

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

E-Waiter (Estonia)

Arnis Sauka
Stockholm School of Economics, Riga

Aivars Timofeievs
Stockholm School of Economics, Riga

Rickie Moore
EM Lyon Business School

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

EWAITER

Introducción

Maarika Ansip miró a la última versión del Plan de Empresa y se preguntó si alguna vez sería capaz que hacerlo bien. Después de escribir la primera versión, se lo había mostrado al equipo empresarial que llevaba y que había puesto en duda la viabilidad del modelo de negocio y había destacado numerosas áreas donde podría mejorar el plan. Había escrito de nuevo la parte principal del informe, pero no tuvo tiempo aún de ajustar las cifras financieras por lo que eran un completo desastre (en realidad no tenían relación alguna con el plan revisado) y tendría que rehacerlas por completo. Pero al leer el Plan de Empresa se dio cuenta de que todavía habían muchos fallos y que tendría que mejorar todo el documento una vez más. Sin embargo, sólo tenía veinticuatro horas antes de reunirse con los demás miembros del equipo emprendedor y lo que necesitaba con urgencia era algún experto en planes de empresa para ayudarla.

Maarika era un joven de 25 años graduada en TI¹ por el Instituto de Tecnología de Tartu y durante su carrera nunca había estudiado ninguna asignatura empresarial. Después de completar su título universitario fue contratada por el Grupo ITH donde trabajó en varios proyectos como especialista de TI. Mientras trabajaba en un proyecto, Maarika vio la oportunidad de EWaiter y se la comentó a su jefe. EWaiter es dispositivo fácil de usar dirigido a restaurantes, pubs, bares y otros lugares públicos que se utiliza como menú digital y herramienta interactiva para hacer pedidos. El dispositivo sería instalado en cada mesa de comedor se instalaría y utilizaría un servidor de datos para poder funcionar. Los dispositivos serán construidos y diseñados especialmente para adaptarse a las necesidades particulares de los restaurantes. El restaurante tendrá la opción de escoger el color del marco y de elegir dónde desea instalar el dispositivo. Por ejemplo, se puede colocar en una pared cercana a la mesa, o podría ser integrado en la mesa misma pudiéndose quitar cuando no se está utilizando. Para las mesas que se encuentran

¹ Tecnología de la información (N.T.)

en el centro del restaurante donde no hay posibilidad de fijarlo a la pared se podría utilizar un dispositivo portátil.

Después de numerosas discusiones acerca de la idea, el jefe de Maarika propuso crear una empresa spin-off para desarrollar el concepto, ya que era muy diferente de las actividades principales del Grupo ITH. Sugirió que debido a la gran diversidad de conocimientos técnicos necesarios para desarrollar el negocio, sería beneficioso involucrar en el proyecto a otras dos empresas que conocía. Sin embargo, era muy claro que Maarika sería la emprendedora principal del proyecto, ya que era su idea. Por lo tanto, el equipo empresarial consistiría en Maarika y los directores ejecutivos de las tres compañías:

- One Baltics - una empresa que trabaja en el ámbito turístico y hostelero;
- Microdators - una empresa que produce los monitores táctiles “Mazzy” así como otras soluciones hardware;
- Grupo ITH - una compañía que desarrolla soluciones software, páginas web, aplicaciones web y sistemas de contabilidad;

La empresa contará con el apoyo de expertos de diferentes campos como diseño, financiación y comercialización. Además dos profesores locales serán consultores para el proyecto.

Cada empresa había acordado contribuir unos 50.000 € en el capital social de la empresa. Pero para llevar a cabo el plan y asegurar una buena oportunidad de tener éxito se necesitaría una financiación adicional de 150.000 €. Por lo tanto el objetivo inicial del equipo emprendedor era preparar un plan de empresa que convenciese a los inversores acerca del potencial del proyecto. Sin embargo, debido a que Maarika no tenía ninguna experiencia de gestión empresarial, no sabía cómo escribir un plan de empresa o cómo elaborar un plan financiero. Decidió que era hora de pedirle asesoramiento a un amigo suyo que trabajaba en una agencia de apoyo a las empresas. Quería que leyera el plan de empresa actual (ver más abajo) y que le indicara los cambios que debería hacer, la información adicional que necesitaba, y que le ayudara rehacer las proyecciones financieras de una manera que tenga sentido. Además quería que la asesorara sobre la proporción de capital que debería ofrecer a los inversores potenciales, la rentabilidad esperada de la inversión, y la estrategia de salida que debería

ofrecerles. Necesitaba sus consejos urgentemente para poder presentar un plan de empresa de alta calidad tanto a los inversores potenciales como a los demás miembros del equipo emprendedor.

PLAN DE EMPRESA para EWAITER

Resumen Ejecutivo

Objetivos del plan de empresa

- El objetivo principal del plan de empresa es preparar el desarrollo de EWaiter como una solución técnica basada en la TI:
 - para prestaciones más eficientes y un mejor nivel de servicios para los clientes de restaurantes, bares, pubs y otros lugares de entretenimiento público,
 - para anticipar la aplicación de la idea de negocio mediante la determinación de las inversiones necesarias,
 - para determinar la rentabilidad económica y financiera del proyecto.

Descripción del producto

- EWaiter es una solución TI de uso fácil para restaurantes, pubs, bares y otros lugares públicos que se utiliza como menú digital y herramienta interactiva para realizar los pedidos.
- EWaiter garantiza altos estándares y eficiencia en el servicio a los clientes que permiten aumentar las ventas y reducir los gastos.
- Las ventajas más importantes de EWaiter son:
 - Eficiencia - EWaiter ayuda a ahorrar tiempo y costes para servir a los clientes y por tanto ofrece altas tasas de rotación de las mesas;
 - Integración del sistema - EWaiter está completamente integrado con los sistemas de caja y contabilidad existentes en restaurantes;
 - Integración de funciones - EWaiter se puede utilizar además como una herramienta para navegar por Internet, obtener información práctica o jugar videojuegos, etc.;

- Pagos en línea - EWaiter soporta la función de pagos en línea, lo que hace la experiencia gastronómica aún más conveniente;
- Anuncios - EWaiter puede ser utilizado como un excelente medio para la publicidad;
- Flexibilidad – EWaiter permite escribir los menús en cualquier idioma y permite la actualización de los mismos en solo unos instantes;
- Atracción - Su excelente diseño y su uso fácil hacen de EWaiter un elemento adicional para el atractivo del restaurante.

Definición del mercado objetivo

- El mercado objetivo de EWaiter está constituido principalmente por cafeterías, bares, restaurantes y lugares de ocio y entretenimiento, tales como discotecas, boleras y salas de billar, etc.
- Se han identificado las siguientes tendencias comunes que caracterizan a los segmentos de este mercado objetivo:
 - El aumento de los costes de personal;
 - La falta de camareros profesionales y con experiencia (la mayoría de los camareros son estudiantes con poca experiencia);
 - El uso cada vez mayor de soluciones de TI para aumentar la eficiencia operativa (el uso sistemas para cafeterías y restaurantes tales como el R-Keeper, Micros);
 - Fusión entre los conceptos de restaurante clásico y "comida rápida";
 - Desarrollo de nuevo conceptos "temáticos" y especialización de los restaurantes (por ejemplo, restaurantes que sólo sirven sopas, restaurantes de comida orgánica, etc.);
 - Interiores más atractivos y sofisticados de los restaurantes.
- Dado que en los países bálticos, existe una importante base de clientes potenciales (unos 15.000 restaurantes y lugares de ocio y entretenimiento), durante los primeros años de funcionamiento EWaiter se venderá principalmente en Estonia y los otros dos países bálticos: Lituania y Letonia.
- En etapas futuras de desarrollo serán también considerados los mercados occidentales, así como otros mercados de Europa del Este y Rusia.

El equipo del proyecto

- EWaiter está desarrollado por un equipo de expertos con más de 5 años de experiencia laboral en las industrias de TI y hostelería.
- Para la ejecución del proyecto, se creará una alianza compuesta por tres compañías - "One Baltic", "Microdators" y " Grupo ITH".
- Los expertos de "One Baltic" aportarán asesoramiento especializado en la industria hostelera y ejecutarán las actividades de marketing. Los expertos de "Microdators" desarrollarán el hardware de EWaiter, mientras que los expertos del "Grupo ITH" estarán a cargo del desarrollo del software.
- El equipo del proyecto será apoyado por expertos de diversos campos incluyendo, entre otros, diseño, finanzas, ventas y marketing.
- Los profesores de la Universidad de Tallin Innovación (TIU) y el Instituto de Tecnología de Tartu (ITT) actuarán como consultores del Proyecto.

Inversiones necesarias

- La inversión total necesaria es de 300.000 € que constará de las aportaciones de 50.000 € de cada una de las tres empresas y de una financiación externa de 150.000 €

Posibles factores de éxito del proyecto

- EWaiter es una solución innovadora que asegura una prestación de servicios más eficiente;
- EWaiter se desarrolla partiendo de las necesidades del mercado relativas a eficiencia operativa y de ahorro de costes - EWaiter ayuda a ahorrar tiempo y dinero en el servicio a los clientes;
- EWaiter ofrece una integración completa del sistema con los sistemas ya existentes los restaurantes así como los sistemas de caja registradora y sistemas de contabilidad;

- EWaiter integra varias funciones - además de las primarias, tales como hacer pedidos, el dispositivo también puede ser utilizado como una herramienta de entretenimiento o para la publicidad, funciones atractivas para los grupos interesados - los dueños de restaurantes, los clientes y las agencias de publicidad;
- EWaiter incluye un sistema de pagos en línea, una manera práctica y cómoda para pagar las facturas;
- EWaiter es una solución innovadora que puede constituir un elemento adicional para el atractivo del restaurante;
- El equipo del proyecto EWaiter está formado por expertos con experiencia en hostelería y TI y, por los profesores de la TIU e ITT, que proveerán asesoramiento para la implementación.

Posibles riesgos del proyecto

- El mercado aún no ha madurado hasta el punto de que los agentes del mercado estén dispuestos a aceptar la sustitución parcial de los camareros por tecnologías modernas;
- Como con todos los proyectos de tecnología, los errores pueden atraer consecuencias financieras negativas;
- Los competidores, especialmente las grandes empresas, podrían entrar en el mercado con soluciones similares;
- Cálculos financieros, capitalización insuficiente, acceso al capital.

Descripción del Concepto

1.1 Visión

EWaiter aspira a convertirse en una muy conocida solución integrada para la prestación de servicios de alta eficiencia en restaurantes, bares, pubs y otros lugares de entretenimiento público en toda Europa. El producto y los servicios de soporte estarán a cargo de Tap IT, la empresa creada para construir y vender los dispositivos.

1.2 La idea de negocio

La idea del proyecto se basa en las tendencias del mercado actual de hostelería en Estonia y en otros lugares en Europa donde los costes de mano de obra están aumentando y hay una necesidad de incrementar la eficiencia y la automatización de procesos y operaciones.

Para la industria hostelera, donde este proyecto se pondrá en marcha, la cuestión laboral es muy importante. La mayoría de las actividades de hostelería son intensivas en mano de obra ya que la mayoría de los servicios son prestados por empleados que están en contacto directo con el cliente. Por lo tanto, la calidad del servicio y el éxito de la empresa dependen de los empleados que están prestando dichos servicios. Por tanto, es muy importante poder automatizar las operaciones de rutina que no influyen directamente en la calidad del servicio, y que incluso la pueden disminuir (por ejemplo, un largo tiempo de espera antes de servir al cliente). Por tanto, cualquier solución que pueda proporcionar una reducción de costes y una mejora de la calidad es apreciada por los participantes en esta industria.

Como negocio, EWaiter se propone ofrecer a las empresas hosteleras una solución basada en la TI que se puede utilizar como menú digital y como herramienta interactiva para realizar pedidos. El valor principal que esta solución ofrece es la reducción de los costes de servicio al cliente ya que EWaiter ayuda a aumentar la rapidez en el servicio y por lo tanto permite una mayor tasa de rotación de mesas. Otras ventajas del producto se refieren a un incremento en ventas ya que facilita el uso de métodos de venta tales como

como la venta cruzada² y la venta dirigida³. Un incremento adicional de ventas podría ser proporcionado por el mismo atractivo y la novedad del producto. Además, el EWaiter también se puede utilizar como un nuevo medio publicitario, lo cual sería atractivo para las agencias de publicidad y para los propios restaurantes.

1.3 El modelo de negocio

El modelo de negocio propuesto para la aplicación de la idea se basa en instalar los dispositivos de forma gratuita en los restaurantes, bares, pubs o cualquier otro lugar público interesado en EWaiter. Los costes de instalación inicial y los costes para la compra del dispositivo están cubiertos por TapIT, que en cambio cobraría una alquiler mensual de 30€ por dispositivo (con descuentos para pagos al contado) que es el equivalente aproximado del coste de un vaso de Coca Cola por día. Otra fuente de ingresos principales provienen de la venta de espacio publicitario en la EWaiter, que se prevé que suba a unos 200€ por artículo publicitario por día por cada 1.000 dispositivos.

El enfoque propuesto requiere grandes inversiones iniciales para cubrir los gastos para la compra e instalación de dispositivos EWaiter. Sin embargo según las tendencias actuales de negocio y debido la novedad del producto, los costes iniciales deberían ser asumidos por el proveedor del servicio y no por el restaurante. También se cree que este modelo de negocio permite una rápida expansión en el mercado.

1.4 Principales objetivos del negocio

Los principales objetivos de EWaiter son:

- Suministrar el sistema a 36 de los 10.000 restaurantes existentes en los Estados Bálticos durante el primer año de funcionamiento (3 proyectos por mes). En cada restaurante se instalarán unos 10 dispositivos lo que significa un total de 360 dispositivos para el primer año de funcionamiento;

2 Cross-sell: técnica de venta que consiste en remitir al comprador a un producto complementario al producto que este quiere comprar

3 Up-sell: técnica de venta que consiste en remitir al cliente a un producto/servicio similar pero de mejor calidad o mayor precio (N.T.)

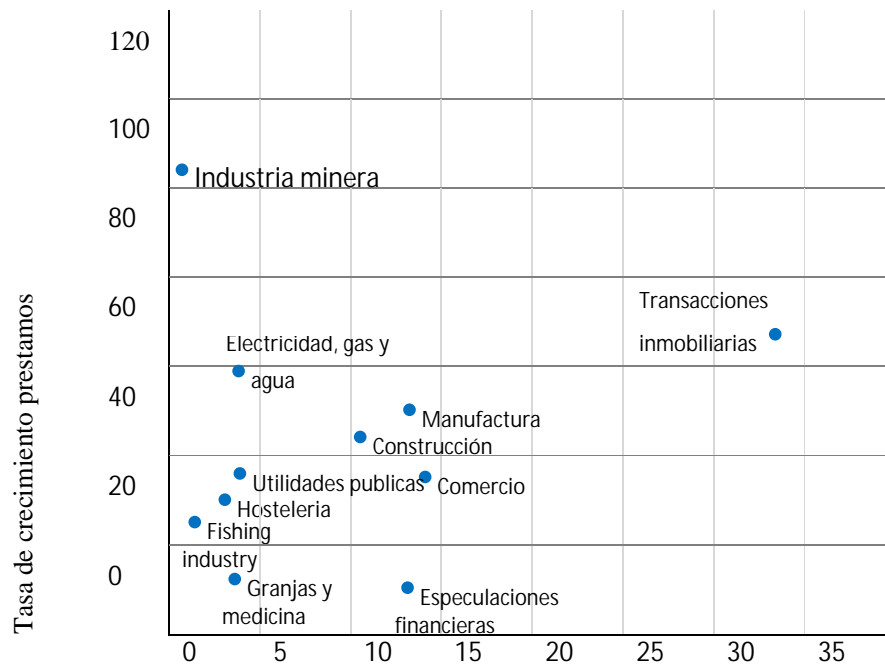
- Llegar a un crecimiento anual del 20% en términos de dispositivos instalados durante los primeros 5 años de funcionamiento y de 10% en los 3 años siguientes;
- Ser rentable a finales del segundo año.

2 El Mercado

1.2 La industria hostelera

Desde su entrada en la Unión Europea, la industria hostelera ha experimentado un rápido crecimiento en todos los Países Bálticos. En la actualidad el número total de establecimientos hosteleros tales como hoteles, restaurantes, bares, cafés, etc. supera los 15.000. El incremento de la demanda de servicios de hostelería ha sido principalmente impulsado por el desarrollo económico de estos países que está dando lugar a aumento de los ingresos y un consiguiente aumento del gasto en entretenimiento. La demanda también es impulsada por el creciente número de turistas internacionales que visitan Estonia y sus vecinos bálticos. Sin embargo, a pesar de la tasa de crecimiento estable, los establecimientos de hostelería en estos países se enfrentan a serios problemas de empleo. Los problemas de empleo se han convertido en un tema de interés después de una ola inmensa de migración de trabajadores a países de Europa Occidental (principalmente Inglaterra e Irlanda) que ofrecen salarios más altos y mejores condiciones de vida. Como consecuencia, muchas empresas hosteleras se quedaron con puestos sin cubrir. Al mismo tiempo, el coste de la vida y la inflación han hecho que numerosas empresas aumenten los salarios y que muchas pequeñas empresas tengan grandes dificultades en el pago de salarios e impuestos. Comparando la tasa de crecimiento en la industria hostelera con la de otras industrias en términos de préstamos, la Tabla 2.1 muestra que aunque el crecimiento en la industria hostelera es de alrededor de 25% por año, esta industria sólo atrae a un 2% de la cartera total de préstamos en Estonia.

Tabla 2.1 - Proporción de préstamos en la cartera de crédito y la tasa de crecimiento de los préstamos en los sectores económicos en%



Proporción de los grandes préstamos en la cartera total de crédito

Los datos de liquidez del SIE (Servicio Estatal de Administración Tributaria) muestran que la industria hostelera se encuentra actualmente en una buena situación económica. Si bien estas cifras deben considerarse como orientativas, ya que todavía hay un gran número no revelado de operaciones financieras, ellas proporcionan una buena comprensión de la situación (véase la tabla 2.2. abajo).

Tabla 2.2 - Datos financieros de restaurantes, bares, cafés y otros lugares de alimentación 2006

Ratio de garantía	14%
Balance	
Peso del activo circulante dentro del activo total	0.19
Peso del efectivo dentro del activo total	0.7
Peso de la cuenta de clientes dentro del	0.11

activo total	
Ratio de pasivo total dividido por activo total	1.01
Ratio de deuda a largo plazo (deuda de largo plazo / deuda total)	0.17
Tasa activos	10%
Periodo medio de cobro (días)	37
Periodo medio de pago (días)	42
Periodo medio de stocks en almacén (días)	40
Ratio de liquidez	1.76
Peso de los fondos propios dentro del pasivo	-1%
Tasa de rendimiento sobre los fondos propios	120%
Ratio de cobertura de gasto financiero	7

2.2 Tendencias del mercado

Como se mencionó anteriormente, el mercado objetivo de EWaiter es la industria hostelera en los países bálticos. Dicho mercado incluye cafés, bares, restaurantes y lugares de ocio y entretenimiento, tales como discotecas, boleras y salas de billar, etc. Este mercado presenta las siguientes tendencias:

- Costes de personal en aumento;
- Falta de camareros profesionales y con experiencia (la mayoría de los camareros son estudiantes con poca experiencia);
- Incremento en el uso de las tecnologías de la información para aumentar la eficacia operativa (sistemas para cafeterías y restaurantes tales como R-Keeper o Micros);

- La fusión entre el modelo clásico de restauración y la "comida rápida";
- El desarrollo de nuevos conceptos "temáticos" para restaurantes (por ejemplo, restaurantes especializados en sopas, alimentos orgánicos, cocina oriental, etc.);
- Decoraciones interiores más atractivas y sofisticadas.

2.3 Segmentos de mercado

Para el producto EWaiter se han identificado los siguientes segmentos:

- Restaurantes (con las siguientes características):
 - Establecimientos de "comida rápida" y restaurantes de bajo/medio presupuesto donde los clientes son atendidos por camareros;
 - Restaurantes donde la interacción entre el cliente y el camarero no es esencial (lo que excluye al modelo clásico de restauración);
 - Restaurantes con un modelo de negocio que supone una alta rotación de mesas (con alta necesidad de servir rápida y eficazmente);
 - Restaurantes con un gran número de mesas (camareros).
- Hoteles – Ewaiter se puede colocar en habitaciones de hoteles de clase media y alta para ser utilizado por los clientes interesados en comprar bebidas y comidas directamente desde su habitación de hotel.
- Boleras y salas de billar – Ewaiter se puede colocar al lado de la mesa de billar o se puede integrar en los terminales de boleras para ser utilizado por los clientes que quieren comprar bebidas y aperitivos;
- Bares, discotecas y casinos – Ewaiter puede ser utilizado como una herramienta para comprar aperitivos y bebidas;
- Medios de comunicación y agencias de Publicidad – Ewaiter se puede utilizar en restaurantes y lugares de ocio y entretenimiento como un medio de publicidad.

3 Producto y Tecnología

1.2 Descripción y especificaciones

Después de entrevistas y debates con los expertos en la industria hostelera y en la industria de TI, se ha preparado una especificación inicial para el producto “EWaiter”. La especificación final del producto será elaborada después del análisis de los resultados del proyecto piloto. La especificación inicial es la siguiente:

Tabla 3.1 - La especificación de "Tap IT"

Nombre del Producto	Tap IT
Dimensiones:	
Alto	280mm
Ancho	183mm
Fondo	17mm
Peso	490g
Formato de pantalla	4:3
Resolución	800 * 600 píxeles
Conectividad	WiFi b/g Puerto USB 2.0 Lector de tarjeta SD/MMC Entrada audio estándar
Duración batería	Hasta 5 horas (recarga a través del puerto USB)
Material	Aluminio anodizado
Sistema Operativo	Linux 2.6/ Windows CE 5.0 (6.0)
	Pantalla plana de alta claridad y luminosidad, prevista con pantalla de protección robusta Carcasa metálica ligera Superficie de aluminio resistente a los arañazos Pantalla con protección especial contra el polvo y contra los líquidos

Ordenador (servidor)	
Ordenador integrado de alto rendimiento	
	Procesador Celeron 650Mhz o Pentium M
	Disco duro de 2.5" y 40 GB
	512 MB RAM
	Fuente eléctrica externa
	Windows XPro

Hardware

El hardware de EWaiter será desarrollado por "Microdators" - una empresa estonia fabricante de pequeños ordenadores con pantalla táctil. Por cada mesa del establecimiento a equipar se instalará un dispositivo y se necesitará un servidor de datos para operar el sistema. Sin embargo, si el restaurante ya tiene un servidor de datos, será posible añadir EWaiter al servidor de datos existente.

Los dispositivos serán construidos y diseñados especialmente para adaptarse a la decoración interior y las necesidades de los restaurantes. Habrá la posibilidad de elegir el color del marco, y escoger el lugar dentro del restaurante donde desea instalar el dispositivo. Por ejemplo, el dispositivo se puede colocar en la pared junto a la mesa, o se puede integrar en la mesa del restaurante de tal forma que se pueda quitar cuando no se está utilizando. El dispositivo estará también disponible en formato portátil para aquellas mesas que se encuentren en el centro del restaurante y donde no haya posibilidad de fijarlo a la pared. Sin embargo, la especificación exacta para el hardware sólo será elaborado después de un análisis detallado de los resultados del proyecto piloto. Como las tecnologías están en constante evolución, EWaiter se propone un seguimiento constante de las nuevas tecnologías para poder ofrecer nuevas soluciones de hardware como, por ejemplo, el papel electrónico.

Software

El software será especialmente desarrollado por "Grupo ITH". Después de discusiones con expertos de "Grupo ITH", el software deberá cumplir con las características siguientes:

- La interfaz de EWaiter se hará de tal manera para facilitar el uso intuitivo y no habrá necesidad de formación específica antes de usar el sistema;
- La interfaz se hará de tal manera para poder ver que el menú completo (incluyendo los ingredientes de las comidas y bebidas) y para pedir las comidas y bebidas deseadas.
- El software permitirá a los propietarios de los restaurantes cambiar el menú de una manera muy fácil y rápida, a través de un sistema central o a través de Internet después de introducir las contraseñas adecuadas. Habrá un programa especial y fácil de usar, que permitirá a los empleados añadir fácilmente nuevos productos en el menú y eliminar a los que estén agotados;
- El dispositivo permitirá a los clientes llamar a un camarero en caso de dudas o ambigüedades;
- El pedido de un cliente se podrá transferir e imprimir directamente en la cocina o en la barra, y una vez que las facturas hayan sido pagadas serán registradas automáticamente por el sistema contable del establecimiento;
- El software EWaiter estará disponible en varios idiomas, lo que facilitará la comunicación entre los clientes extranjeros y los camareros;
- EWaiter se puede complementar con videojuegos, acceso a internet, publicidad, información turística, guía práctica, etc. si los propietarios de los establecimientos desean ofrecer también estos servicios;
- EWaiter será compatible con las cajas registradoras y los sistemas contables, de manera que los restaurantes no tendrán que cambiar sus sistemas existentes.

La especificación del software no estará completa hasta después de un análisis detallado de los resultados del proyecto piloto. No obstante cualquier mejora del software se puede implementar en cualquier momento durante el proyecto (véase el capítulo "Desarrollo del Proyecto").

1.3 Soluciones de la competencia y los competidores

Se han detectado pocos competidores en los mercados globales y locales. A nivel local el dispositivo competidor se llama "Self Servis" y está ofrecido por la empresa UCS

Baltics. Al igual que EWaiter, este producto puede ser utilizado como un menú digital para restaurantes y establecimientos similares. "Self Service" también ofrece acceso a Internet. Sin embargo, "Self Servis" se ha derivado de otras industrias y su diseño no está en consonancia con las tendencias actuales del mercado, ni con las necesidades de los restaurantes. "Self Servis" fue lanzado en 2004 y desde entonces ni el diseño ni el producto en sí se han mejorado. El tamaño de la pantalla es de 14 pulgadas y se coloca en un marco de gran tamaño. La empresa UCS Baltics está siguiendo un modelo de negocios diferente, que supone la venta de los dispositivos a los clientes. El precio de un dispositivo es de aproximadamente 1.000 € por unidad, precio no asequible para la mayoría de los restaurantes.

En el mercado global otro producto competidor es "Microsoft Surface", que fue lanzado en 2008. Técnicamente, este producto es más sofisticado que el "EWaiter" y otros productos en el mercado, principalmente porque ha sido desarrollado por el líder de software, Microsoft. Microsoft, por regla general, puede darse el lujo de gastar cantidades mayores de recursos para I + D. Sin embargo, el producto ha sido desarrollado como herramienta de entretenimiento. El producto tiene una pantalla *multi touch*⁴, una gama completa de funciones de entretenimiento, y también se puede utilizar como una mesa completa con pantalla táctil. "Microsoft Surface" es un producto muy avanzado y su precio es alto. Por esta razón, este producto sólo puede ser colocado en bares y restaurantes de nivel muy alto, por lo que no alcanzaría una cuota de mercado grande en la industria de la restauración.

Un competidor más directo ha sido identificado en Israel. La empresa israelí Conceptic ha desarrollado el "E-menú", producto que ya está instalado en varios restaurantes en Israel, Francia y Bélgica. El producto se caracteriza por tener un nivel medio en cuanto al diseño y a la funcionalidad. Las principales características de "E-menú" son similares a las de "EWaiter": función para pedidos, juegos, acceso a Internet, etc. "E-menú" ha tenido comentarios positivos por parte de los restaurantes donde se ha instalado quienes han indicado un incremento de ventas promedio del 15% después de haber instalado los dispositivos.

En general dada su posición actual, la gama de funciones, componentes y características no hay muchos competidores directos para "EWaiter". La mayoría de las empresas

⁴ Pantalla táctil sensible a estímulos múltiples (N.T.)

competidoras no están implementando todo el sistema (hardware, software, instalación y marketing), sino que producen o proporcionan sólo uno de estos componentes, pero no la totalidad del producto y concepto de negocio. Por lo tanto "EWaiter" tiene un alto potencial para convertirse en un producto y un concepto de negocio altamente competitivo en el futuro.

1.4 Propiedad Intelectual

A fin de protegerse y reducir al mínimo el riesgo de copias y de sufrir pérdidas, EWaiter registrará su marca. "EWaiter" está compuesto por dos partes principales - el software y la pantalla táctil, que en conjunto representan una solución patentable. Sin embargo, la solución hardware de "EWaiter" no es única y por tanto no puede ser patentada. Además como por lo general en Europa el software no se patenta, estará protegido por las leyes sobre el derecho de autor. Por tanto, en términos de la propiedad intelectual, sólo la marca y el diseño de EWaiter estarán protegidos. Se firmará un acuerdo de licencia especial con las empresas que deseen utilizar el EWaiter, delineando los términos y condiciones de uso.

4 Desarrollo del Proyecto Piloto

El lanzamiento del proyecto coincidirá con la puesta en práctica de la prueba piloto, que comprobará la idea en las condiciones de la vida real. El principal objetivo de la prueba piloto es comprobar la función principal del producto - el pedido. A partir de la información recogida de este modo, se realizarán mejoras y funciones adicionales tanto para el software como para el hardware.

4.1 Planificación de las actividades piloto y de las inversiones

El desarrollo del software piloto se considera como una de las principales actividades durante la fase piloto, y consta de dos partes principales - el diseño y la programación técnica del software. Estas actividades se basan en los resultados de la investigación de mercado que se llevó a cabo en las primeras etapas del proyecto. Sin embargo, además de los estudios de mercado, es de particular importancia comprobar el funcionamiento del software en las condiciones de la vida real.

Tabla 4.1 - Las actividades piloto del proyecto y las inversiones

Actividad	€
Desarrollo de la identidad corporativa de Tap IT	2,000
<i>Logotipo, sello, formularios</i>	500
<i>Desarrollo del sitio web</i>	1,500
Desarrollo del software piloto	19,000
<i>Diseño</i>	7,000
<i>Programación</i>	12,000
Desarrollo del hardware piloto	14,000
Costes de implementación	2,000
Re-diseño y mejoras del software	3,000
Salario del jefe de proyecto	3,200
TOTAL	43,200

La prueba piloto se llevará a cabo en uno de los restaurantes de Estonia. El lugar aún no ha sido seleccionado ya que aún se está negociando con algunos restaurantes. Sin embargo, los criterios para los restaurantes han sido determinados de acuerdo a las características del segmento de mercado identificado en la Sección 2.3. Para la prueba piloto, serán adquiridos e instalados 10 dispositivos. Después de un análisis detallado de los resultados se llevarán a cabo las mejoras correspondientes tanto para software como para hardware.

5 Implementación y Necesidades de inversión

El lanzamiento comercial del EWaiter está previsto para el 1 de enero de 2011. Para facilitar la planificación y los cálculos financieros el proyecto se divide en dos fases consecutivas. La Fase I tendrá una duración de 1 año y finalizará el 1 de enero de 2012 y será continuada por y la Fase II a partir de esa fecha.

5.1 Actividades del proyecto

El proyecto empresarial se percibe como un conjunto de proyectos independientes que se detallan en la Figura 5.1.

Figura 5.1 - Actividades del Proyecto



• **Identificación del cliente**

La identificación del cliente será la principal tarea del personal de ventas y marketing. En la Fase I, el mercado potencial es Estonia y otros países bálticos mientras que la Fase II se propone expandir el mercado a otros países europeos. La capacidad inicial de Tap IT está prevista para tres proyectos por mes.

• **Ajuste del producto a las necesidades específicas del cliente**

Como cada restaurante, cafetería o bar tiene un concepto diferente, las necesidades específicas de cada establecimiento serán diferentes. Aunque la solución básica de software se estandarizará, durante esta fase se identificaran y se implementaran los ajustes correspondientes a las necesidades específicas de los clientes (personalización). Dichos ajustes pueden incluir el diseño del hardware y la modificación del color.

• **La colocación e instalación del producto en el establecimiento del cliente**

Tras ser personalizado el producto será instalado en el establecimiento del cliente. Ya que la producción del sistema implica mayormente actividades de montaje, no habrá

necesidad de grandes instalaciones durante el período inicial, y el montaje tendrá lugar en la incubadora de empresas donde se ha creado Tap IT. El tiempo total de montaje y e instalación en el establecimiento del cliente será de un mes. Será posible trabajar en tres proyectos simultáneamente.

El coste real de un dispositivo EWaiter es de 200€, la instalación y los costes de formación de los empleados son de 10€ por dispositivo. Además se calcula que un servidor de datos para cada proyecto costaría alrededor de 200€ Estos costes serán cubiertos por Tap IT. Para el montaje se adquirirán herramientas por valor de 3.000€y cada técnico contará con su propio conjunto de herramientas y vehículo de empresa.

• **Proporcionar el servicio y asistencia al cliente**

La prestación de servicios y asistencia al cliente es una actividad importante para el desarrollo exitoso de la empresa a largo plazo. El servicio incluye atención telefónica o por correo electrónico, así como visitas in situ para los problemas más complicados. La atención al cliente y la asistencia se proporcionarán sin costes para los clientes.

• **Proporcionar las actualizaciones de software**

Con el fin de mejorar el producto y mantenerlo al día, se proporcionará un servicio de actualizaciones periódicas de software. Para este fin se estima un coste total de 1.000€ por mes. Las actualizaciones de software incluyen mejoras funcionales, así como otras mejoras necesarias para la integración del dispositivo con las cajas registradoras, los sistemas contables y otros sistemas.

• **Proporcionar la promoción para los clientes**

La promoción se hará a través del sitio web de Tap IT, que principalmente se utiliza como una plataforma de comunicación entre Tap IT y sus clientes. Todas las actividades de soporte y las actualizaciones de software se proporcionarán también a través del sitio web que además contendrá una base de datos de imágenes de alta calidad que los clientes se podrán descargar y utilizar para sus menús. También está previsto actualizar el sitio web con información (ubicación, estilo, descripción) sobre los restaurantes de los clientes, de modo que los usuarios podrán buscar los restaurantes que utilizan el sistema EWaiter. El sitio web también se puede utilizar como una herramienta práctica para colocar los anuncios de los restaurantes, y permitirá a las agencias de publicidad

elegir restaurantes con segmentos de clientes específicos. Además, el sitio web permitirá un ahorro de costes en la comunicación con los diferentes restaurantes.

- **Proporcionar las actualizaciones de hardware**

El período de amortización de los equipos es de 3 años y serán reemplazados por nuevos dispositivos pasado este tiempo.

5.2 Ingresos del Proyecto

Hay dos fuentes principales de ingresos:

- Alquiler de equipos - 30€ por equipo al mes (con diferentes descuentos para pagos a contado).
- Anuncios - los ingresos de publicidad se estiman en 200€ por artículo por día por cada 1.000 dispositivos. Estos ingresos se dividen por igual entre el restaurante, la agencia de publicidad y Tap IT.

6 Estrategias y Plan de Marketing

6.1 Estrategia con los socios

La estrategia con los socios del proyecto se basa principalmente en un rápido y eficiente crecimiento del mercado. El equipo de dirección de Tap IT ha identificado dos principales grupos de socios que proporcionan soluciones TI para las industrias hosteleras en los Países Bálticos y en otras zonas de Europa del Este:

- **UCS Baltics (UCS)**

Actualmente UCS es la empresa principal que proporciona soluciones TI para las industrias hosteleras. Su producto principal es el "R-Keeper", que es una solución integrada para los sistemas contables y de caja para restaurantes, bares y otros lugares. UCS está también presente en muchos mercados de Europa del Este, Rusia, Ucrania y Bielorrusia. Además UCS ha desarrollado "Self Servis".

- **CHD**

CHD es otro jugador importante en el mercado de los productos para cajas registradoras. CHD no se centra en las industrias hosteleras, pero sus productos se utilizan también en restaurantes, bares, discotecas y otros establecimientos hosteleros. Además, CHD está presente en varios países de Europa del Este. La intención de la dirección de "Tap IT" es de iniciar una alianza estratégica con CHD y utilizar de la red de la compañía para promover y vender EWaiter. Ambas partes se beneficiarían de la alianza ya que CHD podría lanzar y apoyar nuevos productos. (Por ejemplo, integrar Tap IT con los nuevos ordenadores de mano Palm para camareros). Además, esta alianza reforzaría las posición CHD frente a su principal rival - UCS. Los principales beneficios para Tap IT serían el acceso al mercado Báltico y a los mercados de Europa del Este y la posibilidad de integrar "EWaiter" con los sistemas de contabilidad y de caja registradora de CHD. La colaboración también ofrece la oportunidad de compartir costes de marketing, logística y servicio al cliente.

6.2 Estrategia de financiación

La estrategia de financiación del proyecto se basa en un enfoque incremental. Inicialmente la empresa funcionaría en una incubadora de empresas en Tallin. Los gastos básicos de administración incluyendo el alquiler de la oficina, contabilidad, y un secretario durante el primer año de funcionamiento serán financiados íntegramente por la incubadora que además financiará los costes para el estudio de mercado inicial y para el plan de empresa.

Tap IT tiene la intención de solicitar a la Agencia de Inversión y Comercio de Estonia (EITA) una subvención de 38.000 € para la cual creen que son elegibles. Sin embargo la fuente principal de financiación es la inversión de capital de 300.000 €, y, aunque las tres empresas fundadoras contribuirán 50.000€ cada una, se necesita una inversión adicional de 150.000€ para asegurar el éxito del desarrollo de la empresa. Dada la actual crisis bancaria global, los fundadores no creen que sea posible obtener un préstamo bancario por este importe y están tratando de obtener el dinero mediante inversores externos.

6.3 Plan de marketing

El marketing es un factor crítico para la implementación exitosa del Proyecto y por tanto se prevé invertir recursos considerables en las siguientes actividades de marketing:

- Participación en ferias comerciales - participar en aproximadamente tres ferias al año. Las ferias comerciales representan una oportunidad para promover los nuevos productos de Tap IT, para evaluar a los competidores, así como para establecer nuevos contactos. El presupuesto medio para participar en una feria es de aproximadamente €4.000 y se estima que se necesitarán unos 6.000 € para el stand. El presupuesto anual total para esta actividad es de 18.000 €

- Campaña de relaciones públicas - Para la ejecución de la campaña de relaciones públicas se contratará una agencia profesional. La campaña incluirá amplias actividades de relaciones públicas en los medios de comunicación de Estonia, Letonia y Lituania incluyendo entrevistas y publicaciones en periódicos, Internet, televisión y otros medios de comunicación. Está previsto poner en práctica una campaña de relaciones públicas durante los primeros seis meses del proyecto y repetirla cada trimestre. El coste estimado para un mes una campaña es de 2.000 € lo que hará que el presupuesto total sea de 16.000 € para el primer año y de 8.000 € para los años siguientes.

- Folletos informativos – los folletos son una herramienta sencilla para difundir información en ferias comerciales o cualquier otro evento. El presupuesto anual para el diseño y la impresión de folletos es de 1.000 €

- Promoción a través de Google y Ad words - Internet es una fuente esencial de información, por lo tanto, es crucial asegurar la presencia de EWaiter en este medio. Google es el mayor motor de búsqueda en Internet. Con la ayuda de ciertas técnicas y actividades de optimización es posible mejorar el posicionamiento del producto en los resultados de búsqueda de Google. El presupuesto para la promoción en Google es de 5.000€ por año. Además, se asignarían otros 300€ mensuales para usar el servicio Google Ad words. El presupuesto anual total para esta actividad es de 8.600 €

- Anuncios publicitarios - Esta actividad incluye diferentes tipos de actividades de publicidad, tales como banners de Internet, anuncios en revistas especializadas de la industria hostelera etc. El presupuesto para esta actividad es de 500€ por mes, lo supone un total anual de 6.000 €

7 Organización

7.1 Propiedad y alianzas

Para la implementación exitosa del Proyecto EWaiter se creará la empresa Tap IT Ltd. como alianza de las siguientes empresas:

- "One Baltic" - una empresa que opera en el campo del turismo, la hostelería y la consultoría. La actividad de esta empresa consiste en recaudar fondos para el desarrollo empresarial (financiación bancaria, capital perteneciente a inversores externos, y fondos de la UE) y prestar servicios de consultoría en la industria hostelera;
- "Microdators" - una empresa que produce los monitores de pantalla táctil "Mazzy" y otras soluciones informáticas de hardware;
- "Grupo ITH" - una empresa que desarrolla soluciones software, páginas web, aplicaciones web y sistemas de contabilidad.

Estas tres empresas serán los accionistas del Proyecto. Mediante la utilización de las competencias y los recursos (humanos, intelectuales financieros, etc.) de estas tres entidades, será posible desarrollar y poner en marcha el "EWaiter" y obtener una ventaja competitiva en el mercado. Además, la alianza permite compartir los riesgos del proyecto.

7.2 Plantilla y estructura organizativa

La estructura organizacional de la alianza Tap IT es el siguiente:

Figura 7.1 - La estructura organizativa de la TI Toque

Traducción:

Consejo directivo (3)

Director (1)

Soporte (1)

Marketing y ventas (2)

Técnico (1)

El consejo directivo de Tap IT estará integrado por tres partes:

- un representante de "One Baltic" en la posición de Presidente del Consejo;
- un representante de "Microdators" como miembro de la junta;
- un representante de "Group ITH" como miembro de la junta.

El Director Ejecutivo será Maarika Ansip, una joven de 25 años con postgrado en las TI por el Instituto de Tecnología de Tartu. Después de completar su programa de grado trabajó durante un año en Irlanda para una empresa de software, pero decidió regresar cuando la recesión golpeó ese país. De vuelta a Estonia, fue contratada por el "Grupo ITH" donde vio la oportunidad de "EWaiter" mientras trabajaba en un proyecto para un cliente. Ella tiene una gran experiencia técnica y ha demostrado una gran capacidad de trabajo y de poner su iniciativa en práctica, pero es muy débil en términos de gestión empresarial y financiera.

En la siguiente tabla se detalla el número previsto de empleados, puestos y salarios durante la Fase I:

Tabla 7.2 - Empleados y salarios por mes durante la Fase I

Puesto	Numero	Salario neto	Total
Director	1	1000	1000
Marketing y ventas	2	1000	2000
Técnico	2	700	1400
Soporte	1	700	700
Total	6	-	5100

Durante la Fase II, el número de puestos y empleados se incrementará. El departamento de marketing y ventas se incrementará a 4 empleados. El número de técnicos y empleados de apoyo se incrementará de acuerdo al número de dispositivos instalados. El coeficiente medio de los técnicos se calcula en 100 dispositivos por cada técnico, la proporción de empleados de apoyo es de 200 dispositivos por cada empleado. Otros servicios como los servicios de contabilidad, legales, logísticos y otros servicios similares serán subcontratados a otras empresas.

8 Análisis FODA

Fortalezas

- EWaiter es una solución innovadora que aumenta la eficiencia y el nivel en la prestación de servicios;
- EWaiter se desarrolla a partir de las necesidades del mercado en términos de eficiencia operativa y ahorro de costes. EWaiter ayuda a ahorrar tiempo y costes para atender a los clientes;
- EWaiter ofrece una integración completa del sistema con sistemas ya existentes en el restaurante, tales como, sistemas de caja registradora o sistemas de contabilidad;
- EWaiter integra varias funciones. Además de funciones básicas tales como facilitar los pedidos, el dispositivo también puede ser utilizado como herramienta de entretenimiento o como medio publicitario, ambas funciones siendo atractivas para los principales grupos de interés - los dueños de restaurantes, sus clientes y las agencias de publicidad;
- El modelo de negocio propuesto proporciona un rápido crecimiento del mercado y la diversificación de los ingresos (a través de *royalties* e ingresos publicitarios);
- El equipo del proyecto está formado por expertos en la industria de la TI y profesores de la TIU y ITT que proporcionarán consejos relevantes para la aplicación. Esta combinación proporcionará un enfoque basado en expertos y profesionales desde la elaboración y hasta la aplicación.

- EWaiter es una solución innovadora que puede actuar como atractivo adicional para los restaurantes;
- El equipo del proyecto está formado por expertos en la industria de la TI y profesores de la TIU y ITT que proporcionarán consejos relevantes para la aplicación. Esta combinación proporcionará un enfoque basado en expertos y profesionales desde la elaboración y hasta la aplicación.

Debilidades

- El mercado no es suficientemente maduro como para que los agentes del mercado estén dispuestos a aceptar la sustitución parcial de personas por las tecnologías;
- Aún hay un riesgo considerable para errores de índole tecnológico que darían lugar a diversas complicaciones durante el proyecto;
- El proyecto supone unas inversiones financieras considerables ya que el modelo de negocio propuesto supone una entrega e instalación gratuita del dispositivo.

Oportunidades

- Ampliar el uso del producto y ofrecerlo en mercados que suponen un uso más elaborado de las tecnologías y un mayor coste de personal;
- Promocionar el producto a las agencias de publicidad para que pueda ser utilizado como una herramienta publicitaria interactiva;
- Mejorar la solución tecnológica del producto con el fin de minimizar los riesgos supuestos por los eventuales errores;
- Desarrollar una estrategia de financiación suficiente para financiar el proyecto y sus actividades de aplicación;
- Mejorar la funcionalidad del producto y ofrecer mejoras a todas las partes interesadas - los propietarios de los restaurantes, sus clientes y las agencias de publicidad.

Amenazas

- La amenaza de los competidores o empresas de mayor tamaño (con mayores recursos) que pudieran ofrecer productos similares;

- El riesgo de la financiación insuficiente para cubrir los costes de ejecución del proyecto y del lanzamiento de la campaña de marketing.

Balance

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<i>Activos Fijos</i>			
EWaiter	10,876	8,157	5,426
<i>Activos Circulantes</i>			
Deudores	465,600	651,840	698,400
Banco	87,452	- 8,961	13,262
Acciones	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>553,052</u>	<u>642,879</u>	<u>711,662</u>
<i>Menos Circulante</i>	<i>Pasivo</i>		
Acreeedores	167,305	234,227	258,000
IVA	155,677	196,714	213,327
Cuentas por cobrar	9,030	4,050	0
Inversión de capital	<u>300,000</u>	<u>200,000</u>	<u>100,000</u>
	632,012	634,991	571,327

	- 78,960	7,888	140,335
Total Activos Netos	<u>- 68,084</u>	<u>16,045</u>	<u>145,761</u>

Financiados por

Cuenta de resultados	-68,084	-68,084	16,045
Beneficio / Pérdida	<u>0</u>	<u>84,129</u>	<u>129,716</u>
Beneficio Neto / Pérdida	<u>-68,084</u>	<u>16,045</u>	<u>145,761</u>

Cuenta de Resultados

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Ventas	1,885,488	2,660,843	3,402,146
Otros Ingresos	38,100	19,050	-
Total Ingresos	<u>1,923,588</u>	<u>2,679,893</u>	<u>3,402,146</u>

Menos Gastos de Venta

Materiales	1,656,320	2,290,938	2,959,983
Salarios directos			

	43,680	58,236	58,236
	1,700,000	2,349,174	3,018,219
<i>Beneficio Neto</i>	223,588	330,719	383,927
 <i>Menos Gastos Administrativos</i>			
Salarios Directivos	45,000	51,000	60,000
Salarios Plantilla	31,020	31,020	31,020
Seguro	12,348	12,348	12,348
Contabilidad	7,438	12,810	12,810
Tasa Bancarias	1,000	1,080	7,916
Intereses	15,000	13,960	1,200
Alquileres varios	51,239	64,463	69,008
Gastos transporte	6,899	7,603	7,603
Ventas & Promociones	119,008	49,587	49,587
Depreciación	2,719	2,719	2,719
	291,671	246,590	254,211
 Beneficio Neto/ Pérdida	 - 68,083	 84,129	 129,716

Flujo de Caja
Presupuestado para
2011

	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Apr</u>	<u>May</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Ago</u>	<u>Sep</u>	<u>Oct</u>	<u>Nov</u>	<u>Dec</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas			209,52	104,76	139,68	139,68	174,6	174,6	174,6	232,8	232,8	232,8	1,815,840
Devolución IVA			10,933										10,933
Ayuda EITA	19,05					19,05							38,1
	<u>19,05</u>	<u>-</u>	<u>220,453</u>	<u>104,76</u>	<u>139,68</u>	<u>158,73</u>	<u>174,6</u>	<u>174,6</u>	<u>174,6</u>	<u>232,8</u>	<u>232,8</u>	<u>232,8</u>	<u>1,864,873</u>
													-
Proveedores		167,305	75,287	100,383	100,383	125,479	125,479	125,479	167,305	167,305	167,305	167,305	1,489,015
Contabilidad				5						4			9
Salarios - Dirección	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	45
Salarios - Administración	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	31,02
Salarios directos	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	43,68
Seguro - Total	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	12,348
Gastos Transporte	950	600	600	898	600	600	600	600	1,1	600	600	600	8,348
Materiales	2,854	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	7,419
Alquiler y varios	8,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	8,5	62
Marketing	16	16	16	16	10	10	10	10	10	10	10	10	144
Tasas bancarias			250			250			250			250	1
Intereses prestamo	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	15
IVA					46,301		43,243		55,364		64,683		209,591
	<u>40,558</u>	<u>201,074</u>	<u>109,306</u>	<u>139,45</u>	<u>174,453</u>	<u>153,498</u>	<u>196,491</u>	<u>153,248</u>	<u>251,188</u>	<u>199,074</u>	<u>259,757</u>	<u>199,324</u>	<u>2,077,421</u>
Caja Inicial		278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87,452
Inversiones de Capital	300												300
Superávit/Déficit	<u>-21,508</u>	<u>-201,074</u>	<u>111,147</u>	<u>-34,69</u>	<u>-34,773</u>	<u>5,232</u>	<u>-21,891</u>	<u>21,352</u>	<u>-76,588</u>	<u>33,726</u>	<u>-26,957</u>	<u>33,476</u>	<u>-212,548</u>
Caja final	<u>278,492</u>	<u>77,418</u>	<u>188,565</u>	<u>153,875</u>	<u>119,102</u>	<u>124,334</u>	<u>102,443</u>	<u>123,795</u>	<u>47,208</u>	<u>80,934</u>	<u>53,976</u>	<u>87,452</u>	<u>1,437,594</u>

