado la demanda insatisfecha en traducciones de documentos.

Dicho lo anterior, la propuesta de valor es la amplia oferta de idiomas, calidad de servicios, ofrecer precios competitivos y un tiempo ajustado a las necesidades de los clientes, utilizar recursos compartidos, y todo ello siguiendo las pautas para lograr estándares de calidad que acredite su buen servicio de traducción.

A continuación, se muestra en la gráfica 8 el modelo canvas para comprender mejor el modelo que representa las relaciones entre los distintos bloques:

Gráfico 8. Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder, 2007

-Los recursos claves que utilizan para llevar a cabo su trabajo son el ordenador con software de traducción, memorias de traducción, base de datos con terminología, Internet y diccionarios, tanto electrónicos como manuales, un equipo humano altamente cualificado y equipos tecnológicos.

-La red de contactos son los clientes y que ellos mismos recomiendan a otras unidades en otros países. La base de estos clientes se iniciarán por medio del socio que está inmerso dentro de las organizaciones estatales y que ha descubierto una demanda insatisfecha para este sector.

-Las actividades clave son la traducción, revisión de textos, la creación de glosarios y memorias y la formación.

-La estructura de costos se compone de: es el dinero que tienen que pagar a los proveedores (hardware, software, Internet, materiales de oficina), formación del equipo de trabajo, y los sueldos de los traductores, que trabajarán como contratistas.

-La relación con los clientes es mediante correo electrónico, teléfono y vía Skype.

-El segmento de clientes será en primera instancia los colegios públicos de Denver, en la cual los idiomas que manejan los padres de familias de los colegios es diferente al inglés y tienen deficiencia para comprender los memorándum que presentan los colegios o alguna otra información de importancia hacia los padres de familia.

-Los canales de distribución será a través del uso internet, es decir, envío de documentación por medio de correo electrónico, que llegarán directamente al cliente.

-El flujo de ingresos viene de los servicios de traducción de documentos más que todo y de la revisión de textos que algún cliente lo solicite.

4.4 Marketing mix

4.4.1 Producto o servicio:

El servicio a prestar se enfocará principalmente en la oferta servicios de traducción de documentos en los siguientes idiomas que se presentan en la tabla 5:

Tabla5. Ofertas de idiomas por parte de Prolanser

Lenguajes a ofertar	
1	English
2	Spanish
3	Amharic
4	Nepali
5	Somali
6	Burmese
7	Vietnamese
8	Arabic
9	Karen

10	French
11	Oromo
12	Swahili
13	Russian
14	Chuukese
15	Chinese
16	Twi/Cwi
17	Cambodian (Khmer)
18	Kinyarwanda
19	Korean
20	Rohingya

Fuente: Prolanser Translation

Son aproximadamente 20 idiomas que ofrecerán, el cual los traductores tendrán la lengua nativa preferiblemente para traducir los documentos en un plazo estimado.

Las características del servicio se presentan a continuación:

Traducción escrita de documentos: El texto traducido final se entregará vía electrónica, con las especificaciones convenidas por el interesado. El cobro se hará por palabra y el tiempo de entrega dependerá de la longitud del texto y el acuerdo que lleguen con el cliente.

4.4.2 Plaza:

La empresa Prolanser trasladará su oficina de Managua hacia Colorado, Estados Unidos, lugar donde dirigirá, organizará y prestará el servicio, sin embargo prestará sus servicios a empresas que así lo necesiten en las diferentes ciudades del país. Tentativamente, el lugar de trabajo se ubicará en Denver.

Los clientes que tienen en Nicaragua se conservarán ya que la mayoría de éstos, sus sedes están en Estados Unidos por lo que ahora mantendrán una mayor cercanía con sus clientes.

Gráfico 9. Mapa de ubicación Denver, Colorado



Fuente: Google maps

4.4.3 Precio:

Los precios por palabra traducida que ofertará Prolanser hacia sus clientes se muestran en la tabla 6, junto a los precios que presenta la competencia.

Los precios de la competencia fueron determinados por medio de la visualización de una página web llamada Indeed, donde se encuentran contemplados los precios ofertados por las personas que trabajan como freelancer, o independientes, en el rubro de las traducciones de dichos idiomas. Cabe recalcar que en dicha página, los proveedores de servicios lingüísticos (LPS) deben estar

debidamente inscritos para que las empresas oferentes tengan acceso a los datos y así contactarlos.

Tabla 6. Precios por palabra de traducción Prolanser y competencia

Del idioma inglés a:	Costo promedio de la competencia	Costo para clientes de PROLANSER
Amharic	\$0.26	\$0.24
Arabic	\$0.24	\$0.19
Burmese	\$0.26	\$0.24
French	\$0.22	\$0.21
Karen	\$0.22	\$0.21
Karenni	\$0.30	\$0.30
Khmer	\$0.26	\$0.24
Mandarin	\$0.22	\$0.21
Nepali	\$0.22	\$0.21
Oromo	\$0.28	\$0.28
Russian	\$0.20	\$0.19
Somali	\$0.26	\$0.24
Spanish	\$0.12	\$0.10
Swahili	\$0.26	\$0.24
Thailandese	\$0.22	\$0.21
Tigrynia	\$0.28	\$0.26
Twi	\$0.28	\$0.28
Vietnamese	\$0.22	\$0.21

Fuente: Prolanser Translation

Cabe señalar que Prolanser tendrá sus precios un poco más bajo para captar clientes más rápido, sin embargo, en los idiomas que son más difíciles de encontrar un traductor nativo, como por ejemplo el Karenni, tendrán la misma tarifa de la competencia. Prolanser mantendrá un precio diferenciado para sus clientes que tiene actualmente en cartera y para los clientes que en un futuro sean recurrentes.

4.4.4 Promoción:

La promoción del servicio se realizará a través de la página Web propia *www.prolansertranslations.com*. También, se tendrá la opción de anunciarse en Google por medio de palabras claves, como lo es Google AdWords y la publicidad de búsqueda orgánica.

El Google AdWords es la publicidad más conocida dentro de la plataforma de Google y la que es usada más tradicional.

El AdWords tiene un elemento central, las denominadas palabras claves. Las palabras claves son las que el anunciante está dispuesto a pagar cuando el usuario de Google las escribe y hace clic en el anuncio. En dado caso, el anunciante Prolanser, creará una lista de palabras que indicará la intención de compra del servicio de traducción y al momento que el usuario escribe el término y haga clic, la empresa anunciante pagará alrededor de U\$11,10 que es el precio que ronda, pero esta inversión suele tener mayor rentabilidad por ser un proyecto de largo plazo.

Por otro lado, se hará especial énfasis en el mercadeo electrónico, lo cual posteriormente permitirá determinar cuáles son los requerimientos exigidos por los clientes y con esta información se procede a establecer una estrategia de mejoramiento de la operación en Internet y una base de datos de clientes; posteriormente se realizará un mercadeo directo por medios tradicionales como el envío de información a través de correo electrónico.

La utilización del comercio electrónico también permitirá responder a solicitudes de cotización, confirmar pedidos, ordenes de servicio, facturación y pago, dando un tratamiento especial a las solicitudes para aumentar la confianza del cliente.

La página web cumplirá con los requisitos para lograr el objetivo de promoción de la empresa: visibilidad, confiabilidad, funcionalidad, respuesta rápida y actualización con las diferentes modalidades de servicio ofrecidos a los clientes.

Estos requisitos permitirán obtener beneficios como la presencia global, el aumento de la competitividad y la calidad del servicio, la reducción de costos y precios al cliente y la reducción de los tiempos de entrega del servicio.

4.5 Tamaño de mercado: TAM, SAM y SOM

Para comprender el potencial del negocio, se fijarán tres variables claves para determinar el tamaño del mercado, las cuales son: el mercado total, el mercado que se pretende servir y el mercado que se puede conseguir. Estos tres enfoques para valorar el mercado nos da el tamaño de la oportunidad en la que la empresa Prolanser dará valor y satisfacer las demandas, sin embargo esta medida se ajustará de manera progresiva después de establecerse por más años.

TAM (Mercado total):

El mercado total se definirá por medio de la población total del Estado de Colorado que son aproximadamente 5,696 millones de personas.

SAM (Mercado que podemos servir):

El mercado que se pretende servir es a la capital de Colorado, que es Denver. La población de Denver es aproximadamente 701,621 personas.

El SOM (Mercado que podemos conseguir):

El mercado al que se pretende llegar o conseguir es a todas las escuelas públicas de Denver, éstas son gestionadas por el Distrito Escolar, que por sus siglas en inglés es denominado *DPS* y gestiona 73 escuelas primarias, 16 escuelas medias, 16 escuelas K8 (pre-kinder), 12 escuelas preparatorias, 30 escuelas "charter" (escuelas autónomas) y 10 escuelas alternativas, incluyendo 6 escuelas "intensive

pathway" (intensivo full time). De los 79,423 estudiantes de DPS, 58,4% son hispanos, 14,6% son afro-americanos, y 19,8% son blancos¹³.

En total son 200 escuelas públicas, aproximadamente, en el territorio de Denver (Ver anexo 1, pregunta 51)

Cabe señalar que el público objetivo se basó en la necesidad que existe en el sector de escuelas públicas de Denver (ver anexo 1, pregunta 4) por parte de la administración de las escuelas públicas, en mejoramiento de la calidad y entrega a tiempo de los documentos traducidos (ver anexo 1, pregunta 41) ya que, tanto alumnos como padres de familias no dominan muy bien el idioma inglés porque son provenientes de otros países, radicados en EEUU y tienen la necesidad de traducción de circulares, memorándum, entre otros documentos escritos que, a pesar de los esfuerzos de los colegios por traducir a los idiomas de ellos, no tienen la calidad necesaria para transmitir el mensaje y requieren de idiomas principalmente: arábico, vietnamita, amhárico, nepalí, entre otros, idiomas que son pocos frecuentes y raramente se encuentran traductores. (Ver anexo, pregunta 7, 44 y 52, inciso b).

Cabe destacar que, el socio trabaja para el rubro estatal de la ciudad de Colorado, en el cual abrirá paso para entrar a este nicho de mercado y que por lo difícil de la traducción de los idiomas requeridos, no existe mucha competencia que satisfagan para dichos idiomas (Ver anterior Tabla 6).

4.6 Traductor humano contra inteligencia artificial

El intérprete juega un papel clave en el intercambio entre interlocutores cuya lengua y cultura son diferentes y en ese punto justamente es que reside toda la magia de dicho oficio que inciertamente pueda superarse en corto o mediano plazo a través de inteligencia artificial ya que requiere de muchos matices y la gramática única de cada región.

¹³ Denver Public Schools. School List 2019

La inteligencia artificial afecta absolutamente a todos los sectores y se extiende por todo el mundo, por lo que la pregunta del millón es: ¿puede el mundo prescindir de los traductores humanos y reemplazarlos por programas de inteligencia artificial capaces de traducir mejor, más rápido y a todos los idiomas del mundo?

La Universidad de Sejong, en Corea del Sur, y la Asociación Internacional de Profesionales de la Traducción y la Interpretación, para febrero de 2017 averiguaron por medio de una competición entre cuatro traductores profesionales y tres programas de traducción basados en la inteligencia artificial que fueron Google, Systran y Papago.

El objetivo consistía en traducir cuatro textos literarios y no literarios del inglés al coreano y viceversa. Los traductores profesionales contaban con 50 minutos y acceso a internet, y los programas de traducción también estaban conectados a internet y tradujeron los mismos textos en apenas 10 minutos.

Posteriormente, se evaluó la calidad de la traducción según tres criterios: la exactitud, el estilo lingüístico y la lógica. De una puntuación máxima de 60, los traductores humanos obtuvieron 49 puntos, mientras que el mejor de los programas basados en la inteligencia artificial no pudo superar los 28. El análisis de los resultados muestra que el 90% de las traducciones realizadas por los programas contenían errores gramaticales. Además, los programas no lograron comprender el sentido de las frases que pretendían los autores. Un representante de Systran reconoce que los programas de traducción basados en la inteligencia artificial tienen dificultades para comprender y traducir ciertos matices y emociones transmitidos por los textos.

De hecho, la inteligencia artificial en el sector de la traducción se basa en una red neuronal artificial y, técnicas de aprendizaje profundo que no permiten comprender

lo suficiente el contexto del material escrito. Aunque estos programas han logrado progresos y siguen progresando, aún están lejos de igualar la inteligencia humana.

Realmente la labor del traductor consiste en algo más que producir un traslado adecuado (trasladar ideas de un texto a otro, o de una cultura a otra). El traductor tiene que llegar a ser capaz de producir ese traslado y convertirlo en una construcción (el traductor participa activamente en la construcción de un nuevo texto). Estas dos visiones, están suscitando hoy día un gran debate en los foros de traductores.

En resumidas cuentas, el traductor posee un arma de trabajo que tiene que adecuar de la forma más correcta e idiomática posible a otra lengua. Cualquiera no es capaz de traducir adecuadamente. Un ordenador tampoco tiene esa capacidad de adecuación intercultural por mucho que se esté avanzando en el sector de los programas de traducción automática.

Quizás hoy día cualquiera pueda pretender definirse como traductor, pero, desde luego, muy pocos consiguen ser buenos mediadores culturales.

5. PLAN OPERACIONAL

La estrategia operacional de la empresa tiene como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos organizacionales, convirtiéndolos en metas evaluables a corto plazo. Por el momento, la empresa no contará con instalaciones físicas de oficinas, sin embargo no se descarta la posibilidad de tener sus propias oficinas más adelante, según vaya creciendo el negocio en Estados Unidos.

Como se ha planteado con anterioridad, la estrategia de internalización consistirá en trasladar la oficina de Prolanser de Nicaragua a Estados Unidos, con el fin de crecer sustancialmente el negocio. Para iniciar el negocio, Prolanser ejecutará

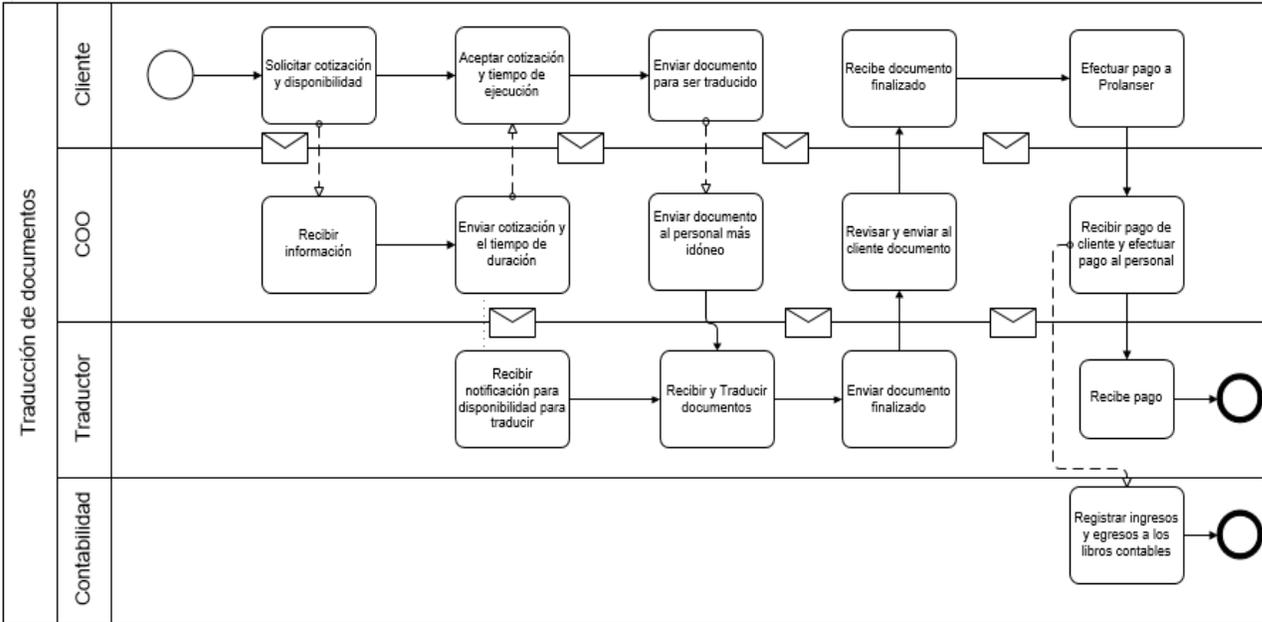
solamente la oferta de traducción de documentos ya que todos los equipos de interpretación se encuentran en Nicaragua y se incrementan los costos en la importación de todos los equipos como son los receptores, audífonos, etc. Sin embargo, no se descarta la opción que en un futuro Prolanser incursione nuevamente en dicho campo.

5.1. Descripción del proceso

5.1.1 Traducción de documentos:

El proceso descrito a continuación en el gráfico 10, servirá de ruta para la prestación del servicio de traducción de textos.

Gráfico 10. Flujograma de proceso de Traducción de documentos



Fuente: Elaboración propia

Solicitud de cotización y disponibilidad: El cliente interesado solicita por medio de correo electrónico una cotización sobre el documento a traducir, de igual forma, consulta el tiempo a tardar. En su mayoría, los clientes cuentan con el material de referencia en formato digital.

Análisis del material y presupuesto: Una vez recibido el material, se analizan sus características externas para su futura traducción (sintaxis, redacción, comprensión de la lectura) y se arma un presupuesto de acuerdo con las especificaciones del cliente, detallando costos, plazos, descuentos o recargos aplicables, y demás detalles específicos.

Aceptación de presupuesto: Si el cliente acepta el presupuesto y los plazos propuestos, se inicia el proceso de traducción propiamente dicho.

Análisis del material por traducir (pre-traducción): Se analiza el material en detalle, se contacta al profesional mejor capacitado para encarar dicho proyecto y se investiga el tema específico a traducir (armado de glosarios o bases terminológicas, consulta con profesionales del área, etc.).

Traducción de textos: Se procede a la traducción propiamente dicha. Durante el proceso pueden efectuarse consultas al cliente para aclarar dudas o especificar más sus preferencias.

Revisión de la traducción: Una vez completada la traducción por parte del traductor, el documento pasa a revisarse o corregir por parte del COO que se ocupa del control de calidad del producto final antes de la entrega al cliente.

Entrega de la traducción al cliente: Se entrega la traducción del documento al cliente por medio de correo electrónico. Para proyectos de mayor volumen o de largo alcance, existe la posibilidad de realizar entregas parciales para que el cliente coteje la calidad del trabajo y presente sugerencias o correcciones durante el proceso.

Retroalimentación del cliente: El cliente tiene la libertad de solicitar cambios, ajustes o una actualización / ampliación del proyecto de traducción una vez

concluido y entregado el producto final o puede dar por cerrado ese proyecto en particular con su aprobación final.

Plan de contingencia: Correcciones de textos

La revisión de textos es una tarea que involucra capacidades muy diferentes a la tarea de traducción; por eso debe ser encarada por un corrector profesional, quien analizará el texto para advertir distintos tipos de errores o zonas a mejorar, y le presentará sugerencias. No se trata solo de embellecer un texto, sino de asegurarse de que el mensaje que se intenta transmitir sea claro, esté correctamente redactado y cumpla con sus objetivos comunicativos.

Las deficiencias que un texto puede presentar se dividen en dos grupos:

- Gramaticales y tipográficos o micro-estructurales: errores estructurales y de mal uso de la lengua en cuanto a ortografía, puntuación, acentuación, sintaxis, etc.
- Estilísticos o macro-estructurales: estilo, registro, armado de párrafos, coherencia, jerarquización de la información, etc.

En Prolanser se trabajan los textos a estos dos niveles y el cliente puede tener la plena confianza de que se le entregará un documento libre de fallas, junto con una serie de consejos o recomendaciones prácticas. Un texto revisado por un profesional es garantía de una mejor comunicación.

5.1.2 Proceso crítico de venta

¿Cómo se ejecuta una venta para el servicio de traducción de Prolanser?

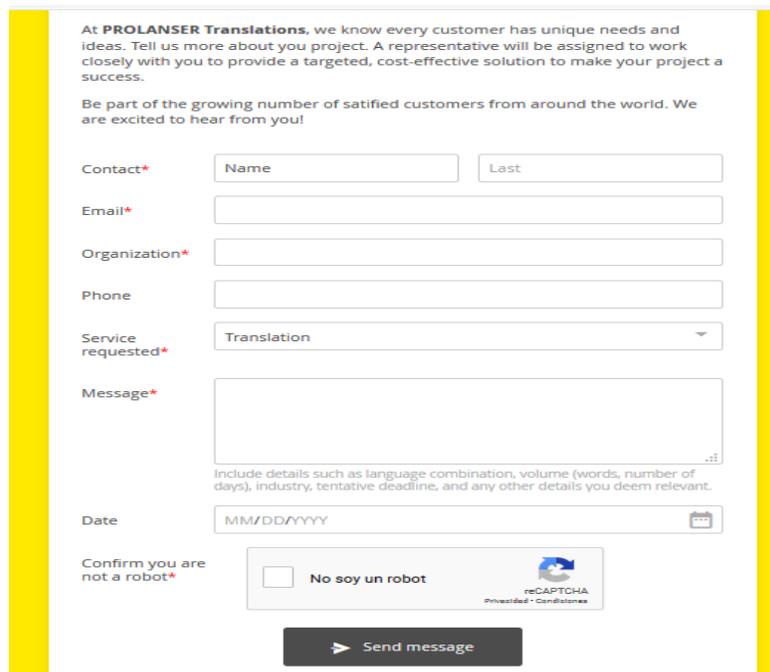
El primer paso es, la parte interesada solicita un presupuesto que lo puede hacer mediante la página web de Prolanser <https://www.prolansertranslations.com/> (Ver

gráfico 11) o a través de correo directo: *sponsorship.prolanser@gmail.com*. Una vez que se ponga en contacto con la empresa a través de los distintos canales de comunicación con los que cuenta la empresa, llegará la oferta del presupuesto y el cliente, una vez acordado, realiza el pedido. Posteriormente se asigna la tarea al traductor más competente para el proyecto y, por último, solo queda esperar a que le entreguen la traducción al cliente.

Para darse a conocer, Prolanser participará en todos los medios oferentes, como por ejemplo, el más conocido, postularse a las licitaciones públicas abiertas ya que el segmento objetivo de Prolanser son las escuelas públicas de la ciudad de Colorado y otras instituciones estatales (que aún está por definirse).

El objetivo de la realización de la licitación pública inmerso en lingüística por medio del Distrito de escuelas públicas es para crecer el número de proveedores, así como mejorar la calidad del servicio, ya que la clave para ellos es la responsabilidad y el tema de la calidad (Ver anexo 1, pregunta 4).

Gráfico 11. Solicitud de cotización a través de la página web de Prolanser



The image shows a contact form on the Prolanser website. At the top, there is a paragraph: "At PROLANSER Translations, we know every customer has unique needs and ideas. Tell us more about your project. A representative will be assigned to work closely with you to provide a targeted, cost-effective solution to make your project a success." Below this is another paragraph: "Be part of the growing number of satisfied customers from around the world. We are excited to hear from you!". The form fields are: "Contact*" with sub-fields for "Name" and "Last"; "Email*"; "Organization*"; "Phone"; "Service requested*" with a dropdown menu showing "Translation"; "Message*" with a large text area and a character count "0/500"; "Date" with a date picker showing "MM/DD/YYYY"; and a reCAPTCHA section with the text "Confirm you are not a robot*" and a checkbox labeled "No soy un robot". At the bottom is a "Send message" button.

Fuente: www.prolansertranslation.com

5.2. Aspectos legales

Constituir una empresa en Estados Unidos es un gran paso para personas extranjeras que tienen la oportunidad de entrar al mercado de consumo más grande del mundo. Abrir una empresa en Estados Unidos es más fácil que hacerlo en otros países debido a que no se requiere ser ciudadano o residente, no hay requisitos mínimos de capital, ni debe comparecer ante un notario. Además existe un sinnúmero de modelos empresariales que permiten flexibilidad en la estructura y en cómo la empresa gestiona su negocio. Según una entrevista concedida por el abogado de inmigración y negocios, James Gagel, en dos o tres días una persona podría tener su empresa constituida y la mayoría de los procesos se puede hacer de manera electrónica¹⁴.

A continuación se detallan los pasos y requerimientos legales para la creación de una empresa.

1. Escoger el tipo de sociedad comercial.
2. Presentar la solicitud al Departamento del Estado para incorporar la entidad, un trámite que se puede realizar de manera digital y podría tardar 48 horas.
3. Una vez registrada la empresa, se debe obtener un número de identificación de empleador (EIN) y tributario, que se enlaza al Servicio de Impuestos Internos (IRS), utilizado para las declaraciones de impuestos.
4. Finalmente el propietario puede abrir una cuenta bancaria comercial a nombre de la compañía.

De acuerdo con los datos estadísticos del Banco Mundial, Estados Unidos ocupa el lugar número 8 en el cuadro jerárquico de las economías del mundo donde es más fácil hacer negocios, entre 190 territorios nacionales analizados por el informe Doing Business 2017.

¹⁴ El Nuevo Herald. Abrir un negocio en Estados Unidos, ¿Fácil o difícil para un extranjero?

En el capítulo 7 se especifican los gastos por constitución de la empresa correspondiente al Estado de Colorado.

6. PLAN RECURSOS HUMANOS

Inicialmente la empresa requerirá de cuatro personas de planta para sus operaciones, que serán: gerente general, el socio, gerente de operaciones, y personal adicional como el contador.

6.1 Tipos de contrato

Los cargos de Gerente tendrán un contrato laboral a término indefinido con sus respectivas prestaciones legales. Mientras tanto los traductores trabajarán como contratistas y no como empleados, lo cual significa que la empresa deslinda responsabilidades de retención de impuesto, ya que la ley estadounidense asume que el contratista es responsable de declarar sus propios impuestos y pago de prestaciones como lo son los seguros médicos.

6.2 Proceso de selección

Los cargos de gerente general y de operaciones serán ejercidos por los creadores de la empresa, adicionalmente estará vinculado un socio que no estará dentro de planillas, sin embargo éste brindará los contactos de posibles clientes y otorgará una estimación de inversión inicial que será retribuido en un porcentaje en forma de dividendos, el cual dicho socio estimará su tasa de retorno por lo que aún está en negociación.

6.2.1 Funciones de los cargos

Directivo Ejecutivo / CEO

Este cargo estará ejecutado por el señor Daniel Leiva, quien cuenta con una alta calificación en lo que respecta al ejercicio de traducción e interpretación por sus años de experiencia laboral, así como su formación profesional quien es máster en traducciones. El señor Leiva se encargará de dirigir y gestionar asuntos de la empresa para su fortalecimiento y desarrollo en el mercado, por medio de la búsqueda de estrategias corporativas. Dicha persona conoce la empresa en profundidad, como son sus fortalezas y debilidades, por lo que aprovechará sus recursos, anticipará las necesidades y diseñará un plan estratégico para alcanzar las metas propuestas a mediano y largo plazo.

Entre sus funciones están:

- Coordinar los recursos internos.
- Definir, formular y orientar las políticas y estrategias para la empresa.
- Representar la compañía ante terceros.
- Controlar las metas y objetivos.
- Establecer un plan de medios necesarios para cumplir con los objetivos.
- Llevar acabo la concreción de los planes elaborados en el planteamiento.
- Transmitir liderazgo, motivación y actuación.
- Medir en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones.

Gerente de operaciones / COO

Este cargo estará bajo la autoridad del señor Joshua Müller, quien será responsable de llevar el control de las diversas operaciones diarias que se realizan de manera habitual en la empresa.

Entre sus funciones están:

- Colaborar con el CEO para los planes de crecimiento y la evolución corporativa.
- Seleccionar a los traductores más competentes para brindar una mejor calidad en el servicio a los clientes.
- Apoyar los esfuerzos presupuestarios y asignación de recursos junto con el director ejecutivo.
- Asegurar el control de calidad de los proyectos de traducción.

Traductores

Es el cargo que ocupa una persona capacitada en traducir de una lengua a otra y viceversa, debe estar capacitado para traducir de diversos idiomas documentos generales, técnicos y especializados, analizando e interpretando su contenido; a fin de suministrar la información en el idioma solicitado, manteniendo la originalidad del texto teniendo en cuenta la gramática y su contexto.

Entre sus funciones están:

- La correcta transferencia del contenido del texto de origen al texto de destino.
- La correcta elección de aspectos fundamentales como terminología, vocabulario, giros, expresiones, tecnicismos y jergas específicas de cada sector y profesión en el idioma de destino.

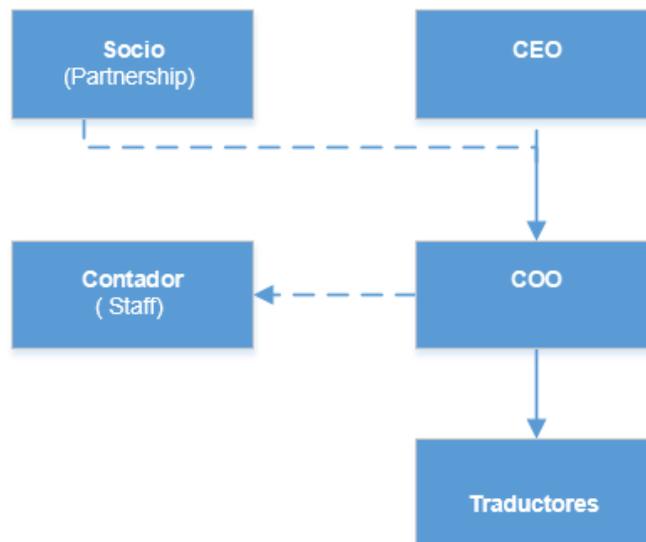
- El uso adecuado de gramática, ortografía, puntuación y sintaxis, así como la correcta transcripción de fechas, nombres, datos, etc. en el idioma de destino.
- La adecuación del estilo y formas del lenguaje a los fines del texto y la intención de su autor.

Los traductores serán pagados por medio de PayPal (ya incluido en la tarifa) y se llevará a cabo un registro con sus datos personales como: nombres completos, teléfono, correo electrónico, el idioma nativo, tarifas de cobros y su perfil de educación. (Ver anexo No. 8)

6.3 Nueva estructura organizacional

A continuación se entrega la propuesta de la nueva estructura organizacional acorde con la visión y estrategia que se pretende para la empresa, diferenciando las unidades funcionales y destacando las unidades de negocio que se observan dentro de la misma:

Gráfico 12. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

El puesto de CEO, que es el puesto de gerencia general, tendrá bajo su cargo al gerente de operaciones, COO, y éste estará bajo su responsabilidad las contrataciones de los diferentes traductores. Para este puesto se sugiere un salario de U\$ 8,000 mensuales con prestaciones incluidas, y según se vea el crecimiento del negocio, éste puede aumentarse su sueldo, ya que inicialmente requerirá las 8 horas normales de trabajo.

El COO apoyará las decisiones del CEO que también ayudará a las contrataciones de los traductores. Para dicho puesto se sugiere un salario de U\$7,000 mensuales con las prestaciones de ley, y según el progreso del negocio, este sueldo puede ir en aumento, dado las funciones que incrementarían al crecer el negocio.

La persona que aportará capital, será socio más que inversionista, ya que brindará contactos de posibles clientes, recomendaciones y estará de apoyo en la organización. El socio trabaja para en la industria estatal, específicamente en el Estado de Colorado, por lo que él proporcionará la base detallada de clientes y dará entrada para los nuevos negocios. El socio obtendrá el 50% de las ganancias obtenidas por el negocio y apuesta el 50% del monto de inversión compartida con el CEO, el señor Daniel Leiva, quienes son las dos personas que se encuentran residiendo en Estados Unidos actualmente.

El contador estará como miembro staff, o sea de apoyo, y será el encargado de realizar los registros de ingresos y egresos de los movimientos empresariales. Tendrá un salario mensual de U\$ 4.000 quien trabajará 2 veces al mes, es decir quincenalmente, desde su lugar de trabajo y éste tendrá que tener su certificación de contador público autorizado.

7. PLAN FINANCIERO

La inversión inicial de Prolanser Translation consistirá en los trámites de la constitución de la empresa que el costo varía por Estado. Para la ciudad de Denver, Colorado los trámites tienen un costo de USD\$600.

En relación a los sueldos, éste se dividió en dos áreas:

Sueldos fijos: son los cargos que necesariamente deben pertenecer a la empresa ya que permiten la operación básica para brindar el servicio (éstos serán contratados por la empresa).

Sueldos variables: cargos que aumentan o disminuyen a medida que varía la demanda del servicio (se pagará por palabras traducidas).

A continuación, en la Tabla 7, se resumen los sueldos del personal fijo. Estos ya incluyen pago de cotizaciones y seguros.

Tabla 7. Costos de personal mensual

COSTOS DE PERSONAL MENSUAL	
Puesto	Salario
CEO	U\$ 3.000
COO	U\$ 2.000
CONTADOR	U\$ 500
TOTAL	U\$ 5.500

Fuente: Elaboración propia

Los gastos mensuales de nómina de la empresa suman U\$ 5.500 para los dos gerentes de la empresa más el contador. El gerente general y el de operaciones abarcarán tiempo completo de trabajo, es decir una jornada diaria de 8 horas, de lunes a viernes y los días sábados de 4 horas, con día de descanso los domingos

y días feriados según las normas legislativas del estado de Colorado. Cabe señalar, que el valor del sueldo además que incluye las prestaciones de ley que deben pagar según las legislaciones del estado, ellos contarán con una tarjeta de crédito corporativa que se registrarán como gastos administrativos. Dentro de los costos mensuales estará el sueldo del contador, sin embargo no estará regido bajo nómina sino que se registrará bajo contrato profesional y que contará con un pago mensual de U\$ 500 sólo para que lleve los registros contables de la empresa y realice las declaraciones tributarias.

Las propuestas de salarios de los gerentes fue basado en la investigación de distintas fuentes fidedignas de páginas web dentro del mercado estadounidense, como lo es *Bureau of Labor Statistics*, en el cual indica que el salario medio anual de un traductor en Estados Unidos es de US\$ 45.700. Asimismo, se toma en cuenta que este nuevo proyecto estará comenzando por lo que se dejó un poco por debajo del promedio y mediante se vaya agarrando el ritmo, se estipulará en incrementar los salarios de ambos gerentes.

Los sueldos de los traductores, dependerá de la producción, es decir del costo por palabra y dependiendo del idioma del documento a traducir. Además, se debe diferenciar de ello a los traductores certificados, quienes tienen cierto nivel de conocimiento de idiomas y más experiencia en el rubro. Por tanto, el sueldo de ellos se considerará como costos variables y por lo general realizan el cobro en base a cantidad de palabras.

En la tabla 8 se muestran los costos unitarios que cobran los traductores y las comisiones que se le pagarán a los traductores dependiendo del idioma. El pago de ellos será a través de transferencia electrónica, dicho costo lo asume el contratado el cual lo incluye en su tarifa a cobrar.

Tabla 8. Lista de precios de traducciones e ingresos por palabra

Language English -->	Average Rate per word	PROLANSER Offer	Client Rate	PROLANSER Client Rate	Revenue per Word	Per 1,000 Words
Amharic	\$0.11	\$0.13	\$0.26	\$0.24	\$0.11	\$110.00
Arabic	\$0.08	\$0.09	\$0.24	\$0.19	\$0.10	\$95.00
Burmese	\$0.10	\$0.10	\$0.26	\$0.24	\$0.14	\$140.00
French	\$0.10	\$0.10	\$0.22	\$0.21	\$0.11	\$110.00
Karen	\$0.12	\$0.12	\$0.22	\$0.21	\$0.09	\$90.00
Karenni	\$0.12	\$0.12	\$0.30	\$0.30	\$0.18	\$180.00
Khmer	\$0.11	\$0.12	\$0.26	\$0.24	\$0.12	\$120.00
Mandarin	\$0.08	\$0.10	\$0.22	\$0.21	\$0.11	\$110.00
Nepali	\$0.12	\$0.12	\$0.22	\$0.21	\$0.09	\$90.00
Oromo	\$0.12	\$0.12	\$0.28	\$0.28	\$0.16	\$160.00
Russian	\$0.11	\$0.11	\$0.20	\$0.19	\$0.08	\$80.00
Somali	\$0.08	\$0.10	\$0.26	\$0.24	\$0.14	\$140.00
Spanish	\$0.06	\$0.08	\$0.12	\$0.10	\$0.02	\$20.00
Swahili	\$0.08	\$0.08	\$0.26	\$0.24	\$0.16	\$160.00
Thailandese	\$0.09	\$0.10	\$0.22	\$0.21	\$0.11	\$110.00
Tigrinya	\$0.12	\$0.12	\$0.28	\$0.26	\$0.14	\$140.00
Twi	\$0.12	\$0.12	\$0.28	\$0.28	\$0.16	\$160.00
Vietnamese	\$0.05	\$0.08	\$0.22	\$0.21	\$0.14	\$135.00

Fuente: Prolanser Translations

La lista de precio se tomó en cuenta el promedio de los precios del mercado y a ello se analizó un precio razonable que se le ofrecerán a los distintos oferentes teniendo en cuenta su calidad y disponibilidad en el momento, por lo que se tienen más de 60 traductores en la base de datos (Detalles en Anexo 8).

Cabe señalar que los idiomas en que incursionará Prolanser son demandados por las escuelas públicas de Denver y que requieren de más proveedores de este servicio, por ende Prolanser aprovechará este segmento objetivo y puede ofrecer precios a su conveniencia.

En la tabla 9 se observa el flujo de caja proyectado teniendo en cuenta que el año 2019 será el año "0" en el que se realizará los trámites de constitución de la empresa y las inversiones necesarias para que funcione el negocio.

Tabla 9. Flujo de caja proyectado a 5 años (US\$)

Flujo de caja proyectado	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas		131,600	137,127	142,887	148,888	155,141
Costos fijos		(64,674)	(64,674)	(64,674)	(64,674)	(64,674)
Servicios (luz, internet)		5,424	5,424	5,424	5,424	5,424
Sueldos (Gerentes y contador)		57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
Publicidad (SEO & dominio)		1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
Costos variables		(45,700)	(47,619)	(49,619)	(51,703)	(53,875)
Utilidad Bruta		21,226	24,834	28,593	32,510	36,592
Ganancias o Pérdidas acumuladas			21,226	46,060	74,653	107,163
Utilidad antes de impuestos		21,226	46,060	74,653	107,163	143,755
Impuestos (IR)		(3,608)	(7,830)	(12,691)	(18,218)	(24,438)
Utilidad después impuestos		17,618	38,230	61,962	88,946	119,317
Ganancias o Pérdidas acumuladas		0	(21,226)	(46,060)	(74,653)	(107,163)
Flujo de caja operacional	0	17,618	17,004	15,902	14,293	12,154
Inversión fija (constitución)	(600)					
Inversión de Capital de trabajo	(21,045)					
Rec. Capital Trabajo						21,645
Flujo de capitales	(21,645)	0	0	0	0	21,645
Flujo de caja	(21,645)	17,618	17,004	15,902	14,293	33,799
VPN	19,068.96					
TIR	77.0%					

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por ventas se estimaron en base a un promedio de los datos mostrados del requerimiento del servicio del año pasado por parte del organismo estatal que administra las escuelas públicas de Denver (Anexo 1, pregunta 7) por la tarifa dispuestos a pagar (Anexo 1, pregunta 23). A continuación se incluyen los cálculos numéricos:

Requerimientos para traducción: 2.900 solicitudes

Traducción de palabras: 4.700.000

Rango de precios disponibles a pagar: US\$0,07-US\$0,21 → Promedio: US\$ 0,14

En una solicitud hay: 1.620,69 palabras (división de palabras x solicitudes)

Ingresos: 1.620,69 palabras * US\$0,14 = US\$226,90 (por 1 solicitud).

Suponiendo obtener el 20% del total de las solicitudes, el valor es igual a US\$131.600. Para los siguientes años se proyectaron un crecimiento del 4,2% (datos expuestos en el capítulo de “crecimiento de mercado”).

Los gastos administrativos, como son el internet y la luz se calcularon en base al costo promedio de vida en Colorado.

Los costos variables, son los pagos que se deben realizar a los traductores según la producción, que se realizó un cálculo promedio proyectado basado en los requerimientos de Denver Public Schools por las comisiones por palabras que cobran los traductores (Anexo 8) complementado por el crecimiento de la industria lingüística en el país de Estados Unidos.

La inversión de capital de trabajo se calculó en base a las proyecciones de pago de los traductores, al menos cubrir 3 meses de pago, más los desembolsos previos que se deben hacer asociados a la página web que será la herramienta propia para atraer clientes.

Para la valorización de la empresa se utilizó el método de los flujos descontados, el cual es ampliamente utilizado para estimar y valorizar un negocio. Del mismo modo, el cálculo de la tasa de descuento, se tomó en cuenta el Beta del sector industrial en la página web de Aswath Damodaran. En la tabla 10 se muestran los datos del beta apalancado y desapalancado del sector “servicios de información”, ya que era la industria más parecida que se encontró al de servicios de lingüística.

Tabla 10. Beta de la industria de servicios lingüísticos

	Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective	Unlevered beta
47	Furn/Home Furnishings	30	0.88	50.67%	16.96%	0.64
48	Green & Renewable Energy	21	1.62	146.40%	0.00%	0.77
49	Healthcare Products	248	1.12	14.86%	5.46%	1.01
50	Healthcare Support Services	111	1.15	36.22%	8.33%	0.91
51	Healthcare Information and Techn	119	1.29	17.24%	5.65%	1.14
52	Homebuilding	31	0.98	62.24%	24.35%	0.67
53	Hospitals/Healthcare Facilities	34	1.12	139.76%	6.88%	0.55
54	Hotel/Gaming	70	1.01	63.90%	9.55%	0.68
55	Household Products	141	1.13	21.12%	7.14%	0.98
56	Information Services	71	1.12	15.06%	10.37%	1.01
57	Insurance (General)	20	0.87	47.86%	13.97%	0.64
58	Insurance (Life)	23	1.11	104.73%	3.47%	0.62
59	Insurance (Prop/Cas.)	50	0.74	25.46%	15.95%	0.62
60	Investments & Asset Management	172	1.10	67.35%	7.09%	0.73
61	Machinery	127	1.17	26.93%	13.62%	0.97
62	Metals & Mining	94	1.32	41.78%	3.06%	1.01
63	Office Equipment & Services	24	1.81	61.37%	13.71%	1.24

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Sobre la beta

La beta es la medida de la volatilidad de una acción relativa a la volatilidad del mercado dado. Una puntuación superior a 1 indica que el valor es más volátil que el mercado, y menos de 1, menos volátil. La mayoría de las betas se encuentran entre 0,5 y 1,5. Por su parte, el coste del capital se calcula generalmente utilizando el modelo de precios de activos de capital (CAPM), que define el coste de capital de la siguiente manera:

$$\text{Costo del capital (Ke)} = (R_f) + (E(R_m) - R_f) * \text{Beta } (\beta)$$

Donde:

R_f : Tasa libre de riesgo (tasa de las letras del Tesoro estadounidense a 10 años);

$(E(R_m - R_f))$ la prima de riesgo de mercado;

β : beta de la deuda neta.

Para calcular la tasa de descuento del accionista, en primer lugar se debe conocer la tasa libre de riesgo, que en este caso se tomó de referencia los datos del

rendimiento de los bonos de Estados Unidos a 10 años que es de 4,0%.¹⁵ De igual forma, se obtuvo el premio por riesgo país a través de la referencia de los bonos spread del Estado a 10 años que es igual a 7,0¹⁶.

$R_f = 4,0\%$

Prima de Riesgo de mercado = 7,0%

Beta = 1,12

Por lo tanto, el costo de capital será:

Costo de capital (K_e) = $4,0\% + 7,0\% * 1,120 = 11,84\%$

La tasa calculada es baja al promedio del resto de los costos de capital, debido a que depende del riesgo país, que es derivado del nivel de endeudamiento de la nación y su nivel de déficit fiscal que son claramente determinantes, ya que impactan materialmente sobre la sustentabilidad de la deuda. Dado que Estados Unidos es un país estable, sirve de modelo para realizar comparaciones con otros países para el cálculo de premio de riesgo país. En otras palabras, Estados Unidos es un país de fuertes implicancias económicas que es visto favorablemente para la comunidad inversora y que cuenta con abundante crédito disponible a bajo costo en donde difícilmente va a enfrentar problemas de solvencia, ya que tiene acceso al capital necesario para refinanciar.

Ahora bien, en dado caso que la empresa Prolanser siga operando en Nicaragua y no realice la estrategia de internalización hacia Estados Unidos, se proyecta una tasa de retorno negativa (ver tabla 11). Los datos del año 2018 son datos reales que proporcionó la empresa de los estados financieros y del año 2019 se hizo la proyección anual con datos trimestrales que proveyó el contador de la empresa, y los demás años se realizó a través de proyecciones según datos del “crecimiento” de la economía nicaragüense, provenientes de fuentes de expertos en la economía, a lo que se tomaron y compararon datos desde las fuentes del Banco Nacional de Nicaragua, Agencia EFE, Funides (Fundación Nicaragüense para el

¹⁵ <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

¹⁶ <https://es.investing.com/rates-bonds/government-bond-spreads>

Desarrollo Económico y Social) y entre ellos se concluyó que: “La economía nicaragüense, que se contrajo un 4% el año pasado (2018), se encamina a su peor crisis económica de los últimos 30 años en medio de un conflicto sociopolítico y humanitario que tiene enfrentado al Gobierno con el sector privado y otros agentes de este empobrecido país” (EFE, Febrero 2019). En otras fuentes, se cita: “El deterioro económico experimentado en 2018 y el que se espera en 2019 no se puede revertir con medidas económicas, porque su origen radica en la crisis política y socioeconómica que vive el país. En ese escenario, el producto interno bruto (PIB) de Nicaragua se contraerá entre un 7,3 % a un 10,9 % en 2019” (FUNIDES, 2019).

Dado lo anterior se hizo la proyección de ventas según la decreciente economía de Nicaragua en un 10,9% para el año 2019 y los siguientes años del 7,3%; así mismo, se tomaron en cuenta las clausuras¹⁷ de varias ONG's en Nicaragua, en total nueve ONG que se les cancelaron su registro legal¹⁸, por conflicto político¹⁹.

¹⁷ <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/481482-asamblea-nacional-nicaragua-cancela-5-ong/>

¹⁸ <https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/policia-nicaragua-ocupa-sedes-diario-opositor-confidencial-ong-derechos-humanos-noticia-588090>

¹⁹ <https://www.voanoticias.com/a/nicaragua-ong-expropiacion-saqueo-asamblea-ortega-cidh-/4701500.html>

Tabla 11. Flujo de caja proyectado a 5 años Prolanser en Nicaragua (US\$)

Flujo de caja proyectado	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	115,598.60	102,998.35	91,771.53	81,768.44	75,799.34
Costos fijos	(27,248.79)	(27,248.79)	(27,248.79)	(27,248.79)	(27,248.79)
Servicios Básicos	5,641.71	5,641.71	5,641.71	5,641.71	5,641.71
Sueldos (Gerentes y contador)	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Prestaciones de ley	607.08	607.08	607.08	607.08	607.08
Costos variables	(37,773.64)	(39,888.97)	(42,122.75)	(44,481.62)	(46,972.59)
Utilidad Bruta	50,576.16	35,860.59	22,399.99	10,038.02	1,577.95
Ganancias o Pérdidas acumuladas		50,576.16	35,860.59	22,399.99	10,038.02
Utilidad antes de impuestos	50,576.16	86,436.75	58,260.58	32,438.01	11,615.97
Impuestos	(7,586.42)	(12,965.51)	(8,739.09)	(4,865.70)	(1,742.40)
Utilidad después impuestos	42,989.74	73,471.24	49,521.49	27,572.30	9,873.57
Ganancias o Pérdidas acumuladas		(50,576.16)	(35,860.59)	(22,399.99)	(10,038.02)
Flujo de caja operacional	42,989.74	22,895.08	13,660.90	5,172.32	(164.44)
Inversión de Capital de trabajo	(7,312.61)	(7,312.61)	(7,312.61)	(7,312.61)	(7,312.61)
Rec. Capital Trabajo					
Préstamo	(353.62)	(353.62)	(353.62)	(353.62)	(353.62)
Intereses	(78.71)	(78.71)	(78.71)	(78.71)	(78.71)
Cargos bancarios	(59.31)	(59.31)	(59.31)	(59.31)	(59.31)
Flujo de capitales	(7,804.25)	(7,804.25)	(7,804.25)	(7,804.25)	(7,804.25)
Flujo de caja	35,185.49	15,090.83	5,856.65	(2,631.94)	(7,968.70)
VPN	50,718.68				
TIR	(0.41)				

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

De la tabla 11 se puede observar que a pesar que el valor presente neto resulta positivo, la tasa de retorno se proyecta negativa y es por la consecuencia que para los dos últimos años proyectados resulta negativo el flujo de caja, es decir, la empresa asumiría pérdidas. Esto es en consecuencia a la crisis que atraviesa el país y según fuentes economistas, es muy difícil que el país retome su economía que se iba destacando antes de abril 2018. Asimismo, cabe señalar que la empresa tiene una deuda (préstamo bancario) que es debido a la adquisición de un vehículo que es utilizado para el traslado de equipos en eventos de interpretación y dicha deuda finiquita hasta el año 2022. Así mismo, se tomó en cuenta la inflación de Nicaragua para los costos variables, que es la más alta de

Centroamérica siendo del 5.6%²⁰ para el año 2018, siendo afectado los precios de algunos bienes y servicios de las divisiones de alimentos y bebidas, como: agua, electricidad, gas y otros combustibles.

A continuación los cálculos numéricos tanto de los costos variables como fijos:

Servicios básicos	Mensuales (C\$)	12	TC (US\$)
Internet	2,690.22	32,282.64	983.63
Luz	1,734.80	20,817.60	634.30
Teléfono	1,091.72	13,100.64	399.17
Celular	5,933.11	71,197.32	2,169.33
Agua	295.08	3,540.96	107.89
Dominio pág web		150.00	150.00
Pago Municipal	3,274.91	39,298.92	1,197.41
Costos variables		Anual (US\$)	
Trad, Int, renta	95,147.33	34,788.79	
Baterías	2,019.79	738.50	
Combustible	600.00	219.38	
Papelería y útiles	254.70	93.13	
Gastos de caf	364.13	133.14	
Gastos de aseo	2,051.91	750.24	
Gastos varios	2,449.50	895.61	
Mantenimiento veh	423.55	154.86	
Costos fijos	CEO (US\$)	COO (US\$)	Contador (US\$)
Sueldos	850.00	700.00	200.00
	10,200.00	8,400.00	2,400.00
Prestaciones a pagar (INSS Patronal)	325.24	208.37	73.47

Para la tasa de cambio de córdobas a dólares se utilizó el promedio del 2018 a 2022, el cual resulta el cambio de C\$32,82 por US\$1,00.

La inversión de capital es debido al pago que se realizan a los traductores / intérprete una vez finalizado el trabajo y el cliente corporativo realiza el pago hasta que Prolanser emita la factura original y sea recibido por el cliente, el cual puede tomar semanas hasta meses, como es el caso de la Organización no gubernamental SNV- Nicaragua (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) quienes realizan pagos por transferencia hasta que acumule alrededor de seis facturas, ya que tiene un costo bien alto las transferencia electrónicas monetarias,

²⁰ <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/469700-nicaragua-tiene-inflacion-mas-alta-centroamerica/>

por lo que prefieren realizar un solo pago por un monto superior a mil dólares. Por eso Prolanser presenta un incremento “alto” en ingresos en algunos meses pero no es por mayor producción, sino que es ingreso por cuentas por cobrar.

En las siguientes tablas (12 y 13) se realizaron proyecciones a cinco años de los estados de resultados, basado en el flujo de caja proyectado asumiendo la internacionalización de Prolanser que es la vía más factible y rentable.

Tabla 12. Balance General Proyectado a 5 años

Balance General Proyectado	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Corriente						
Efectivo	\$ 21,045	\$ 131,600	\$ 137,127	\$ 142,887	\$ 148,888	\$ 155,141
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos anticipados	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 21,645	\$ 131,600	\$ 137,127	\$ 142,887	\$ 148,888	\$ 155,141
TOTAL ACTIVOS	\$ 21,645	\$ 131,600	\$ 137,127	\$ 142,887	\$ 148,888	\$ 155,141
Pasivo						
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 64,674	\$ 64,674	\$ 64,674	\$ 64,674	\$ 64,674
Otros pasivos	\$ -	\$ 45,700	\$ 47,619	\$ 49,619	\$ 51,703	\$ 53,875
Impuesto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 110,374	\$ 112,293	\$ 114,293	\$ 116,377	\$ 118,549
Patrimonio						
Capital Social	\$ 21,645	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 21,226	\$ 24,834	\$ 28,593	\$ 32,510	\$ 36,592
TOTAL PATRIMONIO	\$ 21,645	\$ 21,226	\$ 24,834	\$ 28,593	\$ 32,510	\$ 36,592
TOTAL PAS+PATRIMONIO	\$ 21,645	\$ 131,600	\$ 137,127	\$ 142,887	\$ 148,888	\$ 155,141

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Estado de Resultado Proyectado a 5 años

Estado de Resultados Proyectado	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$131,600.00	\$137,127.20	\$142,886.54	\$148,887.78	\$155,141.06
Materia Prima	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Bruta	\$131,600.00	\$137,127.20	\$142,886.54	\$148,887.78	\$155,141.06
Gastos de ventas	(\$58,980.00)	(\$60,000.00)	(\$65,000.00)	(\$70,000.00)	(\$75,000.00)
Gastos de administración	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad Operativa	\$72,620.00	\$77,127.20	\$77,886.54	\$78,887.78	\$80,141.06
Otros ingresos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Utilidad antes de impuestos	\$72,620.00	\$77,127.20	\$77,886.54	\$78,887.78	\$80,141.06
Impuestos (17%)	(\$12,345.40)	(\$13,111.62)	(\$13,240.71)	(\$13,410.92)	(\$13,623.98)
Utilidad Neta	\$60,274.60	\$64,015.58	\$64,645.83	\$65,476.86	\$66,517.08

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIÓN

Al término de este trabajo de título, se puede concluir que la propuesta de plan de reestructuración para la empresa Prolanser Translation, fue determinando mediante estrategias de mediano plazo con el propósito de que la empresa continúe proyectándose de manera eficaz en los próximos cinco años.

Para ello, la mejor estrategia es la internalización hacia el país Estados Unidos, donde la empresa Prolanser podría tener un buen desempeño por contar con la experiencia debida por los años de funcionamiento como la alimentación académica que ha obtenido recientemente el CEO, titulándose como máster en traducción e interpretación en la Universidad de Colorado.

Dicha propuesta de reestructuración organizacional es de acorde a la proyección futura en Estados Unidos, en la cual representará un aporte económico para el desarrollo y crecimiento de la empresa, así como un fortalecimiento de imagen corporativa que la empresa necesita.

La recopilación de información y levantamiento de la situación actual, específicamente el mercado de Nicaragua, posibilitó determinar factores claves para visualizar el decaimiento de los ingresos, así como perjudicial para el posicionamiento futuro de la compañía.

Y, por el lado de la recopilación de información en el mercado estadounidense, específicamente del sector de las Escuelas Públicas de Denver ayudaron a determinar el requerimiento masivo y constante de proveedores de servicios lingüísticos, en lo cual Prolanser abrirá paso a su operación en el extranjero por medio de las licitaciones públicas que se están llevando a cabo en este año 2019.

A nivel de las oportunidades detectadas en el medio externo, se puede mencionar que la economía en Estados Unidos se proyecta promisoriosa para los siguientes años, destacando el crecimiento proyectado y el adecuado funcionamiento

político-legal del país. Dentro de este escenario, la empresa se debe preocupar de los sectores de la economía que mayor proyección tienen en cuanto a crecimiento, por ejemplo visualizar otros campos como el sector judicial, que en varios distritos se encuentran escasos los proveedores de servicios de traducción.

Junto a esto se concluye que al menos durante los tres próximos años, el sector de traducciones seguirá creciendo en cuanto al nivel de contrataciones corporativas, lo que representa un futuro auspicioso para el negocio y la posibilidad de aumentar las ventas.

Por otro lado, no debe olvidarse que en un futuro no muy lejano, Prolanser puede reaperturar su línea de negocio de las interpretaciones donde cual se visualiza el mayor de los ingresos. También, poder incorporarse a las ventas y rentas de equipos de interpretación en la cual tienen vasta experiencia.

En relación a la competencia, se concluye que el sector traductor constituye un sector muy competitivo, sin embargo con demanda insatisfecha hacia algunos idiomas, y en donde se vio la necesidad de incorporar en dicha industria con la calidad requerida para los clientes finales que necesitan de este servicio. En este sentido la estrategia de Prolanser, debe continuar siendo la diferenciación por calidad del servicio entregado, de sus procesos internos y mejorar el valor agregado que se puede entregar a sus clientes a través de herramientas y aplicaciones tecnológicas, especialmente referidas a su página web.

El futuro de la implementación de este servicio depende fuertemente de sus capacidades de establecer relaciones estrechas con los clientes y lograr expandir los requerimientos de éstos a largo plazo, basándose en una estrategia de crecimiento dentro del sector de colegios públicos, así como lo que implica un doble esfuerzo de adaptación y creación de confianza para con sus clientes para poder extenderse a otros sectores y otros condados que llaman mucho la atención como es el caso de Aurora, que no está muy lejano de Denver.

Otro punto importante es la cultura organizacional de la empresa, ya que esta debe contener un fuerte sentimiento de pertenencia y orientación a la venta del servicio lingüístico, ya que en cada contacto con el cliente, se debe orientar hacia un servicio de calidad y de excelencia.

Finalmente y gracias a la evaluación hecha a través del plan financiero, el plan estratégico para la empresa Prolanser es perfectamente ejecutable, rentable y factible desde el punto de vista de la demanda. Se obtiene un VAN positivo de US\$19.068,96 y una tasa de retorno superior a la tasa de costo de capital. Esto quiere decir que bajo el punto de vista de la inversión es un plan de negocio atractivo e interesante de invertir bajo las proyecciones de venta establecida.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Globalization and Localization Association GALA Global (2017).
- 2) Portal de estadísticas [En línea] <https://es.statista.com/estadisticas>.
- 3) Agencia de promoción e inversiones en Nicaragua [En línea]
<http://pronicaragua.gob.ni/es/pronicaragua>.
- 4) Enterprise Language Processing [En línea]
www.commonseadvisory.com
- 5) McCORMICK, ERNEST J. Ergonomía Editorial Gustavo Gili S. A. Barcelona 1980
- 6) Best, Roger J. Marketing estratégico. Editorial Pearson Prentice Hall. 4ta edición.
- 7) Brumme, J., “La traducción de la cultura” de la revista Especulo, Universidad Complutense de Madrid.
- 8) Rabassa, Joan Massons. Finanzas. Editorial Hispano Europea, S.A (11 ed.)
- 9) Banco Nacional de Nicaragua.- Crisis socioeconómica de Nicaragua 2019
- 10) Stewart, Robert G., The Business of Language and Evolution of LSPs, 2018
- 11) La Prensa, Nicaragua.- Noticias de Nicaragua y el mundo/ economía 2019
- 12) El Nuevo Diario.- sección economía/2019

ANEXOS

Anexo 1: Adendum de una licitación realizada por parte de la Administración de las Escuelas Públicas en Denver. (Siglas en Inglés DPS “Denver Public Schools”) en el cual son preguntas respondidas a los licitadores como parte de sus dudas durante el proceso de licitación que fueron enviadas por correo electrónico.

Amend BD1861 - Language Interpreting and Translation Services (Including Sign Language), dated April 12, 2018, as follows:

BD1861 Questions and Answers to email questions

1. Why is the district utilizing a solicitation for the services requested in this bid?
 - a. *DPS is looking to award several contractors in order to have them formally prequalified for scheduled and as-needed services.*
2. Can the district please clarify how needs for contractors will be disseminated to vendors post award?
 - a. *It will depend on need, availability, resources, quality, equipment, and other needs.*
3. Can the district please explain how points will be awarded for the cost section of this solicitation?
 - a. *We will give priority to agencies/independent contractors with more competitive rates.*
4. Are you satisfied with your current provider of services? What would you like to see with the awarded vendors and their approach the requested services?
 - a. *We are generally satisfied with the current services we receive, however we are always looking to grow our pool of providers and to improve our services. Responsibility and quality are key.*
5. Have your current providers been able to meet all of your needs?
 - a. *Mostly, but we have had talent shortage from time to time.*
6. How many vendors does the district expect to award a contract to for the services requested in this solicitation?
 - a. *We don't have a set number.*
7. District wide, approximately how many students received these services?
 - a. *While the number of individual students can be found, what's more telling is the number of requests as some student's need multiple sessions of interpretation and some documents may be translated multiple times. Last year DPS processed over 10,000 requests for interpretation and over*

2,900 requests for translation of over 4.7 million words.

8. Approximately how many students at your district are on an IEP?
 - a. *We handle approximately 7890 IEP/504 related requests last year with a total of 9782 hours.*

9. Approximately how many students at your district are on a 504 plan?
 - a. *We handle approximately 7890 IEP/504 related requests last year with a total of 9782 hours.*

10. Are the services temporary, or, are they on-going throughout the school year?
 - a. *The requested services are ongoing through the school year but fluctuate from month to month.*

11. Will the district accept a price range depending on the candidates' level of experience or does the district only want a fixed flat rate?
 - a. *The interpretation scheduling system currently only takes a single rate per language.*

12. What is the expected amount of Full Time Equivalent (FTE) Interpreters, Translators, & Sign Language Interpreters needed for this contract?
 - a. *We don't guarantee minimum time nor do we provide full time contracts for agencies/independent contractors.*

13. Can the district please provide incumbent information and current bill rates for contracts in place for similar services?
 - a. *For translation the range is from \$0.07 to \$0.21 per word and for interpretation the range is \$32 to \$65 per hour.*

14. Can the district please provide the total amount of FTE contract Interpreters, Translators, and Sign Language Interpreters for 2016-17SY?
 - a. *We had 18 independent contractors and 14 agencies with multiple interpreters/translators.*

15. Can the district please describe the supplies and materials that contracted therapists will have access to at the district? (Wi-Fi, computer access, testing material, office supplies, etc.)?
 - a. *The contract is for translators and interpreters. Please review that you are applying for the correct position. Materials will not be provided as a matter of course for translators or interpreters except for equipment, advanced notice is required.*

16. Can the district please clarify the maximum weekly allowable hours approved for contracted FTE's?
 - a. *There is no maximum allowable hours.*

17. What is the caseload for these providers?
a. There are no set standard case load. It depends on the document length and difficulty for translators and ability to attend meetings and length of meetings for interpreters.
18. What travel between schools is expected for these providers?
a. Interpreters must provide their own transportation. Schedulers will make an effort to keep appointments geographically close to one another but at times appointments may be across the district.
19. RFP shows that workers comp insurance is required. Will there be a waiver form if an agency does not have any employees but instead uses independent contractors?
a. If your company does not have employees, then you would be waived from having Workers Compensation Insurance.
20. RFP says we can give a discount for prompt payments - can we give other types of discounts such as high volume?
a. DPS Accounts Payable is responsible for payment and pays invoices 'net 30'. You can certainly provide other incentives but DPS may choose not to participate in the discount program.
21. What percentage of the 7000 requests are ASL services?
a. Approximately 2%
22. How many hours a month does DPS request for ASL services?
a. The average for 2016-17 school year was 11 hours per month.
23. What agency is DPS currently using and what is the current regular rate?
a. For translation, the range is from \$0.07 to \$0.21 per word, and for interpretation the range is \$32 to \$65 per hour.
24. You mentioned on the phone call that DPS does not accept last minute rates but it doesn't show on the RFP - can you clarify this, please? If that is correct, we should be incorporating last minute rates in the regular rate, correct? In fact, on the RFP it says we can bill for a "rush rate" - is that another word for short notice requests?
a. DPS asks for a standard hourly rate but will accept a 'rush' flat fee. The calculation for a rush job is (standard rate x time) + rush fee.
25. Also on the phone call, it was mentioned that mileage is not paid which is not shown in the RFP - clarification, please?
a. DPS only pays mileage for extremely difficult to find languages. We

usually have adequate resources for Spanish, Arabic, Vietnamese and Chinese but some of the African languages are extremely difficult to find so we pay mileage when necessary.

26. RFP mentions that all interpreters must attend training by DPS yearly. Often with school districts, we send over 50 interpreters, are you looking to have all of them attend or just admin of the agency?

a. All the interpreters that will be working for DPS.

27. RFP mentions: "A vendor must have SDL Trados Studio 2015/2017 or be able to demonstrate that the vendor's Computer Aided Translation (CAT) tool is compatible with the latest version of SDL Trados Studio." Is that not applicable to sign language interpreting?

a. No.

28. I'm still trying to understand your ISS in-house software. Will an email be sent from your software to us or do we have to monitor your software for new requests at all times?

a. You will receive an email.

29. Our software is very advanced and we will be able to provide you with all kinds of needs and data - while we will work with your software, would DPS open to looking at the benefits of our software and the possibility of using it?

a. We will only work with our software.

30. Can an agency just reply to one modality or the modalities they are most comfortable in servicing?

a. Yes.

31. What are the primary languages needed for interpretation services?

a. Spanish, Arabic, Vietnamese, Amharic, Burmese, Nepali, Somali, French, Russian.

32. What additional trainings is the district looking for vendors to provide?

a. Interpreters/translators must be trained in their fields. We welcome agencies to present in our yearly trainings and to offer trainings to other interpreters.

33. What equipment is the vendor required to provide? What will the district supply for interpreters/translators?

a. Agencies must have their own equipment. Direct ICA will be using DPS equipment and been fully responsible for loss or damage.

34. Is the vendor required to supply equipment for Sign Language Interpreters or just the other positions?

a. *No, services for ASL are for Parents only not for students. Services are In-Person.*

35. When the background check report is referenced (p. 21), does DPS want background check information for every employee and independent contractor? Or, do we just need to keep this information on file and have it available upon request? Can you please provide some additional specifics on this?

a. *It is the intent of the District to award this contract to responsive, responsible Vendors and that would require the current background check reports for all of the designated employees that will provide services to DPS. If you need to add or make changes to the designated employees, you may do so after award as needed.*

36. The RFP notes that resumes need to be provided for all key personnel and employees, again, do we need to provide resumes and qualifications for all independent contractors or only for the key personnel mentioned in the company's proposal?

a. *Please provide the resumes for the key personnel of the company and persons providing services to DPS.*

37. The RFP asks to provide relevant licenses, what type of license are you envisioning? Licenses to operate the business (city, county) or industry licenses? Can you provide an example?

a. *We are looking for any industry license(s) or certifications.*

38. For translation: the RFP notes that DPS may request meetings as necessary, what would be the purpose, frequency and notice for these meetings?

a. *Purposes, frequency and notice varies depending on the situation. Nothing has been set.*

39. For translation: can the vendor reject a project if the deadline is insufficient to allow for time to complete the translation?

a. *Yes.*

40. Are translations invoiced differently or separately from interpretations?

a. *Yes.*

41. For translations: can a company use independent contractors or is it more designed for companies with in-house translators or an established translation department?

a. *That is up to the company. DPS expects a high-quality final product delivered on time.*

42. For translations: if there is a 24-hour cancellation (per the policy on p.), and a translator has already begun working on the translation, can a company bill for

the completed portion of the translation?

a. *We will evaluate each case individually and make a determination.*

43. What are the current prices DPS is paying for any and all language services covered under the current contract? Please provide the pricing broken down by service and language.

a. *Rates vary per language and provider. For translation the range is from \$0.07 to \$0.21 per word and for interpretation the range is \$32 to \$65 per hour.*

44. What are the top 10 most requested languages? What is the breakdown by percentage? (i.e. Spanish 50%, Vietnamese 25%, Russian 10%, etc.)

a. *Percentages vary. Most of our work is for Spanish but we also get high percentages for Arabic, Vietnamese, Amharic, Burmese, Nepali, Somali, French, and Russian.*

45. What is a typical number of pages in an average translation request?

a. *It varies. Translations are counted by word, not pages.*

46. What percentage of translation requests are for rush delivery?

a. *It varies. Translations are counted by word, not pages.*

47. What is the typical amount of advance notice for interpreting requests? A few days, a week, more than a week?

a. *We request at least seven business in advance but we have a high percentage of short-notice meetings (three days or less). We expect agencies to fulfill last minute requests.*

48. What are the names of the current vendors supporting this contract?

a. *We are not allowed to disclose this information during an open bid process. If you want this information, you will need to submit a CORA request.*

49. On page 6 (B.3.), if we have nothing proprietary in our proposal, thus having nothing to redact for the purposes of an "Open Records Request", an electronic redacted version of our proposal would not need to be submitted, correct?

a. *No, we will still need a copy of the proposal marked "Redacted."*

50. The DPS Code of Ethics document in Appendix B that we are supposed to include in our submission, does not have a space for signature. Should we sign that document anywhere on the page to indicate our full compliance with the terms of that document?

a. *When you submit a proposal, you are accepting the DPS Code of Ethics, but we would appreciate if you would sign the bottom of the page for*

acknowledgement.

51. If you have multiple locations, what is the usage by location?

a. *It varies. We have roughly 200 schools.*

52. What are the top 10 requested languages for each type of service? (On-site, Over-the-Phone, Video-Remote, Translations)

a. *Here are the totals for on-site, over-the-phone and video-remote, with +80% onsite, in person.*

Language	Meeting Count	Total Hours
Spanish	10,452.00	15,726.42
Arabic	436.00	704.33
Vietnamese	376.00	575.58
Somali	228.00	326.50
ASL	175.00	199.50
Nepali	118.00	158.92
Amharic	92.00	143.17
Swahili	88.00	129.83
Burmese	82.00	127.75
English, Spanish	68.00	107.50
French	61.00	100.75

b. *For translation:*

Language	Word Count	% Total Cost
Spanish	1,571,795	24.83%
Vietnamese	604,456	11.82%
Somali	512,742	10.03%
Burmese	441,655	8.64%
French	434,711	8.50%
Amharic	431,902	8.45%
Nepalese	428,713	8.39%
Russian	408,856	8.00%
Aramaic	387,839	7.59%
Mandarin	37,686	0.74%

Anexo 2. Ranking top 100 mundial de los proveedores de servicios con mayores ingresos del año 2019

Rank	Company	Country	Note	Revenue (USD millions)	Core business
1	TransPerfect	United States	v	705.0	translation, life sciences, legal
2	Lionbridge	United States	v	647.0	translation
3	LanguageLine Solutions	United States	e	480.0	interpreting
4	SDL	United Kingdom	FY	432.0	translation, IT, technical, life sciences
5	RWS	United Kingdom	FY	408.0	translation, patents, life sciences, IT
6	Keywords Studios	Ireland	FY	295.2	videogame services
7	appen	Australia	FY	272.2	data company
8	Welocalize	United States	v	227.0	translation, patents, life sciences
9	SDI Media	United States	v	226.0	media localization
10	AMPLEXOR	Luxembourg	v	180.2	life sciences, technical, government
11	STAR Group	Switzerland	v	177.5	translation, technology, automotive, IT
12	CyraCom International	United States	v	147.0	interpreting
13	Acolad Group	France	v	138.1	translation, life sciences, legal, luxury
14	BTI Studios	Sweden	v	118.0	media localization
15	Semantix	Sweden	v	113.8	interpreting, translation, government
16	Honyaku Center	Japan	e	109.2	translation, patents, life sciences, IT
17	thebigword	United Kingdom	FY	101.9	interpreting, translation, government
18	Pactera Technologies	China	v	100.0	translation, IT, financial, retail
19	United Language Group	United States	e	92.0	translation
20	Ubiquis	France	v	86.9	translation, financial, legal, life sciences
21	Translation Bureau	Canada	v	81.8	translation, government, interpreting
22	Voice and Script International	United Kingdom	e	81.5	media localization
23	Datawords	France	v	75.0	translation, marketing
24	LanguageWire	Denmark	v	71.3	life sciences, luxury, automotive
25	Logos Group	Italy	v	64.4	translation, life sciences, technical, IT
26	Språkservice Sverige	Sweden	e	61.3	interpreting
27	IYUNO Media Group	Singapore	v	58.3	media localization
28	Stratus Video	United States	v	56.4	interpreting, healthcare
29	KERN	Germany	v	53.6	translation

30	Transn	China	e	53.0	translation, IT
31	Dubbing Brothers	France	e	52.6	media localization
32	Morningside Translations	United States	v	48.7	translation, legal, patents, life sciences
33	SeproTec	Spain	v	43.3	translation, legal, patents
34	Certified Languages International	United States	v	41.4	interpreting
35	LiveWords	Netherlands	v	40.9	translation, interpreting
36	Akorbi	United States	v	39.3	healthcare, financial, interpreting
37	CSOFT	China	v	38.9	translation, life sciences, IT, technical
38	Transvoice	Sweden	e	36.0	interpreting
39	CRESTEC Inc — localization	Japan	v	35.0	translation
39	CTS LanguageLink	United States	e	35.0	translation, interpreting, media
41	Vistatec	Ireland	e	34.7	translation, LQA
42	ZOO Digital Group	United Kingdom	FY	29.8	media localization
43	Martti	United States	e	30.0	interpreting
44	Sunyu	China	v	29.5	translation, patents
45	Akagane	Japan	e	28.8	technical writing, printing, translation
46	Motionpoint	United States	e	28.0	website translation
47	Apostroph Group	Germany	v	27.3	translation
48	One Hour Translation	United States	e	27.0	translation, platform
49	Language Services Associates, Inc	United States	e	25.5	interpreting
50	CinemaNext — localization	France	FY	25.0	media localization
51	Skrivanek	Czech Republic	v	25.0	technical, government, life sciences
52	Alpha CRC	United Kingdom	v	24.2	translation
53	Capita Translation and Interpreting	United Kingdom	e	24.0	translation, interpreting
54	Translated	Italy	v	23.5	translation, technology, platform
55	Janus	Austria	e	23.6	translation, interpreting
56	Lan-bridge	China	v	22.5	translation, technical
57	Abbyy LS	Russia	v	21.6	translation, life sciences, technical, IT
58	Argos Multilingual	Poland	v	21.0	translation, life sciences, technical
59	Rev.com	United States	v	21.0	translation, media, platform
60	CBG Konsult & Information	Sweden	v	20.9	translation, automotive
61	EC Innovations	China	v	20.8	translation, life sciences, IT
62	LocTeam	Spain	e	20.5	translation, localization
63	Valbin Corporation	United States	v	19.5	government
64	NLG GmbH	Germany	v	18.7	translation, life sciences
65	TRSB	Canada	v	18.5	financial, life sciences, technical
66	Transline Gruppe	Germany	v	18.4	translation
67	Rozetta Corp,	Japan	e, FY	18.3	translation, platform, technology
68	24translate Group	Germany	v	18.0	translation, technology

69	Multicultural NSW	Australia	FY	17.6	translation, interpreting, government
70	Straker Translations	New Zealand	e, FY	17.2	translation, platform
70	LanguageLoop	Australia	v	17.2	interpreting, translation, government
72	Qloc	Poland	e	17.0	videogame services
73	Globo	United States	v	16.8	interpreting, healthcare, government
74	Lylo	France	v	16.5	media
75	Interpreters Unlimited Group	United States	v	15.5	interpreting
76	ISI Language Solutions	United States	v	15.4	translation, healthcare
77	EasyTranslate	Denmark	e	15.0	interpreting, translation, government
78	Venga Global	United States	e	14.9	translation
79	Language Connect	United Kingdom	v	14.7	translation, market research, healthcare
80	Lingsoft Group	Finland	v	14.5	translation, technology, government
81	Lingo24	United Kingdom	v	14.3	translation, platform, technology
82	itlInstitutfürtechnischeLiteraturAG	Germany	v	14.2	translation, technical, automotive
83	mt-g	Germany	v	14.1	translation, life sciences
84	Crimson Interactive	India	v	14.0	translation
85	MasterWord	United States	v	13.7	translation, interpreting, healthcare
86	Chizai Corporation	Japan	e	13.6	patents
87	CQ Fluency	United States	v	13.2	translation, life sciences
88	EGO Translating Company	Russia	v	12.1	translation, interpreting, government
89	Geneva Worldwide	United States	v	12.0	interpreting, translation, legal, healthcare
89	Diction	Switzerland	v	12.0	translation, automotive, legal
89	HansemEUG	Korea	v	12.0	technical writing, translation
92	Summa Linguae	Poland	v	11.9	translation, IT, retail
93	Groupe LCI	France	e	11.8	translation, technical writing
94	SuperText	Switzerland	v	11.7	translation, marketing
95	PTIGlobal	United States	v	11.5	translation, technical, IT
96	Acclaro	United States	e	11.4	translation
97	Lingotek	United States	e	11.0	technology, translation
98	Human Science	Japan	v	10.9	translation, IT, technical
99	Fasttranslator.com / Snelvertaler	Netherlands	v	10.5	translation, technology
100	Sandberg Translation Partners	United Kingdom	v	10.3	translation

Fuente: Revista Multilingual language May/Jun 2019

Anexo 3. Entrevista realizada a Cliente Visión Mundial

¡Hola! Soy alumna del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile, mi tesis de grado consiste en una propuesta de reestructuración para la empresa Prolanser Translation en Nicaragua. Con el objetivo de realizar una propuesta que se ajuste a las necesidades del mercado y agregue valor a los clientes de Prolanser, estoy realizando breves entrevistas a distintos clientes. Le agradezco desde ya su tiempo.

Por favor, empecemos en mencionar el nombre de la compañía que representa.

1. **¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?**
La empresa World Vision radica en Managua, Nicaragua y es una organización humanitaria cristiana que vela por el bienestar integral de la niñez.
2. **¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa actualmente?**
Guillermo García, gestor de calidad de la información al donante.

3. Dígame, ¿cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

El departamento de compras lo localizó por medio de recomendación de alguno de los trabajadores.

4. ¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

Muy buena, muy efectiva, comprensible, clara, hemos tenido el apoyo por parte de ellos, nos resuelven, las cartas están traducidas en tiempo, trabajamos en estándar de tiempo y proceso, y algunas cartas que son urgentes, las obtenemos satisfactoriamente.

5. ¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

Solamente traducción hemos utilizado. En momentos especiales, por ejemplo viene un donante y algunos trabajadores manejan el idioma inglés, entonces no requerimos de personas externas, cuando tenemos donantes masivos sí requerimos de los servicios de Prolanser para traducción.

6. ¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

Hace un poco más de 10 meses hemos contado con los servicios de Prolanser y es constante, es decir meses seguidos los contratamos, todas las semanas mandamos para traducir al inglés. Hemos requerido el idioma alemán porque tenemos una empresa donante de Alemania sin embargo ellos mismos traducen los documentos al inglés, porque la verdad que no sabía que Prolanser cuenta con otros idiomas aparte del inglés.

7. ¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

El servicio es muy bueno, le he dado recomendaciones en que podría ayudarme en la calidad de información, porque nosotros vemos la calidad ya que hay políticas de la protección de la niñez lo cual prohíbe cierta información que no debe ir en las cartas, han detectado información inadecuada, que podría violar la política y de esta manera nos ayuda. La comunicación es bastante efectiva, nos contactamos rápidamente por Skype.

8. ¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

Paralelamente tenemos otros traductores para los procesos masivos, a veces son con tiempos, otras veces no, por lo que no pudiéramos cumplir con la meta y sacar esos procesos. Contratamos traductores independientes, que es el departamento de compras quien se encarga de buscar otros traductores, a parte que es política de la empresa no

centralizar las traducciones en un solo proveedor. Como ONG's licitamos al menos 3 empresas traductoras.

9. ¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

Por el momento estamos de forma indefinida con Prolanser, mientras los proyectos sigan y los niños tengan patrocinadores siempre habrá contacto con ellos. La comunicación entre los patrocinadores y los niños es a través de las cartas, español a inglés, Prolanser ya tiene experiencia en ello y nos resuelve de manera masiva.

10. Y, para finalizar esta entrevista, me gustaría saber, ¿qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 a 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

Yo los califico con 5 debido a la responsabilidad, compromiso y disciplina, es decir el cumplimiento con el tiempo, fechas determinadas y ellos cumplen sin ningún inconveniente y hasta el momento no nos han rechazado ninguna carta de parte de la oficina o que nos digan que estén incorrectas. Son varias cartas que se reciben por parte de los niños y cada niño tiene un código numérico y en eso uno se puede confundir, eso le pasa a cualquiera.

11. Desea brindar algunas sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

Más que todo pedir el apoyo a la organización, somos una organización humanitaria no gubernamental y como cualquier empresa hay cuellos de botella, y pues, solamente pedirles comprensión al proveedor en cuanto a los procesos acumulables, a la masividad darle salida, porque son como veinte mil niños que hacen cartas y se debe cumplir en tiempo de proceso, entonces más que todo solicitar comprensión al proveedor, pero la mayoría de veces han cumplido, a veces negocian tiempo y eso lo comprendo, pero en su mayoría han cumplido.

Gracias por su amable atención y por su tiempo para atender esta entrevista.

Fecha: Jueves 28 de febrero 2019

Anexo 4. Entrevista realizada a Cliente Christian Children's Fund of Canada en Nicaragua (CCFC Nicaragua)

Por favor, empecemos en mencionar el nombre de la compañía que representa.

1. ¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?

La compañía se llama Christian Children's Fund of Canada, radica en Managua Nicaragua y su sede central está en Canadá. Somos una ONG.

2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa actualmente?

Administrador de patrocinio. Johanan Campos.

3. Dígame, ¿cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

A raíz que tuvimos una mala experiencia con traductores independientes hace 4 ó 5 años, se inició un proceso de licitación abierta al público y ahí aplicó Prolanser, fue seleccionado entre varias empresas porque hubieron varias razones, el precio en general se ajustaba, otras empresas estaban por encima, además que vimos responsabilidad por parte de la empresa, calidad y el hecho de asumir ciertos costos.

4. ¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

La verdad nos mantenemos en contacto semana a semana, como 2 a 3 veces por semana para saber cómo va el avance, como lo tienen, y la verdad que es bastante efectiva la comunicación y rápida. Nos comunicamos ya sea vía correo, teléfono o por whatsapp.

5. ¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

Los servicios que conozco son de interpretación, alquiler de equipos, traducción de documentos, y nosotros hemos hecho uso de esos servicios, pero sobre todo traducción de cartas de niños, también traducción de documentos técnicos. Yo sé que tienen más de dos idiomas como el portugués, alemán, son bastantes diversos, sin embargo, a lo interno hemos requerido interpretación y traducción de español-inglés o viceversa y alquiler de equipos. Por el momento no hemos tenido que recurrir a otros idiomas porque son canadienses con quienes nos relacionamos.

6. ¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

Hemos requerido, bajo contrato desde hace 5 años, el servicio es recurrente, no es esporádico ni ocasional, es semanal y nos entregan traducidas las documentaciones de inglés y español y ellos satisfacen.

7. ¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

En cuanto a lo positivo, la responsabilidad, asumen mucha responsabilidad, el tiempo de respuesta, uno exige y solicita el servicio y es rápido, las traducciones a veces lo requerimos en dos o tres días y ellos los hacen, el contacto que tenemos que es a través de Joshua Müller es permanente, se comunica con nosotros y también tengo que rescatar la calidad del trabajo, no nos encontramos con errores

en las traducciones, los equipos son modernos, las interpretaciones muy buenas, es más, los materiales traducciones, la hoja es de calidad. Lo único que si considero que los costos a veces son elevados pero es comprensible por el giro de la empresa y la calidad lo compensa. Lo negativo es el orden, a veces en las entregas hay cierto desorden, es mínimo, por ejemplo en las proformas que no tienen las cantidades correctas, los cálculos no están correctos, la entrega de documentos, como son cartas por lo general a veces van desordenadas, no siempre, pero hemos dado algunas instrucciones tenemos que repetir, ya que deben cumplir ciertos estándares.

8. ¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

La organización tiene que diversificar proveedores por efecto de transparencia, no podemos centralizar y para ciertas ocasiones requerimos de otros traductores independientes.

9. ¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

Probablemente no, porque normalmente es una comunidad angloparlante y franco parlante, todos hablan en inglés. Hemos tenido visitas de la India, de África y todos ellos hablan inglés por tanto nos comunicamos en dicho idioma.

10. Y, para finalizar esta entrevista, me gustaría saber, ¿qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 al 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

Le daría 5 por la experiencia que hemos tenido a lo largo de estos años.

11. Desea brindar algunas sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

Presentarse como una empresa más sólida, proyectarse como una empresa más estable, creo que se necesita esa imagen de empresa fuerte, estable, no una imagen fluctuante de la empresa, a pesar que es vulnerable la situación, pero considero que deberían tener seguridad. Y lo otro, considerar los costos conforme a las necesidades, estoy consiente cuando son documentos técnicos, pero un documento que no es técnico, que es básico, creo que ellos tienen la opción de negociación.

Fecha: Martes 05 de marzo 2019

Anexo 5. Entrevista realizada a Cliente Organización Panamericana de la Salud (PAHO) Sede Central, Washington

Por favor, empecemos en mencionar el nombre de la compañía que representa.

Es un organismo internacional de salud pública llamada Organización Panamericana de la Salud, por sus siglas en inglés su acrónimo es PAHO y en español es OPS.

¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?

Estamos en Estados Unidos, ubicados en Washington D.C donde se encuentran las oficinas principales.

¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa actualmente?

Karen Taborda. Asistente administrativo del departamento de emergencia en salud.

Dígame, ¿cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

Prolanser es proveedor de nuestra empresa para el servicio de traducción e interpretación simultánea, también les enviamos documentos para revisiones de traducción. Nosotros realizamos reuniones virtuales y se realizan en diferentes canales, un canal en inglés y otro en español, los participantes de las reuniones son de habla inglesa y ellos (Prolanser) son el vínculo para traducir de un idioma a otro.

¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

Una comunicación muy buena, abierta, siempre nos mantenemos en contacto a través de correo electrónico porque se solicita disponibilidad a ellos, se envía información de la reunión con fecha y horario, ellos nos contestan rápido, nos confirman y nos envían una cotización; una vez aprobada, confirmamos el servicio, la confirmación de sala, pruebas de sonido que se realizan 30 minutos antes de iniciar la reunión, como desarrollo de las reuniones.

¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

Los servicios que conozco son: interpretación y traducción, y esos son los que hemos utilizado con mucha frecuencia.

¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

La frecuencia varía dependiendo del número de actividades que se desarrollan en el departamento, pero considero que la frecuencia es semanal, porque no solo mi unidad los ocupa, aquí son 6 unidades y todos utilizamos los servicios de Prolanser, sobre todo para interpretación de inglés y español. La verdad que no tengo conocimiento de otros idiomas que ellos manejen, porque Prolanser tiene

menos de un año de estar en la lista de proveedores, además que las reuniones oficiales de la compañía no requiere idiomas adicionales, aunque hemos tenido la necesidad del portugués pero fue sólo una vez. Por lo general en las reuniones se requieren de intérpretes presenciales, pero con Prolanser sólo hemos requerido del idioma del inglés no presencial.

¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

Son puntuales, comprometidos, prestan un servicio muy bueno, conocen y se preocupan por conocer el lenguaje técnico que vamos a manejar, ellos nos piden que le enviemos por adelantado la información de los temas a tratar para conocer los conceptos, la verdad que son muy eficientes, muy oportunos y muy dispuestos a colaborar. Esto ha sido una mejora continua, siempre hay retroalimentación para que cada reunión tenga éxito, las relaciones comerciales han ido mejorando cada vez más, a veces ellos nos piden conectarnos con más tiempo de anticipación para las pruebas de sonido, pero a veces tenemos el factor internet que ya no podemos controlar, pero lo que está en nuestras manos sí podemos ir sincronizando. De parte nuestra catalogamos que los intérpretes que tienen son excelentes, estamos muy contentos por el servicio y es por eso que los utilizamos con frecuencia; sin embargo, he visto que hay mucha rotación de intérpretes, el año pasado sentí que había un grupo muy estable, pero nosotros siempre le decimos a quiénes queremos en nuestras reuniones para la interpretación. Creo que deberían de consolidar su grupo de intérpretes, que estén todos al mismo nivel. Siempre hay retroalimentación cuando terminamos las reuniones y Joshua siempre ha sido muy abierto a escucharnos y ha tratado de tomar en cuenta nuestras sugerencias.

¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

Si, nuestras oficinas principales, como OPS se encuentra en la mayoría de los países de América entonces es muy movido, tenemos muchos contactos con otros países, se requiere con muchísima frecuencia otros proveedores, pero el más usado es Prolanser, porque son más flexibles y con mayor disponibilidad.

¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

Creo que para un futuro se podrá requerir el idioma del francés.

Y, para finalizar esta entrevista, me gustaría saber, ¿qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 a 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

Definitivamente un 5. Recomendamos Prolanser por ser una empresa comprometida, presta un buen servicio, son profesionales, son cumplidos y ya se ha recomendado dentro de la compañía a otras áreas.

Desea brindar algunas sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

De pronto ampliar la gama de idiomas y consolidar su grupo de intérpretes, realizar internamente evaluación a sus colaboradores para que estén en un nivel más parejo, es decir que no se sienta la diferencia que unos saben más que otros.

Fecha: Viernes 8 de marzo de 2019

Anexo 6. Entrevista realizada a Cliente Save the Children

Por favor, empecemos en mencionar el nombre de la compañía que representa.

Save the Children es un organismo internacional que está presente en más de 120 países.

¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?

Yo me encuentro en las oficinas de Managua, Nicaragua

¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa actualmente?

Soy Ana Peugnet, Coordinadora de logística

Dígame, ¿cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

Me lo recomendó una persona, colega mía.

¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

Ha sido buena en general, cuando solicitamos de sus servicios, los contactamos para ver su disponibilidad, si están disponibles para traducción de documentos y si es positiva, le mandamos los documentos vía correo electrónico y luego nosotros hacemos el trámite interno para pagos.

¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

Los que conozco es porque los he utilizado que son traducción e interpretación simultánea, y aparte de ese servicio que ofrecen, no hemos requerido otros.

¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

Nosotros hicimos un contrato de 2 años con ellos y aún está vigente. Los idiomas que solicitamos son de inglés a español y viceversa.

¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

Es general es bueno el servicio, ha habido un par de cositas que se las hemos comunicado a ellos en su momento, por ejemplo que no quedó bien alguna traducción de documentos.

¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

Sí, tenemos otros proveedores en otros rubros, tenemos contratos varios porque necesitamos una gama de proveedores, por decir, necesitamos un back up, por si uno está ocupado, y así sucesivamente.

¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

No creo, hasta el momento no he requerido contratar otro servicio ni otros idiomas que no sean inglés o español, y ya tengo 7 años aquí y nunca hemos solicitado algo diferente.

Y, para finalizar esta entrevista, me gustaría saber, ¿qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 a 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

4, porque creo que les hace falta un control de calidad en las traducciones y falta un poco de interacción entre el traductor y el que hizo el documento. Por ejemplo tenemos otros traductores que son más cuidadosos, en cambio Prolanser no hemos visto eso, sino que hacen su traducción y la mandan no más, no hacen una pregunta o decir algo que no entiendan un término, preguntar como por ejemplo: “¿qué quiso decir aquí?”. La verdad que no los contratamos tan seguido, pero las veces que los hemos contratado han sido un par de casos de esos.

Desea brindar algunas sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

Tener un control de calidad antes de mandar la documentación, interactuar más con el cliente, si es lo que quisimos decir o quizás en algunas partes que no estén claros.

Fecha: Jueves14 de marzo 2019

Anexo 7. Entrevista realizada a Cliente Organización Panamericana de la Salud (OPS)

Por favor, empecemos en mencionar el nombre de la compañía que representa.

Organización Panamericana de la Salud (OPS)

¿En qué país radica su compañía? ¿A qué Estado y ciudad pertenece?

La sede es en Washington, pero estas oficinas están la ciudad de Managua, Nicaragua

¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa actualmente?

Jefa de eventos, Itzel Medrano.

Dígame, ¿cómo conoció Prolanser?, ¿a través de qué medio?

La verdad que tenemos una base de datos de proveedores y el área de compras me la suministró y me remitió a Prolanser.

¿Cómo ha sido la relación o la comunicación entre ambas compañías?

La verdad es unilateral, es decir soy yo la que los busco, estoy pendiente de los eventos que se realizan por parte de la compañía, me encargo de contactar con la empresa Prolanser y también dependiendo de la solicitud de la oficina. Nos comunicamos a través de correos electrónico, o por teléfono, a veces por whatsapp y pues la verdad no he tenido ningún problema, todo normal.

¿Cuáles son los servicios de Prolanser que conoce? ¿Cuáles ha utilizado?

La verdad no tengo muy clara sobre los servicios, pero entiendo que es interpretación simultánea, traducción de documentos, hasta ahí no más. Nosotros utilizamos especialmente esa área de interpretación simultánea.

¿Desde cuándo ha requerido los servicios de Prolanser, y con qué frecuencia ha requerido de dichos servicios? ¿Qué idiomas ha requerido?

Tal vez tendremos unos dos años trabajando juntos y varía la frecuencia realmente, puede ser dos o tres veces al año, el año pasado fue más lento, pero a veces ha sido más, a veces menos. Más que todo requerimos de inglés a español y de ruso a español, pero sólo en este caso particular sólo requerimos de los equipos porque ya los rusos traen a sus intérpretes, entonces no hemos requerido del personal por parte de ellos cuando es de ruso a español.

¿Cómo evalúa los servicios de Prolanser? ¿En qué podría mejorar?

La verdad que excelente, no he tenido ninguna queja con ellos, hasta el momento hemos tenido una buena comunicación, más bien nos apoyan si se les solicita algo.

¿Ha contratado servicios ofrecidos por Prolanser a otra compañía en el último tiempo? En caso afirmativo, ¿por qué no eligió a Prolanser como proveedor?

Por política de la empresa, no puedo tener una sola empresa proveedora, también a veces dependemos de la disponibilidad de ellos, entonces necesitamos variedad.

¿Requerirá en el futuro contratar servicio en otro idioma no ofrecido por Prolanser?

Una ocasión vino una persona de la India, pensamos que requeríamos de la lengua hindi, pero al final él nos dijo que sabía inglés, entonces no requerimos de traducción.

Y, para finalizar esta entrevista, me gustaría saber, ¿qué tan probable es que recomiende usted a la empresa Prolanser? En escala 1 a 5 siendo 5 el más probable y 1 en ningún caso lo recomendaría.

5, excelente trabajo lo que ellos hacen, son muy capaces, realmente es muy bueno el trabajo como lo hacen, no he tenido quejas de la personas que escuchan la traducción, es constante. Si se da queja es por el sonido, que a veces se corta o los equipos están con las baterías bajas, cosas así, pero como traducción ningún inconveniente, más que todo son los equipos, no hacen pruebas antes, llegan a instalar los equipos un día antes, pero pruebas no.

Desea brindar algunas sugerencias o comentarios respecto a los servicios que presta actualmente Prolanser o que podría prestar a futuro.

La verdad que no tengo un panorama total de todos los servicios que ellos prestan, si supiera con exactitud, te podría decir que haría falta tal cosa, pero en este caso no. No tengo idea de su página web.

Fecha: Viernes 15 de marzo de 2019

Para visualizar resumen de las entrevistas: <https://drive.google.com/drive/my-drive>

Anexo 8. Lista de traductores y comisiones por palabra

Name	Language ENG --->	Rate p/word
Ali Saad	Arabic	\$0.080
Belal Hegazy	Arabic	\$0.050
Ayman Hassan Weshah	Arabic	\$0.050
Mahmoud Basal	Arabic	
Rahaf Konbaz	Arabic	\$0.040
Muhammad Rashed	Arabic	\$0.100
Einass Hamed Mohamed Kandil	Arabic	
Mohammad Khalid	Arabic	\$0.050

Ali Nagy	Arabic	\$0.080
Ramadan A. Breima	Arabic	
Manar Magdy	Arabic	\$0.100
Hala Magdy	Arabic	
Samah Abdelfattah	Arabic	\$0.050
Lotfi Abdolhaleem	Arabic	\$0.040
Ahmed Samir	Arabic	\$0.100
Samar M. Elbelbesy	Arabic	\$0.040
Madeha Ghagary	Arabic	\$0.040
Rana Eid	Arabic	\$0.030
Enas al-Said	Arabic	
Mohamd Saber Khallaf	Arabic	
Sherif Maklad	Arabic	
Abolhaggag Mohamed Bashir	Arabic	\$0.050
Ahmed Algelany	Arabic	
Diana Nabih Youssef Gobran Awad	Arabic	
Huda Abo Alresh	Arabic	
Morano ElKholy	Arabic Egyptian	\$0.040
Tran Hai Ha	Burmese	\$0.100
Aaron Chia	Chinese	\$0.075
Michele Sangregorio	French	\$0.100
Aïtallah Mohamed RIAHI	French	\$0.090
Marie Devocelle	French	\$0.100
Sandra Duquenne	French	\$0.150
Irène Guinez	French	\$0.030
Wael Hassan	French	\$0.060
Diana Donzelli-Gaudet	French	\$0.085
Efremov Eugene Petrovitch	French	\$0.060
Tran Hai Ha	Hmong	\$0.150
Tran Hai Ha	Laos and Cambodian (Khmer)	\$0.080
Oksana Anderson	Russian	
Daria Belevich	Russian	\$0.070
Zofia Dolecka	Russian	\$0.050
Nickolas Kos	Russian	
Natalya Zelikova	Russian	\$0.100
Zofia Dolecka	Russian	\$0.050
Sergey Fedoseev	Russian	\$0.043
Alexander Teplitsky	Russian	
Elena Marshall	Russian	
Igor Oblachko	Russian	\$0.120
Mykhailo Voloshko	Russian	\$0.090

Mohamed Garane	Somali	\$0.050
Abukar "Ibrahim" Abraham	Somali	
Hussein Dayow IDOW	Swahili; Somali	\$0.080
Tran Hai Ha	Thai, Tagalog and Chinese	\$0.090
Nickolas Kos	Ukrainian	
Tran Hai Ha	Vietnamese	\$0.060
NGUYEN CONG DIEU	Vietnamese	\$0.050
Tuan Nguyen	Vietnamese	\$0.050
Hoang Bao Lan	Vietnamese	\$0.035
Ngo Thanh Ha	Vietnamese	\$0.050
Lotus Bach	Vietnamese	\$0.050
Minh Ngo	Vietnamese	\$0.050

Fuente: Prolanser Translation

Anexo 9. Lista de escuelas públicas de Denver

Number	Name	GradeLevels	SchoolTypeDescription
1	Oakland	ECE – Grade 5	Elementary
2	Pascual LeDoux Academy	ECE – ECE	Other
3	DCIS at Fairmont	ECE – Grade 5	Elementary
4	Monarch Montessori	K – Grade 5	Elementary
5	Joe Shoemaker School	ECE – Grade 5	Elementary
6	Rocky Mountain Prep Creekside	ECE – Grade 5	Elementary
7	Creativity Challenge Community (C3)	K – Grade 5	Elementary
8	DCIS at Ford	ECE – Grade 5	Elementary
9	University Prep – Arapahoe St.	K – Grade 3	Elementary
10	High Tech Elementary	ECE – Grade 5	Elementary
11	Center for Talent Development at Greenlee	ECE – Grade 5	Elementary
12	Swigert International School	ECE – Grade 5	Elementary
13	SOAR at Green Valley Ranch	K – Grade 5	Elementary
14	Denver Language School	K – Grade 8	K-8
15	Denver Green School	ECE – Grade 8	K-8
16	Stephen Knight Center for Early Education	ECE – K	Other
17	Escalante-Biggs Academy	ECE – K	Other
18	Academy 360	ECE – Grade 5	Elementary
19	Downtown Denver Expeditionary School	K – Grade 5	Elementary
20	Highline Academy Northeast	ECE – Grade 4	Elementary
21	Rocky Mountain Prep Southwest	ECE – Grade 4	Elementary
22	Kunsmiller Creative Arts Academy ES	K – Grade 5	Elementary
23	Math and Science Leadership Academy	K – Grade 5	Elementary
24	STRIVE Prep – Ruby Hill	K – Grade 5	Elementary
25	Cole Arts & Science Academy	ECE – Grade 5	Elementary

26	Trevista at Horace Mann	ECE – Grade 5	Elementary
27	Place Bridge Academy	ECE – Grade 8	K-8
28	REACH	ECE – Grade 5	Elementary
29	William (Bill) Roberts	ECE – Grade 8	K-8
30	Florida Pitt Waller	ECE – Grade 8	K-8
31	Omar D. Blair	K – Grade 8	K-8
32	Farrell B. Howell	ECE – Grade 8	K-8
33	Lena Archuleta	K – Grade 5	Elementary
34	Academia Ana Marie Sandoval	ECE – Grade 6	Elementary
35	Asbury	K – Grade 5	Elementary
36	Valdez	ECE – Grade 5	Elementary
37	Ashley	ECE – Grade 5	Elementary
38	Barnum	ECE – Grade 5	Elementary
39	Beach Court	ECE – Grade 5	Elementary
40	Lowry	ECE – Grade 5	Elementary
41	Odyssey School of Denver	K – Grade 8	K-8
42	Wyatt Academy	K – Grade 5	Elementary
43	Bradley International School	ECE – Grade 5	Elementary
44	Bromwell	ECE – Grade 5	Elementary
45	Brown International Academy	ECE – Grade 5	Elementary
46	Bryant-Webster Dual Language ECE-8 School	ECE – Grade 8	K-8
47	Carson	K – Grade 5	Elementary
48	Cheltenham	ECE – Grade 5	Elementary
49	Colfax	ECE – Grade 5	Elementary
50	College View	ECE – Grade 5	Elementary
51	Columbian	ECE – Grade 5	Elementary
52	Columbine	ECE – Grade 5	Elementary
53	Cory	Grade 1 – Grade 5	Elementary
54	Cowell	ECE – Grade 5	Elementary
55	Polaris Elementary School	Grade 1 – Grade 5	Elementary
56	Denison Montessori	ECE – Grade 6	Elementary
57	Doull	ECE – Grade 5	Elementary
58	Eagleton	ECE – Grade 5	Elementary
59	Edison	ECE – Grade 5	Elementary
60	Ellis	ECE – Grade 5	Elementary
61	Grant Ranch	ECE – Grade 8	K-8
62	Marrama	ECE – Grade 5	Elementary
63	Fairview	ECE – Grade 5	Elementary
64	Force	ECE – Grade 5	Elementary
65	Garden Place	ECE – Grade 6	Elementary
66	Godsman	ECE – Grade 5	Elementary

67	Goldrick	ECE – Grade 5	Elementary
68	Gust	ECE – Grade 5	Elementary
69	International Academy of Denver at Harrington	ECE – Grade 5	Elementary
70	Johnson	ECE – Grade 5	Elementary
71	Knapp	ECE – Grade 5	Elementary
72	Hallett Academy	ECE – Grade 5	Elementary
73	Lincoln Elementary	ECE – Grade 5	Elementary
74	Westerly Creek	ECE – Grade 5	Elementary
75	McMeen	ECE – Grade 5	Elementary
76	Montclair School of Academics & Enrichment	ECE – Grade 5	Elementary
77	Marie L. Greenwood Academy	ECE – Grade 8	K-8
78	Dora Moore	K – Grade 8	K-8
79	Munroe	ECE – Grade 5	Elementary
80	Newlon	ECE – Grade 5	Elementary
81	Palmer	ECE – Grade 5	Elementary
82	Park Hill	ECE – Grade 5	Elementary
83	McKinley-Thatcher	ECE – Grade 5	Elementary
84	Sabin World School	ECE – Grade 5	Elementary
85	CMS Community School	ECE – Grade 5	Elementary
86	Schmitt	ECE – Grade 5	Elementary
87	Smith	ECE – Grade 5	Elementary
88	Steck	ECE – Grade 5	Elementary
89	Stedman	ECE – Grade 5	Elementary
90	Steele	K – Grade 5	Elementary
91	Slavens	ECE – Grade 8	K-8
92	Swansea	ECE – Grade 5	Elementary
93	Teller	ECE – Grade 5	Elementary
94	Green Valley	ECE – Grade 5	Elementary
95	Traylor Academy	ECE – Grade 5	Elementary
96	University Park	K – Grade 5	Elementary
97	Valverde	ECE – Grade 5	Elementary
98	Castro	ECE – Grade 5	Elementary
99	Whittier	ECE – Grade 8	K-8
100	Maxwell	ECE – Grade 5	Elementary
101	John H. Amesse	ECE – Grade 5	Elementary
102	Holm	ECE – Grade 5	Elementary
103	Kaiser	ECE – Grade 5	Elementary
104	Samuels	ECE – Grade 5	Elementary
105	Centennial	ECE – Grade 5	Elementary
106	Southmoor	ECE – Grade 5	Elementary

107	McGlone Academy	ECE – Grade 8	K-8
108	Isabella Bird Community School	ECE – Grade 5	Elementary
109	Roots Elementary	K – Grade 4	Elementary
110	KIPP Northeast Elementary	ECE – Grade 4	Elementary
111	Sandra Todd-Williams Academy	ECE – ECE	Other
112	University Prep – Steele St.	K – Grade 5	Elementary
113	Inspire Elementary School	ECE – Grade 5	Elementary
114	KIPP Sunshine Peak Elementary	ECE – K	Elementary
115	Rocky Mountain Prep Berkeley	ECE – Grade 5	Elementary
116	Highline Academy Southeast	K – Grade 8	K-8
117	STRIVE Prep – Kepner	Grade 6 – Grade 8	Middle
118	DSST: Henry MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
119	DSST at Noel Campus Middle School	Grade 6 – Grade 6	Middle
120	Bear Valley International School	Grade 6 – Grade 8	Middle
121	Denver Green School Northfield	-	Future Schools
122	American Indian Academy of Denver	-	Future Schools
123	The Boys School of Denver	Grade 6 – Grade 8	Middle
124	Kepner Beacon MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
125	McAuliffe Manual Middle School	Grade 6 – Grade 8	Middle
126	Compass Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
127	DSST: Conservatory Green MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
128	Summit Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
129	Denver Montessori Junior HS	Grade 7 – Grade 9	Middle
130	STRIVE Prep – Montbello	Grade 6 – Grade 8	Middle
131	STRIVE Prep – Green Valley Ranch	Grade 6 – Grade 8	Middle
132	DSST: College View MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
133	McAuliffe International School	Grade 6 – Grade 8	Middle
134	West Leadership Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
135	West Early College MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
136	Denver Center for 21 st -Century Learning at Wyman MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
137	Vista Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
138	Grant Beacon	Grade 6 – Grade 8	Middle
139	Hamilton	Grade 6 – Grade 8	Middle
140	Hill Campus of Arts & Sciences	Grade 6 – Grade 8	Middle
141	Kepner	Grade 6 – Grade 8	Middle
142	Merrill	Grade 6 – Grade 8	Middle
143	Morey	Grade 6 – Grade 8	Middle
144	Skinner	Grade 6 – Grade 8	Middle
145	Henry World School	Grade 6 – Grade 8	Middle
146	Dr. Martin Luther King, Jr. Early College MS	Grade 6 – Grade 8	Middle

147	Bruce Randolph Middle School	Grade 6 – Grade 8	Middle
148	Denver School of the Arts MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
149	KIPP Sunshine Peak Academy	Grade 5 – Grade 8	Middle
150	STRIVE Prep – Federal	Grade 6 – Grade 8	Middle
151	STRIVE Prep – Westwood	Grade 6 – Grade 8	Middle
152	Denver Center For International Studies MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
153	Noel Community Arts School MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
154	KIPP Northeast Denver Middle School	Grade 5 – Grade 8	Middle
155	DSST: Cole MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
156	DSST: Byers MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
157	DSST: Stapleton MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
158	Denver Discovery School	Grade 6 – Grade 8	Middle
159	DSST: GVR MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
160	STRIVE Prep – Lake	Grade 6 – Grade 8	Middle
161	STRIVE Prep – Sunnyside	Grade 6 – Grade 8	Middle
162	Girls Athletic Leadership MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
163	DCIS at Montbello MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
164	Lake Middle School	Grade 6 – Grade 8	Middle
165	Kunsmiller Creative Arts Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
166	Abraham Lincoln	Grade 9 – Grade 12	High
167	East	Grade 9 – Grade 12	High
168	George Washington	Grade 9 – Grade 12	High
169	John F. Kennedy	Grade 9 – Grade 12	High
170	North	Grade 9 – Grade 12	High
171	South	Grade 9 – Grade 12	High
172	Thomas Jefferson	Grade 9 – Grade 12	High
173	KIPP Northeast Denver Leadership Academy	Grade 9 – Grade 12	High
174	Denver Center For International Studies HS	Grade 9 – Grade 12	High
175	DSST: GVR HS	Grade 9 – Grade 12	High
176	Bruce Randolph High School	Grade 9 – Grade 12	High
177	Manual	Grade 9 – Grade 12	High
178	Kunsmiller Creative Arts Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
179	DCIS at Montbello HS	Grade 9 – Grade 12	High

180	Noel Community Arts School HS	Grade 9 – Grade 12	High
181	Collegiate Preparatory Academy	Grade 9 – Grade 12	High
182	Dr. Martin Luther King Jr. Early College HS	Grade 9 – Grade 12	High
183	DELTA High School	Grade 9 – Grade 12	High
184	High Tech Early College	Grade 9 – Grade 12	High
185	DSST: Cole HS	Grade 9 – Grade 12	High
186	Florence Crittenton	Grade 9 – Grade 12	High
187	Balarat Outdoor Education Center	-	Other
188	Denver School of the Arts HS	Grade 9 – Grade 12	High
189	P.R.E.P. Academy MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
190	Ridge View Academy	Grade 9 – Grade 12	High
191	Colorado High School Charter	Grade 9 – Grade 12	High
192	DSST: Stapleton HS	Grade 9 – Grade 12	High
193	Denver Online High School	Grade 9 – Grade 12	High
194	Early College of Denver	Grade 9 – Grade 12	High
195	Academy of Urban Learning	Grade 9 – Grade 12	High
196	Colorado High School Charter – GES	Grade 9 – Grade 12	High
197	Denver Justice High School	Grade 9 – Grade 12	High
198	KIPP Denver Collegiate High School	Grade 9 – Grade 12	High
199	RiseUp Community HS	Grade 9 – Grade 12	High
200	Denver School of Innovation and Sustainable Design	Grade 9 – Grade 12	High
201	Respect Academy	Grade 9 – Grade 12	High
202	North High School Engagement Center	Grade 9 – Grade 12	High
203	Montbello Career and Technical High School	Grade 9 – Grade 12	High
204	West Early College HS	Grade 9 – Grade 12	High
205	West Leadership Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
206	STRIVE Prep – SMART Academy	Grade 9 – Grade 12	High

		12	
207	Denver Montessori Senior HS	Grade 9 – Grade 12	High
208	Compassion Road Academy	Grade 9 – Grade 12	High
209	Excel Academy – Denver	Grade 9 – Grade 12	High
210	STRIVE Prep – Excel	Grade 9 – Grade 12	High
211	DSST: Byers HS	Grade 9 – Grade 11	High
212	Northfield High School	Grade 9 – Grade 12	High
213	Girls Athletic Leadership HS	Grade 9 – Grade 12	High
214	DSST: College View HS	Grade 9 – Grade 12	High
215	Legacy Options High School	Grade 9 – Grade 12	High
216	DSST: Conservatory Green HS	Grade 9 – Grade 10	High
217	STRIVE Prep – Rise	Grade 9 – Grade 12	High
218	5280 High School	Grade 9 – Grade 12	High
219	The CUBE	-	Future Schools
220	Emily Griffith High School	Grade 9 – Grade 12	High
221	Emily Griffith Technical College	-	Other
222	Summit Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
223	Career Education Center Early College	Grade 9 – Grade 12	High
224	Vista Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
225	Denver Center for 21 st -Century Learning at Wyman HS	Grade 9 – Grade 12	High
226	P.R.E.P. Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
227	Gilliam School HS	Grade 9 – Grade 12	High
228	Gilliam School ES	K – Grade 5	Elementary
229	Gilliam School MS	Grade 6 – Grade 8	Middle
230	Contemporary Learning Academy HS	Grade 9 – Grade 12	High
231	Rocky Mountain School of Expeditionary Learning	Grade 9 – Grade 12	High
232	Rocky Mountain School of Expeditionary Learning	K – Grade 5	Elementary

233	Rocky Mountain School of Expeditionary Learning	Grade 6 – Grade 8	Middle
-----	---	-------------------	--------

Fuente: Denver Public School: <https://www2.dpsk12.org/schoollist/default.aspx>

Anexo 10. Estados Financieros Prolanser Translations 2017, 2018 y Trimestre del año 2019

PROLANSER		BALANCE GENERAL	
<small>TRANSLATIONS</small>		Al 31 de Diciembre del Año 2017	
Expresado en Córdobas			
1 ACTIVOS			
11 ACTIVOS CIRCULANTES			
1101	CAJA Y BANCO	(338,041.67)	
1102	CUENTAS POR COBRAR	537,717.14	
1104	PAGOS ANTICIPADOS	114,399.33	
Total ACTIVOS CIRCULANTES			314,074.80
12 ACTIVOS FIJOS			
1202	VEHICULOS	733,401.48	
1203	EQUIPOS DE TRABAJO	496,893.33	
1204	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	93,253.12	
1210	DEPRECIACION ACUMULADA	(454,026.50)	
Total ACTIVOS FIJOS			869,521.43
Total		ACTIVOS	1,183,596.23
2 PASIVOS			
21 PASIVOS CIRCULANTES			
2101	CUENTAS POR PAGAR	165,321.83	
2102	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	148,662.96	
2103	RETENCIONES POR PAGAR	72,909.96	
2104	IMPUESTOS POR PAGAR	141,872.06	
2105	PRESTAMOS POR PAGAR	443,620.70	
Total PASIVOS CIRCULANTES			972,387.51
31 CAPITAL CONTABLE			
3101	CAPITAL CONTABLE	10,000.00	
3102	UTILIDAD O PERDIDAS DEL PERIODO	(540,954.42)	
3103	UTILIDAD Y PERDIDA ACUMULADA	742,163.14	
Total CAPITAL CONTABLE			211,208.72
Total		CAPITAL	1,183,596.23



PROLANSER
BALANCE GENERAL
Al 31 de Octubre del Año 2018

Expresado en Córdoba

1		ACTIVOS	
11	ACTIVOS CIRCULANTES		
1101	CAJA Y BANCO	(532,549.90)	
1102	CUENTAS POR COBRAR	452,958.15	
1104	PAGOS ANTICIPADOS	149,244.26	
Total	ACTIVOS CIRCULANTES		69,652.51
12	ACTIVOS FIJOS		
1202	VEHICULOS	733,401.48	
1203	EQUIPOS DE TRABAJO	496,893.33	
1204	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	409,577.05	
1210	DEPRECIACION ACUMULADA	(734,783.83)	
1201	EDIFICIOS	422,896.59	
Total	ACTIVOS FIJOS		1,327,984.62
Total	ACTIVOS		1,397,637.13
2	PASIVOS		
21	PASIVOS CIRCULANTES		
2101	CUENTAS POR PAGAR	147,789.18	
2102	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	322,015.20	
2103	RETENCIONES POR PAGAR	52,185.41	
2104	IMPUESTOS POR PAGAR	209,383.56	
2105	PRESTAMOS POR PAGAR	341,064.73	
Total	PASIVOS CIRCULANTES		1,072,438.08
31	CAPITAL CONTABLE		
3101	CAPITAL CONTABLE	10,000.00	
3102	UTILIDAD O PERDIDAS DEL PERIODO	(584,088.10)	
3103	UTILIDAD Y PERDIDA ACUMULADA	899,287.15	
Total	CAPITAL CONTABLE		325,199.05
Total	CAPITAL		1,397,637.13



PROLANSER
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL CONJUNTO
Al mes de Octubre del Año 2018
Expresado en Córdoba

	Acumulado Anterior		Resultado Mensual		Acumulado Actual	
INGRESOS GENERALES						
4101-00-00-00	INGRESOS POR SERVICIOS	2,896,805.39	328,044.82		3,224,850.21	
7102-00-00-00	OTROS INGRESOS	(274.17)	(317.71)		(591.88)	
Total	INGRESOS GENERALES	2,896,531.22	327,727.11		3,224,258.33	
GASTOS DE OPERACIONES						
5101-00-00-00	GASTOS DE VENTA	(2,522,408.37)	(0.87)% (175,531.93)	(0.54)%	(2,697,940.30)	(0.84)%
6102-00-00-00	GASTOS DE ADMINISTRACION	(942,293.10)	(0.33)% (99,859.96)	(0.30)%	(1,042,153.06)	(0.32)%
7103-00-00-00	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	(59,618.05)	(0.02)% (8,635.02)	(0.03)%	(68,253.07)	(0.02)%
Total	GASTOS DE OPERACIONES	(3,524,319.52)	(1.22)% (284,026.91)	(0.87)%	(3,808,346.43)	(1.18)%
Utilidad/Pérdida del Ejercicio		(627,788.30)	(0.02)%	43,700.20 (0.03)%	(584,088.10)	(0.02)%

PROLANSER
DETALLE DE COMPROBANTES DE DIARIO EN CÓRDOBAS Y DÓLARES

Periodo del 01/03/2019 al 31/03/2019

Fecha	No. CK	Fact #	Actividad	Código	Nombre de la Cuenta	Concepto	Debe	Haber
05/03/2019	756	1174		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Lennin:transcripcion de doc	0.00	1,396.50
05/03/2019	756	1174		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Lennin:transcripcion de doc	0.00	28.50
05/03/2019	756	1174		6101-05-01-07	Transcripcion	Lennin:transcripcion de doc	1,425.00	0.00
20/03/2019	757	1178		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Byron:Transcripcion de doc,	0.00	1,376.90
20/03/2019	757	1178		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Byron:Transcripcion de doc,	0.00	28.10
20/03/2019	757	1178		6101-05-01-07	Transcripcion	Byron:Transcripcion de doc,	1,405.00	0.00
12/03/2019	758	1179		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Kevin:transcripcion de doc.	0.00	1,111.32
12/03/2019	758	1179		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Kevin:transcripcion de doc.	0.00	22.68
12/03/2019	758	1179		6101-05-01-07	Transcripcion	Kevin:transcripcion de doc.	1,134.00	0.00
26/03/2019	759	1180		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Alina:Transcripcion de doc,	0.00	26,159.92
26/03/2019	759	1180		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Alina:Transcripcion de doc,	0.00	533.99
26/03/2019	759	1180		6101-05-01-07	Transcripcion	Alina:Transcripcion de doc,	26,693.91	0.00
29/03/2019	760	1182		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Carlos:Monitoreo de Equipos	0.00	7,694.10
29/03/2019	760	1182		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Carlos:Monitoreo de Equipos	0.00	157.02
29/03/2019	760	1182		6101-05-01-04	Servicio de Apoyo	Carlos:Monitoreo de Equipos	7,851.12	0.00
06/03/2019	850	1175		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Sayra:Transcripcion De	0.00	2,002.06
06/03/2019	850	1175		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Sayra:Transcripcion De	0.00	40.83
06/03/2019	850	1175		6101-05-01-07	Transcripcion	Sayra:Transcripcion De	2,042.89	0.00
07/03/2019	851	638		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Claudia:contabilidad Fedb-19	0.00	8,303.80
07/03/2019	851	636		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Claudia:contabilidad Fedb-19	367.42	0.00
07/03/2019	851	638		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Claudia:contabilidad Fedb-19	734.85	0.00
07/03/2019	851	636		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Claudia:contabilidad Fedb-19	0.00	48.99
07/03/2019	851	638		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Claudia:contabilidad Fedb-19	0.00	97.98
07/03/2019	851	636		6102-05-01-04	Servicios Profesionales	Claudia:contabilidad Fedb-19	2,449.50	0.00
07/03/2019	851	638		6102-05-01-04	Servicios Profesionales	Claudia:contabilidad Fedb-19	4,899.00	0.00
14/03/2019	852	1177		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	David:transcripcin de doc.	0.00	24,984.90
14/03/2019	852	1177		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	David:transcripcin de doc.	0.00	509.82
14/03/2019	852	1177		6101-05-01-07	Transcripcion	David:transcripcin de doc.	25,494.72	0.00
29/03/2019	853	Anulado		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Anulado	0.00	0.00
29/03/2019	854	1181		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Jose:Renta de local Marzo-19	0.00	13,668.21
29/03/2019	854	1181		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Jose:Renta de local Marzo-19	0.00	1,028.79
29/03/2019	854	1181		6102-03-01-06	Renta Local	Jose:Renta de local Marzo-19	14,697.00	0.00
31/03/2019	CD 01	cd 01		1102-01-01-01	Clientes	Registrando Ingresos por Servicios	319,114.52	0.00
31/03/2019	CD 01	cd 01		2103-01-01-01	IGV por pagar	Registrando Ingresos por Servicios	0.00	41,623.64
31/03/2019	CD 01	cd 01		4101-01-01-01	Interpretacion	Registrando Ingresos por Servicios	0.00	131,917.80
31/03/2019	CD 01	cd 01		4101-01-01-02	Traduccion	Registrando Ingresos por Servicios	0.00	70,453.50
31/03/2019	CD 01	cd 01		4101-01-01-03	Renta de Equipos	Registrando Ingresos por Servicios	0.00	75,119.58
31/03/2019	CD 02	cd 02		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Cobros a Clientes	96,084.34	0.00
31/03/2019	CD 02	cd 02		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Registrando Cobros a Clientes	128,040.79	0.00
31/03/2019	CD 02	cd 02		1102-01-01-01	Clientes	Registrando Cobros a Clientes	0.00	227,281.09
31/03/2019	CD 02	cd 02		1104-01-01-03	Retenciones de Clientes DGI	Registrando Cobros a Clientes	605.30	0.00
31/03/2019	CD 02	cd 02		1104-01-01-03	Retenciones de Clientes DGI	Registrando Cobros a Clientes	675.18	0.00
31/03/2019	CD 02	cd 02		6101-05-01-11	Comision de Tarjetas	Registrando Cobros a Clientes	1,875.48	0.00
31/03/2019	CD 03	cd 03		2104-01-01-01	Impuesto Municipal	Registrando Provicionde Impuestos	0.00	3,274.91
31/03/2019	CD 03	cd 03		6101-02-01-01	Impuesto Municipal	Registrando Provicionde Impuestos	2,774.91	0.00
31/03/2019	CD 03	cd 03		6101-02-01-02	Impuesto de Basura	Registrando Provicionde Impuestos	500.00	0.00

638,864.93 638,864.93

PROLANSER
DETALLE DE COMPROBANTES DE DIARIO EN CÓRDOBAS Y DÓLARES

Período del 01/03/2019 al 31/03/2019

Fecha	No. CK	Fact #	Actividad	Código	Nombre de la Cuenta	Concepto	Debe	Haber
1/03/2019	CD 05	deprec/me		1210-01-01-01	Depreciacion de Equipos de	Registrando Depreciacion	0.00	5,324.33
1/03/2019	CD 05	deprec/me		1210-01-01-02	Depreciacion de Equipos de	Registrando Depreciacion	0.00	11,552.63
1/03/2019	CD 05	deprec/me		1210-01-01-03	Depreciacion de Vehiculo	Registrando Depreciacion	0.00	7,639.60
1/03/2019	CD 05	deprec/me		1210-01-01-04	Depreciacion de Edificio	Registrando Depreciacion	0.00	3,524.14
1/03/2019	CD 05	deprec./m		6101-04-01-02	Depreciacion de Equipos de	Registrando Depreciacion	5,324.33	0.00
1/03/2019	CD 05	deprec/me		6101-04-01-03	Depreciacion de Vehiculo	Registrando Depreciacion	7,639.60	0.00
1/03/2019	CD 05	deprec/me		6101-04-01-04	Depreciacion de Edificio	Registrando Depreciacion	3,524.14	0.00
1/03/2019	CD 05	deprec/me		6102-04-01-03	Depreciacion de Mob. y	Registrando Depreciacion	11,552.63	0.00
1/03/2019	CD 06	cd 06		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Impuesto Mensual	0.00	22,059.39
1/03/2019	CD 06	cd 06		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Registrando Impuesto Mensual	0.00	1,376.69
1/03/2019	CD 06	cd 06		2103-01-01-01	IGV por pagar	Registrando Impuesto Mensual	19,399.63	0.00
1/03/2019	CD 06	cd 06		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Registrando Impuesto Mensual	3,510.21	0.00
1/03/2019	CD 06	cd 06		6102-05-01-01	Multas y Recargos	Registrando Impuesto Mensual	526.24	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Nomina	0.00	27,406.86
1/03/2019	CD 07	cd 07		2102-01-01-03	Aguinaldo	Registrando Nomina	0.00	2,615.04
1/03/2019	CD 07	cd 07		2102-01-01-04	Inss	Registrando Nomina	0.00	7,412.29
1/03/2019	CD 07	cd 07		2102-01-01-05	Inatec	Registrando Nomina	0.00	627.60
1/03/2019	CD 07	cd 07		2103-01-01-02	Retenciones por Pagar	Registrando Nomina	0.00	887.50
1/03/2019	CD 07	Nomina		6101-01-01-01	Salario	Registrando Nomina	6,544.36	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6101-01-01-03	Aguinaldo	Registrando Nomina	681.70	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6101-01-01-04	Inss	Registrando Nomina	1,554.29	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6101-01-01-05	Inatec	Registrando Nomina	163.61	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6102-01-01-01	Salario	Registrando Nomina	23,200.00	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6102-01-01-03	Aguinaldo	Registrando Nomina	1,933.33	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6102-01-01-04	Inss	Registrando Nomina	4,408.00	0.00
1/03/2019	CD 07	cd 07		6102-01-01-05	Inatec	Registrando Nomina	464.00	0.00
1/03/2019	CD 08	cd 08		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Cuota /Inss- Inatec	0.00	9,560.72
1/03/2019	CD 08	cd 08		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Registrando Cuota /Inss- Inatec	0.00	29,485.09
1/03/2019	CD 08	cd 08		2102-01-01-04	Inss	Registrando Cuota /Inss-	8,933.79	0.00
1/03/2019	CD 08	cd 08		2102-01-01-04	Inss	Registrando Cuota	29,485.09	0.00
1/03/2019	CD 08	cd 08		2102-01-01-05	Inatec	Registrando Cuota	626.93	0.00
1/03/2019	CD 09	cd 09		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Registrando Ptmo.Bac \$	0.00	16,335.55
1/03/2019	CD 09	cd 09		2105-01-01-01	BAC Prestamo	Registrando Ptmo.Bac \$	11,605.73	0.00
1/03/2019	CD 09	cd 09		6103-01-01-01	Intereses Pagados	Registrando Ptmo.Bac \$	2,883.22	0.00
1/03/2019	CD 09	cd 09		6103-01-01-02	Cargos Bancarios	Registrando Ptmo.Bac \$	1,846.60	0.00
1/03/2019	CD 10	cd 10		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Cordobizacion Bac	14,872.18	0.00
1/03/2019	CD 10	cd 10		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Registrando Cordobizacion Bac	0.00	14,872.18

799,544.54 799,544.54

DETALLE DE COMPROBANTES DE DIARIO EN CÓRDOBAS Y DÓLARES

Período del 01/03/2019 al 31/03/2019

Fecha	No. CK	Fact #	Actividad	Código	Nombre de la Cuenta	Concepto	Debe	Haber
31/03/2019	CD 11	710998		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Gonper/Miniblock	32.45	0.00
31/03/2019	CD 11	71923		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Super la colonia/pasteles	53.12	0.00
31/03/2019	CD 11	11091		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Tranklink	63.53	0.00
31/03/2019	CD 11	21125563		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Disnorte/luz	110.84	0.00
31/03/2019	CD 11	31247981		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Claro/telefono	163.75	0.00
31/03/2019	CD 11	31247981		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Claro/Internet	402.03	0.00
31/03/2019	CD 11	1883		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Logistica de Carga	367.43	0.00
31/03/2019	CD 11	913342		1104-01-01-02	Anticipo al IVA	Pricesmart/baterias	316.46	0.00
31/03/2019	CD 11	T/c		2101-02-01-06	Tarjeta de Credito BAC	Registrando P/Tarjeta de Creito	0.00	19,439.20
31/03/2019	CD 11	913342		6101-04-01-01	Accesorios	Pricesmart/baterias	2,109.75	0.00
31/03/2019	CD 11	623773		6101-05-01-02	Combustible	Uno/gasolinna	600.00	0.00
31/03/2019	CD 11	11091		6101-05-01-09	Mantenimiento Vehiculo	Tracklink/	423.55	0.00
31/03/2019	CD 11	21125563		6102-02-01-01	Luz	Disssur/luz	738.90	0.00
31/03/2019	CD 11	21125560		6102-02-01-01	Luz	Disnorte/luz	995.90	0.00
31/03/2019	CD 11	31247981		6102-02-01-02	Telefono	Claro/telefono	1,091.72	0.00
31/03/2019	CD 11	4103601		6102-02-01-03	Celular	movistar/celular	1,974.73	0.00
31/03/2019	CD 11	4103601		6102-02-01-03	Celular	Movistar/celular	3,958.38	0.00
31/03/2019	CD 11	31247981		6102-02-01-04	Internet	Claro/Internet	2,680.22	0.00
31/03/2019	CD 11	59273371		6102-02-01-05	Agua	Enacal/agua	259.93	0.00
31/03/2019	CD 11	59273362		6102-02-01-05	Agua	Enacal agua	38.18	0.00
31/03/2019	CD 11	710998		6102-03-01-01	Papeleria y Utiles	Gonper/miniblock	254.70	0.00
31/03/2019	CD 11	71923		6102-03-01-03	Gastos de Cafeteria	La colonia/pasteles	354.13	0.00
31/03/2019	CD 11	1883		6102-03-01-09	Gastos Varios	Logistica de carga	2,449.50	0.00
31/03/2019	CD 12	Vcredito		1101-02-01-01	Bac Cta.Cordoba C\$	Registrando Abono a Tarjeta de	0.00	12,534.40
31/03/2019	CD 12	Vcredito		1101-02-01-02	Bac Cta. US\$	Registrando Abono a Tarjeta de	0.00	7,775.75
31/03/2019	CD 12	Vcredito		2101-02-01-06	Tarjeta de Credito BAC	Registrando Abono a Tarjeta de	20,310.15	0.00

839,293.89 839,293.89