

Universidad Francisco Gavidia
Dirección de Postgrados y Educación Continúa
Maestría en Administración Financiera



Trabajo de Graduación

“Plan de Negocios HEKO, S.A. DE C.V para la implementación de una Bolsa de Intercambio Multilateral Empresarial, para Pequeña y Mediana Empresa y Profesionales Independientes”

Presentado por:

Heidy Zuleth Barahona Umaña **BU100209**

Lizeth Koritza Cruz de Rodríguez **CC108009**

Para optar al grado de:

Maestro (a) en Administración Financiera

San Salvador, 13 de Octubre de 2012

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

Dirección de Postgrados y Educación Continúa

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Ing. Mario Antonio Ruíz Ramírez

VICE-RECTORA:

Dra. Leticia Andino de Rivera

SECRETARIA GENERAL:

Licda. Teresa de Jesús González de Mendoza

DIRECTOR DE POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA:

Adalberto Elías Campos Batres, MA



Nº 46705

Universidad Francisco Gavidia

ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN DE MAESTRIA

Acta No. 06/2012

En el aula A-2 del Edificio de Maestrías, de la Universidad Francisco Gavidia, a las nueve horas del día sábado trece de octubre de dos mil doce ; siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del Trabajo de Graduación "Plan de negocios HEKO SA de C.V , para la implementación de una bolsa de Intercambio Multilateral Empresarial , para pequeña y mediana empresa y profesionales independientes "presentado por las Egresadas Heidy Zuleth Barahona Umaña y Lizeth Koritza Cruz de Rodriguez de la Maestría en Administración Financiera y estando presente las interesadas y el Jurado, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Jurado, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

| | |
|---|--|
| HEIDY ZULETH BARAHONA UMAÑA Nombre de la egresada | Fallo: <u>Aprobada</u> (Aprobada ó Reprobada) |
| LIZETH KORITZA CRUZ DE RODRIGUEZ Nombre de la egresada | Fallo: <u>Aprobada</u> (Aprobada ó Reprobada) |

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente 
Ing. Roberto Mauricio Quintanilla Fuentes

Vocal 
Lic. Luis Mario Alvarez Monzon

Vocal 
Lic. Ricardo Euceda Henríquez


Lic. Mario Antonio Ruiz Aguilar
OBSERVADOR AUTORIZADO.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza y sabiduría y haberme permitido culminar esta meta trazada. A mi familia por el apoyo brindado en especial a mi princesa Andreita Almendarez quien ha sido mi inspiración de perseverancia, a mi madre quien ha estado siempre a mi lado apoyándome en todo momento. A mi amiga y compañera de estudios Koritza Cruz por su apoyo y amistad, a nuestro asesor Ing. Edwin Molina, quien nos apoyó y orientó en esta última etapa de la carrera.

HEIDY ZULETH BARAHONA

Dedico este logro a mi madre, una mujer luchadora y tenaz quien me enseñó a trabajar duro por lo que se desea. Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría para alcanzar esta meta trazada, a mi esposo e hijo por todo el amor y apoyo incondicional brindado, a mi amiga y compañera de trabajo de grado con quien compartimos muchos momentos y cuya ayuda fue de mucha importancia para materializar este logro, a nuestro asesor de quien aprendimos muchas cosas que nos ayudaron a formarnos como profesionales y como mejores personas.

LIZETH KORITZA CRUZ

1 **TABLA DE CONTENIDO**

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | TABLA DE CONTENIDO..... | 1 |
| 2 | RESUMEN EJECUTIVO..... | 4 |
| 3 | INTRODUCCION..... | 6 |
| 4 | JUSTIFICACION..... | 8 |
| 5 | OBJETIVOS..... | 9 |
| 6 | ALCANCES..... | 10 |
| 7 | LIMITACIONES..... | 10 |
| 8 | VALIDACION DE LOS RESULTADOS..... | 10 |
| 1. | CAPITULO 1: GENERALIDADES..... | 13 |
| 1.1. | INTRODUCCION..... | 13 |
| 1.2. | DESCRIPCION DEL NEGOCIO..... | 14 |
| 1.3. | BENEFICIOS DE LA BOLSA DE INTERCAMBIO..... | 15 |
| 1.4. | TIPO DE NEGOCIO..... | 28 |
| 1.5. | MODELO DE NEGOCIO..... | 29 |
| 2. | CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO..... | 32 |
| 2.1. | DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO..... | 32 |
| 2.2. | HISTORIA DEL TRUEQUE..... | 33 |
| 2.3. | CONCEPTO DE BARTERING (TRUEQUE)..... | 35 |
| 2.4. | CONCEPTO DE BOLSA DE INTERCAMBIO MULTILATERAL..... | 36 |
| 3. | CAPITULO 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA..... | 38 |
| 3.1. | PLAN DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO..... | 38 |
| 3.1.1. | CÓMO FUNCIONA..... | 39 |
| 3.1.2. | DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO..... | 43 |
| 3.1.3. | SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN TRANSACCIONES EN LÍNEA..... | 44 |
| 3.1.4. | INCORPORACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS (AFILIACION)..... | 45 |
| 3.1.5. | GOBIERNO CORPORATIVO..... | 47 |
| 3.1.6. | PRODUCTOS Y SUS PRECIOS..... | 53 |
| 3.1.7. | ARANCELES POR LOS SERVICIOS DE ICASHFLOW..... | 54 |
| 3.1.8. | OPERACIONES DE INTERCAMBIO..... | 55 |
| 3.1.9. | SEGURO DE DEUDA COLECTIVO..... | 57 |
| 3.1.10. | REGISTRO CONTABLE..... | 58 |
| 3.1.11. | NECESIDADES DE ESPACIO REQUERIDAS EN EL NEGOCIO..... | 60 |
| 3.1.12. | LAYOUT DEL ESTABLECIMIENTO..... | 62 |
| 3.2. | PLAN DE MERCADEO..... | 64 |
| 3.2.1. | ANÁLISIS DE LA SITUACION..... | 64 |
| 3.2.2. | NECESIDADES DEL MERCADO..... | 64 |
| 3.2.3. | TENDENCIAS..... | 64 |
| 3.2.4. | CRECIMIENTO DEL MERCADO..... | 65 |
| 3.2.5. | ANÁLISIS FODA..... | 66 |
| 3.2.6. | COMPETENCIA..... | 69 |
| 3.2.7. | OFERTA DE PRODUCTOS..... | 72 |
| 3.2.8. | FACTORES CLAVES DEL MERCADO..... | 73 |
| 3.2.9. | PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 73 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.10. OBJETIVOS DE MERCADO..... | 74 |
| 3.2.11. ESTRATEGIA DE MERCADO..... | 74 |
| 3.2.12. POSICIONAMIENTO DE MARCA..... | 75 |
| 3.2.13. EXPERIENCIA DE MARCA..... | 78 |
| 3.2.14. GESTIÓN DE LA MARCA..... | 80 |
| 3.2.15. MERCADO OBJETIVO..... | 82 |
| 3.2.16. PERFIL GENERAL DEL MERCADO META..... | 84 |
| 3.2.17. PLAN DE PENETRACION DEL MERCADO META..... | 85 |
| 3.2.18. PRONOSTICO DE MERCADO META..... | 87 |
| 3.2.19. FIJACION DE PRECIOS Y VENTAS..... | 88 |
| 3.2.20. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION..... | 89 |
| 3.2.21. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN..... | 90 |
| 3.2.22. ESTRATEGIA DE VENTAS..... | 92 |
| 3.3. PLAN DE ADMINISTRACION..... | 93 |
| 3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... | 93 |
| 3.3.2. PLAN DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL..... | 95 |
| 3.3.3. POLITICA DE SALARIOS E INCENTIVOS..... | 96 |
| 3.3.4. POLITICA DE VACACIONES Y DIAS FESTIVOS..... | 97 |
| 3.3.5. SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL..... | 97 |
| 4. CAPITULO 4: PLAN FINANCIERO..... | 99 |
| 4.1. METODOLOGIA DEL PLAN FINANCIERO..... | 99 |
| 4.2. PRESUPUESTO DE APERTURA..... | 100 |
| 4.3. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION DE GASTOS..... | 102 |
| 4.4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES..... | 103 |
| 4.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS O VENTAS..... | 105 |
| 4.6. ESTRUCTURA DE CAPITAL..... | 107 |
| 4.7. ANALISIS FINANCIERO..... | 110 |
| 4.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... | 115 |
| 4.9. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS..... | 116 |
| 4.10. POLITICA FINANCIERA..... | 118 |
| 4.10.1. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO..... | 118 |
| 4.10.2. ESTRATEGIAS DE INVERSION..... | 122 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 125 |
| 6. RECOMENDACIONES..... | 126 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 127 |
| 8. ANEXOS..... | 128 |
| 8.1 ANEXO 1..... | 129 |
| SOLICITUD DE AFILIACION..... | 129 |
| 8.2 ANEXO 2..... | 133 |
| TARIFA DE SERVICIOS..... | 133 |
| 8.3 ANEXO 3..... | 134 |
| PROFORMA DE FACTURA..... | 134 |
| 8.4 ANEXO 4..... | 135 |
| MATERIAL CREATIVO..... | 135 |
| 8.5 ANEXO 5..... | 140 |
| CALCULO DE PRESTAMO FINANCIERO..... | 140 |

| | |
|------------------|-----|
| 8.6 ANEXO 6..... | 141 |
| GLOSARIO..... | 141 |

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de pre factibilidad ha sido elaborado para la implementación de un novedoso sistema de intercambio multilateral empresarial, para pequeña y mediana empresa y profesionales independientes, que nos permita desarrollar una plataforma que administre el intercambio empresarial sin desembolsar dinero, mediante el diseño de un esquema de negocio que ayude a mejorar el flujo de caja y liquidez de los afiliados, así como para reducir sus excesos de inventarios, e implementar los canales de distribución y comunicación de La Bolsa.

Es un Sistema de Intercambio en donde empresas, comercios y profesionales independientes podrán comprar y vender productos y servicios entre sí, por medio de canje, sin necesidad de utilizar dinero de por medio.

El Proyecto consiste en implementar un sistema de intercambio que solucione las limitantes que presenta el trueque, la permuta tradicional en donde el intercambio es limitado o por afinidad, es decir uno a uno, bilateral y en forma simultánea. En cambio, este sistema es multilateral, organizado, ágil y eficiente. No se tiene que comprar, o aceptar como forma de pago, los productos de la empresa a la que le está vendiendo, sino que, luego de una venta, se le acredita automáticamente a su cuenta, el monto de la transacción en Unidades de Intercambio (UI); luego, permitirá elegir cuándo y a quién comprar con las Unidades de Intercambio generadas.

Este sector a nivel internacional mueve alrededor de 65 millones de dólares, entre más de 570 organizaciones Barter existentes. Por lo cual se considera una industria bastante atractiva para desarrollar en nuestro país.

Esta clase de servicios ha contribuido a afrontar y superar momentos de crisis, como también a optimizar los recursos de sus afiliados en tiempos de bonanza económica en los países en los cuales se ha instaurado el sistema.

La crisis económica de los Estados Unidos, a la que se sumó el alza vertiginosa de la gasolina y el cambio de poder político en el gobierno provocó en la economía salvadoreña un estado de contracción que, por si mismo provocó en la población y especialmente en los empresarios un sentimiento de zozobra, vislumbrándose al

momento un período duro para la inversión y el comercio, producto de la falta de fluidez de efectivo, que ya ha empezado a impactar la inversión privada en el país.

Según FUNDAPYME, las instituciones relacionadas al desarrollo de las PYMEs, consideran que uno de los principales obstáculos para el desarrollo de este sector empresarial, es el acceso al crédito, dentro de las limitantes se pueden mencionar: el análisis de riesgo, el exceso de requisitos y los plazos de liquidación de los préstamos.

Las pequeñas y medianas empresas en El Salvador son un motor importante en la economía del país, ya que representan aproximadamente el 32.9% del Producto Interno Bruto y el 45.3% del empleo nacional. Es por ello que este estudio de pre factibilidad pretende apoyar al sector PYME del país.

Es ante esta situación tan particular, que se vuelve indispensable voltear los ojos hacia nuevas alternativas para la inversión y para realizar intercambios económicos, sin los cuales ninguna empresa puede mantenerse ni hacer frente a los compromisos financieros que no esperan por mejores tiempos.

Actualmente en El Salvador existe un único proveedor que ofrece este tipo de servicio, lo cual lo convierte en un excelente mercado de explotación y en una buena oportunidad para poder abrirse espacio con facilidad, dado las estrategias diferenciadoras que se estarán impulsando.

La inversión inicial estimada del proyecto asciende a US\$57,876.00, con gastos operativos de US\$124,852.00, US\$169,263.00, US\$239,994.00, US\$304,876.00 y US\$393,412.00 para el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto año respectivamente. El volumen de ventas proyectada para el primer año es de US\$100,236.00 con un crecimiento del 100% para el segundo y tercer año, y del 50% para el cuarto y quinto año.

Las utilidades promedio anual; según el escenario conservador serían aproximadamente de US\$157,854.00, con un punto de equilibrio sobre ventas estimadas del 133% para el año 1, 56% para el año 2, 34% para el año 3, 26% para el año 4 y 20% para el año 5. El período de recuperación se estima en menos de un año y el financiamiento para el proyecto estaría dado por recursos internos y

externos en la siguiente proporción: Deuda- 82.23% y Capital Propio-17.77%.

2 INTRODUCCION

El estudio de pre factibilidad que se presenta a continuación fue desarrollado bajo una metodología de investigación, aplicando una técnica de estudio exploratorio y un método deductivo, es decir, partiendo de lo más general a lo más particular tras el diseño de una idea innovadora.

El plan consta de 4 capítulos, los cuales están compuestos para enmarcar las distintas fases del proceso de desarrollo del negocio:

- 1) Generalidades
- 2) Marco teórico
- 3) Diseño del estudio de pre factibilidad para la puesta en marcha del proyecto
- 4) Análisis de los resultados

El primer capítulo enmarca las generalidades del estudio, tales como el surgimiento de la idea de este proyecto y una descripción detallada del mismo. De igual forma se describen los aspectos legales que regularán la propuesta de negocio planteada, así como el tipo de negocio que se describe.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico en el cual se abarcan aspectos relacionados al estudio de pre factibilidad para la puesta en marcha del proyecto y el significado de bolsa de intercambio multilateral.

En el tercer capítulo se describen tres etapas del estudio de pre factibilidad, iniciando por la descripción del plan de operación del negocio en el cual se tocan aspectos como la descripción del servicio, las necesidades de espacio requeridas y el layout del establecimiento.

Posterior al plan de operación se describe el plan de mercadeo que se pretende

desarrollar en el mercado meta. En este plan se realiza un análisis FODA del negocio, se describe el mercado objetivo que se pretende alcanzar, los proveedores, la competencia y la política de fijación de precios y ventas con lo cual se espera alcanzar la competitividad requerida.

En el plan administrativo se contempla la estructura organizativa de la empresa, el equipo administrativo y todo lo que conlleva a planes de capacitación del personal, política de salarios, incentivos, vacaciones y la ley de seguridad e higiene ocupacional.

En el último capítulo se describe el plan financiero de la empresa así como el análisis de resultados con los que se pretende validar la factibilidad económica del proyecto. Dentro del plan financiero se desarrollan aspectos como: presupuesto de apertura, detalle de depreciaciones y amortizaciones de gastos, presupuesto de operaciones, presupuesto de ingresos o ventas, estructura de capital, política de financiamiento y política de inversión.

Las herramientas a utilizar para el análisis de los resultados son las descritas a continuación: Valor Actual Neto (VAN); Tasa Interna de Retorno (TIR); Análisis de Sensibilidad; Período de Recuperación (PAYBACK); Costo de Capital (WACC) y Punto de Equilibrio Operativo.

1. CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCION

La crisis económica de los Estados Unidos, a la que se sumó el alza vertiginosa de la gasolina y el cambio de poder político en el gobierno ha provocado en la economía salvadoreña un estado de contracción que, por si mismo provoca en la población y especialmente en los empresarios un sentimiento de zozobra, vislumbrándose al momento un período duro para la inversión y el comercio, producto de la falta de fluidez de efectivo, que ya ha empezado a impactar la inversión privada en el país.

Según FUNDAPYME, las instituciones relacionadas al desarrollo de las PYMEs, consideran que uno de los principales obstáculos para el desarrollo de este sector empresarial, es el acceso al crédito.

Se mencionan también otros aspectos limitantes para el desarrollo de las PYMEs, entre los que se tienen: el análisis de riesgo hecho por las entidades que proporcionan el crédito, el exceso de requisitos y los plazos de liquidación de los préstamos

Las pequeñas y medianas empresas en El Salvador son un motor importante en la economía de el país, ya que representan aproximadamente el 32.9% del Producto Interno Bruto y el 45.3% del empleo nacional. Es por ello que este proyecto pretende apoyar al sector PYME del país.

Es ante esta situación tan particular, que se vuelve indispensable voltear los ojos hacia nuevas alternativas para la inversión y para realizar intercambios económicos, sin los cuales ninguna empresa puede mantenerse ni hacer frente a los compromisos financieros que no esperan por mejores tiempos.

El trueque fue el primer sistema de pago que utilizaron los fenicios en la historia del comercio y aunque pueda parecer obsoleto, su eficacia ha ocasionado que milenios después de su invención, esté en plena vigencia y siga siendo un método útil para comprar y vender.

Aunque el origen del trueque moderno se encuentra en los años 80, en las agencias de publicidad estadounidenses que intercambiaban espacios publicitarios, con el tiempo se ha ido extendiendo a otros sectores empresariales: informática, regalos publicitarios, mobiliario, impresión, bienes de consumo, consultoría, ocio, hostelería, formación, vehículos, etc.

Las empresas más punteras de esos sectores en todo el mundo, ya apuestan por un concepto antiguo pero renovado por las más modernas técnicas de gestión y comunicación.

Precisamente como una solución para la falta de liquidez presente en el mercado y como alternativa para la realización de inversiones a tiempo y mantener constante el flujo de compra y venta de productos y servicios, retoma importancia el sistema de intercambio o “trueque”, tan usado en la antigüedad, cuando este era el único medio de negociar los productos.



1.2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Un Sistema de Intercambio es un lugar en donde empresas, comercios y profesionales independientes, compran y venden productos y servicios entre sí, por medio de canje, sin necesidad de utilizar dinero de por medio.

El Proyecto consiste en implementar un sistema de intercambio que soluciona las limitantes que presenta el trueque, la permuta tradicional en donde el intercambio es limitado o por afinidad, es decir uno a uno, bilateral y en forma simultánea. En cambio, este sistema es multilateral, organizado, ágil y eficiente. No se tiene que comprar, o aceptar como forma de pago, los productos de la empresa a la que le está vendiendo, sino que, luego de una venta, se le acredita automáticamente a su cuenta, el monto de la transacción en Unidades de Intercambio (UI); luego, usted

elegirá cuándo y a quién le compra con las Unidades de Intercambio generadas.

Esta clase de servicios ha contribuido a afrontar y superar momentos de crisis, como también a optimizar los recursos de sus afiliados en tiempos de bonanza económica en los países en los cuales se ha instaurado el sistema.



1.3. BENEFICIOS DE LA BOLSA DE INTERCAMBIO

El sistema de intercambio de La Bolsa, aumenta las utilidades de todas las empresas y profesionales independientes que se afilian al Sistema de Intercambio, al introducir sus productos o servicios elegidos en el mercado de intercambio y utilizar los ingresos obtenidos, en transacciones de venta para comprar productos o servicios que normalmente deben adquirirse en efectivo.

A continuación se presenta de forma gráfica el impacto que genera en el punto de equilibrio la reducción en los costos fijos de una empresa.

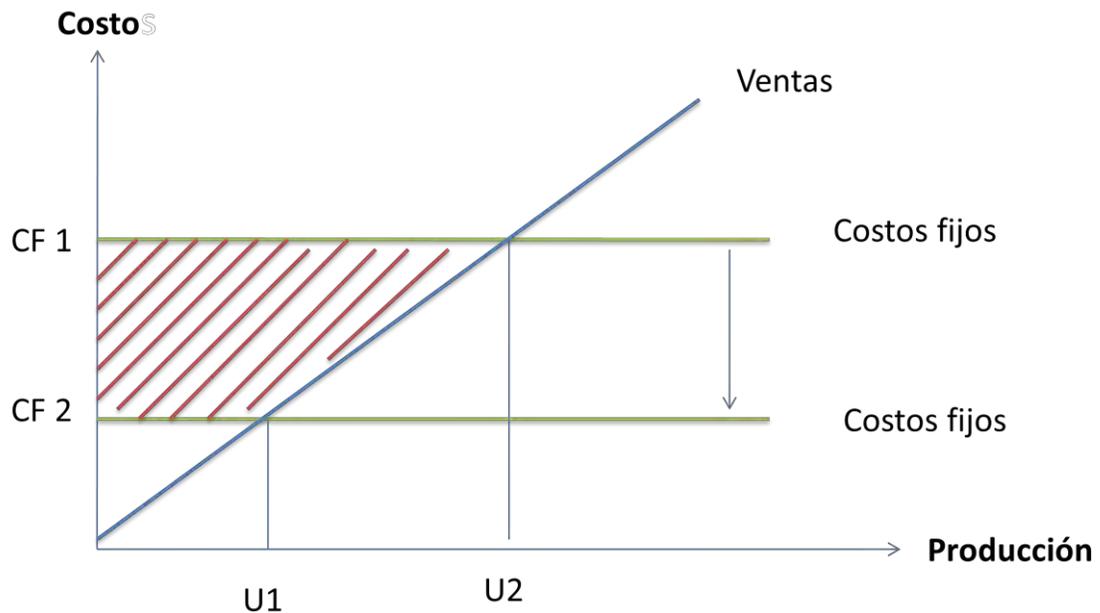


Fig.1 Impacto en los Costos Fijos

Ventajas financieras por el uso del sistema:

- Incremento de ventas: nuevo canal de operaciones con posibilidad de más clientes, sea por la sinergia de red, la globalización continental / regional, etc.
- Nuevos segmentos y nichos de mercados.
- Acceso sin sobrepagos en los bienes y servicios, evitando guerras de descuentos.
- Menor inversión en promoción y publicidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Reducción de los gastos en efectivo, sin el requerimiento de generar activos líquidos para llevar a cabo las transacciones.
- Ahorro en gastos de transporte, publicidad, comunicaciones, etc., de acuerdo a las pautas de contratación del sistema.
- Evita la inmovilización de stocks, en particular los que pueden pasar a la categoría de en desuso y mejora la eficiencia de la capacidad instalada de producción sobre la base de la programación de las ventas.
- Mayor flexibilización en las operaciones de outsourcing o tercerización.

- Se pagan con gastos variables ventas “extras”.
- Aumento del poder adquisitivo de las empresas que intercambian, considerando además de los ahorros monetarios, el capital físico transado.
- No hay morosidad en el sistema aceptadas las pautas de funcionamiento que ligan a las partes.
- Posibilidad de obtener financiación sobre la base del análisis del crédito y la evolución de las operaciones de las empresas.
- Marco reglamentado y confiable, con dirección profesionalizada.

UN CASO EJEMPLIFICATIVO PARA APALANCARSE CON EL SISTEMA

Se pretende analizar cómo pueden usar las empresas el intercambio como un canal de ventas adicional, reduciendo los desembolsos en efectivo e incrementando su utilidad de operación.

Supongamos que M&A es una empresa que provee servicios jurídicos, de contabilidad y de planificación financiera a firmas pertenecientes a un amplio rango de industrias. Esta empresa está asociada a La Bolsa de intercambio. A través de esta red, M&A puede acceder a los siguientes beneficios:

La venta de los servicios fiscales y de auditoría de su empresa a través de La Bolsa ha hecho posible que se llegue a un segmento de mercado completamente diferente, lo que le permite incrementar sus ventas muy por arriba de sus actuales negocios en efectivo.

Utiliza los ICASH puntos (UI moneda de intercambio de esta asociación de Barter) que ha ganado para la compra de los productos y servicios que necesita para administrar su negocio, en lugar de usar dinero en efectivo.

Recientemente, M&A calculó los impuestos para una compañía constructora que también es cliente de La Bolsa. La firma de M&A cobra US\$500.00 por hora en la preparación de impuestos y el proyecto requirió 20 horas cobrables. El costo variable que implica para M&A proporcionar este servicio (salarios por hora, suministros de

oficina, etc.) es de aproximadamente US\$250.00 por hora.

Al completar el proyecto, la firma M&A ganó 10 mil ICASH puntos.

Después, él gastó 10 mil ICASH puntos en la compra de publicidad en un diario que también forma parte de La Bolsa. El costo en efectivo para él era de \$ 5 mil (20 horas multiplicadas por US\$250.00 por hora de costos variables).

Veamos las 2 opciones que tiene M&A:

| USANDO BOLSA DE INTERCAMBIO | | |
|---|----------|--------------------|
| Horas trabajadas | 20 | |
| Ganancia | \$10,000 | (20 Horas x \$500) |
| Costos variables consultoría en efectivo | \$ 5,000 | (20 Horas x \$250) |
| ICASH puntos disponibles para gastar | \$10,000 | |

Si M&A hubiera usado efectivo en vez de ICASH puntos, su empresa habría tenido que vender 40 horas de servicios de contabilidad, a fin de ganar 20 mil dólares de facturación total, para comprar la misma cantidad de publicidad. Más aún, su costo en efectivo habría sido de 10 mil dólares (40 horas multiplicadas por US\$250.00 por hora).

| USANDO BOLSA DE INTERCAMBIO | | |
|---|----------|--|
| Horas trabajadas | 40 | |
| Ganancia | \$20,000 | (40 Horas x \$500) |
| Costos variables consultoría en efectivo | \$10,000 | (40 Horas x \$250) |
| ICASH puntos disponibles para gastar | \$10,000 | (\$20,000 Ganados menos \$10,000 gastados) |

Ahora tengamos en cuenta la operatoria de la agencia de publicidad donde M&A puede comprar su pauta publicitaria: a "Averbu, S.A."

A partir de datos históricos del desempeño financiero y operativo de la compañía, Averbu, S.A. prepara sus proyecciones financieras.

Ingresos proyectados para los próximos 12 meses:

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Ventas | \$2,000,000 |
| Costo de ventas | \$ 600,000 |
| Utilidad Bruta | \$1,400,000 |
| Gastos Fijos | \$ 900,000 |
| Gastos Variables | \$ 300,000 |
| Resultado Operativo | \$ 200,000 |
| Impuesto a las Ganancias | \$ 60,000 |
| Resultado Neto | \$ 140,000 |

Cuando Averbu se incorporó a La Bolsa, su compañía operaba a un 80% de su capacidad. Luego de incorporarse a la red, asumió que:

a) como cliente de La Bolsa, calcula que podría hacer crecer su negocio en un 10% adicional y también supone que puede usar su saldo en ICASH puntos para pagar los gastos variables, como publicidad, suministros y viajes.

Averbu, S.A. prevé el impacto potencial de su actividad comercial por medio de ICASH puntos, en términos de efectivo, como se ilustra a continuación:

| | Sin Intercambio | Con Intercambio | | Notas |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|--------------|--|
| | Efectivo | Efectivo | Icashpuntos | |
| Ventas | \$2,000,000 | \$2,000,000 | + i\$200,000 | 10% de Incremento en ventas a través de La Bolsa |
| Costo de ventas 30% | \$ 600,000 | \$ 660,000 | | Incremento de \$60,000 (30% x 200,000 en valor de los impresos) |
| Ganancia Bruta | \$1,400,000 | \$1,340,000 | + i\$200,000 | Los ICASH puntos ganados se usarán para pagar gastos variables |
| Gastos fijos | \$ 900,000 | \$ 900,000 | | Sin Cambios |
| Gasto variables | \$ 300,000 | \$ 100,000 | + i\$200,000 | Los ICASH puntos se usarán para pagar gastos variables, en lugar de efectivo |
| Comisión | \$ 0 | \$ 22,000 | | 11% sobre ventas |
| Gastos Totales | \$1,200,000 | \$1,022,000 | | El uso de ICASH punto genera una reducción de los gastos de efectivo |
| Utilidad operativa | \$ 200,000 | \$ 318,000 | | |
| Impuestos (30%) | \$ 60,000 | \$ 95,400 | | |
| Ingreso Neto | \$ 140,000 | \$ 222,600 | | |
| | \$ = Dólares | I\$ = ICASH puntos | | |

Es decir, que en lugar de utilizar efectivo para pagar sus gastos variables, utilizará ICASH puntos, que serán provistos por otras empresas asociadas a esta red de intercambio.

Aún después del pago de un mayor impuesto a las ganancias como resultado de mayor utilidad operativa, generada por la utilización de efectivo para el pago de gastos variables de operación, el resultado neto será mayor al 60% si no hubiera utilizado La Bolsa para operar.

Así, la diferencia en el resultado neto de US\$82,600.00, pueden ser utilizados en la apertura de nuevas sucursales o para invertir en tecnología. En este ejemplo, Averbu, S.A. utilizó La Bolsa para lograr que su negocio creciera 10%, utilizando sus instalaciones de imprenta y su personal de producción disponibles. Así, creció de 2 millones al equivalente de 2.2 millones de dólares.

Con eso redujo 7% sus desembolsos en efectivo e incrementó sus utilidades de operación en 60%. Este resultado aparentemente paradójico —crecimiento de ingresos y utilidades mientras disminuyen los egresos en efectivo— se conoce como el efecto de apalancamiento del intercambio. Las compañías que emplean el intercambio para vender su excedente de capacidad de operación pueden obtener ventajas significativas, como la expansión de su base de clientes y una notable mejoría en el flujo de efectivo.

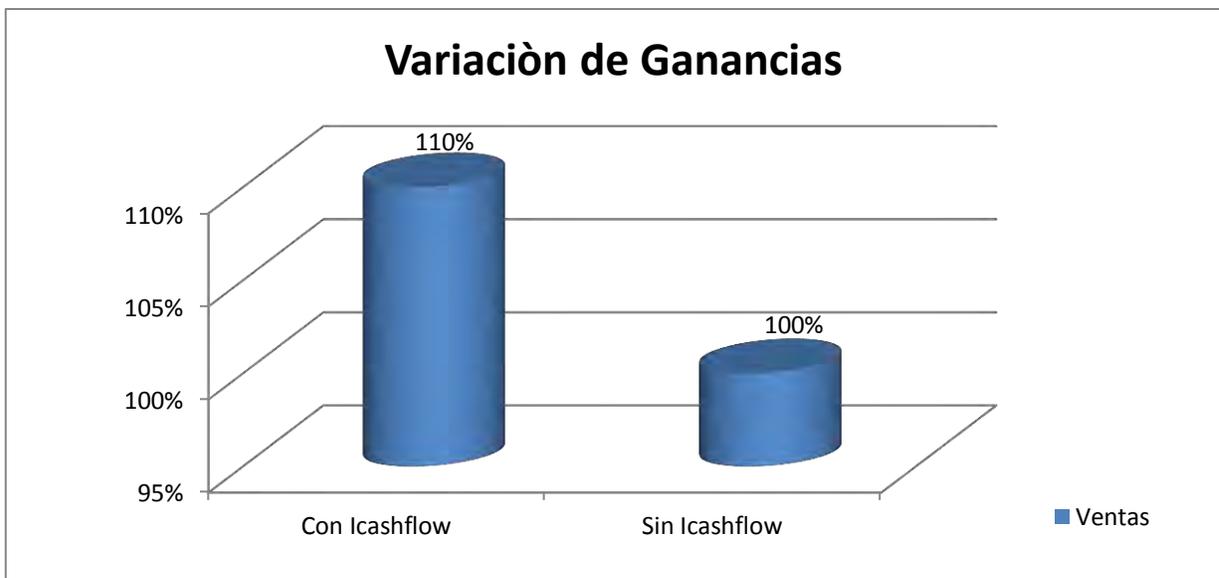


Fig.2 Variación de ganancias con el uso de La Bolsa

Servicios de Valor Agregado de la Bolsa para sus Afiliados

- a. Se ayuda a nuestros afiliados a vender sus excesos de inventario al mejor precio y se reactiva su capacidad comercial. Esto resultado de mayor publicidad y promoción de productos y servicios
- b. Asesoría financiera en cuanto el tema de flujo de efectivo y liquidez, con lo cual se espera que las empresas tomen decisiones acertadas.
- c. Nuevo canal de venta con opción de ampliar el mercado ante las empresas afiliadas a la bolsa multilateral
- d. Manejo de póliza colectiva para garantizar las transacciones que se realizan

- en la bolsa y protección contra posibles fraudes
- e. Sistemas de información que soportarán la infraestructura: tecnología móvil, redes sociales.
 - f. Sistemas que aseguran la confidencialidad e integridad de la información de los usuarios del sistema
 - g. Desarrollar una estrategia comercial por tamaño y tipo de empresa (trato diferenciador entre las empresas).
 - h. Para promocionarlos de manera efectiva, La Bolsa crea los siguientes productos que de manera directa, indirecta, personalizada y masiva promociona los productos y servicios de nuestros afiliados a potenciales compradores:
 - Portal web para información de productos y servicios, publicitar empresas afiliadas, efectuar transacciones en la bolsa
 - Base de datos de empresas y profesionales afiliados a La Bolsa (acceso vía sitio web, e-mail y teléfono)
 - Boletín electrónico que se envía por correo electrónico a todos los afiliados semanalmente.
 - Revista que se distribuye entre los afiliados de La Bolsa, donde se presenta a todos los afiliados y se les ofrece espacios publicitarios.
 - Equipo de especialistas en Telemarketing, que diariamente se comunican con afiliados para explorar necesidades de compra y para comunicar ofertas de otros afiliados que les pueda interesar.

INFORMACION LEGAL DEL NEGOCIO

Naturaleza

- a. HEKO, S.A. de C.V. es una compañía comercializadora salvadoreña, quien por decisión estratégica decide adoptar el nombre comercial “ICASHFLOW”, la cual organiza, coordina, administra y regula el intercambio entre los Miembros, generando todas las acciones de marketing afines a tal función.
- b. De los Miembros: son las personas naturales y jurídicas de carácter privado (sociedades civiles, comerciales, asociaciones, fundaciones, etc.), hábiles para contratar, que han sido agrupados por ICASHFLOW para intercambiar productos y/o servicios entre sí a través de un sistema de intercambio multilateral organizado, coordinado, administrado y regulado por ICASHFLOW.
- c. La relación contractual que se establece por el presente entre ICASHFLOW y los Miembros no constituye sociedad, mandato, comisión, agencia, franchising, distribución, compra y venta, permutación o relación laboral.

Respaldo Legal

Las operaciones entre los Asociados e ICASHFLOW se regulan por las condiciones y cláusulas que integran el contrato de Adhesión y el Reglamento Interno de Operaciones.

El contrato de adhesión lo contempla la legislación salvadoreña en el Código de Comercio, Art. 976, y sus efectos jurídicos son vinculantes para sus otorgantes, por lo que está revestido de seguridad y certeza jurídica.

Garantías y responsabilidades

Si bien es cierto que ICASHFLOW, ha solicitado la información de cada uno de los miembros que ingresan al sistema de marketing, se declara lo siguiente:

- a. ICASHFLOW no manifiesta, ni garantiza explícita o implícitamente, y no asume responsabilidad sobre la conveniencia, calidad, fecha de entrega,

comerciabilidad, precios o cualquier otra característica de los productos y servicios involucrados en los intercambios. El Miembro reconoce que será voluntaria cualquier operación de intercambio en la cual participe. Sin embargo, ICASHFLOW realizará todas las gestiones y acciones comerciales y legales para el logro del cumplimiento estricto por parte del Miembro de todos los compromisos asumidos con el sistema.

- b. Cuando ICASHFLOW venda productos de su propiedad recibidos de Miembro a cambio de sus servicios, la garantía que regirá sobre los mismos será la del vendedor, y no existirá una garantía adicional por parte de ICASHFLOW. Esta última garantizará que tales bienes están libres de gravámenes. ICASHFLOW no garantiza ni expresa ni tácitamente la comerciabilidad, ni que los productos o servicios sean adecuados para un fin determinado, y el comprador reclamará su garantía, exclusivamente al fabricante, distribuidor, minorista o vendedor de dichos productos.
- c. En consecuencia, el Miembro se obliga a abstenerse de ejercer cualquier acción o reclamar responsabilidad en contra de ICASHFLOW por tales conceptos.
- d. GARANTÍA DE PAGO: El Miembro garantiza a ICASHFLOW el pago del saldo negativo en ICASH Puntos con productos y servicios a los mismos precios con que vende en dólares en el mercado. En caso que los productos y servicios del Miembro no se logren colocar en la red de intercambio para cubrir el total de su saldo en el periodo en que se lo hubiera autorizado a operar a crédito, el Miembro se compromete a pagar el saldo negativo en su cuenta corriente con dólares a ICASHFLOW. El saldo negativo (deudor) en cuenta corriente convertible en dólares será considerado título ejecutivo.
- e. GARANTÍA DE LA INFORMACIÓN: El Miembro garantiza que proporciona toda la información a ICASHFLOW de buena fe y que ésta es verídica, precisa y completa. También se obliga a mantener actualizada la información respecto de sus productos y servicios, los precios, plazos de entrega, disponibilidad de stock, y toda otra información que requiera tal actualización.
- f. FALLAS EN EL SISTEMA: ICASHFLOW no se responsabiliza por cualquier

daño, perjuicio o pérdida en el equipo del Miembro causada por fallas en el sistema, en el servidor o en Internet. ICASHFLOW tampoco será responsable por cualquier virus que pudiera infectar el equipo del Miembro como consecuencia del acceso, uso examen de su sitio web o a raíz de cualquier transferencia de datos, archivos, imágenes, textos, o audio contenidos en el mismo. Los Miembros no podrán imputarle responsabilidad alguna ni exigir pago por lucro cesante, en virtud de perjuicios resultantes de dificultades técnicas o fallas en los sistemas o en Internet.

ICASHFLOW no garantiza el acceso y uso continuado o ininterrumpido de su sitio. El sistema puede eventualmente no estar disponible debido a dificultades técnicas o fallas de Internet, o por cualquier otra circunstancia ajena a ICASHFLOW; en tales casos se procurará restablecerlo con la mayor celeridad posible sin que por ello pueda imputársele algún tipo de responsabilidad.

ICASHFLOW no será responsable por ningún error u omisión contenidos en su sitio web.

Impuestos

El Vendedor cargará los impuestos correspondientes y los registrará de conformidad con la ley. En ningún caso ICASHFLOW es responsable del pago de algún impuesto por cuenta de ningún Miembro. Las operaciones que incluyan ICASH Puntos son consideradas gravables para fines impositivos. Es responsabilidad exclusiva del Miembro hacer sus declaraciones impositivas.

Autorización de publicidad

A menos que se notifique lo contrario por escrito, el Miembro autoriza a ICASHFLOW a informar a otros Miembros sobre los productos y servicios disponibles. Esto incluye listados en directorios locales, regionales, nacionales e internacionales.

Incumplimiento del reglamento de ICASHFLOW

Reglamento interno

- a. VIOLACIÓN DE NORMAS DEL REGLAMENTO: ICASHFLOW tiene el derecho y la obligación de investigar las quejas de que un Miembro haya violado alguna de las normas del presente Reglamento. La violación a alguna de estas normas pueden dar como resultado que se dé por terminada la cuenta del Miembro y/o se ajusten de inmediato las operaciones en cuestión. Si el Miembro no compra o vende a otros Miembros, de conformidad con éste Reglamento, el Miembro caerá en incumplimiento material del mismo.
- b. Si el Miembro viola cualquiera de las Reglas de intercambio vigentes, ICASHFLOW puede de inmediato dar por terminada la cuenta del Miembro.
- c. SUSPENSIÓN DE PRIVILEGIOS DE INTERCAMBIO. ICASHFLOW tiene y se reserva el derecho de suspender los derechos de intercambio de cualquier Miembro que viole leyes vigentes que comprometan su relación con otros Miembros o con ICASHFLOW, que incurra en sobrepagos, operaciones de intercambio directas (para evitar pagar aranceles de gestión a ICASHFLOW), o de alguna otra manera viole alguna de estas normas, o cuando las cuotas en ICASH Puntos o dólares lleven vencidas más de un mes. En el último caso, se reinstalarán los privilegios de intercambio después de que el Miembro haya pagado los aranceles de gestión y cuotas vencidas.
- d. ICASHFLOW tiene el derecho más no la obligación de revertir transacciones debido al incumplimiento del presente Reglamento o a que no se proporcionen los productos o servicios como se estipulan, en cuyo caso será responsabilidad del vendedor recogerlos en el domicilio del comprador. Las operaciones podrán estar sujetas a un chequeo o verificación por parte de ICASHFLOW y en caso de imprecisiones o incumplimiento, ICASHFLOW puede hacer cargos o abonos a la cuenta del Miembro con previo aviso.
- e. ICASHFLOW se reserva el derecho de rehusarse a expedir la autorización para comprar bajo cualquiera de las siguientes condiciones:
 - i. El Comprador no tiene suficiente saldo de intercambio a favor o

- línea de crédito de Intercambio para cubrir la compra;
- ii. Alguna de las partes debe cuotas u aranceles de gestión a ICASHFLOW.
 - iii. Alguna de las partes perdió su calidad de Miembro.
- f. OPERACIONES DIRECTAS: Las operaciones de compra /venta por medio de intercambio de bienes y/o servicios directas entre Miembros para evitar los aranceles de gestión por servicio están prohibidas, y de realizarse, están sujetas a una multa en dólares del 30% (treinta por ciento) de la operación pagadera de inmediato. Dichas operaciones podrían originar la suspensión o terminación, si ICASHFLOW así lo decide. Los Miembros podrán realizar operaciones comerciales entre sí, sin derechos para ICASHFLOW cuando las mismas se abonen en dólares y no en especies. Los Miembros podrán reportar, únicamente al momento de su incorporación al sistema, clientes y/o proveedores con los cuales realizan habitualmente operaciones de intercambio directas, y desean mantener el derecho de continuar realizándolas, en cuyo caso quedarán eximidas de la sanción descrita en el presente apartado.
- g. PUBLICIDAD DE INCUMPLIMIENTOS: Los Miembros tienen el derecho de comunicar a los otros Miembros respecto del grado de cumplimiento e incumplimiento de otros Miembros por intermedio de www.icashflow.com. Este derecho se debe interpretar como defensivo del sistema en su conjunto, y nunca como ofensivo o acusador respecto de los Miembros incumplidores. Todos los comentarios que los Miembros hicieren respecto de los otros en el sitio correrán por su cuenta y riesgo, y no harán responsable a ICASHFLOW por los daños y perjuicios que los mismos provocasen al Miembro supuestamente incumplidor.

Terminación

- a. El Miembro podrá darse de baja del intercambio multilateral en cualquier momento y sin costo alguno, siempre y cuando ninguna de las reglas de

intercambio haya sido violada por éste, su cuenta corriente esté saldada y esté al día en sus cuotas y aranceles de gestión con ICASHFLOW, y hayan transcurrido al menos 120 días de su incorporación.

- b. Cualquiera de las partes podrá dar por terminado este Convenio previa notificación por escrito a la otra con 15 días de anticipación.
- c. A la terminación: todas las deudas en Dólares y en ICASH Puntos del Miembro, inmediatamente se convertirán en vencidas y pagaderas en dólares. No se reembolsaran cuotas por servicios.
- d. Cualquier Miembro con un saldo de operación positivo (cuando las ventas exceden a las compras) puede gastar ese saldo a su favor.
- e. Cuando la baja se produzca a solicitud del Miembro y las condiciones anteriores estén cumplidas, ICASHFLOW dispondrá de un plazo de 5 (cinco) días hábiles para dar de baja al Miembro del sistema, durante el cual el Miembro se compromete a continuar cumpliendo con el presente Reglamento.

Propiedad intelectual

Los contenidos de las pantallas relativas a los servicios de ICASHFLOW como así también los programas, bases de datos, redes, archivos que permiten al Miembro acceder y usar su Cuenta Corriente, son de propiedad de ICASHFLOW y están protegidas por las leyes y tratados internacionales de derecho de autor, marcas, patentes, modelos y diseños industriales. El uso indebido y la reproducción total o parcial de dichos contenidos quedan prohibidos, están regulados por la ley con sanciones civiles y penales, y serán objeto de todas las acciones judiciales pertinentes.

1.4. TIPO DE NEGOCIO

El objetivo de la empresa es consolidar un banco de intercambio multilateral a nivel nacional que permita la compraventa a precio de mercado de productos o servicios entre empresas, sin necesidad de manejar efectivo.

Las empresas que participan en el sistema se convierten en proveedor y cliente a la vez; es decir, pone a disposición sus productos independientemente del valor de transacción a cambio de la oferta de otras compañías participantes.

Las transacciones son generalmente de primera necesidad para el funcionamiento de la compañía, aunque también pueden suplir otras necesidades que normalmente reducirían la liquidez de la misma y de sus propietarios, tales como: impresión, informática, regalos de empresa, soportes publicitarios, servicios de publicidad y promoción, telefonía, vehículos, viajes, ocio, mensajería o trabajo temporal. El servicio se complementa con la prestación de asesoría a los clientes en sus operaciones y en el seguimiento logístico, facturación y pagos en cada una de las cuentas de los usuarios.



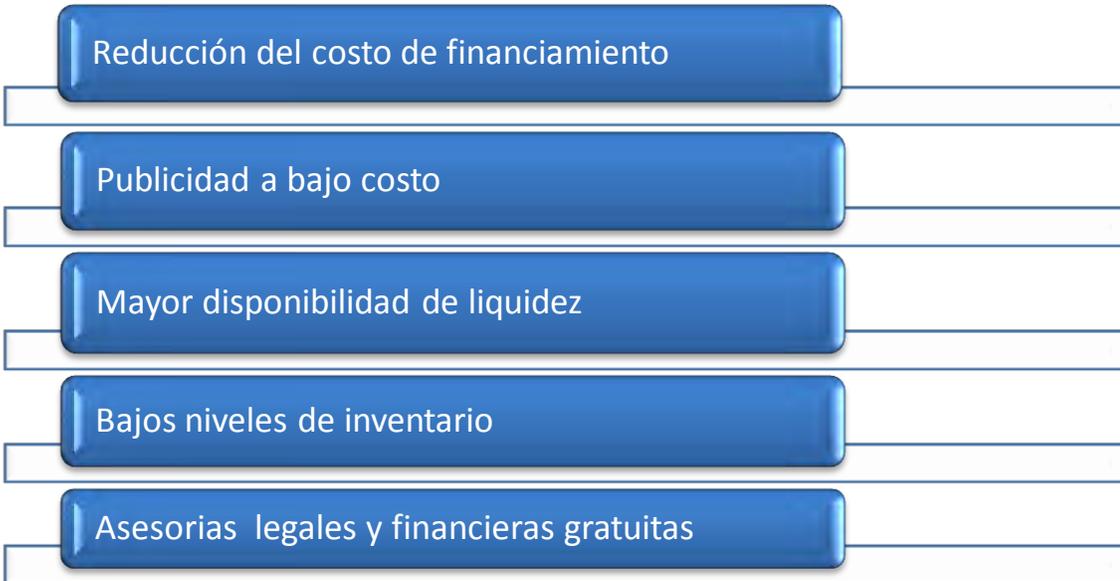
1.5. MODELO DE NEGOCIO

Planteando el presente proyecto bajo un enfoque de una Solución de Sistema de Información, los elementos del modelo de negocio son los siguientes:

PROBLEMAS DEL NEGOCIO



SOLUCIÓN DE NEGOCIOS



SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Sistema de transacciones en línea de navegación fácil y simple



Estrategia directa on line con clientes y proveedores (Integración)



Innovación y seguridad a través de internet (Soporte técnico de software en línea)



Asesorías en línea y personales mediante visitas

COMPONENTES BASICOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Tecnología

- Plataforma web
- Internet
- Software de actualizaciones
- Sistemas de seguridad
- Base datos actualizada
- Red de comunicación con clientes y proveedores

2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocios, es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1. Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.

2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

1. Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
2. Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
3. Puede facilitar la negociación con proveedores.
4. Captación de nuevos socios o colaboradores.

2.2. HISTORIA DEL TRUEQUE¹

El trueque es un método de intercambio por el cual los bienes o servicios se intercambian directamente por otros bienes o servicios sin necesidad de utilizar un medio de intercambio, como el dinero. Por lo general, bilateral, pero puede ser multilateral, y por lo general existe paralelo a los sistemas monetarios en los países más desarrollados, aunque en un grado muy limitado. El trueque por lo general sustituye el dinero como el método de cambio en tiempos de crisis monetaria, como cuando la moneda puede ser inestable (por ejemplo, la hiperinflación o la espiral deflacionaria) o simplemente no está disponible para llevar a cabo el comercio.

El sistema de trueque que usamos hoy en día es muy popular. Sin embargo, pocos se dan cuenta hasta qué punto la espalda del sistema de trueque va. La historia del trueque como intercambio de bienes y servicios puede sorprender con su complejidad. El trueque no ha sido por lo general el único método de intercambio de bienes y servicios que una sociedad utiliza, ya que no puede funcionar por sí mismo. El sistema de trueque se usaba como complemento de otro sistema económico y el trueque se llevó a cabo tradicionalmente por los extraños o

¹<http://en.wikipedia.org/wiki/Barter>

enemigos. El trueque se ha convertido hoy en un método legítimo de intercambio de bienes y servicios.

Una de las primeras evidencias de trueque en el año 6000 AC. El sistema de trueque comercio de todo tipo de bienes y servicios, tales como armas, alimentos, o el té. Un problema que fue descubierta con el sistema de trueque en áreas tales como Mesopotamia, era que no había manera de asignar un valor específico a los bienes y servicios que se estaban comercializando. Una de las cosas más populares se comercializan en el sistema de trueque fue la sal, porque era muy valiosa.

El trueque creció y floreció cuando la gente empezó a viajar más durante la Edad Media. El sistema de trueque comenzó a tener más éxito ya que hubo nuevos bienes y servicios que se presentó. Los europeos introdujeron cosas nuevas en el mercado de sistema de trueque que los estadounidenses no tienen acceso y que además no tienen el dinero para pagar.

Durante la Gran Depresión, el sistema de trueque comenzó a crecer aún más rápido de lo que había sido. La Gran Depresión es uno de los períodos más significativos en la historia del trueque. El dinero era escaso y la gente tuvo un momento difícil conseguir lo que necesitaban. Se permitió a la gente para conseguir comida o la ropa cuando se necesitaba y se les permitía crear cuentas con las empresas.

El intercambio de productos se mantuvo hasta que la evolución del mercado impuso el dinero como instrumento de cambio.

Aunque, a las puertas del siglo XXI, pudiera parecer obsoleto, el sistema de trueque vuelve a recuperar protagonismo en las relaciones comerciales. El intercambio de productos y servicios entre empresas se ha convertido en una alternativa financiera en los mercados norteamericanos y europeos. En 1995, esta fórmula movió 7.000 millones de dólares en Estados Unidos. Compañías como Pepsico, Gillete, Du Pont, Texaco, Time Warner, Reckit & Colman y Phillips Morris recurren al canje de sus bienes por otros productos o servicios a través de empresas de gestión de intercambios.

2.3. CONCEPTO DE BARTERING (TRUEQUE)

El concepto de trueque en inglés es conocido como “Bartering”. Es el intercambio de productos entre Empresas sin necesidad de mediar dinero.

Características:

- Posibilidad de canjear entre Empresas, de forma multilateral, todo aquello que precisen.
- El Bartering admite intercambios de una gran diversidad de productos y servicios.
- De esta forma, el Bartering permite ofrecer un beneficio mutuo a cualquier Empresa, al margen de su importancia o de su sector de actividad, mediante la financiación y la adquisición de los productos o servicios que necesitan, gracias al intercambio de una parte de su producción.
- Se trata de realizar un trueque que beneficie a las partes y que esté organizado.
- Los productos, objeto del trueque, no pueden ser perecederos.
- Cuanta más calidad tengan los productos más posibilidad habrá de cambiarlos.

Ventajas económicas

- Costo financiero
- La ventaja más directa que proporciona el trueque es el poder contar con una forma más de pago. Esto, utilizado como herramienta financiera, puede ayudar a que una empresa mejore su liquidez.
- Se puede obtener una mercancía, un producto, un artículo determinado sin movimientos de tesorería.
- La Empresa puede comprar, sin desembolso en dinero físico, lo que necesite, pagándolo con productos o servicios que, de otra forma, se quedarían sin vender en una larga temporada.
- Mejora la liquidez

- Es un canal de ventas adicional
- Reduce costos

Ventajas comerciales

- Promoción de productos en una red comercial o canales de distribución no utilizados por el Cliente y en mercados nuevos.
- Se amplía su estructura con su propia producción sin necesidad de desembolsar dinero.

2.4. CONCEPTO DE BOLSA DE INTERCAMBIO MULTILATERAL

Intercambiar es comprar y vender productos y servicios sin recurrir al dinero en físico. El trueque fue el primer sistema de pago que utilizaron los fenicios en la historia del comercio y, aunque pueda parecer obsoleto, su eficacia ha ocasionado que milenios después de su invención, esté en plena vigencia y siga siendo un método útil para comprar y vender.

Aunque el origen del trueque moderno se encuentra en los años 80, en las agencias de publicidad estadounidenses que intercambiaban espacios publicitarios, con el tiempo se ha ido extendiendo a otros sectores empresariales: informática, regalos publicitarios, mobiliario, impresión, bienes de consumo, consultoría, ocio, hostelería, formación, vehículos.

Y las empresas más punteras de esos sectores en todo el mundo, ya apuestan por un concepto antiguo pero renovado por las más modernas técnicas de gestión y comunicación.

Para que el intercambio sea realmente operativo en el sistema de mercado actual, surge el intercambio multilateral, en el que no es necesario hacer coincidir los intereses de dos compradores, los importes de los productos intercambiados, ni el tiempo en que se realizan los intercambios.

Es decir, se puede afirmar que se crea una "bolsa de intercambio" donde cada miembro aporta sus bienes y servicios y, a cambio exige a la empresa gestora de esa bolsa de intercambio que cubra sus necesidades.

De ahí que la eficacia de un sistema así, esté basada en la capacidad de la empresa gestora para ir incorporando proveedores de calidad que cubran esas necesidades, y que se convertirán, a su vez, en clientes. De este modo, cuantos más miembros compongan la bolsa, más fácil será encontrar el producto que se busca.

Tal como se define el sistema de intercambio multilateral, la actuación de la empresa gestora se hace imprescindible, ya que es la encargada de ir compensando las cuentas y mantener la armonía, de cubrir las necesidades con los proveedores ya incorporados y de ir incorporando otros nuevos.

3. CAPITULO 3: DISEÑO DELA PROPUESTA

3.1. PLAN DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO

El sistema consiste en una bolsa de intercambio de bienes y servicios, la cual funciona a manera de un banco, en que cada una de las empresas acredita un monto establecido (ej.: US\$10,000.00), el cual puede ser reclamado por cualquiera de los afiliados a la misma, tanto parcial como completamente; a su vez la bolsa le entrega a cada uno de los afiliados un crédito por una cantidad determinada por la misma, de la que podrá hacer uso en cualquiera de las empresas. En cada transacción, el comprador únicamente cancelará un porcentaje de su compra en efectivo (como pago a la bolsa) el cual es determinado con base a la categoría de clasificación de la empresa, ya sea bronce, plata, oro o platino y el valor entero de su compra se cobrará en bienes o servicios de la empresa con la cual asignó un monto a la bolsa.

El servicio se complementa con la prestación de asesoramiento a los clientes en sus operaciones y en el seguimiento logístico, facturación y pagos en cada una de las cuentas de los usuarios.

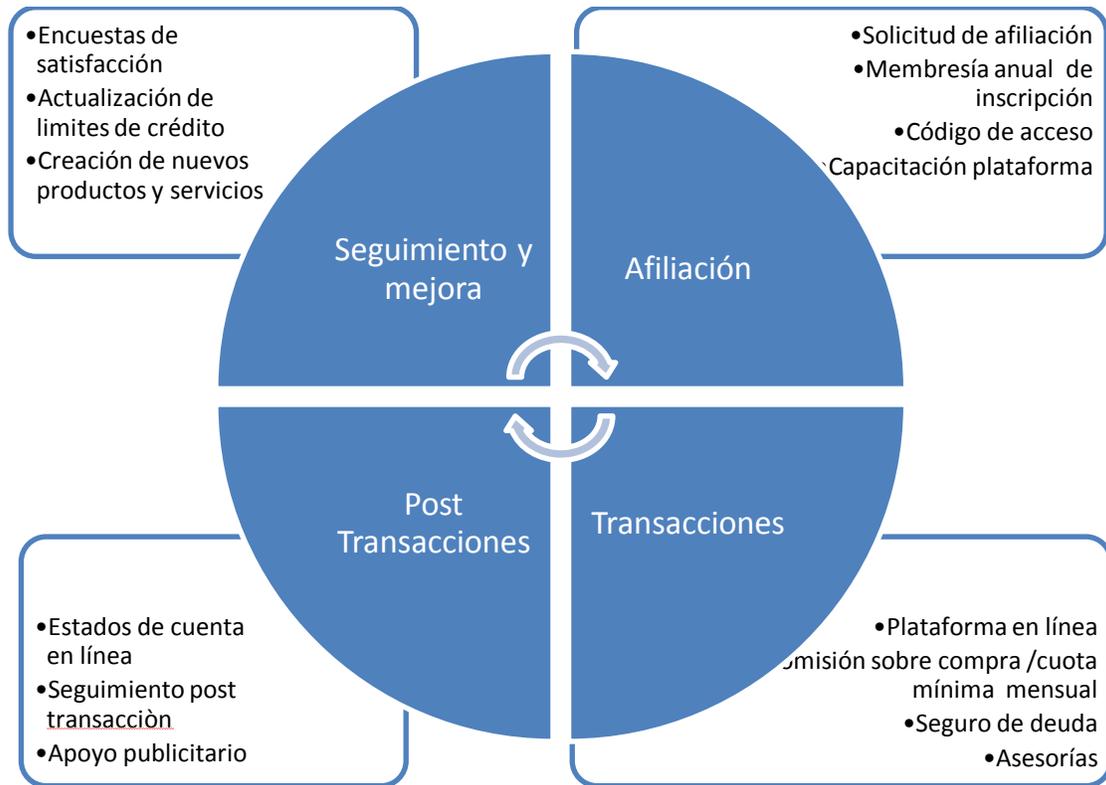


Fig.3 Plan de operación de La Bolsa

3.1.1. CÓMO FUNCIONA

1. Cada empresa afiliada abre una cuenta corriente donde se registran, en UI (Unidades de Intercambio) todas las transacciones (compras y ventas) que esta empresa realice dentro del sistema de intercambio. La relación de UI a moneda local es $1\text{UI} = 1\text{ dólar}$.
2. Las transacciones en la cuenta corriente se registran de la siguiente forma:

Débitos: Cuando el cliente compra productos o servicios a través del sistema, el importe de los mismos se le debita de su cuenta corriente.

Créditos: Cuando el cliente vende, es decir brinda sus servicios o entrega sus productos, el importe de los mismos se le acredita en su cuenta corriente.

| Compras pagadas en ICASH | | |
|------------------------------|-----|-----|
| Gasto | 100 | |
| Crédito Fiscal | 13 | |
| Obligaciones por pagar ICASH | | 113 |

| Ventas cobradas en ICASH | | |
|---------------------------|-----|-----|
| Derechos por cobrar ICASH | 113 | |
| Ingresos | | 100 |
| Débito Fiscal | | 13 |

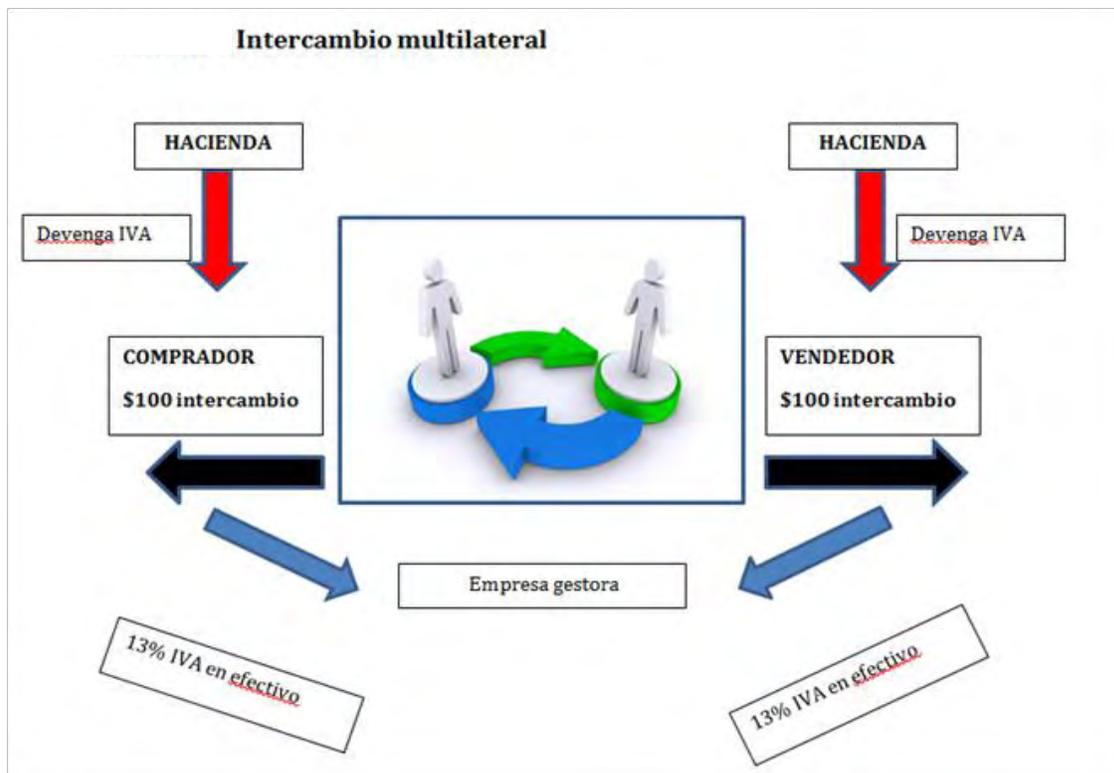


Fig.4 Modelo Contable

3. El intercambio es, en su gran mayoría, por los productos y servicios que las empresas participantes del sistema ofrecen dentro del mismo, que no deben ser necesariamente los que representan la actividad principal de dicha empresa, ya que puede ofrecer producto que tenga en su haber sin ser necesariamente los que ella produce.
4. Las empresas pueden acceder a una línea de crédito inicial dependiendo del potencial de venta de sus productos o servicios en el sistema de intercambio.
5. Junto con su ingreso al sistema, la empresa analiza con el Asesor Financiero de ICASHFLOW sus necesidades de compra, identificando los proveedores de bienes y servicios a los que podrá acceder ahora a través de canje.
6. Una vez confeccionado y firmado el contrato de afiliación al sistema, el Departamento Administrativo de ICASHFLOW dará al nuevo socio su Número de Afiliado, y registrará dentro del sistema informático de gestión todos los datos emergentes del mismo (personales, comerciales, crediticios, etc.), para que a partir de ese momento el nuevo socio pueda comenzar a utilizar los servicios.
7. Al vender bienes o servicios dentro del sistema, los importes de dichas ventas se le acreditarán en su cuenta corriente, sumándose a la línea de crédito inicial otorgada, teniendo la opción de ocupar estos mismos en la adquisición de cualquier otro producto o servicio dentro de la bolsa ICASHFLOW.

A continuación se presenta un ejemplo del modelo operacional:

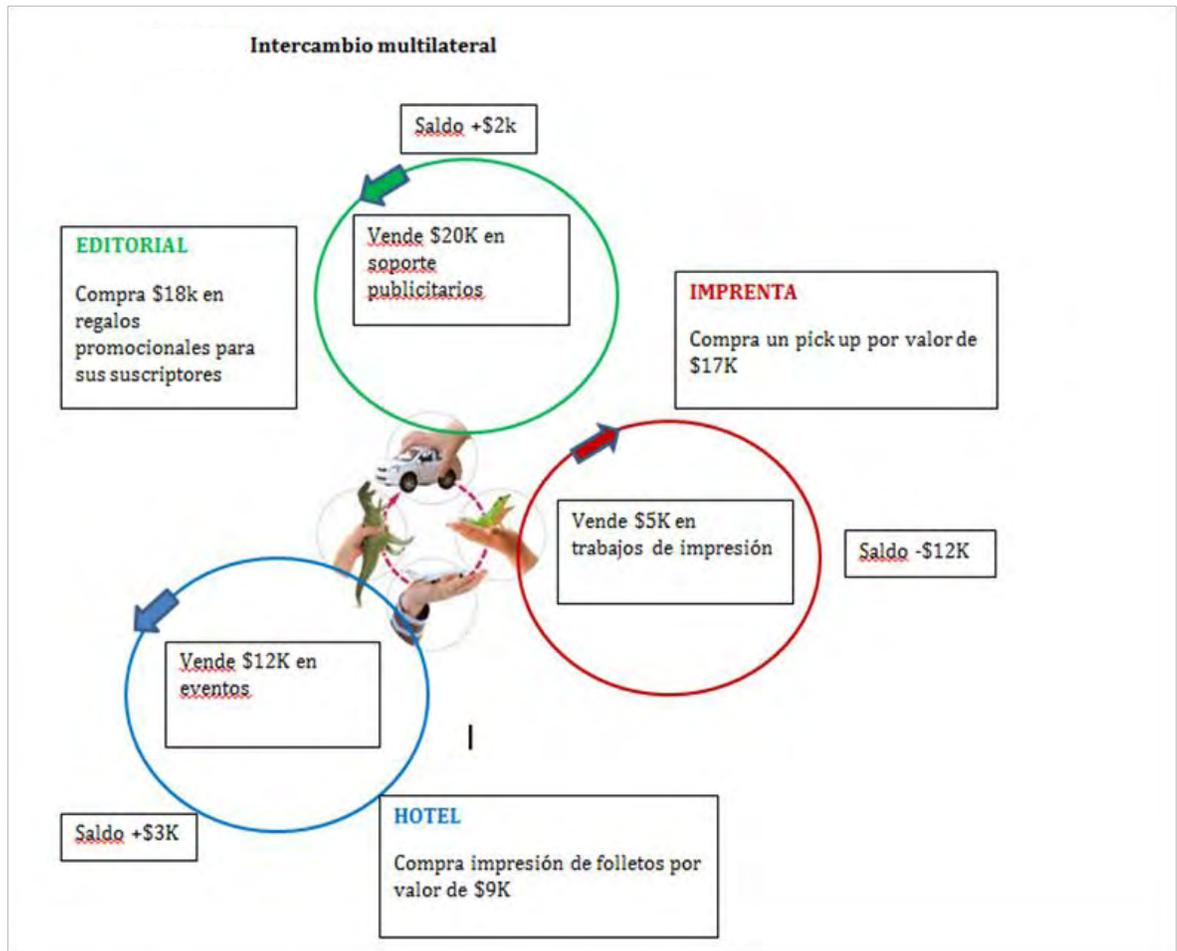


Fig.5 Modelo Operacional

TARJETA ICASHCARD

Tarjeta de identificación que funciona como tarjeta de crédito tradicional para realizar compras en los afiliados habilitados como puntos de venta ICASHFLOW. Las compras realizadas con esta tarjeta se cargan en la cuenta correspondiente según el tipo de tarjeta:

- Tarjeta Corporativa: Todas las compras se cargan a la cuenta de la empresa, el cupón de compra depende directamente del cupo de la empresa

- Tarjeta de Sub-Cuenta: Todas las compras se cargan a una cuenta personal del usuario, el cupo de compra depende del monto asignado por la empresa.

ICASH CHECK

ICASH Check es un vale de consumo emitido por ICASHFLOW en valores fijos (US\$5.000.00, US\$10.000.00 o cualquier otro monto definido por la empresa solicitante) para la realización de compras en forma segura.

También, pueden ser entregados a los empleados de una empresa como un medio de pago de incentivos, bonos o premios, los que podrán ser utilizados en los afiliados habilitados como puntos de venta ICASHFLOW.

El plan de negocio es un instrumento básico de dirección de la nueva empresa, permitiendo trazar las operaciones, la organización de las personas.

A continuación se desarrolla el estudio de pre factibilidad para la puesta en marcha del proyecto HEKO, S.A. de C.V.

3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El presente plan se trata de una bolsa de intercambio de bienes y servicios, la cual funciona a manera de un banco, en que cada una de las empresas acredita un monto establecido (ej.: US\$2,000.00), el cual puede ser reclamado por cualquiera de los afiliados a la misma, tanto parcial como completamente; a su vez la bolsa le entrega a cada uno de los afiliados un crédito por una cantidad exacta a la depositada por el mismo, de la que podrá hacer uso en cualquiera de las empresas asociadas, ya sea por el monto entero o parcial.

En cada transacción, el comprador cancelará una comisión determinada de su compra en efectivo (como pago a la bolsa) y el valor entero de su compra se cobrará en bienes o servicios de la empresa con la cual asignó un monto a la bolsa.

El servicio se complementa con la prestación de asesoramiento financiero a los clientes en sus operaciones de flujo de caja y en el seguimiento logístico, facturación y pagos en cada una de las cuentas de los usuarios.

A través de la bolsa las empresas liberarán importante utilización de efectivo, así como también una reducción al costo de capital en comparación con créditos a corto plazo o factoraje.



3.1.3. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN TRANSACCIONES EN LÍNEA

Con el propósito de asegurar las transacciones en línea que los participantes de la bolsa de intercambio realicen se implementarán las siguientes medidas de control:

1. Certificado digital con validación extendida:

Medida de control que permite prevenir delitos cibernéticos tales como phishing y pharming. Este certificado es validado por un tercero especializado que da fe de la identidad correcta del sitio web. Así mismo somete la información ingresada y recibida por el usuario a un proceso de cifrado, el cual protege dicha información y asegura la integridad de la misma.

2. Antivirus perimetral

Herramienta especializada que mitiga el riesgo de contagio de virus informáticos, gusanos y cualquier otro tipo de malware. Los virus informáticos son una vía común de robo de identidad y otros fraudes informáticos.

3. Autenticación de doble factor

Los usuarios de la bolsa de intercambio aseguran su acceso a la aplicación en línea por medio de un avanzado sistema de doble factor de autenticación, conocido como “token”. Dicho dispositivo genera números aleatorios que son requeridos por la aplicación al ingreso. Este método de autenticación protege al usuario de la bolsa de intercambio en situaciones en las cuales la información de ingreso (usuario y contraseña) estén comprometidos.

4. Pruebas de penetración al sitio web

De manera periódica el sitio web de la bolsa de intercambio es sometido a pruebas de penetración en búsqueda de vulnerabilidades que pudiesen poner en peligro la información de los usuarios. Estas pruebas son efectuadas por un tercero experto en la materia, las observaciones encontradas son resueltas, como máximo, 30 días posteriores a su descubrimiento.

3.1.4. INCORPORACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS (AFILIACION)

- a. La incorporación de un Miembro al sistema se produce a partir de la aceptación formal por parte de ICASHFLOW de su Solicitud de Adhesión. Su formalización se produce con el alta de la oferta de sus bienes y servicios al sistema.
- b. Cualquier compra o venta realizada por un Miembro dentro del sistema, constituye la aceptación de todas las condiciones del presente Reglamento incluyendo las últimas modificaciones que haya emitido y comunicado ICASHFLOW.
- c. La Solicitud de Adhesión será aprobada por ICASHFLOW (Ver Anexo I), quien podrá establecer un nivel de crédito en dólares por el cual el nuevo Miembro podrá comprar en exceso de sus ventas en el sistema, para lo cual tendrá en cuenta la solvencia del Miembro y el grado de liquidez del producto ofrecido. Una vez cumplido tal requisito, se da ingreso al nuevo Miembro al sistema.
- d. El Miembro se compromete por su lado a permitir que el sistema le efectúe compras antes que ventas por lo menos hasta el mismo monto.

Requerimientos para la gestión del límite de crédito a otorgar:

Personas Naturales:

- Solicitud de membresía debidamente llena incluyendo las referencias comerciales y firmada por el cliente.
- Copia de DUI
- Copia de pasaporte (Extranjeros)
- Copia de NIT
- Constancia salarial (Si fuese empleado y su salario excede el límite máximo del ISSS)
- Copia del taco del ISSS (si lo tuviese)
- En caso de no ser asalariado, pedir copia de las 3 últimas declaraciones de IVA.
- Firma de letras de cambio o pagaré
- Cualquier otro documento que se requiera para la aprobación del crédito

Los criterios para autorización de créditos son los siguientes:

- Que en el reporte de DICOM refleje un score mayor a 400 puntos.
- Verificación telefónica de datos: (dirección, referencias personales y comerciales, ingresos, números de teléfonos)
- Cualquier excepción a los puntos anteriores deberá ser autorizado por la Gerencia General validando esa autorizando con su firma en el pedido de venta.

Empresas:

- Solicitud de membresía debidamente llena y firmada por el Representante Legal,
Apoderado General de la empresa o un empleado autorizado por la empresa.
- Fotocopia de DUI y NIT del Representante Legal

- Fotocopia de Pasaporte (Extranjeros)
- Fotocopia de NIT y Reg. De IVA de la empresa
- Fotocopia de la Escritura de Constitución de la empresa (VIGENTE)
- Credencial de Junta Directiva (VIGENTE)
- Fotocopia de las 3 últimas declaraciones de IVA
- Carta de exento de pago de impuestos (cuando aplica)

Los criterios para autorización de créditos son los siguientes:

En reporte de DICOM la morosidad actual o histórica sea menor de 90 días, en caso de haber solventado el problema reflejado en el reporte y de no estar actualizado deberá presentar un finiquito emitido por la entidad que lo registró.

- Verificación telefónica de datos: (dirección, referencias personales y comerciales, ingresos, números de teléfonos)
- En caso de alguna discrepancia con la información y requerimientos el Gestor de Créditos devolverá y/o Informará a la Gerencia para que se tomen las acciones correspondientes.

Cualquier excepción a los puntos anteriores deberá ser autorizada por el Gerente General.

Firma de letras de cambio o pagaré (Por Representante Legal o persona que tenga poder autorizado para hacerlo). Cualquier otro documento que la Gerencia General solicite para la aprobación del crédito.

3.1.5. GOBIERNO CORPORATIVO

HEKO, S.A. DE C.V. es administrada por las siguientes estructuras de gobierno: Junta directiva y la Gerencia general, ambos asesorados legal y contablemente por recursos contratados de manera externa.

La Gerencia general es electa por la Junta Directiva, siendo su principal misión la planeación estratégica de la entidad, la función de supervisión y el control de la gestión delegada en los órganos ejecutivos y en la administración superior.

Como máxima autoridad dentro de la sociedad, se encuentra la Junta directiva quien vela por el gobierno de la entidad, estableciendo la estructura, funciones y políticas que permitan a la entidad el equilibrio entre la rentabilidad en los negocios y una adecuada administración de sus riesgos, que propicien la seguridad de las operaciones y procuren la adecuada atención de sus usuarios.

La responsabilidad primaria de la Junta Directiva es supervisar la administración de los negocios y asuntos relacionados a las transacciones electrónicas en línea. La Junta debe proveer una administración efectiva sobre los asuntos del comercio electrónico. Al hacerlo debe esforzarse por balancear los intereses diversos de la compañía, lo que incluye, sus accionistas, los clientes, los empleados y la comunidad en general. En todas las acciones tomadas por la Junta Directiva, se espera que sus integrantes ejerciten el juicio independiente del negocio en lo que razonablemente crean para los mejores intereses de HEKO, S.A. de C.V. Para descargar esta obligación, los directores pueden depositar su confianza en la honradez y la integridad de la alta gerencia, de sus asesores externos y de los auditores.

En sus relaciones con los grupos de interés, la Junta Directiva velará por que la entidad actúe conforme a las leyes y reglamentos aplicables, cumpla de buena fe sus obligaciones, respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios en donde ejerza su actividad y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiere previamente aceptado, debiendo en su actuación velar por lo siguiente:

- a) Proteger y velar por los derechos de los clientes
- b) Proteger los derechos e intereses de los accionistas
- c) Velar por el trato equitativo de los accionistas

- d) Gestionar mecanismos de comunicación e información con los accionistas y clientes en general, de forma que éstos se encuentren informados acerca de los aspectos vinculados con la entidad
- e) Desempeñar sus funciones anteponiendo el interés de la entidad y con independencia de criterio.

Para que un gobierno sea efectivo se requiere una buena coordinación y cooperación entre la Junta Directiva y los miembros de la administración superior, por lo tanto este documento debe verse como una guía para la administración superior y el personal de HEKO, S.A. de C.V.

DISPOSICIONES ETICAS QUE RIGEN LAS ACCIONES DE LA EMPRESA

HEKO, S.A. de C.V. basa sus acciones en un marco de valores éticos que buscan mantener en todo momento la transparencia en la administración y por ende evitar los abusos de poder y sus consecuencias.

Los valores que la empresa profesa y práctica son los siguientes:

- **Transparencia:** las acciones son tomadas, consultadas y comunicadas de manera oportuna y sin ningún tipo de mecanismo que pretenda ocultar o disfrazar la verdad sobre ella;
- **Eficiencia:** todos los integrantes de la empresa y sus grupos de interés harán su mejor esfuerzo en aras que los recursos sean usados de manera racional, siempre a favor de los intereses de la empresa;
- **Equidad:** se respetarán los derechos de todos los grupos de interés relacionados a la empresa, sin conceder privilegios a unos en detrimento de los otros.

Todos los integrantes de la empresa, en sus diferentes roles, serán responsables por cumplir y velar por que se cumplan estos principios en todo momento.

DISPOSICIONES Y DEFINICIONES GENERALES

HEKO, S.A. de C.V. ha creado para implementar su gobierno corporativo los siguientes comités

- **Comités de Junta Directiva:** Comités cuyas funciones han sido autorizadas por la junta directiva.
- **Comité de apoyo:** Comité integrado por Gerente de operaciones y asesores quienes llevan a cabo funciones de apoyo entre los miembros.

DEFINICIONES:

- **Código de ética:** Sistema de valores conductuales y mecanismo para su cumplimiento, que una entidad establece mediante la adopción de pautas éticas y morales aplicables a la Junta directiva.
- **Conflictos de interés:** Cualquier situación en la que se pueda percibir un beneficio o interés personal o privado que pueda influir en el juicio o decisión profesional de un miembro de la entidad, en lo relativo al cumplimiento de sus obligaciones.
- **Leyes aplicables:** Ley de Protección al Consumidor, Código de Comercio, Código Laboral y otras que sean aplicables

RIESGO Y CONTROLES DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS

Como en toda actividad productiva existen riesgos inherentes que necesitan ser controlados y mitigados, todo con la finalidad de proteger los intereses de los grupos de interés de la empresa.

HEKO, S.A. de C.V. ha creado para controlar sus riesgos los siguientes comités de apoyo los cuales asesoran a la Alta Administración en la mitigación de dichos riesgos.

- **Comité de riesgos:** formado por la gerencia general, el asesor externo legal y el asesor externo contable, los cuales sesionaran de manera mensual.

En este comité de apoyo se tomarán decisiones relacionadas a los principales riesgos que la empresa enfrenta, incluido la prevención de lavado de dinero y activos, las acciones mitigantes que se emprenderán para controlarles y los resultados de los mismos, también les serán presentados los informes de las pérdidas operativas relevantes;

- **Comité de atención a clientes:** formado por la gerencia general, el asesor externo legal y el coordinador de asesores financieros, sesionaran de manera mensual.

Serán responsables de controlar las acciones que los mandos medios operativos lleven a cabo en la gestión de la atención a los clientes, controlaran los indicadores de quejas de clientes y las acciones planificadas para la corrección de aquellas situaciones en las cuales la empresa tuviese responsabilidad;

- **Comité de tecnología:** formado por la gerencia general, el asesor externo contable y el responsable de los sistemas informáticos, sesionaran de manera bimensual.

Este comité tendrá a su cargo administrar los riesgos informáticos que pudiesen presentarse en las plataformas tecnológicas de la empresa, darán seguimiento a las acciones correctivas tomadas y adicionalmente recomendarán las inversiones en este rubro.

A pesar que las transacciones que se realizaran en la bolsa de intercambio no serán por medio de pago de efectivo, la empresa reconoce que el riesgo de ser usada como medio de lavado de dinero y activos es real, por lo que, para mitigar este riesgo, se hace asesorar por un ente externo experto en la materia (asesor legal externo, para el caso), quien velara por que las transacciones sean realizadas

llevando controles que permitan monitorear aquellas sospechosas de ser producto de dineros no lícitos.

Los principales controles implementados para prevenir el lavado de dinero y activos son los siguientes:

Tabla 1. Controles para prevenir el lavado de dinero

| Control | Descripción | Responsable |
|---|---|--|
| Declaración jurada de origen de ingresos y productos | Documento legal indispensable para iniciar actividad en la bolsa de intercambio. En el mismo se jura que los ingresos y productos de la empresa participante provienen de actividades legales, plenamente demostrables y trazables fiscalmente. Dicho documento será revalidado de manera anual. | Representante legal de la empresa participante en la bolsa de intercambio. |
| Sensibilización a usuarios de la bolsa de intercambio | Campaña anual iniciada por la Administración de la bolsa de intercambio, en la cual se capacita a los participantes sobre los conceptos básicos de lavado de dinero y activos, formas de detección y prevención, así mismo se indica el mecanismo a utilizar para reportar operaciones inusuales. | Gerente general de la bolsa de intercambio. |
| Monitoreo operaciones inusuales | Control sobre operaciones que excedan de \$6K, dicho control será ejecutado por una rutina informática, la cual informará a los asesores del centro de llamadas, quienes usando una rutina estándar de revisión atenderán. | Asesores del centro de llamadas. |

Toda operación que sea sospechosa de ser producto de lavado de dinero, será reportada en un tiempo no mayor a 24 horas hábiles al asesor legal externo.

Adicional a estos controles antes mencionados, el área contable realizará un cruce de valores de las operaciones de los participantes con la finalidad de identificar comportamientos anómalos.

3.1.6. PRODUCTOS Y SUS PRECIOS

- a. El Miembro venderá los bienes y/o servicios que establezca en la Solicitud de Adhesión. (Con el fin de asegurar la equidad y que una empresa no ofrezca solo los productos que le convenga)
- b. El Miembro deberá vender sus productos o servicios a los mismos precios y con la misma prioridad que se da a quienes pagan en dólares.
- c. Todas las operaciones se efectúan de manera voluntaria, y de ninguna operación es avalista ICASHFLOW.
- d. ICASHFLOW incorporará nuevos Miembros en el sistema de intercambio, con productos y servicios para satisfacer las necesidades de los Miembros existentes. ICASHFLOW no se compromete a que cada Miembro encuentre en el sistema de intercambio productos o servicios específicos, o clientes específicos para sus productos y servicios.
- e. PRODUCTOS PROHIBIDOS: No podrán ser ingresados al sistema bienes y/o servicios cuya venta se encuentre expresamente prohibida en la legislación vigente en el país o los países hasta donde ICASHFLOW extienda sus labores, o que puedan ser considerados fuera de la ética y buenas costumbres. Está expresamente prohibida la venta de armas, estupefacientes, material pornográfico u obsceno. Tampoco podrán ser listados u ofrecidos aquellos productos que violen leyes sobre propiedad intelectual, propiedad industrial y propiedad literaria y artística. No podrán venderse artículos o servicios que sean total o parcialmente ajenas, ni bienes embargados, prendados, hipotecados o afectados por cualquier gravamen o restricción al dominio.

- f. Los Miembros reconocen que la transferencia de bienes inmuebles o muebles registrables está sujeta a regulaciones específicas con las cuales deberá cumplir.
- g. El vendedor debe tener capacidad legal para disponer del bien ofrecido. No puede cambiar el estado del producto, y está obligado a conservarlo tal como se hallaba publicado en el sitio web o como fue acordado a la hora efectuarse la transacción o hasta la entrega definitiva.
- h. Si un Miembro recibe un pedido de un Miembro comprador, ésta se juzgará automáticamente aceptada por el vendedor, y el contrato quedará perfecto. La propuesta no podrá ser retractada por el proponente (comprador) ni por el aceptante (vendedor) sin incurrir en responsabilidad por los gastos, pérdidas e intereses que pudieran haberse ocasionado.

3.1.7. ARANCELES POR LOS SERVICIOS DE ICASHFLOW

El Miembro pagará a ICASHFLOW las siguientes cuotas y aranceles por sus servicios, a los cuales se deberá agregar el IVA correspondiente:

- a. **Cuota de Membresía:** de acuerdo a la que sea categorizado por ICASHFLOW, el Miembro abonará en dólares los valores que siguen, categoría Bronce US\$ 100.00 -US\$200.00, Plata US\$201.00 – US\$400.00 Oro US\$401.00 - US\$600.00 y Platino US\$601.00 - US\$800.00.

Se entenderá como **Bronce** a todo Miembro que administre un flujo de efectivo menor a US\$3,000.00 mensuales.

Se entenderá como **Plata** a todo Miembro que administre un flujo de efectivo de entre US\$3,001.00 y US\$8,000.00 dólares mensuales.

Se entenderá como **Oro** a todo Miembro que administre un flujo de efectivo de entre US\$8,001.00 y US\$20,000.00 dólares mensuales.

Se entenderá como **Platino** a todo Miembro que administre un flujo de efectivo mayor de US\$20,001.00 dólares mensuales.

- b. **Arancel de Gestión sobre compras:** el Miembro abonará un arancel de gestión por las compras que efectúe. De acuerdo a la categoría de membresía que posea, dicho arancel será del 12% para la categoría Bronce, 11% para Plata, 10% para la Oro y 9% para la Platino. El Arancel de Gestión deberá ser abonado en dólares sobre el importe que el Miembro comprador abone al Miembro vendedor.
- c. **Cuotas Mensuales:** serán de US\$15.00 si hay alguna transacción en el mes de inicio y US\$15.00 todos los meses haya o no transacciones.

3.1.8. OPERACIONES DE INTERCAMBIO

ICASHFLOW garantiza al vendedor la acreditación del monto en ICASH Puntos, de las ventas efectuadas solo cuando se sigan los procedimientos descritos a continuación:

- a. El comprador podrá contactarse con el vendedor por medio de ICASHFLOW en forma telefónica, o por medio de la página de www.icashflow.com donde se completarán los formularios de Solicitud de Cotización y de Presupuesto por parte del comprador y el vendedor respectivamente.
- b. El vendedor deberá concertar la entrega con el comprador respetando las condiciones de entrega comprometidas en su Solicitud de Adhesión, y que serán las mismas que utiliza habitualmente con sus clientes que abonan con dólares.
- c. El comprador deberá proceder a abonar el arancel de gestión a ICASHFLOW, durante los primeros 5 días de mes, posteriores a la emisión de su respectivo estado de cuenta.
- d. ICASHFLOW autorizará la operación, en función del estado de las cuentas corrientes en ICASH Puntos y dólares del Miembro comprador y debitará provisoriamente tal importe de la cuenta corriente en ICASH Puntos del Miembro.

- e. Concretada la operación de compra, abona por cualquiera de los métodos disponibles de pago, a saber:
 - i. Tarjeta ICASHCARD
 - ii. ICASH Check. (Funcionalidad para portadores que no estén afiliados)
 - iii. Pagos en efectivo (cuando en la compra se acuerde un porcentaje en dólares y un porcentaje en ICASH Puntos).
- f. En el caso de recibir los ICASH Check, el vendedor los considerará documentos suficientemente válidos para concretar la operación.
- g. En caso de recibir la Tarjeta ICASHCARD, el vendedor solicitará autorización a ICASHFLOW por vía telefónica o por el sistema on-line, indicando tal número de autorización en el Giro o Voucher respectivo.
- h. Al recibir cualquiera de los instrumentos de pago mencionados anteriormente y cumpliendo con los requisitos de autorización, el comprador emitirá recibo cancelatorio de la factura emitida al vendedor, y una vez emitido, queda establecido que no tiene nada que reclamar del comprador respecto del pago de la venta efectuada.
- i. El Miembro vendedor enviará a ICASHFLOW el comprobante recibido, y ICASHFLOW acreditará su cuenta corriente en ICASH Puntos por tal importe, produciendo el débito definitivo en la del comprador. Si el comprobante no llega a ICASHFLOW en el término de 5 días hábiles posteriores a la finalización del mes de facturación en que se realizó la transacción, éste dará de baja al débito provisorio, y la autorización dada deberá considerarse vencida.
- j. ICASHFLOW emitirá facturas al comprador por los aranceles de gestión generados por sus compras, adjuntando el detalle correspondiente a cada operación, y por la cuota de abono mensual a ser abonada en dólares.
- k. En caso de anulación de una operación, se procederá con el arancel de gestión según sea la causa:
 - i. Si la misma no se concreta por causas cuya responsabilidad no es del Miembro comprador, éste podrá optar por solicitar el reintegro a

ICASHFLOW, o dejarlo a cuenta de futuras operaciones.

- ii. Si la misma es por responsabilidad del Miembro comprador, éste debe hacerse cargo por haber sido realizada la gestión correspondiente.
- I. El comprador registrará los comentarios positivos y/o negativos que tuviera respecto del vendedor en la página correspondiente del sitio de Internet.

3.1.9. SEGURO DE DEUDA COLECTIVO

Se contará con un seguro de deuda colectiva con el fin de brindar mayor seguridad a los miembros de ICASHFLOW ante la insolvencia de pago de alguno de los miembros.

Por el contrato de seguro de crédito el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos en la ley y en el contrato a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores (Art.1433 Código de Comercio).

Los casos en que se reputará existente la insolvencia definitiva del deudor será:

- Cuando haya sido declarado en quiebra mediante resolución judicial firme.
- Cuando haya sido aprobado judicialmente un convenio en el que se establezca una quita del importe.
- Cuando se haya despachado mandamiento de ejecución o apremio, sin que del embargo resulten bienes libres bastantes para el pago.
- Cuando el asegurado y el asegurador, de común acuerdo, consideren que el crédito resulta incobrable.

No obstante, transcurridos 6 meses desde el aviso del asegurado al asegurador del pago del crédito, éste abonará a aquel el 50% de la cobertura pactada, con carácter provisional y a cuenta de ulterior liquidación definitiva.

La cuantía de la indemnización se determinará según un porcentaje de la pérdida final, que habrá de establecerse en la póliza a cuyo efecto se añadirán al importe del crédito impagado los gastos originados por las gestiones de recobro, los gastos procesales y cualesquiera otros expresamente pactados. Dicho porcentaje no comprenderá los beneficios del asegurado, ni ser inferior al 50% de la pérdida final.

3.1.10. REGISTRO CONTABLE

1. NATURALEZA DE LOS DOLARES DE INTERCAMBIO (ICASH PUNTOS):
Una "operación de intercambio" es una compra / venta de bienes y servicios con pago en especie.
2. Se hace el pago registrando los cargos y los abonos en las cuentas corrientes de los Miembros que compran y venden, de conformidad con éste Reglamento.
3. ICASH Puntos: es la unidad contable que se utiliza para registrar el valor de los intercambios realizados por los Miembros y equivalen al US dólar, es decir que 1 ICASH Punto = 1 \$ (dólar).
4. Los ICASH Puntos, en caso de tener saldo positivo, denotan el derecho a recibir productos y servicios que proporcionan otros Miembros, o en el caso de tener saldo negativo denotan la obligación de proporcionar bienes y/o servicios a otros Miembros. Los ICASH Puntos no se pueden redimir por dólares y se pueden utilizar solamente de la manera y con el fin estipulado en éste Reglamento. Ni ICASHFLOW, ni el Miembro consideraran que los ICASH Puntos son moneda corriente, valores, o productos básicos. ICASHFLOW deniega responsabilidad alguna por la negociabilidad de los ICASH Puntos o la disponibilidad de bienes y servicios de cualquier fuente.
5. DEUDAS CON ICASH PUNTOS: El Miembro reconoce que los ICASH Puntos con saldos positivos son la deuda de Miembros que han gastado más de lo que han vendido (saldos negativos), que hay una relación de acreedor /deudor entre dichas personas, y que las operaciones de intercambio incurren en los riesgos normales asociados a cualquier operación de crédito. Los ICASH Puntos representan exclusivamente las deudas y créditos que los Miembros

tienen con ICASHFLOW.

6. VENCIMIENTO DE LOS ICASH PUNTOS: Los ICASH Puntos no tendrán fecha de vencimiento para el ejercicio de su uso o para hacer frente a su pago.
7. ICASHFLOW registrará las operaciones con precisión para administrar el presente Reglamento de conformidad con sus condiciones y ayudará en la venta por medio del sistema de intercambio de los productos y servicios de los Miembros entre sí.
8. ICASHFLOW pondrá a disposición de los Miembros el estado de sus cuentas por medio de la página de www.icashflow.com, el último día del mes se hará el corte de cuentas de todos los Miembros a efectos de facturar los aranceles de gestión. En el estado de cuenta se aclara la fecha límite de liquidación del total de las cuotas y aranceles de gestión pendientes hasta la última fecha de corte. Se considerarán correctos los estados de cuenta publicados a menos que el Miembro notifique por escrito a la oficina de ICASHFLOW o por medio de www.icashflow.com cualquier discrepancia, en un plazo no mayor a los 15 (quince) días contados a partir de la fecha de notificación del estado de cuenta.
9. Las partes consideran legalmente válidas todas las notificaciones realizadas por intermedio de la página de www.icashflow.com.
10. Las operaciones en ICASH puntos están sujetas a la misma documentación legal y pago de impuestos que las operaciones en efectivo y son compatibles con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) siempre y cuando se reflejen oportunamente en los estados financieros de la empresa
11. Todas las operaciones en ICASH puntos deberán ser registradas en la contabilidad de la empresa. Los ingresos en ICASH puntos se registran contablemente como un activo corriente (Saldo a favor) y los pagos en ICASH puntos como un pasivo corriente (Saldo deudor).

3.1.11. NECESIDADES DE ESPACIO REQUERIDAS EN EL NEGOCIO

La ubicación sería en San Salvador específicamente en La Colonia Miramonte, Avenida Sierra Nevada, se pretende alquilar una casa en dicho lugar de tamaño mediano y con buena distribución para adecuar al personal de oficina y ejecutivos de negocio.

Por el tipo de actividad que desarrollaremos no consideramos necesario ubicar nuestras oficinas en un punto central o estratégico, ya que sería personal de ICASHFLOW quienes se desplazarían a las empresas para promover los servicios. No podemos dejar de lado el aspecto económico, ya que siendo una empresa que inicia sus operaciones el hecho de ubicar nuestras oficinas en este lugar permite una disminución de los costos. Aunque de acuerdo a las proyecciones que como empresa tenemos, en un futuro podríamos trasladar nuestras oficinas a una mejor ubicación.

Como parte de la estrategia de ventas y negocio, las reuniones con clientes grandes o cuentas claves se realizarían en un hotel de la capital, para lograr una sólida imagen empresarial.

A continuación se presenta un croquis de la ubicación de las oficinas:

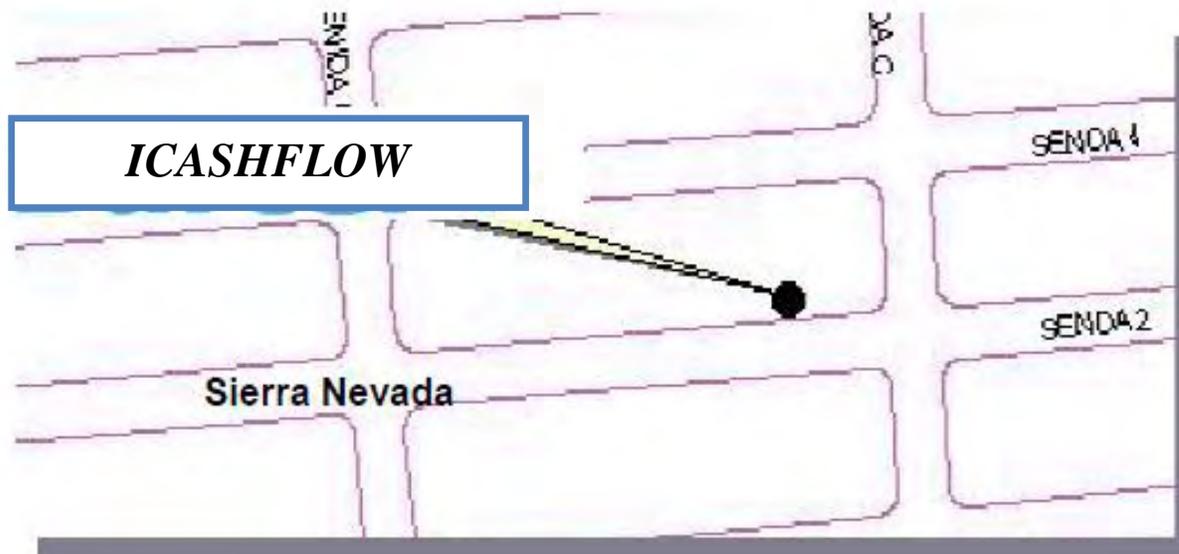


Fig.6 Croquis de Ubicación

Para el inicio de operaciones de la compañía, se considera necesario un espacio aproximado de 200 mt² como mínimo, espacio en el cual puedan trabajar cómodamente el personal contratado. Tomando de referencia la zona donde se tiene planeado alquilar un local, el tamaño promedio de las casas en la zona de la Miramonte son de 350 Mts. Lo cual ofrece superior al mínimo proyectado.

Las estimaciones de espacio por áreas son:

- Sala de Juntas: 30 Mts²
- Depto. Ventas: 40 Mts²
- Área de Recepción: 40 Mts²
- Depto. Call Center: 40 Mts²

3.1.12. LAYOUT DEL ESTABLECIMIENTO



Fig.7 Distribución en el terreno local

DESCRIPCION DE DISTRIBUCIÓN EN EL LOCAL

Para realizar las operaciones normales de la empresa se utilizara un local, el cual se dividirá en las siguientes áreas:

DESCRIPCION DE LA DISTRIBUCION

A continuación se presenta la descripción de cada punto de trabajo.

- **Área de recepción:** En este lugar se encontrara la persona que estará recibiendo a clientes y proveedores además estará encargada de recibir la correspondencia y transferir llamadas.
- **Área de Sala de Reuniones:** En esta área se llevaran a cabo reuniones con clientes. Además reuniones claves con el equipo de ventas y/o todo el personal.
- **Área de Gerencia General:** En esta área se encontrará la persona encargada de supervisar el buen funcionamiento de todos los departamentos, así como de controlar que lo planeado se lleve a cabo.
- **Área de Ventas:** En este sitio se encontrara el equipo de ejecutivos de cuentas y asesores financieros.
- **Área de Call Center:** Área en la que estará el personal encargado de dar soporte y servicio al cliente, con las transacciones diarias en la bolsa.
- **Área de Terraza:** En esta área el personal podrá tomar sus tiempos de descanso, almuerzo o eventos especiales.

El local contara con dos baños, que están dispuestos para personal que labora en la Empresa, clientes en la sala de espera y visitas en general.

3.2. PLAN DE MERCADEO

El Plan de Marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado.

3.2.1. ANALISIS DE LA SITUACION

Nuestro país a nivel empresarial, tiene una marcada conformación hacia la pequeña y mediana empresa. Esto tiene una relación directa por su situación socioeconómica. A pesar de esta estructura empresarial, actualmente el acceso al crédito de este sector es sumamente limitado, razón por la cual los empresarios tienen que recurrir a otras fuentes de financiamiento con mayores intereses, repercutiendo en su proceso competitivo y en la reducción de sus márgenes de ganancia.

3.2.2. NECESIDADES DEL MERCADO

La empresa pretende satisfacer las siguientes necesidades:

- Disponibilidad de efectivo
- Reducción de Costos fijos
- Rotación de inventario
- Acceso a nuevos Clientes
- Apoyo promocional
- Desarrollo de comunidad empresarial
- Asesoría Financiera

3.2.3. TENDENCIAS

Ante la amenaza de una crisis económica mundial, cuyo impacto se verá incrementado en nuestro país, podemos esperar con relativa certeza una disminución en el ritmo de crecimiento económico, inversiones e inicio de nuevas actividades económicas, por lo que la bolsa de intercambio de bienes y servicios

resulta no solo una alternativa viable, sino necesaria para aliviar la economía tanto de las empresas en marcha como de las nacientes al igual que impulsar el ejercicio de los profesionales independientes.

Es por esto, que se espera que el apareamiento de la empresa, tenga una acogida lo suficientemente fuerte como para mantenerse auto sostenible desde su primer mes y dejando utilidades desde el segundo semestre de su inicio de labores.

De acuerdo a datos de la Cámara de Comercio el sector PYME está siendo castigada con acceso a crédito, poniendo en alto riesgo su operatividad.

A continuación se presenta otras tendencias importantes:

- Mientras más crecen las operaciones de una compañía, también se dificulta su manejo de efectivo y su administración de inventario. Los costos fijos son cada vez más complicados de sobrellevar para una empresa, costos de energía eléctrica, publicidad, seguridad, limpieza, etc.
- Actualmente las empresas se están cambiando a modelos orientados al outsourcing, con el fin de enfocarse propiamente a lo que les genera valor, de igual forma con lo respecta a la optimización del recursos financiero para operar a corto plazo
- El acceso al crédito es cada vez más complicado y caro
- La tecnología está facilitando los servicios de intercambio y conectividad, lo cual favorece al modelo de negocio para el proceso de servicio y comunicación

3.2.4. CRECIMIENTO DEL MERCADO

A continuación se presenta un breve panorama del crecimiento de mercado, tomando de referencia información de la Cámara de Comercio y Conamype.

Sector Mediana y Pequeña Empresa:

- Es el sector que se considera tendrá crecimiento moderado en comparación con años anteriores.
- Actualmente el sector Pyme representa cerca del 33% del PIB de El Salvador, así también genera aproximadamente el 45% del empleo nacional
- Adicionalmente se espera el ingreso de nuevas empresas como efecto del crecimiento del desempleo.
- Se visualiza un crecimiento moderado, pero siempre positivo. Es posible que logre un mejor panorama para el año 2013.
- En la actualidad el dinamismo de nuevas empresas y tamaño del mercado es amplio, para este sector y para la región centroamericana es de alto crecimiento.

Sector Gran Empresa:

El crecimiento se visualiza a contraerse, como efecto del temor de expansión o inversión de capital. La meta es mantener seguridad financiera y la única forma es reduciendo gastos y evitando acciones riesgosas de inversión. CRECIMIENTO BAJO O NULO.

3.2.5. ANALISIS FODA

Como parte fundamental para analizar el estudio de pre factibilidad, se realizo el proceso para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas posibles; generando lo que conocemos con matriz FODA.

Tabla 2. Matriz FODA

| | |
|---|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Perfil profesional del equipo• Red de contactos• Integridad de conocimiento• Acceso tecnológico• Creatividad y emprendedurismo | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Crisis mundial económica• Cambios socio políticos del país• Reducción en acceso a crédito en nuestro país• Crecimiento de las PYMES• Poca competencia |
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Bajo Presupuesto• Tiempo efectivo de los dueños• Poca experiencia real financiera | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Barreras de ingreso: legales• Credibilidad del proyecto• Nuevos Competidores• Riesgos de incumplimiento de contrato por parte de asociados• Acceso al financiamiento para operaciones de la empresa |

Tabla 3. Matriz FODA y sus Estrategias

| | | |
|--|--|---|
| | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de ingreso: legales • Credibilidad del proyecto • Nuevos Competidores • Riesgos de incumplimiento de contrato por parte de asociados • Acceso al financiamiento para operaciones de la empresa | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis mundial económica • Cambios socio políticos del país • Reducción en acceso a crédito en nuestro país • Crecimiento de las PYMES • Poca competencia |
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo Presupuesto • Tiempo efectivo de los dueños • Poca experiencia real contable y financiera | <p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar incorporar inversionistas • Evaluar alianza estratégica • Utilización de tecnologías para reducir costos • Evaluar alternativas de financiamiento • Desarrollar política de gastos y presupuesto | <p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar asesores financieros para administración de cuentas • Seleccionar grupo de asesores para apoyar la compañía: Abogado, Financiero y Marketing |
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil profesional del equipo • Red de contactos • Integridad de conocimiento • Habilidad gerencial • Acceso tecnológico • Creatividad y emprendurismo | <p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoyo activo de red de contactos • Desarrollar disciplina de trabajo • Definir roles de trabajo para los dueños • Diseñar plataforma tecnológica para innovación y optimización de costos | <p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder grupos como: Conamype, Cámara de Comercio, ANEP • Definir indicadores de crecimiento • Desarrollar plataforma de trabajo sencilla, económica, versátil y practica • Definir productos innovadores |

3.2.6. COMPETENCIA

Las investigaciones realizadas indican que el mercado presenta un nivel competitivo muy bajo. Se visualiza que en el mediano plazo podría existir interés por parte de nuevas empresas por ingresar en este mercado por su potencial de expansión.

A continuación un resumen de la investigación realizada sobre la competencia directa e indirecta.

1. Competencia directa

Punto Transacciones

Es una sociedad salvadoreña con inversionistas nacionales e internacionales.

- Su página web es: <http://www.puntotransacciones.com>

Puntotransacciones promueve las transacciones comerciales entre empresas asociadas, a través de su página web.

En Puntotransacciones la empresa puede adquirir productos y servicios a las empresas asociadas sin usar efectivo. Puntotransacciones generará ventas con las demás empresas asociadas con las cuales cancelará sus compras.

El proceso de afiliación es bastante simple y los requisitos solicitados a los afiliados son bajos, lo cual pone en riesgo por posibles fraudes para la bolsa de intercambio. Adicionalmente no existe un proceso que respalde las transacciones en caso de pérdida o fraude.

2. Competencia indirecta

De acuerdo a nuestra investigación, solamente existe en el país una empresa con el modelo de negocio propuesto por ICASHFLOW, aunque podría considerarse otras empresas que actualmente brindan un servicio similar a través de internet.

Empresas locales que brindan servicios financieros:

- **Instituciones bancarias, Financieras, Empresas de Factoraje, Otras empresas que otorgan crédito.** Nuestra competencia fuerte son productos del sector financiero como: cuentas corrientes, líneas empresariales, factoraje (préstamos por cuentas por cobrar). Hasta hace poco tiempo competir con este sector era difícil; pero ahora con las nuevas políticas de riesgo, se ha restringido el crédito a empresas, únicamente aquellas empresas con mucha solvencia y con capacidad de pagos de altos costos por financiamiento a corto plazo.

A continuación presentamos una tabla comparativa de las tasas que están manejándose para créditos empresariales para capital de trabajo:

Tabla 4. Promedio Tasas de interés corto plazo. A un año plazo.

| Banca | Financieras | Factoraje |
|------------------------------|-------------|---------------|
| 12.50-20%¹ | 25% | 18-22% |

3. Competencia Internacional

La Asociación de Comercio Internacional de Intercambio (**IRTA**, International Reciprocal Trade Association) cuenta con miembros alrededor del mundo.

Es una organización sin fines de lucro que promueve justas y equitativas prácticas sobre el intercambio empresarial.

A través del siguiente mapa podemos conocer la penetración de esta organización a nivel mundial.

¹http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=257



Fig.8 Mapa de miembros asociados a IRTA

Entre las empresas que representarían una potencial amenaza competitiva por su cercanía geográfica con El Salvador son:

- **Empresa: Xchange**
País: Guatemala
Enlace: <http://www.xchange.com.gt/>
Descripción: Principal bolsa de intercambio en Guatemala
- **Empresa: Trade Exchange**
País: México
Enlace: <http://www.tradex.cc/>
Descripción: Una de las principales empresas de intercambio en México
- **Empresa: BarterNews**
País: California, Estados Unidos
Enlace: <http://www.barternews.com/>
Descripción: Una de las principales empresas de intercambio en Estados Unidos

- **Empresa: BizXchange**

País: Washington, Estados Unidos

Enlace: <http://www.bizx.com/>

Descripción: Una de las principales empresas a nivel mundial

Otras plataformas en internet:

- <http://elsalvador.acambiode.com/> Web site gratuito, sin presencia local, ni respaldo y asesoría. Utilizado más como canal de promoción gratis en internet. Calificación: Baja
- **Intercambio empresarial informal.** Actualmente algunas empresas realizan de forma informal intercambio, comúnmente las empresas del área de publicidad acostumbran negociar tratos de intercambio. Por ejemplo Taca realiza intercambio con algunos proveedores, dando viajes por publicidad. Esto se realiza cuando existe una cercanía entre las dos empresas y no hay enfoque de incorporar más empresas a dicho de proceso, comúnmente relaciones amistosas o familiares a nivel empresarial.

3.2.7. OFERTA DE PRODUCTOS

Las líneas de servicios son las siguientes:

- Servicio para el proceso de transacciones
- Servicio para publicidad de productos de afiliados
- Servicio de asesoría financiera
- Servicios de valor agregado para facilitar el proceso de transacciones:
 - Tarjeta ICASHCARD
 - Cheque ICASH Check
 - Verificación Electrónica, SMS
 - Tele marketing
 - Revista Electrónica

3.2.8. FACTORES CLAVES DEL MERCADO

Luego de un acercamiento con un grupo de empresarios, se logro identificar los siguientes factores claves que el mercado valora de forma importante para ser parte del servicio a ofrecer en la bolsa:

1. Servicio Personalizado
2. Tasa de interés competitiva
3. Seguridad en las transacciones
4. Accesibilidad 7/24
5. Respaldo de las transacciones
6. Servicios de valor agregado

Nuestra propuesta de negocio, trabaja como ejes principales con estos factores claves.

3.2.9. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen de manera similar las necesidades de los agentes económicos.

El análisis de productos sustitutos se realizo con base al principal elemento de la estrategia de negocio del presente proyecto: Fuente de financiamiento.

- **Tarjetas de crédito.** Consideramos las tarjetas de crédito como productos sustitutos porque a pesar que las empresas no las ocupan comúnmente para financiar gastos operativos de corto plazo, si es posible en un momento de urgencia utilizarlas. Como sabemos su costo es alto.
- **Promociones y descuentos especiales.** Los descuentos y promociones que se realizan entre proveedores, pueden considerarse como producto sustituto.

3.2.10. OBJETIVOS DE MERCADO

Los objetivos de mercado sobre los cuales trabajará la empresa en los próximos 18 meses son:

- Penetrar en el mercado de PYME en los primeros 6 meses
- Penetrar el mercado de profesionales en los próximo 12 meses,
- Reducir los costos operativos en un 5%, a partir del primer año
- Posicionar el nivel de satisfacción de clientes a una calificación de 9.5 en los próximos 18 meses.

3.2.11. ESTRATEGIA DE MERCADO

La principal a puesta de ICASHFLOW para su estrategia de mercado será centrarse en las necesidades de sus clientes, escuchar activamente sus necesidades y alinear de forma armoniosa a toda la empresa en función de estas necesidades.

A continuación se presenta la estrategia comercial:

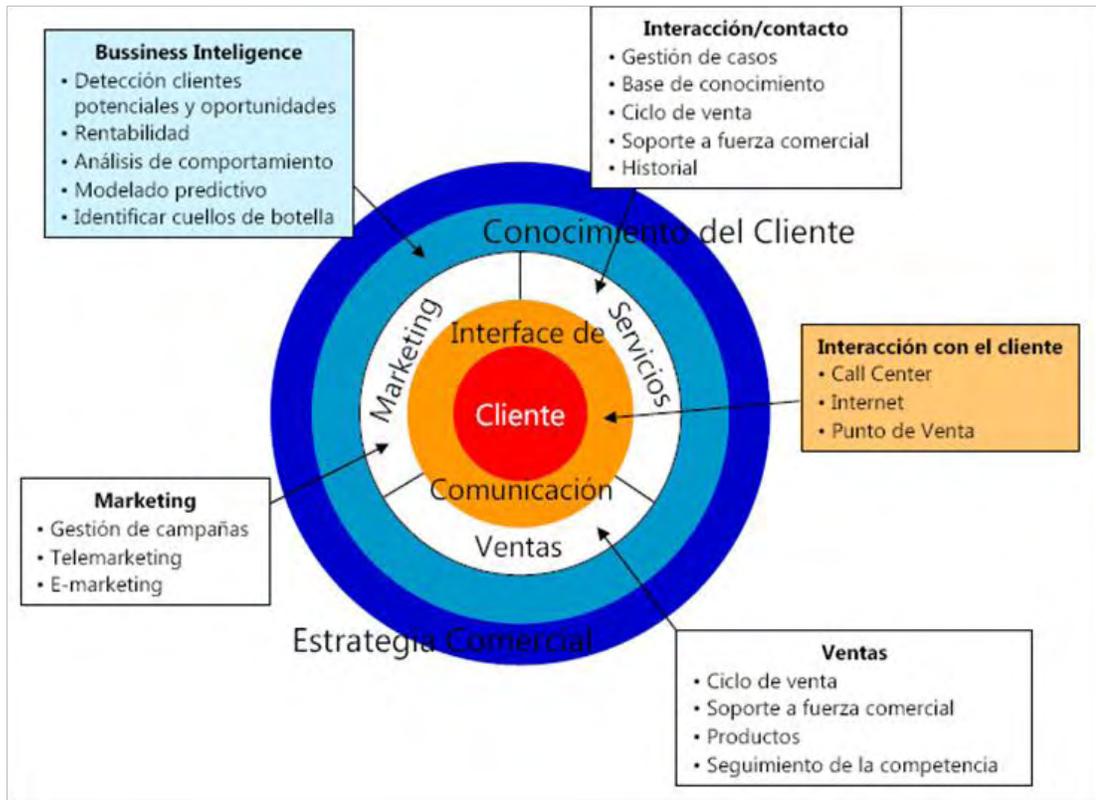


Fig.9 Esquema de la estrategia de mercado

3.2.12. POSICIONAMIENTO DE MARCA

PROMESA DE MARCA

Es la propuesta de valor de la marca que realmente importa a los clientes (encaja con su necesidad más profunda) y la diferencia de sus competidores. La promesa de marca de la compañía será:

“Ofrecer servicios personalizados de asesoría financiera, y un entorno de colaboración seguro y confiable; para el intercambio multilateral empresarial que ayude a optimizar el uso del efectivo de las empresas afiliadas”.

La promesa estaría sustentada en cumplir lo siguiente:

- Servicio personalizado
- Asesoría financiera
- Servicio con altos estándares de seguridad y confiabilidad
- Optimización del uso de efectivo

PLATAFORMA DE LA MARCA

La Plataforma de Marca es la herramienta que recoge el ADN de la marca y proyecta su propuesta de valor. Es el conjunto de conceptos que los clientes asocian con la empresa.

Tabla 5. Plataforma de la marca

| Atributos | Valores | Personalidad |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Confiable• Seguro• Profesional• Alta tecnología• Presentación de los servicios con enfoque altamente profesional y tecnológico | <ul style="list-style-type: none">• Vocación• Compromiso• Eficiencia• Integridad• Profesionalismo• Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none">• Sinceridad: Honesto• Entusiasmo: Imaginativo• Capacidad: Confiable• Sofisticación: Encantador• Aspereza: Resistente |

ARQUITECTURA DE LA MARCA

La arquitectura de marca define y refleja la forma en la que una empresa u organización estructura sus marcas, productos y servicios.

Para el caso específico de ICASHFLOW la arquitectura de la marca estará sustentada en un modelo de **Marca Sombrilla**, considerando que a través de su marca principal se podrá abarcar muchos productos/servicios con la ventaja de concentrar inversiones en comunicación.

Esta arquitectura permitiría potencializar la comunicación de la marca, administrando diferentes productos/servicios.

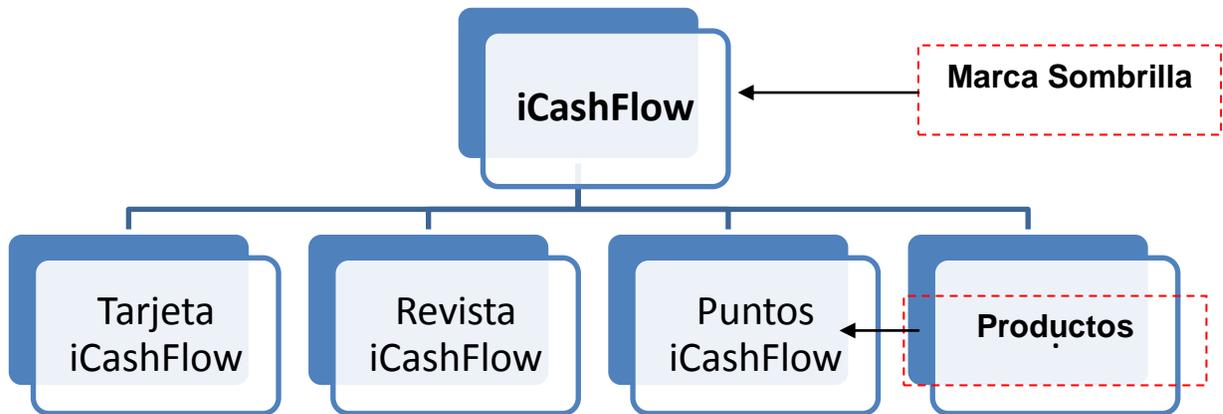


Fig.10 Arquitectura de la marca

BASE LINE DE POSICIONAMIENTO

Base line de posicionamiento también denominado eslogan, acompaña a menudo la comunicación de la marca expresando la promesa de marca.

En este caso es importante que dicho base line comunique y este alineado con lo que se definió en la plataforma de marca: atributos, valores y personalidad de la marca.

Base line

“ Tu solución inteligente”

SIMBOLO DE MARCA

Un símbolo es indispensable para apoyar el proceso de comunicación de la marca. Este debe estar en total sintonía con la plataforma de marca definida.

El símbolo será una herramienta clave para el proceso de comunicación del producto en los puntos de venta. Debe comunicar los atributos, valores y personalidad de la marca:

- Confiable
- Seguro
- Profesional
- Alta tecnología



Fig.11 Símbolos de la marca

3.2.13. EXPERIENCIA DE MARCA

COMUNICACIONES DE MARCA

Se trata de la utilización de un conjunto de herramientas orientadas específicamente a realizar la comunicación del Capital de Marca y que configuran lo que llamamos el Mix de Comunicación.

Analizando el mercado objetivo de la empresa, podemos definir que el mix de comunicación ideal debe ser:

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones publicas

A continuación una matriz con la asociación de las herramienta y objetivos de comunicación.

Tabla 6. Mix de herramientas comunicación y sus objetivos

| Herramienta de comunicación | Impacto |
|-----------------------------|--|
| Promoción de ventas | Impulsar rápidamente la afiliación del servicio (periodos de demostración, promociones especiales en afiliación) |
| Publicidad | Comunicación masiva con un amplio alcance geográfico, una excelente herramienta de posicionamiento. Prensa, radio, vallas exteriores, internet. |
| Relaciones publicas | Herramienta orientada a generar excelentes relaciones con diversos públicos, Instituciones gubernamentales, financieras, proveedores, distribuidores, sociedad en general (noticias, eventos sociales y patrocinios) |

ENTORNOS DE MARCA

Elementos que no obedecen a un objetivo puntual de comunicación pero que suelen tener un gran impacto en la comunicación del valor de la marca.

- Elementos de identidad físicos: Edificios, vehículos, etc.
- Elementos de identidad impresos: Catálogos, memorias.
- Elementos de identidad digitales: Página web.

Los principales elementos de entorno de marca serán:

Tabla 7. Elementos de entorno de marca

| Físicos | Impresos | Digitales |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos de asesores. Se estamparán con los símbolos y colores de la marca. La idea es que apoyen el proceso de comunicación al momento de visitar los puntos de distribución. • Edificio corporativo. Se estamparán los logos y colores de la marca | <ul style="list-style-type: none"> • Membretes. Toda la documentación de la empresa tanto interna, como externa tendrá un formato de membrete con el símbolo, el slogan de la marca. • Facturas. Las facturas de igual forma tendrán el logo, y slogan de la marca. • Afiches. Periódicamente se imprimirán afiches para ser entregados en los principales puntos de venta. Este material tendrá los diseños de la marca, información de productos y descuentos • Camisa empresarial. Todos los asesores utilizarán una camisa con el logo de la marca. | <ul style="list-style-type: none"> • Pagina web. Parte de la estrategia de comunicación es diseñar la página web corporativa, donde se comunique fuertemente los beneficios de la marca. • Boletines y Revista electrónica. Para cada emisión de los boletines y revista electrónica se incluirán los logos y elementos de comunicación de la marca. |

Parte de estos elementos pueden ser vistos en el anexo 4, material creativo

3.2.14. GESTIÓN DE LA MARCA

PRESUPUESTO DE BRANDING

Con relación al presupuesto de Branding, existen diferentes métodos comúnmente utilizados; de los cuales el que presenta un modelo que se adaptaría mejor a las condiciones competitivas de la empresa, por su contexto organizacional, y objetivos de branding es: El método según objetivos y tareas.

Tabla 8. Método según objetivos y tareas.

| Método | Descripción | Ventajas | Alineación con la estrategia de la empresa |
|--------------------------|--|---|--|
| Según objetivos y tareas | Se trata de definir el presupuesto de comunicación en función de lo que se quiere conseguir con la misma | Obliga a la dirección de la empresa a definir claramente objetivos concretos de comunicación, determinar las tareas de comunicación necesarias para alcanzarlos, prever su coste y establecer supuestos que expliquen la relación existente entre la inversión en comunicación y sus resultados | Este método estaría alineado con la empresa y su estrategia de branding, debido a que la empresa tiene claramente establecidos sus objetivos y es de suma importancia el relacionar la inversión con los resultados. |

PLAN DE ACTUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La mejor herramienta para controlar el plan de actuación, sería a través de un proceso de gestión de indicadores crucialmente importantes ó KPI en ingles.

Para esto una herramienta Cuadro de Mando facilitaría el seguimiento oportuno del plan de actuación. A continuación se plantea un ejemplo de un cuadro demandó.

| Strategy tree and scorecard details: | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|--|----------------|
| Perspective | Goal | Weight (x of 10) | Description | Current values |
| Brand perception | | 3 | | 72% |
| | Consumer awareness | 2 | Measures brand recognition and differentiation | 5% |
| | Brand strength | 2 | Measures brand stability, relation to market leaders, profitability, geographical spread, and protection | 70% |
| | Credibility | 3 | Measures the extent to which the brand is reliable and responsible for the customers, and the effectiveness (trustworthiness) of the brand advertising | 20% |
| | Relevance | 2 | Measures the brand modernity, ability to excite, as well as its commitment to non-consumer driven ethical or socially responsible values | 60% |
| | Consideration | 1 | Measures the influence of the brand familiarity on actual consumer choice | 5% |
| Total Performance in group | | | Brand perception | 71,9% |

Fig.12 Ejemplo de un Cuadro de Mando para gestionar el plan de actuación

3.2.15. MERCADO OBJETIVO

Mercado Meta

Nuestro mercado objetivo es la pequeña, mediana y gran empresa, la cual mantiene gastos fijos operativos importantes y para las cuales la administración óptima del flujo de caja es parte fundamental para su eficiente desempeño empresarial, las cuales utilizan diferentes medios crediticios para enfrentar sus obligaciones de corto plazo. Así como también profesionales independientes y auto empleados interesados en intercambiar servicios con empresas para enfrentar sus inversiones de activos.

- **Mediana y Pequeña Empresa.**
 - Para Tener un capital acreditado con el cual iniciar su negocio, sin necesidad de garantías, fiadores, intereses, ni acudir a bancos
 - Para reducir sus gastos fijos.

- Para no comprometer en el pago de sus gastos fijos el efectivo de la empresa.
- Para captar un nuevo mercado (que ya está cautivo dentro de la bolsa), el cual probablemente no compraría sus bienes o servicios de no estar dentro de ella.
- Para Incrementar el flujo de clientes por su empresa.
- Para deshacerse de inventario sin tener que rematar su mercadería (ni aumentar su costo, por lo que también los compradores de la bolsa se benefician).
- Para pago de comisiones, bonificaciones o brindar incentivos a su personal.
- Para brindar incentivos a sus clientes VIP.
- **Grandes Empresas**
 - Podrán comprar algunos de sus gastos fijos en canje y pagarlos con los bienes o servicios descontándolos del monto que su empresa acreditó a la bolsa, sin que los que cobren (compren) esta deuda sean necesariamente la empresa que efectuó la compra.
 - Para dar bonificaciones o incentivos a sus empleados y/o clientes.
- **Profesionales Independientes.**
 - Para Tener un capital acreditado con el cual iniciar su negocio, sin necesidad de garantías fiadores, intereses, ni acudir a bancos.
 - Para reducir sus gastos fijos
 - Para no comprometer en el pago de sus gastos fijos el efectivo de la empresa.
 - Para captar un nuevo mercado (que ya está cautivo dentro de la bolsa), el cual probablemente no compraría sus bienes o servicios de no estar dentro de ella.
 - Para pago de comisiones, bonificaciones o brindar incentivos a su personal.
 - Para brindar incentivos a sus clientes VIP.

Características del Mercado:

- **Factores Geográficos:** La empresa se ha fijado un radio de acción concreto. Al contar con el gran alcance de Internet y diversos servicios de distribución electrónicos. Inicialmente atendiendo a la zona del gran San Salvador y para los próximos 6 meses del inicio ampliar el alcance a la zona oriental del país y finalmente a 18 meses a todo el país.
- **Factores Demográficos:** Empresas con un márgenes de rentabilidad positivos.
- **Factores Psicográficos:** Empresas con un alto grado de reputación y confiabilidad, que cumplan todas las normativas legales que estipule la bolsa. Empresas con interés en optimizar costos.
- **Factores Conductuales:** Empresas con carácter de innovación y administración activa y agresiva.

3.2.16. PERFIL GENERAL DEL MERCADO META

El perfil de las empresas las cuales son el objetivo principal del servicio brindado por ICASHFLOW tienen las siguientes características:

- Compañías de la pequeña y mediana empresa localizadas en el territorio de El Salvador, con necesidades de optimizar costos fijos, con problemas para acceder a créditos para sus operaciones de capital de trabajo, y/o interesados en reducir sus costos de financiamiento.
- Profesionales independientes localizados principalmente en el gran San Salvador, con necesidad de financiar compra de equipos y costos fijos mensuales para sus actividades profesionales.
- Gran empresa localizada en el territorio de El Salvador, interesada en diversificar su proceso de financiamiento de capital de trabajo, con el objetivo de generar ahorros.

Adicionalmente estos perfiles estarían interesados en ingresar en un potencial mercado, que les ayudaría a entrar en contacto con nuevos compradores, y les daría acceso a nuevo canal de publicidad y promoción.

3.2.17. PLAN DE PENETRACION DEL MERCADO META

De acuerdo a datos recopilados de la Cámara de Comercio de El Salvador², actualmente existen alrededor de 16,762 empresas en el sector PYME. Estas empresas representan el universo total del mercado meta con potencial para convertirse en futuros clientes de ICASHFLOW.

De este total de empresas se busca realizar una penetración gradual, partiendo de alcanzar para el primer año un 2% del total del mercado, luego se desarrollará un plan de crecimiento del 100% para el segundo y tercer año sobre el total de ventas del periodo anterior; posteriormente se esperaría crecer un 50% para el cuarto y quinto año. Este plan estaría sustentado por el típico comportamiento de una nueva empresa y un nuevo mercado, adicionalmente alineado con la capacidad de recursos de la empresa.

Plan de penetración y Afiliación:

| TOTAL EMPRESAS | 16,762 |
|----------------|--------|
| AÑO 1 | 335 |
| AÑO 2 | 670 |
| AÑO 3 | 1,341 |
| AÑO 4 | 2,011 |
| AÑO 5 | 3,017 |



Fig.13 Distribución del plan de penetración

²<http://www.camarasal.com>

De acuerdo a este plan en el lapso de cinco años se espera afilar alrededor de 3,017 empresas.

Para soportar el anterior plan de penetración, es necesario definir un programa de contratación de asesores financieros, quienes tendrán la responsabilidad de trabajar por el cumplimiento de este plan anualmente.

Para calcular el total de asesores requeridos por la empresa, acoplados a la proyección anual de empresas afiliadas, a continuación se presenta una matriz con las especificaciones de la distribución mensual de empresas afiliadas, la meta mensual de afiliación por asesor y finalmente el número de asesores requeridos para cada año.

Esto será de suma importancia para el proceso de costeo del proyecto y para el proceso de contratación.

Tabla 9. Matriz de asesores de acuerdo a plan de afiliación anual

| PERIODOS | EMPRESAS AFILIADAS | EMPRESAS AFILIADAS X MES | # EMPRESAS AFILIADAS POR ASESOR X MES | # DE ASESORES CONTRATADOS |
|-----------------|---------------------------|---------------------------------|--|----------------------------------|
| AÑO 1 | 335 | 28 | 8 | 4 |
| AÑO 2 | 670 | 56 | 8 | 7 |
| AÑO 3 | 1,341 | 112 | 10 | 11 |
| AÑO 4 | 2,011 | 168 | 12 | 14 |
| AÑO 5 | 3,017 | 251 | 15 | 17 |

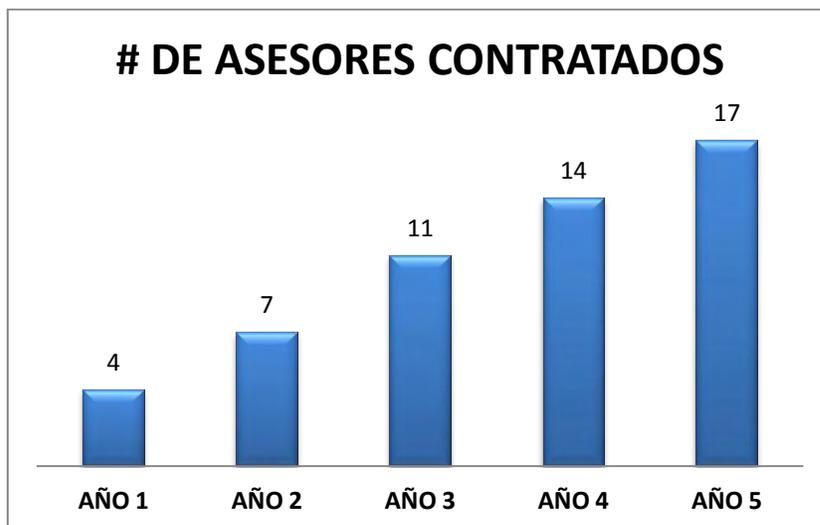


Fig.14 Plan de contratación de asesores financieros

3.2.18. PRONOSTICO DE MERCADO META

La empresa se establece un pronóstico de crecimiento con enfoque en la mediana y pequeña empresa, con un % de interés para hacer negocio del 80%, sobre el plan de penetración. Esto como resultado de la necesidad de crédito a corto plazo y la dificultad que dicho segmento tiene en la actualidad y en los próximos años.

Los segmentos de profesionales independientes y gran empresa, representan un mecanismo de atracción y apoyo para el segmento de PYME.

A continuación el pronóstico de mercado meta para los primeros tres años y su distribución para cada segmento.

Tabla 10. Pronóstico de mercados meta

| Clientes Potenciales | % de Interés para hacer negocio | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|---------------------------------|------------|------------|-------------|
| Grandes empresas | 2% | 7 | 14 | 29 |
| Mediana y Pequeña Empresa | 80% | 268 | 536 | 1072 |
| Profesionales Independientes | 18% | 60 | 120 | 240 |
| Total | 100% | 335 | 670 | 1341 |

3.2.19. FIJACION DE PRECIOS Y VENTAS

La empresa proyecta generar ingresos por dos tipos de tarifas: Tarifas de afiliación y tarifas por transacción.

- **Tarifas de afiliación:** Estas tarifas serán cobradas al momento de cerrar el trato con el cliente. Este valor de afiliación será un pago mensual y se establecerá a partir de la categoría al cual se ubica la empresa.

Tabla 11. Tarifas de afiliación por categoría

| Bronce | Plata | Oro | Platino |
|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| \$100.00- \$200.00 | \$201.00-\$400.00 | \$401.00- \$600.00 | \$601.00- \$800.00 |

El valor exacto será calculado a partir de los siguientes parámetros:

- Importancia estrategia de la empresa para que participe en la bolsa
- Volumen de transacciones posible en la bolsa
- Análisis de flujo de efectivo

- **Tarifas de transacción:** El otro medio de ingreso será a partir de cada transacción que se realiza a través de la bolsa.

La tarifa a cobrar será aplicada de la siguiente forma:

Tabla 12. Tarifas por transacción, de acuerdo al tipo de categoría

| Bronce | Plata | Oro | Platino |
|------------|------------|------------|-----------|
| 12% | 11% | 10% | 9% |

Este porcentaje será pagado únicamente por la empresa que compra y será categorizada de acuerdo al potencial de consumo en la bolsa y su nivel de riesgo.

Ejemplo:

- La Empresa A es una empresa categoría Platino. No importa la categoría de la empresa vendedora
- Compra a Empresa B a través de la bolsa un producto por un valor de US\$500.00.
- La empresa A pagará a la bolsa el 9% de la transacción

Así, el ingreso por transacción a favor de ICASHFLOW es: US\$45.00 (9% de US\$500.00)

3.2.20. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

La empresa proyecta su proceso de distribución en su fase inicial a través de los siguientes canales:

- Canal de venta directo (asesores financieros)
- Tele marketing
- Conferencias y Workshop sobre la empresa y estrategias de ICASHFLOW
- Plataforma virtual, *www.ICASHFLOW.com*

Posteriormente ampliará su proceso de distribución a todas las empresas de la bolsa de intercambio, a través de canales electrónicos (página web, teléfono, SMS) disponibles en los puntos de venta de los afiliados.

3.2.21. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Nuestro servicio será fuertemente apoyado por nuestro portal empresarial ICASHFLOW.

A continuación se describen los componentes principales de nuestra estrategia de publicidad y venta.

Estrategias de Comunicación

La empresa proyectara fuertemente su **servicio estrella**, con el cual pretende integrar cinco servicios de valor agregado, tanto para sus actividades de relaciones públicas como para labores de ventas:

Las principales estrategias de comunicación a implementar son:

1. Servicio 7/24 canales internet y SMS
2. Portal Empresarial www.ICASHFLOW.com
3. Telemarketing y call center
4. Tarjeta ICASHCARD e ICASH Check,
5. Revista y boletines



Fig.15 Servicio Estrella ICASHFLOW

- **Publicidad**

Estaremos desarrollando nuestro mensaje central de posicionamiento: "**Tú solución inteligente**", para diferenciar nuestro servicio enfocaremos nuestras tasas de servicio en comparación con las tasas del sector financiero, y nuestra innovadora forma de realizar transacciones por Internet y mensajes por teléfono.

- **Boletines**

Boletín electrónico que se envía por correo electrónico a todos los afiliados semanalmente.

- **Asociaciones Empresariales**

Otra forma es trabajar con grupos importantes del sector empresarial, como: Cámara de Comercio, Conamype, ANEP. Buscaremos acceder a los afiliados de estas entidades, ofreciendo seminarios y apoyo a la microempresa.

- **Seminarios**

Realizaremos trimestralmente seminarios relacionados con la administración de flujo de efectivo, financiamiento, planeación estratégica, etc. De forma gratuita para nuestros afiliados y se darán invitaciones especiales a empresas potenciales.

3.2.22. ESTRATEGIA DE VENTAS

Nuestras estrategias de ventas se enfocaran en vender la solución desde varios puntos clave:

- **Ahorro para las empresas, Aumento de las utilidades:** Según afirman en la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (Aerce), cualquier Dólar que se consiga ahorrar una empresa va directamente a la cuenta de resultados como beneficio
- **Acceso a nuevos clientes:** La bolsa ofrece una alternativa para acceder a un grupo de nuevos clientes, todas las empresas afiliadas se vuelve un mercado potencial para generar nuevos negocios.
- **Movimiento de stock de inventario:** ICASHFLOW a través del canje ayudaría a que las empresas puedan mover su inventario estancado, promocionando en la bolsa.
- **Asesoría financiera personalizada:** Servicio personalizado sobre como optimizar los costos fijos y una optimización del flujo de efectivo.
- **Apoyo publicitario:** La bolsa promocionara y dará publicidad a sus empresas afiliadas a través del portal www.ICASHFLOW.com y los boletines.

Se contará con material publicitario desarrollado para dar soporte al proceso de venta de la bolsa.

- **Material Creativo**

El material creativo puede verse en el Anexo 4.

3.3. PLAN DE ADMINISTRACION

El plan de administración es el que define como se maneja el negocio, se configura la estructura organizacional, los mecanismos principales de toma de decisión y jerarquía de la compañía.

A continuación se presenta el plan de administración de la empresa HEKO, S.A. de C.V.

3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizacional y el equipo necesario para iniciar operaciones se presentan a continuación:



Equipo Administrativo

1. Gerente General

- Responsable de la elaboración y cumplimiento del Plan Estratégico, Visión, Misión y Objetivos de la empresa.
- Dará las directrices Generales de la empresa e informará periódicamente de los resultados a la Junta Directiva.
- Responsable de que se logren las metas de afiliación mensuales, por parte de los asesores financieros.
- Responsable de lograr el constante movimiento de las cuentas de los afiliados.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal bajo su cargo e implementarlos oportunamente.

2. Asesores Financieros

- Responsables de la suscripción de nuevos afiliados.
- Responsables de llevar nuevos clientes a los afiliados y lograr el constante intercambio entre las cuentas de su responsabilidad.
- Responsables de promocionar dentro y fuera de la bolsa las cuentas bajo su responsabilidad.
- Responsable de los cobros a los afiliados cuando estos se encuentren morosos con ICASHFLOW.
- Responsables de brindar una atención personalizada y asistencia oportuna a las necesidades de sus afiliados. Deberá cumplir con las metas establecidas por el Gerente General.
- Rendir periódicamente informe sobre los movimientos de las cuentas bajo su responsabilidad y de toda la información requerida por sus superiores.

3. Recepcionista

- Responsable de recibir todo tipo de correspondencia y mensajes para el personal de ICASHFLOW.

- Responsable de recibir y atender con prontitud, respeto y amabilidad a toda persona que visite las instalaciones de ICASHFLOW.
- Atender a las solicitudes realizadas por el personal que labora en ICASHFLOW.

4. Contador (subcontratado por medio de Outsourcing)

- Responsable de llevar los registros contables de la empresa y de presentar puntualmente los respectivos informes y recomendaciones.

5. Asesor Legal (subcontratado por medio de Outsourcing)

- Responsable de brindar asesoría a todas las acciones legales que la empresa estime convenientes.
- Responsable de toda acción legal que sea requerida por la empresa.

6. Encargado de IT (subcontratado por medio de Outsourcing)

- Responsable de administrar la plataforma y demás programas de la empresa.
- Responsable de dar soporte técnico a las áreas que lo requieran.

7. Personas encargadas de Call Center

- Responsables de brindar asistencia técnica a las personas que lo soliciten.
- Podrán brindar información sobre cuentas a los Miembros que se identifique por medio de su número de cuenta y pin secreto.
- Recepción de quejas y feed back sobre la percepción de los clientes de los servicios de ICASHFLOW.
- Responsable de brindar servicios de atención al cliente.
- Presentará informes a la Gerencia General de forma periódica y cuando sean requeridos.

3.3.2. PLAN DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

El plan de adiestramiento y entrenamiento consta de 2 partes, la pre-apertura y la de educación continua, las cuales se describen a continuación:

1. **Pre-apertura:** En esta etapa, la capacitación comprenderá:

- Adiestramiento sobre el sistema ICASHFLOW, para todo el personal.
- Socialización para todo el personal de la misión, visión, objetivos, valores y plan estratégico de la empresa.
- Atención y servicio al cliente, para todo el personal.
- Capacitación sobre aspectos contables básicos, para los Asesores Financieros.
- Técnicas de venta, mercadeo y cierre de ventas para los Asesores Financieros.

2. **Educación Continua:**

- Capacitación en Calidad Total, para todo el personal.
- Atención, servicio y satisfacción al cliente, para todo el personal.
- Técnicas de Branding para todo el personal.
- Actualización en técnicas de ventas y cierres de ventas para los Asesores Financieros.

3.3.3. POLITICA DE SALARIOS E INCENTIVOS

Se establecerá rangos de salario base y existirá un sistema de incentivos y bonificaciones que se cancelará algunos en efectivo y otros en ICASH Puntos, de la siguiente manera:

1. **Salarios**

- 1er. Nivel Salarial: Gerente General.
- 2º. Nivel Salarial: Gerente Administrativo.
- 3er. Nivel Salarial: Asesores Financieros y Call Center y Recepcionista.
- 4º. Nivel Salarial: Subcontrataciones bajo la modalidad de Outsourcing (asesor legal, contador y encargado de IT).

2. Bonificaciones e incentivos

- Bonificaciones a los Asesores Financieros de un 25% del aporte de las afiliaciones cerradas cada mes.
- Incentivos en ICASHPuntos a todo el personal al alcanzar las metas personales, de puesto y de sede.

3.3.4. POLITICA DE VACACIONES Y DIAS FESTIVOS

Las vacaciones y días festivos serán de acuerdo a lo establecido por la ley de la república de El Salvador, y se distribuirán de la siguiente manera:

- **13 días feriados**, que incluyen: año nuevo, jueves, viernes y sábado santo; domingo pascua, día del trabajo, fiesta patronal de San Salvador (4, 5 y 6 de agosto), día de la independencia, día de la raza, día de los fieles difuntos y navidad (25 de dic.).
- **15 días de vacación anual programada**

3.3.5. SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL

Se aplicará la “**Ley de prevención de riesgos en lugares de trabajo**” con el objeto de establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben observarse en cada una de las áreas de trabajo de ICASHFLOW, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud para los empleados, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo.

Se establecen como principios rectores:

- **Principio de igualdad:**
Todo trabajador en ICASHFLOW tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.

- **Respeto a la dignidad:**

Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador.

- **Prevención:** Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores dentro de los lugares de trabajo.

4. CAPITULO 4: PLAN FINANCIERO

A continuación se desarrolla el plan financiero, detallando las proyecciones de ingresos y gastos; así también la inversión inicial. Finalmente se construyen escenarios para evaluar la sensibilidad sobre la cual podría trabajar el proyecto y mantener su factibilidad financiera.

4.1. METODOLOGIA DEL PLAN FINANCIERO

Se ha partido de los siguientes supuestos:

- Se ha estimado un **Escenario Conservador** para efectos de Evaluación del proyecto.
- Se incorporó un análisis de sensibilidad, bajo tres escenarios posibles:
 - Reducción del 20% de los ingresos
 - Incremento del 100% de los costos variables y financieros
 - Combinación de los dos escenarios anteriores
- Para la actualización de las cifras de flujos de fondos generados en el proyecto se ha utilizado una tasa de rendimiento requerida del 19% (Factor VP). Esto con base a la siguiente estimación:
 - Tasa de Descuento = $i + (m - i)B + Fr$
 - Donde i (tasa libre de riesgo) = Tasa Referencia depósitos 90 días, Banco Central de Reserva de El Salvador a la fecha 2.73%
 - Donde m (rendimiento esperado del mercado) = 10%(es la suma de la tasa libre de riesgo más alguna compensación por el riesgo inherente en la cartera de mercado)
 - Donde B (Beta, factor de riesgo del mercado para la industria) = Beta del sector E-commerce 1.03%
 - Donde Fr (Tasa Riesgo País) = Tasa de referencia de Inflación, Banco Central de Reserva a marzo/2012 (4.4%)

- El horizonte del proyecto se ha estimado en cinco años.
- Se prepararon parámetros de evaluación identificando los indicadores más relevantes para el análisis financiero del proyecto (VAN, PayBack, Puntos de Equilibrio, Utilidad Promedio Anual).

A continuación el desarrollo de cada uno de los escenarios:

4.2. PRESUPUESTO DE APERTURA

Las **Inversiones en Activos Fijos** para el arranque del proyecto (Año 0) se han estimado en US\$49,820.00; que cubre: Equipo básico, Otros equipos de oficina y de comunicaciones y mobiliario; además los **Gastos Pre-Operativos** (constitución e inscripción de la sociedad, elaboración del Estudio de Factibilidad, Depósito, Remodelaciones, Propaganda y promociones iniciales); las inversiones por este concepto suman US\$ 5,300.00. Se ha estimado como **Imprevistos** un 5% del total de estas inversiones, equivalente a US\$2,756.00, para hacer frente a aquellas eventualidades que puedan presentarse para iniciar las operaciones del proyecto. El Total de Inversiones para el Año 0 asciende a US\$57,876.00

Tabla 13. Resumen de inversiones iniciales

RESUMEN DE INVERSIONES INICIALES

| DETALLE | US\$ |
|----------------|------------------|
| Activos Fijos | 49,820.00 |
| Pre-operativos | 5,300.00 |
| Imprevistos | 2,756.00 |
| TOTAL | 57,876.00 |

El detalle de los costos de inversión se presenta a continuación:

Tabla 14. Detalle de inversiones iniciales

DETALLE DE INVERSIONES INICIALES

| INVERSIONES | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|--|----------|-----------------|------------------|
| ACTIVOS FIJOS | | | 49,820.00 |
| Equipo | | | 16,420.00 |
| Computadoras Personales | 8 | 850.00 | 6,800.00 |
| Servidor Administración y Monitorero Bolsa | 1 | 4,500.00 | 4,500.00 |
| Servidor Aplicaciones Empresariales | 1 | 4,500.00 | 4,500.00 |
| Impresores | 2 | 50.00 | 100.00 |
| Scanner | 1 | 70.00 | 70.00 |
| Regulador de voltaje | 10 | 30.00 | 300.00 |
| Fax | 1 | 150.00 | 150.00 |
| Softwares | | | 30,800.00 |
| Programa Office Business | 1 | 5,600.00 | 5,600.00 |
| Certificado Digital con validación extendida | 1 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| Aplicación Web Bolsa de Intercambio | 1 | 19,500.00 | 19,500.00 |
| Alquiler anual Hosting web | 1 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| Antivirus Perimetral | 1 | 1,200.00 | 1,200.00 |
| Mobiliario | | | 2,600.00 |
| Escritorio ejecutivo | 1 | 300.00 | 300.00 |
| Escritorios pequeños | 7 | 150.00 | 1,050.00 |
| Archivador | 1 | 150.00 | 150.00 |
| Pancarta | 1 | 150.00 | 150.00 |
| Silla ejecutiva | 1 | 100.00 | 100.00 |
| Sillas secretariales | 7 | 50.00 | 350.00 |
| Artículos decorativos | | | 500.00 |
| PRE-OPERATIVOS | | | 5,300.00 |
| Gastos de constitución e Inscripción | | | 500.00 |
| Estudio de factibilidad | | | 1,000.00 |
| Alquiler y depósito de local | | | 600.00 |
| Remodelación de local | | | 1,200.00 |
| Propaganda y promociones | | | 2,000.00 |
| Imprevistos 5% | | | 2,756.00 |
| TOTAL | | | 57,876.00 |

4.3. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION DE GASTOS

Algo importante para la administración del activo fijo es su depreciación, a continuación se presenta la tabla de depreciación, a través del método lineal:

Tabla 15. Depreciaciones y amortizaciones

DETALLE DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DE GASTOS

(Método de Depreciación Lineal)

| INVERSIONES | Cantidad | Precio Unitario | Valor de Compra | Valor Residual 5% | Valor a Depreciar/A mortizar | Vida Util | Depreciación/ Amortización Anual |
|--|----------|-----------------|------------------|-------------------|------------------------------|-----------|----------------------------------|
| ACTIVOS FIJOS | | | 44,120.00 | 951.00 | 43,169.00 | | 11,790.47 |
| Equipo | | | 16,420.00 | 821.00 | 15,599.00 | | 3,119.80 |
| Computadoras Personales | 8 | 850.00 | 6,800.00 | 340.00 | 6,460.00 | 5 | 1,292.00 |
| Servidor Administración y Monitorero Bolsa | 1 | 4,500.00 | 4,500.00 | 225.00 | 4,275.00 | 5 | 855.00 |
| Servidor Aplicaciones Empresariales | 1 | 4,500.00 | 4,500.00 | 225.00 | 4,275.00 | 5 | 855.00 |
| Impresores | 2 | 50.00 | 100.00 | 5.00 | 95.00 | 5 | 19.00 |
| Scaner | 1 | 70.00 | 70.00 | 3.50 | 66.50 | 5 | 13.30 |
| Regulador de voltaje | 10 | 30.00 | 300.00 | 15.00 | 285.00 | 5 | 57.00 |
| Fax | 1 | 150.00 | 150.00 | 7.50 | 142.50 | 5 | 28.50 |
| Softwares | | | 25,100.00 | 0.00 | 25,100.00 | | 8,366.67 |
| Programa Office Business | 1 | 5,600.00 | 5,600.00 | 0.00 | 5,600.00 | 3 | 1,866.67 |
| Aplicación Web Bolsa de Intercambio | 1 | 19,500.00 | 19,500.00 | 0.00 | 19,500.00 | 3 | 6,500.00 |
| Mobiliario | | | 2,600.00 | 130.00 | 2,470.00 | | 304.00 |
| Escritorio ejecutivo | 1 | 300.00 | 300.00 | 15.00 | 285.00 | 10 | 28.50 |
| Escritorios pequeños | 7 | 150.00 | 1,050.00 | 52.50 | 997.50 | 10 | 99.75 |
| Archivador | 1 | 150.00 | 150.00 | 7.50 | 142.50 | 10 | 14.25 |
| Pancarta/Rótulo publicitario | 1 | 150.00 | 150.00 | 7.50 | 142.50 | 5 | 28.50 |
| Silla ejecutiva | 1 | 100.00 | 100.00 | 5.00 | 95.00 | 5 | 19.00 |
| Sillas secretariales | 7 | 50.00 | 350.00 | 17.50 | 332.50 | 5 | 66.50 |
| Artículos decorativos | | | 500.00 | 25.00 | 475.00 | 10 | 47.50 |
| Otros Softwares | | | 5,700.00 | 0.00 | 5,700.00 | | 5,700.00 |
| Certificado Digital con validación extendida | 1 | 1,500.00 | 1,500.00 | 0.00 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 |
| Alquiler anual Hosting web | 1 | 3,000.00 | 3,000.00 | 0.00 | 3,000.00 | 1 | 3,000.00 |
| Antivirus Perimetral | 1 | 1,200.00 | 1,200.00 | 0.00 | 1,200.00 | 1 | 1,200.00 |
| TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | | | | | | | 17,490.47 |
| PRE-OPERATIVOS | | | 5,300.00 | 0.00 | 5,300.00 | | 4,100.00 |
| Gastos de constitución e Inscripción | | | 500.00 | | 500.00 | 1 | 500.00 |
| Estudio de factibilidad | | | 1,000.00 | | 1,000.00 | 1 | 1,000.00 |
| Depósito por alquiler de local | | | 600.00 | | 600.00 | 0 | |
| Remodelación de local | | | 1,200.00 | | 1,200.00 | 2 | 600.00 |
| Propaganda y promociones | | | 2,000.00 | | 2,000.00 | 1 | 2,000.00 |
| TOTAL AMORTIZACIONES | | | | | | | 4,100.00 |
| GRAN TOTAL | | | 55,120.00 | 951.00 | 54,169.00 | | 21,590.47 |

4.4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Los **Costos de Funcionamiento** del proyecto se han clasificado en Costos Variables, Costos Fijos y Costos Financieros.

Los **Costos Variables** incluyen, Comisiones y prestaciones laborales.

Los **Costos Fijos** comprenden: Alquiler del local, Servicios, Seguro de deuda, Impuestos varios, Depreciaciones, Recursos Humanos y Prestaciones Sociales. Las Depreciaciones se han calculado por el método de la Depreciación Lineal (Línea Recta); el total anual desde el Año 1 al año 5 es el siguiente: US\$11,790.47, US\$12,274.97, US\$12,920.97, US\$11,538.80 y US\$12,023.30.

Los Costos por concepto de pago de salarios para el Año 1 se han estimado en US\$52,224.00 incluyendo las prestaciones sociales. Este total se incrementa cada año por el aumento de salario del Gerente que es la persona clave para el progreso de la empresa, hasta llegar a un límite de US\$ 2,000.00 en el quinto año, incremento del 5% en los salarios del resto del personal y contratación de nuevos asesores financieros.

Los **Costos Financieros** han sido calculados anualmente con base a una tasa de interés de 8.25% a 5 años. Anexo 5.

Tabla 16. Resumen de costos de funcionamiento

RESUMEN DE COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

| DETALLE | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costos Fijos | 99,367.23 | 123,086.10 | 151,735.72 | 174,606.59 | 199,754.45 |
| Costos Variables | 21,455.36 | 42,910.72 | 85,821.44 | 128,732.16 | 193,098.24 |
| Costos de Financiamiento | 4,030.31 | 3,266.68 | 2,437.61 | 1,537.49 | 560.24 |
| | | | | | |
| TOTAL | 124,852.91 | 169,263.50 | 239,994.77 | 304,876.24 | 393,412.93 |

El detalle de los costos de funcionamiento se presenta a continuación:

Tabla 17. Detalle de costos de funcionamiento

| FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Detalle | Valor Anual | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Proyección de Ingresos | 100,236.76 | 266,851.04 | 533,702.08 | 800,553.12 | 1200,829.68 |
| Ingresos por Arancel de Gestión sobre Compras | 33,188.76 | 132,755.04 | 265,510.08 | 398,265.12 | 597,397.68 |
| Ingresos por Membresías | <u>67,048.00</u> | <u>134,096.00</u> | <u>268,192.00</u> | <u>402,288.00</u> | <u>603,432.00</u> |
| Costos Variables | 21,455.36 | 42,910.72 | 85,821.44 | 128,732.16 | 193,098.24 |
| Comisiones por afiliación | 16,762.00 | 33,524.00 | 67,048.00 | 100,572.00 | 150,858.00 |
| Prestaciones Laborales | 4,693.36 | 9,386.72 | 18,773.44 | 28,160.16 | 42,240.24 |
| Costos Fijos | 99,367.23 | 123,086.10 | 151,735.72 | 174,606.59 | 199,754.45 |
| Servicio de agua | 480.00 | 576.00 | 662.40 | 728.64 | 801.50 |
| Energía Eléctrica | 3,000.00 | 3,600.00 | 4,140.00 | 4,554.00 | 5,009.40 |
| Teléfono e Internet | 6,000.00 | 7,200.00 | 8,280.00 | 9,108.00 | 10,018.80 |
| Artículos de limpieza | 1,200.00 | 1,440.00 | 1,656.00 | 1,821.60 | 2,003.76 |
| Papelería y Útiles | 3,600.00 | 4,320.00 | 4,968.00 | 5,464.80 | 6,011.28 |
| Gastos Pre-operativos | 4,100.00 | 600.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Renta de local | 4,800.00 | 4,800.00 | 4,800.00 | 5,760.00 | 5,760.00 |
| Impuestos Municipales | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 |
| Seguro de Deuda | 3,600.00 | 4,320.00 | 4,968.00 | 5,464.80 | 6,011.28 |
| Depreciaciones | 11,790.47 | 12,274.97 | 12,920.97 | 11,538.80 | 12,023.30 |
| Renovaciones Softwares | 5,700.00 | 9,200.00 | 9,200.00 | 9,200.00 | 9,200.00 |
| Recursos Humanos | 52,224.00 | 70,809.60 | 94,049.28 | 112,729.34 | 131,460.21 |
| Gerente | 12,000.00 | 15,000.00 | 18,000.00 | 21,000.00 | 24,000.00 |
| Call Center (Rotativos) | 9,600.00 | 10,080.00 | 10,584.00 | 11,113.20 | 11,668.86 |
| Asesores Financieros (encargados de cuentas) | 14,400.00 | 25,200.00 | 39,600.00 | 50,400.00 | 61,200.00 |
| Recepcionista | 4,800.00 | 5,040.00 | 5,292.00 | 5,556.60 | 5,834.43 |
| Prestaciones Laborales | 11,424.00 | 15,489.60 | 20,573.28 | 24,659.54 | 28,756.92 |
| Imprevistos (5% sobre Costos Variables) | 1,072.77 | 2,145.54 | 4,291.07 | 6,436.61 | 9,654.91 |
| Costos Financieros | 4,030.31 | 3,266.68 | 2,437.61 | 1,537.49 | 560.24 |
| COSTO TOTAL | 124,852.91 | 169,263.50 | 239,994.77 | 304,876.24 | 393,412.93 |
| COSTO TOTAL SIN INCLUIR DEPRECIACIONES | 113,062.44 | 156,988.53 | 227,073.80 | 293,337.44 | 381,389.63 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS | (24,616.15) | 97,587.54 | 293,707.31 | 495,676.88 | 807,416.75 |
| RESERVA LEGAL 7% | 0.00 | 6,831.13 | 20,559.51 | 34,697.38 | 56,519.17 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | (24,616.15) | 90,756.41 | 273,147.80 | 460,979.49 | 750,897.58 |
| IMPUESTOS SOBRE LA RENTA (30%) | 0.00 | 27,226.92 | 81,944.34 | 138,293.85 | 225,269.27 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS | (24,616.15) | 63,529.49 | 191,203.46 | 322,685.65 | 525,628.30 |

4.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS O VENTAS

Los **Ingresos** del proyecto se percibirán por afiliación y por las transacciones a través de la bolsa.

Para una mejor proyección se han agrupado en: Empresas Claves y Empresas Bonificables.

- **Empresas Claves:** Grupo de empresas que ofrecen productos y/o servicios de primer orden para la mayoría de empresas afiliadas en la bolsa.
- **Empresas Bonificables:** Grupo de empresas que aportan volumen en transacciones, así también productos especializados que podrían ser de interés de algunas empresas afiliadas.

Se cobrará una cuota única de afiliación y un porcentaje de comisión por cada operación que inicialmente se ha estimado entre el 9% y 12%; según el tipo de categoría otorgada

Los Ingresos estimados por venta de estos servicios se presentan a continuación.

Tabla 18. Resumen de ingresos

RESUMEN DE PROYECCION DE INGRESOS

| DETALLE | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Ingresos por Arancel de Gestión sobre Compras | 33,189 | 132,755 | 265,510 | 398,265 | 597,398 |
| Empresas Claves | 24,892 | 99,566 | 199,133 | 298,699 | 448,048 |
| Empresas Bonificables | 8,297 | 33,189 | 66,378 | 99,566 | 149,349 |
| | | | | | |
| Ingresos por Membresías | 67,048 | 134,096 | 268,192 | 402,288 | 603,432 |
| | | | | | |
| TOTAL | 100,236.76 | 266,851.04 | 533,702.08 | 800,553.12 | 1200,829.68 |

A continuación se presenta el detalle de las proyecciones de ingreso para los próximos cinco años.

Tabla 19. Detalle de ingresos

DETALLE DE PROYECCION DE INGRESOS

| Detalle | Ingreso Anual (11% del Ingreso Generado) | | | | |
|------------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Empresas Claves | 24,891.57 | 99,566.28 | 199,132.56 | 298,698.84 | 448,048.26 |
| Seguridad | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Radio | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Televisión | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Prensa | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Revistas | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Agencias de publicidad | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Papelerías | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Artículos de Limpieza | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Imprentas y Separadoras de colores | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Vallas Publicitarias | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Talleres Automotrices | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Computadoras y Mantenimiento | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Remodelaciones | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Alquileres de carros | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Restaurantes | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Bares | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Discotecas | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Cines | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Abogados | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Contadores | 1,244.58 | 4,978.31 | 9,956.63 | 14,934.94 | 22,402.41 |
| Empresas Bonificables | 8,297.19 | 33,188.76 | 66,377.52 | 99,566.28 | 149,349.42 |
| Hoteles | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Centros de Atracción | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Almacenes | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Farmacias | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Médicos | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Clínicas y Hospitales | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Servicios de Emergencias Médicas | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Plomeros | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Electricistas | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| Floristerías | 829.72 | 3,318.88 | 6,637.75 | 9,956.63 | 14,934.94 |
| INGRESOS TOTALES | 33,189 | 132,755 | 265,510 | 398,265 | 597,398 |

4.6. ESTRUCTURA DE CAPITAL

El rendimiento esperado es el retorno mínimo que esperan los inversionistas y el cual está en función del riesgo y tipo de instrumento.

Desde la perspectiva de la empresa ese rendimiento esperado es considerado como un costo.

$$\text{Costo de la deuda} + \text{Costo del capital accionario} = \text{Costo de capital}$$

El WACC intenta capturar el costo medio del capital de la empresa. Ya que la estructura del capital de una empresa se compone de dos fuentes: capital propio y capital de terceros, cada fuente posee un costo diferenciado. En caso de quiebra de la empresa, el capital de terceros está al frente en orden de sucesión al capital propio y por esta razón, posee un costo más caro.

A continuación se detalla la estructura de financiamiento propuesta para el proyecto ICASHFLOW:

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO PROPUESTA PARA EL PROYECTO

| ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO | MONTO | % |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| PRESTAMOS DE LARGO PLAZO | 52,876 | 82.23% |
| ACCIONISTAS | 11,429 | 17.77% |
| TOTAL FINANCIAMIENTO | 64,305 | 100.00% |
| | | |

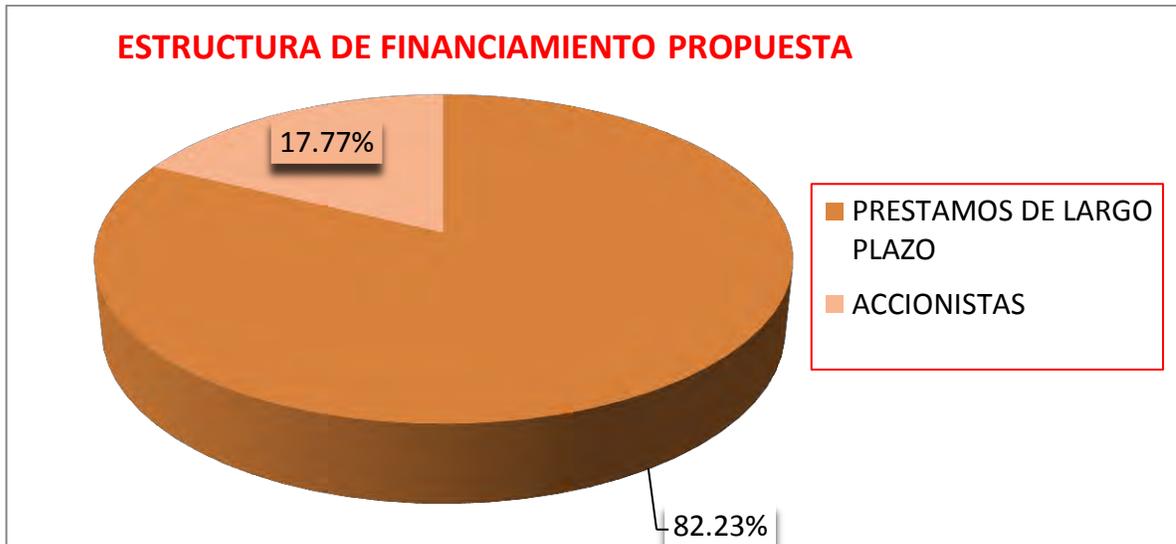


Fig.16 Estructura de Financiamiento ICASHFLOW

Estructura óptima de capital basado en el WACC mínimo

Una de las conclusiones importantes acerca de la estructura de capital es que, teóricamente, esta se puede encontrar en aquel punto en el que se alcanza el costo de capital mínimo. Igualmente, la estructura óptima de capital debería alcanzarse también en aquel punto en el cual dicho apalancamiento maximice el valor de la compañía.

Con base en estas afirmaciones, se diseñó un modelo basado, primero, en calcular el costo de capital promedio ponderado (WACC) para cada nivel de endeudamiento y luego el valor teórico del capital patrimonial de la compañía o modelo de CAPM.

Ambos modelos se unieron en un mismo simulador para tratar de modelar el objetivo final de este trabajo que es encontrar el nivel de endeudamiento óptimo para la empresa.

La estructura de capital basada en el WACC mínimo se muestra en la tabla 20:

Tabla 20. Calculo de tasa de rendimiento requerido y WACC

| Capital Asset Pricing Model (CAPM) | | | |
|--|---|--------------------------------|---------------|
| Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital | | | |
| HEKO, S.A. DE C.V. | | | |
| Variabes: | Tasa libre de Riesgo (i) | | 2.73% |
| | Rendimiento Esperado del mercado (m) | | 10.00% |
| | Factor de riesgo del mercado para la industria (Beta=B) | | 1.62 |
| | Riesgo País (Fr) | | 4.4000% |
| | Tasa de Rendimiento Requerido | | 18.93% |
| Betas Sector E-commerce: | Promedio (Beta de la Industria): | | 1.03 |
| | Beta Corregido por nivel de deuda: | | 1.62 |
| Costo Ponderado Promedio del Capital (CPPC) | | | |
| WACC (Weighted Average Cost of Capital) | | | |
| en miles de dolares | | | |
| HEKO, S.A. DE C.V. | | | |
| Pasivo con Costo Financiero | \$52,876 | Costo Promedio Ponderdo Deuda | 8.25% |
| Acciones Preferidas | \$0 | Costo Promedio Preferidas | 6.00% |
| Acciones Comunes | \$11,429 | Costo Promedio Util. Retenidas | 18.93% |
| Total Pas. Y Patrimonio | \$64,305 | Tasa Marginal de Impuestos | 30.00% |
| Estructura Deuda Total | 82.23% | | |
| Estructura Acciones Preferidas | 0.00% | | |
| Estructura Acciones Comunes | 17.77% | | |
| | 100.00% | | |
| Componente Deuda | 4.75% | | |
| Componente Preferidas | 0.00% | | |
| Componente Comunes | 3.36% | | |
| CPPC: | 8.11% | | |

4.7. ANALISIS FINANCIERO

Partiendo de las estimaciones anteriores sobre Inversiones, Costos de Funcionamiento e Ingresos proyectados para un horizonte de 5 años del proyecto, se ha efectuado el siguiente análisis financiero.

Se ha partido de los siguientes supuestos:

- Se ha estimado un **Escenario Conservador** para efectos de Evaluación del proyecto.
- Se incorporó un análisis de sensibilidad, bajo tres escenarios posibles:
 - Reducción del 20% de los ingresos
 - Incremento del 100% de los costos variables y financieros
 - Combinación de los dos escenarios anteriores
- El horizonte del proyecto se ha estimado en cinco años.

A continuación el desarrollo de cada uno de los escenarios:

ESCENARIO CONSERVADOR

Tabla 21. Escenario Conservador

Análisis Financiero, Escenario Conservador

| Años | Beneficios | COSTOS | | | Beneficio Neto | Factor de Actualización al 19% | Beneficio Neto Actualizado al 19% |
|--------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | | Inversiones | Costos de Operación | Sub-Total | | | |
| 0 | | 57,876.00 | | 57,876.00 | (57,876.00) | 1.0000 | (57,876.00) |
| 1 | 100,236.76 | | 113,062.44 | 113,062.44 | (12,825.68) | 0.8408 | (10,784.39) |
| 2 | 266,851.04 | | 156,988.53 | 156,988.53 | 109,862.51 | 0.7070 | 77,674.79 |
| 3 | 533,702.08 | | 227,073.80 | 227,073.80 | 306,628.28 | 0.5945 | 182,288.00 |
| 4 | 800,553.12 | | 293,337.44 | 293,337.44 | 507,215.68 | 0.4999 | 253,544.29 |
| 5 | 1200,829.68 | | 381,389.63 | 381,389.63 | 819,440.05 | 0.4203 | 344,424.19 |
| | | | | | | | |
| TOTAL | 2902,172.68 | 57,876.00 | 1171,851.85 | 1229,727.85 | 1672,444.83 | | 789,270.88 |

Parámetros de Evaluación Financiera, Escenario Conservador

| Parámetro | Valor | Comentario |
|--|------------|------------|
| Valor Actual Neto (VAN) | \$ 789,271 | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 144% | |
| Tiempo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK) | 4 | meses |
| Rentabilidad (Utilidad Anual/Inversión Total) | 273% | |
| Punto de Equilibrio Año 1 | \$133,246 | 133% |
| Punto de Equilibrio Año 2 | \$148,843 | 56% |
| Punto de Equilibrio Año 3 | \$181,800 | 34% |
| Punto de Equilibrio Año 4 | \$208,541 | 26% |
| Punto de Equilibrio Año 5 | \$238,163 | 20% |

Interpretación: Este escenario permite una recuperación en un corto plazo; así también, un moderado punto de equilibrio y un VAN de US\$789,271.00 para la vida del proyecto. De igual forma el riesgo de no alcanzar el Punto de equilibrio es bajo con relación a las ventas. Se considera un escenario con rentabilidad aceptable.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

REDUCCIÓN DEL 20% DE LOS INGRESOS

Tabla 22. Escenario Reducción de los ingresos

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 20% menos Ingresos totales

| Años | Beneficios | COSTOS | | | Beneficio Neto | Factor de Actualización al 19% | Beneficio Neto Actualizado al 19% |
|--------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | | Inversiones | Costos de Operación | Sub-Total | | | |
| 0 | | 57,876.00 | | 57,876.00 | (57,876.00) | 1.0000 | (57,876.00) |
| 1 | 80,189.41 | | 113,062.44 | 113,062.44 | (32,873.03) | 0.8408 | (27,641.08) |
| 2 | 213,480.83 | | 156,988.53 | 156,988.53 | 56,492.30 | 0.7070 | 39,941.08 |
| 3 | 426,961.66 | | 227,073.80 | 227,073.80 | 199,887.86 | 0.5945 | 118,831.70 |
| 4 | 640,442.50 | | 293,337.44 | 293,337.44 | 347,105.05 | 0.4999 | 173,509.04 |
| 5 | 960,663.74 | | 381,389.63 | 381,389.63 | 579,274.11 | 0.4203 | 243,478.48 |
| | | | | | | | |
| TOTAL | 2321,738.14 | 57,876.00 | 1171,851.85 | 1229,727.85 | 1092,010.30 | | 490,243.22 |

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 20% menos Ingresos totales

| Parámetro | Valor | Comentario |
|--|------------|------------|
| Valor Actual Neto (VAN) | \$ 490,243 | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 104% | |
| Tiempo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK) | 7 | meses |
| Rentabilidad (Utilidad Anual/Inversión Total) | 169% | |
| Punto de Equilibrio Año 1 | \$145,661 | 182% |
| Punto de Equilibrio Año 2 | \$157,059 | 74% |
| Punto de Equilibrio Año 3 | \$191,275 | 45% |
| Punto de Equilibrio Año 4 | \$219,191 | 34% |
| Punto de Equilibrio Año 5 | \$250,190 | 26% |

Interpretación: Este escenario reduce la utilidad promedio anual, de igual forma el VAN baja a US\$490,243.00 se considera un escenario con rentabilidad aceptable.

INCREMENTO DEL 100% DE LOS COSTOS VARIABLES Y FINANCIEROS

Tabla 23. Escenario Incremento de Costos

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 100% aumento en Costos Variables y Financieros

| Años | Beneficios | COSTOS | | | | Beneficio Neto | Factor de Actualización al 19% | Beneficio Neto Actualizado al 19% |
|--------------|--------------------|------------------|---------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | | Inversiones | Costos de Operación | Incremento 100% Costos Variables y Financieros | Sub-Total | | | |
| 0 | | 57,876.00 | | | 57,876.00 | (57,876.00) | 1.0000 | (57,876.00) |
| 1 | 100,236.76 | | 113,062.44 | 25,485.67 | 138,548.11 | (38,311.35) | 0.8408 | (32,213.86) |
| 2 | 266,851.04 | | 156,988.53 | 46,177.40 | 203,165.93 | 63,685.11 | 0.7070 | 45,026.53 |
| 3 | 533,702.08 | | 227,073.80 | 88,259.05 | 315,332.85 | 218,369.23 | 0.5945 | 129,818.72 |
| 4 | 800,553.12 | | 293,337.44 | 130,269.65 | 423,607.10 | 376,946.02 | 0.4999 | 188,425.79 |
| 5 | 1200,829.68 | | 381,389.63 | 193,658.48 | 575,048.12 | 625,781.56 | 0.4203 | 263,026.33 |
| TOTAL | 2902,172.68 | 57,876.00 | 1171,851.85 | 483,850.25 | 1713,578.10 | 1188,594.58 | | 536,207.51 |

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 100% aumento en Costos Variables y Financieros

| Parámetro | Valor | Comentario |
|--|------------|------------|
| Valor Actual Neto (VAN) | \$ 536,208 | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 107% | |
| Tiempo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK) | 6 | meses |
| Rentabilidad (Utilidad Anual/Inversión Total) | 185% | |
| Punto de Equilibrio Año 1 | \$202,175 | 202% |
| Punto de Equilibrio Año 2 | \$188,231 | 71% |
| Punto de Equilibrio Año 3 | \$226,723 | 42% |
| Punto de Equilibrio Año 4 | \$258,849 | 32% |
| Punto de Equilibrio Año 5 | \$294,858 | 25% |

Interpretación: Este escenario presenta mejores resultados que el escenario anterior (reducción del 20% de los ingresos), alcanzando utilidades promedio anual de US\$107,242.00 y una VAN de US\$536,208.00 Se considera un escenario con rentabilidad aceptable.

REDUCCION DEL 20% DE LOS INGRESOS E INCREMENTO DEL 100% DE LOS COSTOS

Tabla 24. Escenario Reducción de los Ingresos e Incremento de Costos

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 20% menos Ingresos totales y 100% aumento en Costos Variables y Financieros

| Años | Beneficios | COSTOS | | | | Beneficio Neto | Factor de Actualización al 19% | Beneficio Neto Actualizado al 19% |
|--------------|--------------------|------------------|---------------------|--|--------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | | Inversiones | Costos de Operación | Incremento 100% Costos Variables y Financieros | Sub-Total | | | |
| 0 | | 57,876.00 | | | 57,876.00 | (57,876.00) | 1.0000 | (57,876.00) |
| 1 | 80,189.41 | | 113,062.44 | 25,485.67 | 138,548.11 | (58,358.70) | 0.8408 | (49,070.55) |
| 2 | 213,480.83 | | 156,988.53 | 46,177.40 | 203,165.93 | 10,314.90 | 0.7070 | 7,292.82 |
| 3 | 426,961.66 | | 227,073.80 | 88,259.05 | 315,332.85 | 111,628.82 | 0.5945 | 66,362.42 |
| 4 | 640,442.50 | | 293,337.44 | 130,269.65 | 423,607.10 | 216,835.40 | 0.4999 | 108,390.53 |
| 5 | 960,663.74 | | 381,389.63 | 193,658.48 | 575,048.12 | 385,615.63 | 0.4203 | 162,080.62 |
| TOTAL | 2321,738.14 | 57,876.00 | 1171,851.85 | 483,850.25 | 1713,578.10 | 608,160.04 | | 237,179.85 |

Métodos de Evaluación Financiera, Escenario 20% menos Ingresos totales y 100% aumento en Costos Variables y Financieros

| Parámetro | Valor | Comentario |
|--|------------|------------|
| Valor Actual Neto (VAN) | \$ 237,180 | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 63% | |
| Tiempo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK) | 15 | meses |
| Rentabilidad (Utilidad Anual/Inversión Total) | 82% | |
| Punto de Equilibrio Año 1 | \$272,715 | 340% |
| Punto de Equilibrio Año 2 | \$216,935 | 102% |
| Punto de Equilibrio Año 3 | \$258,682 | 61% |
| Punto de Equilibrio Año 4 | \$294,353 | 46% |
| Punto de Equilibrio Año 5 | \$334,696 | 35% |

Interpretación: Este escenario presenta los resultados más bajos de todo el análisis de sensibilidad, alcanzando utilidades promedio anual de US\$47,436.00 y un VAN de US\$237,180.00. Se considera un escenario con rentabilidad medianamente aceptable.

4.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de los Resultados:

Los resultados obtenidos bajo los parámetros de evaluación nos indican que el proyecto es financieramente factible con capacidad de rendimientos aceptables. También nos muestra que puede soportar cambios drásticos en los costos de funcionamiento y cambios razonables en los Ingresos totales y continuar siendo factible; viéndose menos afectado si se incrementarán los costos y más sensible sobre cambios en los ingresos.

Todos los escenarios analizados presentan un VAN positivo; lo cual significa que el proyecto estaría creando valor para la compañía, adicionalmente el tiempo de recuperación se proyecta para menos de dos años (escenario pesimista, que incluye disminución de ingresos del 20% y aumento en costos variables y financieros del 100%). Los puntos de equilibrio logran cubrirse con porcentajes razonables de las ventas a excepción del año 1, cuyo resultado es negativo (bajo riesgo de no lograr dichos PE).

Por lo tanto el presente proyecto debe velar por manejar los márgenes de tolerancia analizados en el presente plan financiero, reduciendo así el riesgo de liquidez o rentabilidad.

El presente proyecto se ejecutará bajo la premisa del escenario conservador, por ser el más probable que suceda de acuerdo a los estudios de factibilidad y análisis de mercado previamente realizados.

| ESCENARIO | INVERSIÓN | VAN | PAY BACK | EVALUACIÓN | PROBABILIDAD QUE SUCEDA |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------------|------------------------------------|-------------------------|
| A - Conservador | \$57,876 | \$789,271 | Menos de un año | Rendimiento Aceptable | 70% |
| B - < 20% Ingresos | \$57,876 | \$490,243 | Menos de un año | Rendimiento Aceptable | 15% |
| C - > 100% Costos Var. | \$57,876 | \$536,208 | Menos de un año | Rendimiento Aceptable | 10% |
| D- Combinado B y C | \$57,876 | \$237,180 | Más de un año | Rendimiento Medianamente Aceptable | 5% |

4.9. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 25. Balance General Projectado

| HEKO, S.A. DE C.V. | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| (Compañía Salvadoreña) | | | | | | |
| Balance General Projectado Comparativo al 31 de Diciembre de X0 a X5 | | | | | | |
| (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América) | | | | | | |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Activos | | | | | | |
| Activos Corrientes: | | | | | | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | 6,256 | (0) | 95,485 | 360,983 | 752,800 | 1419,015 |
| Cuentas por cobrar | 6,429 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activos Corrientes | 12,685 | (0) | 95,485 | 360,983 | 752,800 | 1419,015 |
| Activos no Corrientes: | | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | 44,120 | 44,120 | 46,670 | 50,070 | 72,120 | 74,670 |
| Depreciación acumulada | 0 | (11,790) | (24,065) | (36,986) | (48,525) | (60,549) |
| Otros Activos | 7,500 | 1,200 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Total Activos no Corrientes | 51,620 | 33,530 | 23,205 | 13,684 | 24,195 | 14,722 |
| Total Activos | 64,305 | 33,529 | 118,690 | 374,666 | 776,995 | 1433,736 |
| Pasivo y Patrimonio | | | | | | |
| Pasivos Corrientes: | | | | | | |
| Préstamos por pagar Corto Plazo | 0 | 2,752 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Porción circulante de préstamos a Largo Plazo | 0 | 9,675 | 10,504 | 11,404 | 12,381 | 0 |
| Impuesto sobre la renta corriente | 0 | 0 | 27,227 | 81,944 | 138,294 | 225,269 |
| Total Pasivos Corrientes | 0 | 12,427 | 37,731 | 93,349 | 150,675 | 225,269 |
| Pasivos no corrientes: | | | | | | |
| Préstamos por pagar Largo Plazo | 52,876 | 34,290 | 23,786 | 12,381 | (0) | (0) |
| Total Pasivos no Corrientes | 52,876 | 34,290 | 23,786 | 12,381 | (0) | (0) |
| Total Pasivos | 52,876 | 46,717 | 61,517 | 105,730 | 150,675 | 225,269 |
| Patrimonio: | | | | | | |
| Capital social | 11,429 | 11,429 | 11,429 | 11,429 | 11,429 | 11,429 |
| Reserva legal | 0 | 0 | 6,831 | 27,391 | 62,088 | 118,607 |
| Utilidad (Pérdida) del ejercicio | 0 | (24,616) | 38,913 | 230,117 | 552,802 | 1078,431 |
| Total Patrimonio | 11,429 | (13,187) | 57,173 | 268,936 | 626,319 | 1208,467 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 64,305 | 33,529 | 118,690 | 374,666 | 776,995 | 1433,736 |

Tabla 26. Flujo de Efectivo Proyectado

| HEKO, S.A. DE C.V. | | | | | |
|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| (Compañía Salvadoreña) | | | | | |
| Flujo de Efectivo Proyectado al 31 de Diciembre de X1 al X5 | | | | | |
| (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América) | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| UTILIDAD ANTES DE RESERVAS | (24,616) | 70,361 | 211,763 | 357,383 | 582,147 |
| (*) DEPRECIACIONES | 11,790 | 12,275 | 12,921 | 11,539 | 12,023 |
| (*) AMORTIZACIONES | 6,300 | 600 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN | (6,526) | 83,236 | 224,684 | 368,922 | 594,171 |
| CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES | | | | | |
| (INC) DEC CTAS. POR COBRAR | 6,429 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INC (DEC) IMP. POR PAGAR | 0 | 27,227 | 54,717 | 56,350 | 86,975 |
| EFFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACION | (97) | 110,463 | 279,401 | 425,271 | 681,146 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | |
| INVERSION ACTIVO FIJO | 0 | (2,550) | (3,400) | (22,050) | (2,550) |
| EFFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSION | 0 | (2,550) | (3,400) | (22,050) | (2,550) |
| ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | | | | | |
| PRESTAMOS L.P. (PAGOS) | (8,911) | (9,675) | (10,504) | (11,404) | (12,381) |
| EFFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | (8,911) | (9,675) | (10,504) | (11,404) | (12,381) |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | | | | | |
| INC (DEC) EN CAJA | (9,008) | 98,238 | 265,497 | 391,817 | 666,215 |
| SALDO EFECTIVO AL INICIO | 6,256 | (2,752) | 95,485 | 360,983 | 752,800 |
| SALDO EFECTIVO AL FINAL | (2,752) | 95,485 | 360,983 | 752,800 | 1419,015 |

4.10. POLITICA FINANCIERA

La política financiera que regirá las decisiones de financiamiento e inversión en HEKO, S.A. de C.V. tiene los siguientes objetivos:

- Preservar y mantener niveles de caja adecuados al nivel de operación.
- Efectuar inversiones apropiadas para maximizar el flujo futuro de caja y permitir operaciones eficientes.
- Efectuar inversiones financieras con los excedentes de caja según la política establecida por gerencia.
- Mantener el endeudamiento de mediano y largo plazo en una proporción que sea razonable en función del crecimiento de las operaciones.
- No mantener deuda de corto plazo, salvo para operaciones puntuales.
- Mantener un nivel adecuado de líneas de crédito con bancos locales y extranjeros.
- Financiar proyectos de inversión mediante la combinación de deuda financiera de largo plazo y recursos propios.

4.10.1. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

Las principales fuentes externas de financiamiento son:



Ventajas y Desventajas de las fuentes de financiamiento externo:

Tabla 27. Principales fuentes de financiamiento

| FUENTES | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|-----------------------------------|---|---|
| <p>1. Mercado Bancario</p> | <p>Se amortiza cuota de capital e intereses.</p> <p>Se establece un programa de pago de acuerdo al flujo de efectivo de la empresa.</p> <p>Se asumen menores gastos legales en lo relacionado a escritura de documentos, inscripción en prenda entre otros.</p> <p>El funcionamiento de la banca comercial está sometido a las leyes específicas de cada país y a las normativas de cada Banco Central. Esta es una ventaja en términos que se puede elegir instituciones financieras donde las leyes del país sean más favorables.</p> | <p>Tasa de interés más alta en créditos de mediano y largo plazo.</p> <p>Tasa variable ajustable según cambios de mercado, por lo cual se asume un riesgo por tasa país.</p> <p>Requieren mayores garantías para el otorgamiento del financiamiento</p> <p>Se asumen comisiones por desembolsos que elevan la tasa de interés.</p> |
| <p>2. Mercado Bursátil</p> | <p>La bolsa no es solamente para un grupo selecto de empresas grandes.</p> <p>Se puede diversificar sus fuentes de financiamiento lo cual permite a las empresas ordenar su estructura de deuda. Esto es posible ya que puede combinar financiamiento de corto plazo para capital de trabajo y de largo plazo para financiar las actividades de expansión y desarrollo.</p> <p>El beneficio clave es que financiarse en bolsa a largo plazo brinda a las empresas</p> | <p>Si los instrumentos negociados no son atractivos al inversionista se tendría que pagar una tasa de interés más alta a la del mercado para volverlos atractivos.</p> <p>La calificación de riesgo que tenga la empresa es vital para la fijación de tasa.</p> <p>Mayores gastos legales en comparación de las instituciones bancarias.</p> <p>Uno de los costos más fuertes en la bolsa a parte de las comisiones por</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | mayor capacidad de maniobra para administrar sus recursos y facilita el cumplimiento de otros compromisos no financieros. | transacción, es el costo de evaluación de calificador de riesgo. |
| 3. Mercados Alternos: LEASING FUSIONES | <p>LEASING</p> <p>El beneficio para el arrendatario es que permite calzar los flujos del proyecto con el plazo del leasing</p> <p>Dado que se amortiza la totalidad o casi la totalidad del bien, le conviene quedarse con el bien al final del periodo</p> <p>Los costos de mantenimiento del bien corren por cuenta del arrendador</p> <p>Hay opción de leasing financiero que es con promesa de venta y opción de leasing operativo (sin promesa de venta)</p> <p>La totalidad de la cuota (Capital + intereses) es deducible de impuesto sobre la renta.</p> <p>FUSIONES</p> <p>No hace falta transferir a la empresa adquirente la propiedad de los activos individuales de la compañía.</p> | <p>LEASING</p> <p>Se usa para financiamiento de activos fijos, volviéndose necesario la obtención fondos a través de otras fuentes para financiar el proyecto totalmente.</p> <p>FUSIONES</p> <p>Se requiere la aprobación de los accionistas</p> |

Costos de emisión en Bolsa

A continuación se detallan algunos costos a cubrir para emitir títulos en la bolsa:

- **Inscripción Emisor en Registro Público Bursátil**

El emisor deberá pagar la comisión que la Casa Corredora de Bolsa cobre por realizar el trámite. En la Bolsa de Valores la tarifa a pagar es de US\$250.00 más IVA y en la Superintendencia de Valores es de US\$100.00.

- **Inscripción emisión en Bolsa**

1. La tarifa de la Bolsa de Valores que asciende a US\$1,145.00 más IVA.
2. La tarifa de la Superintendencia de Valores así:

- **Emisión de deuda:**

- Emisiones con un plazo de hasta 5 años, 0.025% sobre el monto emitido.
- Emisiones con un plazo mayor de 5 años, pagarán 0.02% sobre el monto emitido

- **Emisión de acciones:** 0.02% sobre el monto emitido.

En ninguno de los 2 casos anteriores el monto no podrá ser menor a US\$500.00 ni mayor a US\$8,000.00

Tabla 28. Resumen de costos emisión en la Bolsa

| Costos Iniciales | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------------------------|--------|------------------------|
| Costos Fijos | | Periodicidad | Costos Variables | | Periodicidad |
| Costos de Inscripción Bolsa | \$ - | Una sola vez | Inscripción Emisión RPB | 0.025% | Por emisión |
| Clasificación de Riesgo | \$ 22,000.00 | Anual | Comisiones Variables | | |
| Comisión Casa y Estructuración | \$ 5,000.00 | Por emisión | Bolsa (Mercado Primario) | 0.125% | Por emisión al colocar |
| Prospectos y Certificados | \$ 1,250.00 | Por emisión | Comisión Casas (Intermediación) | 0.150% | Por emisión al colocar |
| Inscripción Emisor en RPB | \$ 100.00 | Una sola vez | Costos Cedeval: | | |
| Inscripción emisión en Bolsa | \$1,145 | Por emisión | | | |
| Comisiones: | | | Comisión por Deposito | 0.030% | Por emisión al colocar |
| Cuota de mantenimiento | \$ 575.00 | Anual | Comisión por Transferencia | 0.001% | Por emisión al colocar |

¿Cuál es la mejor opción de financiamiento para el proyecto?

Considerando que los costos de la primera emisión de títulos en bolsa son altos, comparados con la inversión inicial del proyecto ICASHFLOW (US\$57,876.00), se considera que la mejor opción es optar por financiamiento en el mercado bancario, dentro de las opciones de financiamiento se tienen:

- Financiamiento a corto, mediano y largo plazo a través de fondos propios de banca comercial.
- Líneas especializadas del BID y BANDESAL

El BID y BANDESAL son considerados bancos de segundo piso, es decir la colocación de sus líneas de financiamiento lo hacen a través de bancos comerciales. Específicamente recomendamos optar por una línea de crédito del BANDESAL, ya que entre las principales ventajas que ofrece tenemos:

- a. Tasas de interés competitivas
- b. Mayor plazo
- c. Diversos programas de financiamiento en bancos comerciales
- d. Asesoramiento en la administración riesgo.

4.10.2. ESTRATEGIAS DE INVERSION

Con el propósito de obtener la mayor rentabilidad posible del proyecto, los excedentes de efectivo que se obtengan producto de las membrecías pagadas por los Miembros se invertirán en un portafolio diversificado de instrumentos financieros, estableciéndose para ello la siguiente política:

Medidas para disminuir el riesgo de las inversiones:

- **Diversificar las inversiones**

El contar con un portafolio diversificado de opciones de inversión permite obtener el rendimiento esperado en el tiempo indicado, minimizando el riesgo. Esto debido a que si se invierte todo el dinero en un solo instrumento se corre el riesgo de que si la empresa no obtiene los rendimientos esperados se incurra en pérdida. Sin embargo, si se distribuye entre varios instrumentos, el riesgo disminuye, ya que las empresas se comportan de distinta manera. En consecuencia si a una de ellas le va mal, se pueden compensar las pérdidas que causa tal instrumento con las ganancias que se obtengan de otra con un mejor resultado.

- **Comprar** cuando la acción es barata. Ya que la acción puede estar subvaluada en comparación con otras empresas similares o encontrarse en un momento en el que hubo una reciente baja de precios dada la especulación. Pero no siempre el instante en que se hace la inversión será el más adecuado.
- **Vender** las acciones cuando los precios están bajando o a punto de hacerlo. Debido a cambios inesperados en el negocio de la firma y dado que se ha observado que la acción está sobrevaluada, de acuerdo a comparaciones de mercado realizadas en el mismo rubro.

Estrategias para disminuir el riesgo del portafolio de inversión:

Entre las estrategias para disminuir el riesgo del portafolio de inversión se encuentran las siguientes:

1. Disminuir la participación en valores de renta variable a medida que éstos incrementen su valor.
2. Poseer valores de renta variable insensibles a eventos psicológicos que pueda afectar la percepción del inversionista.
3. Incursionar en valores de renta variable con perspectivas de rentabilidad a largo plazo.

4. Invertir en valores con calificación mínima “A” para instrumentos de largo plazo y calificación N-1 en corto plazo.
5. Realizar permanentemente evaluaciones individuales de los instrumentos de inversión componentes del portafolio.

Revisar periódicamente el portafolio:

Es importante que se tome en cuenta que se debe revisar el portafolio de inversión o cartera de inversión siempre y cuando:

- Cuando cambien los objetivos de inversión o las circunstancias del entorno.
- Cuando se revisa hay que tener en cuenta los objetivos de inversión:
 - ¿Se están consiguiendo los resultados esperados?, en comparación contra mercado.
 - ¿Cómo se comportan las inversiones comparadas con otras en la misma categoría?
- Revisar la tolerancia al riesgo.
- El mercado reporte un movimiento de alza o baja muy significativo.
- Las tasas de interés cambien en más de 0.5%
- Haya una depreciación fuerte del tipo de cambio.
- Se modifiquen las estructuras fiscales.
- Los organismos reguladores del mercado cambien alguna política.
- La inflación se incremente drásticamente.
- Exista un suceso político de importancia.
- Existan problemas sociales.
- Cuando hay escasez de algún bien de primera necesidad.

7. BIBLIOGRAFIA

- “Fundamentos de Administración Financiera”, C. Van Horne, Wachowicz, Jr, decimotercera edición, Pearson Ediciones.
- “Finanzas Corporativas”, Ross, Stephen A., séptima edición, McGraw-Hill Ediciones
- Trabajo de graduación “Propuesta sobre la factibilidad financiera del comercio electrónico como canal de exportación a Estados Unidos de América para las Pequeñas y Medianas Empresas, productoras de artesanías de el Salvador”. Universidad Francisco Gavidia, Año 2009.
- “Administración un nuevo panorama competitivo”, Bateman, Snell (2009), 6ª.Ed. Mc Graw Hill.
- “Dirección de Marketing”, Kotler, Philip (2009), Ed. Prentice Hall.
- “Administración Estrategica”, Thompson, Strickland (2008),13ª.Ed. McGraw Hill.

Páginas WEB

- Banco Central de Reserva de El Salvador / www.bcr.gob.sv
http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=257
- Bolsa de Valores de El Salvador / www.bves.com.sv
<https://www.bves.com.sv/ultimas/index.php>
- Central de Depósitos de Valores, S.A. de C.V. / www.cedeval.com
<https://www.cedeval.com/comisiones.php>
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social / www.mtps.gob.sv
http://www.mtps.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=categor&id=8:leyes&Itemid=139
- www.aerce.org, Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos
- www.wikipedia.com
<http://en.wikipedia.org/wiki/Barter>

- www.fitchca.com
http://www.fitchca.com/ratings.php?id_pais=1&id_sector=8

8. ANEXOS

- **ANEXO 1.**SOLICITUD DE AFILIACION
- **ANEXO 2.**TARIFARIO DE SERVICIOS
- **ANEXO 3.**PROFORMA DE FACTURA
- **ANEXO 4.**MATERIAL CREATIVO
- **ANEXO 5.**CALCULO DE PRESTAMO FINANCIERO
- **ANEXO 6.** GLOSARIO DE TERMINOS

8.1. ANEXO 1 SOLICITUD DE AFILIACION



SOLICITUD DE MEMBRESIA ICASHFLOW

1- Datos de acceso

Datos de acceso a iCASFLOW.com

Introduce tu e-mail para que te enviemos la confirmación de tus datos. También te servirá para entrar en iCASFLOW.com

* Tu e-mail: _____

Introduce tu e-mail personal. Recuerda que en este e-mail recibirás la información de las empresas interesadas en los productos o servicios de tu empresa.

Define tu contraseña para entrar en iCASFLOW.com

* Contraseña: _____

* Repite contraseña: _____

Tu contraseña debe tener sólo números y letras, de 4 a 12 caracteres. Debe ser la misma que en los dos campos.

2- Información de contacto

Datos de contacto obligatorios

Los siguientes datos son obligatorios. El nombre y los apellidos deben ser los de la persona responsable de los intercambios en tu empresa.

1. Nombre de contacto: _____

2. Apellidos: _____
3. Teléfono de contacto: _____
4. País: _____
5. Provincia: _____
6. Ciudad: _____
7. Dirección: _____
8. Código Postal: _____

Datos de contacto adicionales

Los siguientes datos son opcionales.

1. Teléfono alternativo: _____
2. Fax: _____
3. Página Web: _____

Introduce la dirección de UNA única página web, para que los otros usuarios puedan acceder correctamente a ella.

3- Datos de la empresa

Datos de empresa obligatorios

Los siguientes datos son obligatorios. Estos datos que aparecen a continuación serán publicados automáticamente en la página inicial.

Nombre comercial: _____

Nº de Registro o identificador fiscal: _____

Resumen de la actividad de tu empresa:

Define la actividad principal de tu empresa y el sector a quién se dirige. Te aconsejamos que introduzcas textos comerciales.

Nota: Las dos primeras líneas serán las que aparecerán en nuestros listados.

1. Sector o actividad principal de tu empresa (selecciona uno):

- Alimentación y bebidas
- Construcción e inmobiliaria
- Hostelería y turismo
- Industria
- Informática y electrónica
- Medios de comunicación
- Mobiliario y material de oficina
- Oficio, cultura y deportes
- Publicidad y artes gráficas
- Salud y belleza
- Servicios para empresa
- Textil, calzado y complementarios
- Otro

Especificar: _____

2. Especialidad de tu empresa :

Datos de empresa adicionales

Los siguientes datos son opcionales:

1. Número de trabajadores: _____
2. ¿En qué año se fundó la empresa?: _____
3. **¿Deseas que tus datos de empresa (número de trabajadores, antigüedad de la empresa, población, código postal, dirección y nombre de contacto) sean visibles para el resto de la comunidad?**



sí :



no:

4. Volumen de intercambio mínimo: _____
Volumen de intercambio máximo: _____

Documentación requerida a continuación debe ser anexada:

Personas Naturales:

- Solicitud de membresía debidamente llena incluyendo las referencias comerciales y firmada por el cliente.
- Copia de DUI
- Copia de pasaporte (Extranjeros)
- Copia de NIT
- Constancia salarial (Si fuese empleado y su salario excede el límite máximo del ISSS)
- Copia del taco del ISSS (si lo tuviese)
- En caso de no ser asalariado, pedir copia de las 3 últimas declaraciones de IVA.
- Firma de letras de cambio o pagaré

Empresas:

- Solicitud de membresía debidamente llena y firmada por el Representante Legal,
- Apoderado General de la empresa o un empleado autorizado por la empresa.
- Fotocopia de DUI y NIT del Representante Legal
- Fotocopia de Pasaporte (Extranjeros)
- Fotocopia de NIT y Reg. De IVA de la empresa
- Fotocopia de la Escritura de Constitución de la empresa (VIGENTE)
- Credencial de Junta Directiva (VIGENTE)
- Fotocopia de las 3 últimas declaraciones de IVA
- Carta de exento de pago de impuestos (cuando aplica)

FIRMA DEL SOLICITANTE

8.2. ANEXO 2 TARIFA DE SERVICIOS

Tarifario para Empresas

iCashFlow se adapta a tus necesidades



| Membresía | Cuota Anual | Flujo Mensual Administrado | Comisiones | Cuota Mensual |
|-----------|---------------|----------------------------|------------|---------------|
| Bronce | \$100 - \$200 | Menor a \$3,000 | 12% | \$15 |
| Plata | \$201 - \$400 | De \$3,001 a \$8,000 | 11% | \$15 |
| Oro | \$401 - \$600 | De \$8,001 a \$20,000 | 10% | \$15 |
| Platino | \$601 - \$800 | Mayor a \$20,001 | 9% | \$15 |

Documentación Requerida

¿Que necesito para afiliarme a iCashFlow?

| | |
|---|---|
| PERSONAS NATURALES <ul style="list-style-type: none">Solicitud de Membresía debidamente llena incluyendo las Referencias Comerciales y firmada por el cliente.Copia de DUICopia de pasaporte (Extranjeros)Copia de NITConstancia Salarial (Si fuese empleado y su salario excede el límite máximo del ISSS)Copia del taco del ISSS (si lo tuviese)En caso de no ser asalariado, pedir copia de las 3 últimas declaraciones de IVA.Firmará letras de cambio o pagaré | EMPRESAS <ul style="list-style-type: none">Solicitud de membresía debidamente llena y firmada por el Representante Legal, Apoderado General de la empresa o un empleado autorizado por la empresa.Fotocopia de DUI y NIT del Representante LegalFotocopia de Pasaporte (Extranjeros)Fotocopia de NIT y Reg. De IVA de la empresaFotocopia de la Escritura de Constitución de la empresa (VIGENTE)Credencial de Junta Directiva (VIGENTE)Fotocopia de las 3 últimas declaraciones de IVACarta de exento de pago de impuestos (cuando aplica) |
|---|---|

WebSite: icashflow.com. **E-mail:** icashflow@gmail.com. **Teléfono:** [503] 2524-0709

8.3. ANEXO 3 PROFORMA DE FACTURA



iCASHFLOW
tusolución inteligente

Colonia Miramonte Avenida Sierra Nevada
San Salvador, El Salvador
Teléfono (503) 2524-0709
www.icashflow.com



N° DE FACTURA:

Fecha:

Ciente

| | |
|---------------------------|--------------|
| Nombres: | Razon Social |
| Apellidos: | Rubro |
| Dirección: | Dirección |
| Municipio | Ciudad |
| Departamento | Teléfono |
| DUI | NIT |
| NIT | |
| Membresía: <i>Platino</i> | |

Codigo de Usuario

| DETALLE DEL BIEN O SERVICIO | DESGLOSE CUALITATIVO / CUANTITATIVO | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------|
| TIPO DE BIEN O SERVICIO SOLICITADO | COSTE TOTAL | PORCENTAJE ADQUIRIDO | TOTAL IMPORTE |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | | \$0.00 |
| | | SUBTOTAL | \$0.00 |
| | | TASA DE COMISION | 8.6% |
| | | DESCUENTOS | \$0.00 |
| | | MANEJO Y ENVIO | \$0.00 |
| | | TOTAL | \$0.00 |

8.4. ANEXO 4 MATERIAL CREATIVO



iCASHFLOW
tusolucioninteligente

- ✓ Altas Ventas
- ✓ Compre sin efectivo
- ✓ Seguridad y Confianza

www.icashflow.com
Colonia Miramonte Avenida Sierra Nevada #155 San Salvador
[503] 2524-0709
icashflow@gmail.com



iCASHFLOW
tusolucioninteligente

www.icashflow.com

iCASHFLOW

intercambiar es *Ganar!!!*

Tan viejo como el propio mercado, el trueque vuelve a estar de moda. Una situación económica delicada junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías son las dos variables que han revitalizado esta actividad. Ahorros de tesorería, incrementar la capacidad adquisitiva y sumar nuevos canales de venta son los puntos fuertes que ofrece el intercambio a las empresas.

¿QUE ES ICASHFLOW?
iCashFlow es la administradora de un Sistema de Intercambio en donde empresas, comercios y profesionales independientes, compran y venden productos y servicios entre si, por medio de canje sin necesidad de utilizar dinero de por medio.

¿COMO FUNCIONA LA OPERACION ICASHFLOW?
iCashFlow funciona a manera de un banco, en que cada una de las empresas acredita un monto establecido (ej: \$10,000), que puede er reclamado por cualquiera de los afiliados a la misma, parcial o totalmente; a su vez la bolsa le entrega a cada uno de los afiliados un crédito por una cantidad exacta a la depositada por el mismo, de la que podrá hacer uso en cualquiera de las empresas asociadas, ya sea por el monto total o parcial.

En cada transacción, el comprador cancelará sólo el 10% de su compra en efectivo (como pago a la bolsa) y el valor entero de su compra, se cobrará en bienes o servicios de la empresa con lo cual asignó un monto a la bolsa.

BENEFICIOS DE AFILIARTE A ICASHFLOW

- Mejora en la liquidez de la empresa afiliada
- Ahorro de la empresa aumentando las utilidades
- Acceso a nuevos clientes
- Movimiento de stock de inventario
- Diversidad de empresas afiliadas disponibles para el canje
- Amplia gama de contactos de cada empresa, capacitados y preparados
- Accesoría financiera los gastos operativos
- Apoyo publicitario y promocional de la empresa afiliada



SERVICIO ESTRELLA

DISEÑO DE BANNER PRINCIPAL ICASHFLOW

iCASHFLOW
**CONSIGUE
LO QUE
QUIERAS**
sin pagarlo!!!

tusolucion *inteligente*

iCashFlow.com

QR code

Blue circular icon with a dollar sign and a curved arrow.

The banner features a woman in the center holding a blue iCASHFLOW card and a stack of cash. To her right, several iCASHFLOW cards in various colors (blue, yellow, grey, gold) are floating. In the foreground, a woman in a business suit is making a hand gesture. In the background, three blurred business professionals are standing. The bottom of the banner has a blue gradient background with the text 'tusolucion inteligente', a QR code, the website 'iCashFlow.com', and a blue circular icon with a dollar sign and a curved arrow.

TARJETA ICASHCARD



PORTADA DE REVISTA ELECTRONICA

iCASHMAGAZINE

tu informativo inteligente



TARJETAS DE PRESENTACION ASESORES FINANCIEROS



8.5. ANEXO 5 CALCULO DE PRESTAMO FINANCIERO

| Cálculo Cuota Capital e Intereses Préstamo a Largo Plazo | | | | |
|--|--------------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| Capital | | \$52,876 | | |
| Interes Anual | | 8.25% | | 0.7% Tasa mensual |
| Plazo | | 60 | | 5 años |
| Cuota | | \$1,078.47 | | |
| No. Cuota | Cuota | Capital | Interes | Saldo |
| 1 | \$1,078.47 | \$714.95 | \$363.52 | \$ 52,161.05 |
| 2 | \$1,078.47 | \$719.86 | \$358.61 | \$ 51,441.19 |
| 3 | \$1,078.47 | \$724.81 | \$353.66 | \$ 50,716.37 |
| 4 | \$1,078.47 | \$729.80 | \$348.68 | \$ 49,986.57 |
| 5 | \$1,078.47 | \$734.81 | \$343.66 | \$ 49,251.76 |
| 6 | \$1,078.47 | \$739.87 | \$338.61 | \$ 48,511.89 |
| 7 | \$1,078.47 | \$744.95 | \$333.52 | \$ 47,766.94 |
| 8 | \$1,078.47 | \$750.07 | \$328.40 | \$ 47,016.87 |
| 9 | \$1,078.47 | \$755.23 | \$323.24 | \$ 46,261.63 |
| 10 | \$1,078.47 | \$760.42 | \$318.05 | \$ 45,501.21 |
| 11 | \$1,078.47 | \$765.65 | \$312.82 | \$ 44,735.56 |
| 12 | \$1,078.47 | \$770.92 | \$307.56 | \$ 43,964.64 |
| Total año 1 | \$12,941.67 | \$8,911.36 | \$4,030.31 | |
| 13 | \$1,078.47 | \$776.22 | \$302.26 | \$ 43,188.43 |
| 14 | \$1,078.47 | \$781.55 | \$296.92 | \$ 42,406.88 |
| 15 | \$1,078.47 | \$786.92 | \$291.55 | \$ 41,619.95 |
| 16 | \$1,078.47 | \$792.34 | \$286.14 | \$ 40,827.62 |
| 17 | \$1,078.47 | \$797.78 | \$280.69 | \$ 40,029.84 |
| 18 | \$1,078.47 | \$803.27 | \$275.21 | \$ 39,226.57 |
| 19 | \$1,078.47 | \$808.79 | \$269.68 | \$ 38,417.78 |
| 20 | \$1,078.47 | \$814.35 | \$264.12 | \$ 37,603.43 |
| 21 | \$1,078.47 | \$819.95 | \$258.52 | \$ 36,783.48 |
| 22 | \$1,078.47 | \$825.59 | \$252.89 | \$ 35,957.89 |
| 23 | \$1,078.47 | \$831.26 | \$247.21 | \$ 35,126.63 |
| 24 | \$1,078.47 | \$836.98 | \$241.50 | \$ 34,289.66 |
| Total año 2 | \$12,941.67 | \$9,674.99 | \$3,266.68 | |
| Total año 3 | \$12,941.67 | \$10,504.06 | \$2,437.61 | |
| Total año 4 | \$12,941.67 | \$11,404.17 | \$1,537.49 | |
| Total año 5 | \$12,941.67 | \$12,381.42 | \$560.24 | |
| | | Total intereses | \$11,832.33 | |

8.6. ANEXO 6

GLOSARIO

- **ACTIVO**
Elemento del patrimonio que tienen un valor económico para la empresa.
- **ACTIVO CORRIENTE**
Son los recursos que se pueden convertir en efectivo, vender o consumir durante un ciclo normal de operaciones contables correspondientes a un año.
- **ACTIVO CIRCULANTE TOTAL**
Incluye aquellos activos y recursos de la empresa que serán realizados, vendidos o consumidos dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros. Contablemente, son los activos que cumplen la función de renovarse dentro del ciclo de explotación económica de la empresa.
- **ADMINISTRACION BASADA EN OBJETIVOS**
Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.
- **BANCO**
Institución que realiza labores de intermediación financiera, recibiendo dinero de unos agentes económicos (depósitos), para darlo en préstamo a otros agentes económicos (créditos) que se negocia en Bolsa.

- **BENEFICIO**

Contablemente se define beneficio bruto como los ingresos totales menos los gastos directos para producir esos ingresos, tales como salarios, sueldos, materias primas, etc.

- **Costo ponderado promedio de capital o WACC (WeightedAverageCost of Capital)**

El WACC (por sus siglas en ingles) intenta capturar el costo medio del capital de la empresa. Ya que la estructura del capital de una empresa se compone de dos fuentes: capital propio y capital de terceros, cada fuente posee un costo diferenciado.

- **COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

- **CAPITAL**

Recursos, bienes y valores disponibles en un momento determinado para la satisfacción de necesidades futuras. Es decir, es el patrimonio poseído susceptible de generar una renta. Constituye uno de los tres principales elementos que se requieren para producir un bien o servicio.

- **COSTE**

Es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo.

- **COSTO FIJO**

Coste que en el corto plazo permanece constante cuando la cantidad producida se incrementa o disminuye, dentro de ciertos rangos de producción.

- **CRÉDITO**

Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. El crédito bancario (en términos más estrictos, apertura de crédito en cuenta corriente), es un contrato por el cual la Entidad

Financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándole una comisión según los plazos pactados.

- **DEBITAR**

Anotar en el debe de una cuenta.

- **DÉBITO**

Partida que se asienta en el "debe" de una cuenta y también, en sentido genérico, su conjunto. Deuda. En contabilidad implica cualquier cantidad que al asentarse o registrarse incrementa el saldo de un pasivo o decremento el saldo de un activo.

- **DEPRECIACION**

Disminución del valor o precio de una cosa, ya con relación al que antes tenía, ya comparándola con otras de su clase.

- **DEUDA**

Cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado. Por su origen la deuda puede clasificarse en interna y externa; en tanto que por su destino puede ser pública o privada.

- **DEUDA A CORTO PLAZO**

Obligaciones de pago con vencimiento inferior al año.

- **DEUDA A LARGO PLAZO**

Obligaciones contraídas en un ejercicio fiscal, cuyo plazo de vencimiento se da en ejercicios posteriores.

- **EMPODERAMIENTO**

El poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. El individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado. Esta noción rompe con la idea de que el individuo es un ser pasivo de la cooperación y pasa a convertirse en un actor legítimo.

- **ESTRATEGIA**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

- **FRANCHISING**

Se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de utilizar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación.

- **FODA** (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **FLUJO DE CAJA**

Movimiento temporal de las cuentas de efectivo de una empresa.

- **PAYBACK (Periodo de recuperación)**

El Plazo de Recuperación de la Inversión o “Payback” es un criterio de valoración de inversiones que determina el período que tardará en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja, a partir de que el desembolso inicial se equipare a los flujos de caja presupuestados y acumulados en un plazo de tiempo.

- **TIR (Tasa Interna de Retorno)**

Se le denomina a la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión. Podríamos definir la TIR con mayor propiedad si decimos que es la tasa de interés compuesto al que

permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión.

- **VAN (Valor Actual Neto)**

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que determina la equivalencia en el “tiempo 0” de los flujos efectivos de caja futuros que un proyecto genera y compara esta equivalencia con el desembolso inicial. El VAN es muy importante en la valoración de inversiones en activos fijos a pesar de las limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales del mercado. Si su resultado o valor es mayor que cero, el proyecto es rentable considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.