

**Universidad de Costa Rica
Sistemas de Estudios de Postgrado
Programa de Maestría en Administración de
Negocios
FUNDEPOS – U.C.R.**

**PLAN DE NEGOCIO
“CrediCash DC”
SISTEMA INTERNACIONAL
DE REMESAS**

Andrew Michael Maxey

**Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial para
optar por el título de Magister en Administración de Negocios**

**San Jose, Costa Rica
Marzo, 2003**

DEDICATORIA

A mi esposa, Annie, por apoyarme siempre
en hacer realidad mis sueños.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fuerza y la paz.

A mis hijos, Dominique, Jackson y Justin por su paciencia, apoyo y amor.

A mis compañeros en USAID y mis profesores y colegas en FUNDEPOS
por su apoyo y enseñanzas durante mis estudios.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción ----- | 1 |
| 1.1 Justificación del Estudio ----- | 8 |
| 1.2 Objetivo ----- | 9 |
| 1.3 Metodología ----- | 9 |
| 1.4 Alcances y Limitaciones ----- | 10 |
| 2. Plan de Negocio | |
| 2.1 Resumen Ejecutivo ----- | 11 |
| 2.2 Objetivos ----- | 13 |
| 2.3 Misión ----- | 14 |
| 2.4 Claves para el Exito ----- | 14 |
| 2.5 Resumen de la Empresa ----- | 16 |
| 2.6 Servicios ----- | 17 |
| 2.7 Resumen de Análisis del Mercado ----- | 20 |
| 2.7.1 Segmentación del Mercado ----- | 21 |
| 2.7.2 Estrategia de Segmentación del Mercado ----- | 23 |
| 2.7.3 Análisis de Servicios Empresariales ----- | 31 |
| 2.7.4 Competencia ----- | 35 |
| 2.8 Resumen de Implementación y Estrategias ----- | 40 |
| 2.8.1 Ventaja Competitiva – Pirámides y Valor ----- | 46 |
| 2.8.2 Estrategia de Mercadeo ----- | 47 |
| 2.8.3 Estrategia de Ventas ----- | 49 |
| 2.9 Resumen Administrativo ----- | 51 |
| 2.10 Plan Financiero ----- | 54 |
| 2.10.1 Suposiciones Importantes ----- | 54 |
| 2.10.2 Plan de Inicio ----- | 55 |
| 2.10.3 Análisis de Punto de Equilibrio ----- | 56 |
| 2.10.4 Pérdidas y Ganancias Proyectado ----- | 56 |
| 2.10.5 Flujo de Caja Proyectada ----- | 57 |
| 2.10.6 Balance General Proyectado ----- | 59 |
| 3. Consideraciones Finales ----- | 60 |
| 4. Bibliografía ----- | 61 |

INDICE DE CUADROS

| Cuadro | Página |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| Cuadro 1: Poder Adquisitivo Hispano en EE.UU. ----- | 4 |
| Cuadro 2: Crecimiento del Poder Adquisitivo Hispano ----- | 5 |
| Cuadro 3: Crecimiento de la Población Hispana en EE.UU. --- | 6 |
| Cuadro 4: Crecimiento de Remesas ----- | 7 |
| Cuadro 5: Remesas Anuales desde Washington D.C. ----- | 21 |
| Cuadro 6: Hispanos en el Area del DGEFCU ----- | 22 |
| Cuadro 7: Remesas a América Latina ----- | 24 |
| Cuadro 8: Características de Población Hispana en EE.UU. | 25 |
| Cuadro 9: Niños Hispanos en EE.UU. ----- | 26 |
| Cuadro 10: Niños Hispanos en Wash. D.C. y California ----- | 27 |
| Cuadro 11: Hispanos de Origen Centroamericano ----- | 28 |
| Cuadro 12: Crecimiento de Centroamericanos en EE.UU. --- | 29 |
| Cuadro 13: Remesas para América Central en 2002 ----- | 30 |
| Cuadro 14: Población y Remesas 2002 ----- | 30 |
| Cuadro 15: Centroamericanos y Remesas de Wash. D.C. -- | 31 |
| Cuadro 16: Origen de Hispanos en Washington D.C. ----- | 33 |
| Cuadro 17: Flujo Proyectado de Remesas ----- | 35 |

INDICE DE CUADROS

| Cuadro | Página |
|--------------------------------------------------------------|--------|
| Cuadro 18: Puntos de Servicios de Western Union ----- | 37 |
| Cuadro 19: Puntos de Servicios de MoneyGram ----- | 38 |
| Cuadro 20: Compañías de Remesas Operando en C.A.----- | 39 |
| Cuadro 21: Poder Adquisitivo de Hispanos en Wash. D.C. ----- | 45 |
| Cuadro 22: Pirámide de Estrategia ----- | 46 |
| Cuadro 23: Población Hispana en Wash. D.C. y Remesas ----- | 50 |
| Cuadro 24: Origen de Hispanos en Wash. D.C. ----- | 50 |
| Cuadro 25: Ventas e Ingresos de IRNet DC ----- | 51 |
| Cuadro 26: Plan del Personal ----- | 53 |
| Cuadro 27: Plan de Inicio ----- | 55 |
| Cuadro 28: Análisis de Equilibrio ----- | 56 |
| Cuadro 29: Pérdidas y Ganancias Proyectadas ----- | 57 |
| Cuadro 30: Flujo de Efectivo ----- | 58 |
| Cuadro 31: Flujo de Caja ----- | 58 |
| Cuadro 32: Balance General Proyectado ----- | 59 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| Ilustración | Página |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| Ilustración 1: Area Geográfica de DGEFCU ----- | 17 |
| Ilustración 2: Comarcas Censales con Población Hispaná ----- | 23 |
| Ilustración 3: Hispanos en Washington D.C. ----- | 32 |
| Ilustración 4: Hispanos en Ciudad Central de Wash. D.C. ----- | 32 |
| Ilustración 5: Comarca Censal 28.02 ----- | 41 |
| Ilustración 6: Comarca Censal 25.02 ----- | 41 |
| Ilustración 7: Comarca Censal 27.02 ----- | 42 |
| Ilustración 8: Comarca Censal 37 ----- | 42 |
| Ilustración 9: Comarca Censal 27.01 ----- | 43 |
| Ilustración 10: Comarca Censal 29 ----- | 43 |
| Ilustración 11: Comarca Censal 28.01 ----- | 44 |
| Ilustración 12: Comarca Censal 38 ----- | 44 |
| Ilustración 13: Comarca Censal 18.04 ----- | 45 |

INDICE DE ABREVIACIONES

Por sus siglas en inglés –

| | |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| WOOCU | Concejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Credito |
| DGEFCU | Cooperativa de Ahorro y Credito Federal de Empleados Gubernamentales |
| IRNet | Rede Internacional de Remesas |
| CrediCash DC | Sistema de Remesas y Ahorro de Washington D.C. |

Por sus siglas en español –

| | |
|-----|-----------------------------------|
| ONG | Organizaciones No Gubernamentales |
|-----|-----------------------------------|

Resumen Ejecutivo

La pobreza y la lucha civil en América Latina en la década de 1990 impulsaron un espectacular aumento en la migración de hispanos hacia Estados Unidos, lo que llevó a un aumento del 58 por ciento en la población hispana estadounidense, empujándola a 35 millones de habitantes. Los hispanos también representan el grupo más grande de habitantes nacidos en el extranjero, con 14.5 millones, cinco veces la población nacida en América Latina que vivía en Estados Unidos hace dos décadas. Las proyecciones del Censo de Estados Unidos muestran a los hispanos con un crecimiento de más de 100 millones para el año 2050, momento en el cual uno de cada cuatro residentes será hispano. Nunca antes se había visto un cambio demográfico de esta escala en Estados Unidos y hay una necesidad decisiva para promover la asimilación social y económica de los hispanos.

El impacto de los hispanos es notable no sólo en estos cambios demográficos, sino también en el enorme apoyo que este grupo está brindando a sus familiares en América Latina. Las transferencias periódicas en efectivo, también conocidas como “remesas” totalizaron más de US\$29,000 millones en el 2002. Las tarifas cobradas por las empresas que envían estos fondos son superiores a los US\$2,000 millones anualmente. Con el crecimiento de la población hispana, este mercado aumentará significativamente en los próximos diez años. Hay una oportunidad importante para una empresa dedicada a enviar remesas para establecer una estrategia de ventas basada en alcanzar los hispanos a nivel de su barrio, obtener significativo ingresos y a la vez ayudar a los hispanos a asimilarse tanto en el ámbito social como en el económico.

Este estudio presenta un plan de negocio que de ser promovido a nivel nacional en los Estados Unidos podría reducir significativamente el costo de las transacciones por remesa y tener importantes beneficios secundarios como el aumento del acceso a los servicios bancarios y de los ingresos de organizaciones no gubernamentales hispanas (ONG) en los Estados Unidos.

Reduciendo el costo de transacciones de remesas y promoviendo el acceso de servicios bancarios para hispanos será rentable y ayudará a los hispanos a integrarse más rápido en la sociedad de los Estados Unidos. El impacto en América Latina sería muy importante también. Un estudio realizado por el Colegio de la Frontera Norte en México indica que un aumento en los fondos que llegan a nivel de familia tiene un impacto económico positivo en los países receptores con un efecto multiplicador en la economía de más de 1.8 (por cada dólar adicional que llega a la familia, el impacto local en la economía es de 1.8 dólares). El desarrollo económico en América Latina es necesario para reducir la presión de la migración y reducir los costos de la transacción de las remesas que podría promover más desarrollo económico. El sector de las remesas también ofrece el potencial para que las cooperativas de ahorro y crédito de Estados Unidos y América Latina generen ingresos para apoyar los esfuerzos de desarrollo de la comunidad.

En resumen, este estudio podría servir como un modelo empresarial para: 1) identificar comunidades en los EE.UU. que tienen residentes hispanos más dispuestos a remitir fondos a América Latina; 2) segmentar las poblaciones de hispanos en estas comunidades por su país de origen usando información y mapas del Censo 2000; y 3) ejecutar una campaña de mercadeo, tipo “grass roots” o de casa por casa en barrios de

hispanos para aumentar el acceso de este grupo a servicios bancarios, reducir los costos de transacción para los inmigrantes que envían dinero internacionalmente, y generar ingresos para actividades de desarrollo comunitario. El plan empresarial para CrediCash DC -- un negocio de transacciones de remesas focalizado en un mercado clave en el área de Washington D.C.-- podría ser un modelo para el desarrollo de iniciativas similares en todo el continente americano para promover más acceso de hispanos al sector financiero formal, obtener servicios de remesas significativamente más baratos y apoyar económicamente iniciativas de desarrollo comunitario en EE.UU. y América Latina.

1. Introducción

*“En medio de la confusión de la batalla, las tropas...,
parecen derrotadas pero no estan. De la debilidad surge la fortaleza.”*

Sun Tzu, “El Arte de la Guerra”

En el último Censo del EE.UU. la población hispana aumentó casi 58 por ciento al pasar de 22.4 millones en el 1990 hasta 35.3 millones en el 2000. Ahora los hispanos son la minoría más grande. Los hispanos también han aumentado su poder económico. Según el Selig Center de la Universidad de Georgia, el poder adquisitivo total de los hispanos en el 2002 es de US\$580 mil millones. En el 2007 esta cifra excederá US\$926 mil millones y representará casi el 10 por ciento del poder adquisitivo total de EE.UU. Una encuesta de Bendixen y Asociados en 2001 indicó que el 69 por ciento de los inmigrantes latinos en EE.UU. (10 millones de adultos) remiten un promedio de US\$1,400 cada año a sus familiares en América Latina. Los habitantes de origen centroamericano en Estados Unidos son más de 2.4 millones y tienen el segundo nivel más alto nivel de remesas hispanas en el hemisferio, estimadas en US\$3,950 millones anuales. Este estudio presenta una oportunidad para los hispanos a fin de acceder a los servicios bancarios, disminuir los costos de transacción para remesas y promover iniciativas de desarrollo comunitario. Aquí se presenta un plan de negocio para una compañía de remesas creado por una cooperativa de ahorro y crédito --- la Cooperativa de Ahorro y Credito Federal de Empleados Gubernamentales del Distrito (DGEFCU por sus siglas en inglés).

Este tipo de iniciativa de desarrollo es importante por que América Latina se caracteriza por la pobreza generalizada, volatilidad económica y una cantidad desproporcionada de riqueza en manos de unos pocos. Actualmente existen más personas pobres que viven con US\$2 al día en América Latina que al final de la Guerra Fría, y la región continúa teniendo una de las distribuciones de ingresos más sesgadas en el mundo. Según el Banco Mundial, la pobreza en términos absolutos aumentó en América Latina de 1986 hasta 1996 en 179 millones de personas pobres (que viven con US\$2 al día), de las cuales 78 millones vivían en la pobreza extrema (US\$1 al día). Esta pobreza, junto con poblaciones en aumento, la disminución de los precios de los productos de exportación y la reducción de la inversión extranjera directa, han creado una importante migración de latinoamericanos hacia Estados Unidos y otros países. De la debilidad y diáspora de América Latina puede surgir una gran fuerza para aumentar el impacto de desarrollo del poder económico colectivo de los hispanos. Este estudio propone un modelo para las remesas que los hispanos envían desde EE.UU. a América Latina para promover desarrollo económico. Una porción del costo de transacción de estas remesas va a ser captado por la cooperativa de ahorro, el DGEFCU, para financiar iniciativas de desarrollo en comunidades hispanas.

La migración latinoamericana hacia Estados Unidos durante el período 1990 - 2000 aumentó la población hispana estadounidense en el 58 por ciento. En el año 2000, los hispanos serán ser la minoría más grande en EE.UU. Esta población representa ahora el grupo más grande nacido en el extranjero, con 14.5 millones, cinco veces la población nacida en América Latina que vivía en Estados Unidos hace dos décadas. En "The

Changing Face of America”, Ann Morse señala que la casi duplicación de la población nacida en el extranjero a 31 millones o el 11% de la población total supera los períodos pico de llegada de inmigrantes a inicios del siglo XX.

En palabras del profesor de Harvard Samuel Huntington, “... estos cambios son inquietantes y podría crear una reacción anti-inmigrante”. Patrick Buchanan en “Death of the West” recalca la necesidad de que los residentes hispanos se integren tan pronto como sea posible e indica que quizás para los hispanos es más difícil integrarse que para las olas previas de migrantes. Ellos se enfrentan a difíciles barreras, medidas por la fluidez en el idioma inglés, el acceso al sector financiero formal y la distribución en la población en general.

Según un estudio realizado en 2001 por Bendixen y Asociados, basado en 1,000 entrevistas de hispanos que mandan remesas periódicamente a la América Latina, este grupo tiene menos fluidez en el inglés y menos acceso al sistema formal bancario.

- Fluidez en el idioma inglés – Los hispanos prefieren el español como el idioma predominante (preferido o igual al inglés en el 70% de los hogares hispanos) y en términos de medios de comunicación, la manera más eficaz para alcanzar este grupo es a través de la televisión en español; y
- Acceso al sector financiero formal – Los hispanos constituyen la mitad de los habitantes “sin banco” en Estados Unidos, y como señal de la pobreza creciente, ninguno de los principales grupos de población hispana es próspero. Más del 85 por ciento de los hispanos ganan menos de 35,000 dólares por año

y más del 44 por ciento de los hispanos no tiene acceso a los servicios financieros formales.

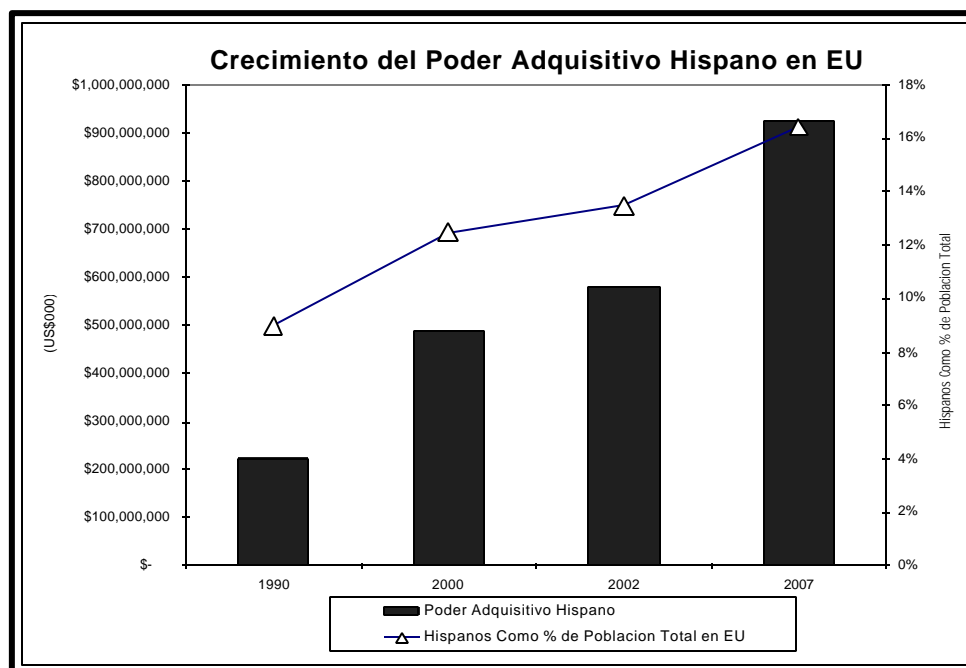
Aunque los hispanos tienen sueldos relativamente bajos y carecen de acceso a los servicios financieros, el sector privado americano está empezando a ver un mercado potencial tremendo en comunidades hispanas mientras su poder económico crece. El poder adquisitivo hispano ha aumentado anualmente a más de 8.7 por ciento y en el 2005 los hispanos tendrán poder un adquisitivo mayor que el de cualquier minoría en los Estados Unidos, incluyendo los afro-americanos.

Cuadro No. 1 - Poder Adquisitivo Hispano en EE.UU.

| Poder Adquisitivo Hispano en 2002 (US\$ mil millones) | | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. California - \$170.7 | 2. Texas - \$93.7 | 3. Florida - \$52.4 |
| 4. Nueva York - \$48.1 | 5. Illinois - \$25.6 | 6. Nueva Jersey - \$22.3 |
| 7. Arizona - \$17.5 | 8. Colorado - \$13 | 9. Georgia - \$11.3 |
| 10. New México - \$11 | 11. Carolina de Norte - \$8.8 | 12. Virginia - \$7.9 |

Fuente: Selig Center, Universidad de Georgia

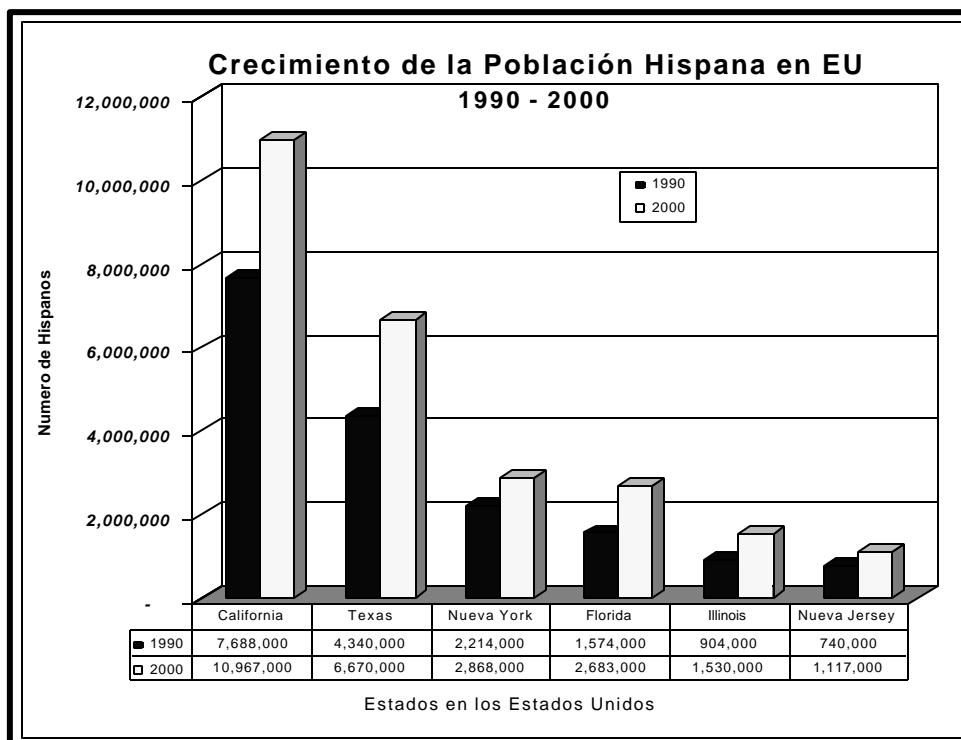
Cuadro No. 2 – Crecimiento del Poder Adquisitivo Hispano en los Estados Unidos



Fuente: Centro Selig, Universidad de Georgia, 2002

En términos de la concentración de la población hispana en los Estados Unidos, el Urban Institute en un informe de 2001 indicó que más de dos tercios de todos los residentes nacidos en el extranjero se encuentran en 6 Estados: California, Nueva York, Florida, Texas, Nueva Jersey e Illinois (ver Cuadro No. 3). Durante la década de 1990, la población hispana aumentó más del 100 por ciento en Arkansas, Georgia, Nebraska, Nevada, Carolina del Norte y Tennessee.

Cuadro No. 3 - Crecimiento de la Población Hispana en los Estados Unidos

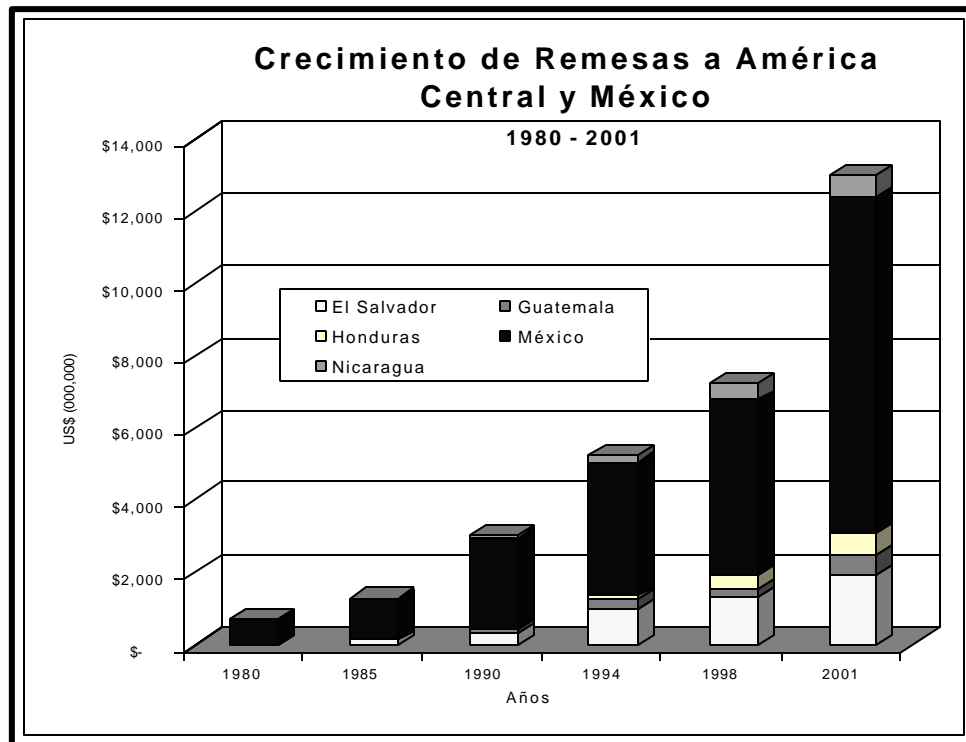


Fuente: Censo 2000 Informe Hispano

Estados Unidos debe tomar la iniciativa y buscar formas de traer a los hispanos a la corriente principal existente, o enfrentar las consecuencias de un país dividido culturalmente, y quizás hasta en términos étnicos. Un área vital es ayudar a los hispanos a lograr acceso al sector financiero formal y existe la posibilidad de usar transacciones de remesas como un mecanismo para acelerar el acceso bancario de los hispanos a los servicios bancarios.

El Cuadro No. 4 muestra la tendencia creciente de remesas en los últimos veinte años para México y América Central.

Cuadro No. 4 – Crecimiento de Remesas a América Central y México



Fuente: Diálogo Inter-Americano, Washington D.C.

1.1 Justificación del Estudio

La empresa propuesta en este estudio entre el Concejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOOCU) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Federal de Empleados Gubernamentales (DGEFCU) podría ser el primer paso en la expansión de una Red Internacional de Remesas (IRNet en inglés) de WOOCU con un foco estratégico en los centroamericanos. Este estudio demostrará el potencial de un negocio de remesas basado en Washington D.C. para aumentar el acceso de los hispanos a los servicios bancarios, reducir los costos de transacción de remesas y promover el desarrollo comunitario. Este mismo modelo podría extenderse a toda el área Metropolitana de Washington D.C. (Northern Virginia y Maryland) y a otras áreas urbanas importantes en EE.UU. con altas concentraciones de residentes centroamericanos (Los Angeles, Nueva York, Miami y Houston).

El impacto de este modelo empresarial podría ser significativo en la reducción de los costos de transacción de las remesas así como en el aumento del flujo de remesas netas hacia Centroamérica. Al mismo tiempo, más hispanos podrían obtener acceso a los servicios bancarios. Una reducción en el costo de las remesas, de un promedio de 10% a 7% de la cantidad remitida resultaría en un aumento de US\$114 millones en remesas netas que llegarían a las familias en Centroamérica. A medida que el flujo de remesas aumenta, ocurren importantes impactos económicos: mayores flujos de capital equilibran los déficits comerciales y el poder adquisitivo aumenta en el mercado local, creando un efecto multiplicador. Un estudio realizado por el El Colegio del la Frontera Norte de

México indica que cada dólar adicional de las remesas que llega a una familia tiene un efecto multiplicador de 1.8 en la economía local. El estudio también indica que un nuevo empleo se crea, principalmente en el sector rural, por cada \$4,430 de aumento en remesas netas.

1.2 Objetivo

Diseñar un plan de negocios de tres años para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Federal de Empleados Gubernamentales del Distrito (DGEFCU) a fin de lograr una participación del 50% en el mercado de US\$27.5 millones de remesas hacia América Latina (principalmente hacia El Salvador - US\$21.3 millones) desde el área geográfica de la DGEFCU.

1.3 Metodología

Este proyecto se inició con un estudio detallado del mercado de remesas hacia América Latina para poder determinar las características clave de los participantes de este mercado -- las empresas dedicadas a transferencias de dinero, costos y beneficios para regiones geográficas específicas --. Se hizo una profunda revisión de literatura y de fuentes en Internet. Se realizaron entrevistas personales con varios expertos en desarrollo económico, funcionarios gubernamentales, empresarios y otros participantes en el mercado de remesas. Se hizo una investigación usando el portal del Censo de Estados Unidos para identificar poblaciones hispanas, país de origen y mapas hasta el nivel de calle en el área del mercado meta. Esta información fué revisada y analizada, y se tomaron una serie de decisiones para estructurar la empresa y donde localizarla.

1.4 Alcances y Limitaciones

CrediCash DC es en esencia un esfuerzo piloto, que si es exitoso, podría convertirse en el modelo para una iniciativa nacional orientada a brindar un servicio de remesas seguro, rápido y de bajo costo para los hispanos en todo Estados Unidos que a la vez aumente su acceso a servicios bancarios y proporcione financiamiento a programas de desarrollo local. Este estudio presenta una estrategia de negocios para que la DGEFCU establezca una empresa de transacción de remesas que brinde un servicio eficaz a los residentes hispanos en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C. El DGEFCU puede usar este documento como una estrategia para disminuir los costos de las remesas y extender la membresía de su cooperativa de ahorro y crédito.

2. Plan de Negocio

2.1 Resumen Ejecutivo

Las remesas representan la porción de los ingresos que el trabajador inmigrante envía a su familia a su país de origen. Las remesas enviados por hispanos hacia Latinoamérica superaron los US\$29 mil millones en el 2002 de lo cual más de US\$ 14 mil millones fueron enviados desde el EE.UU. hacia México y Centroamérica. Las empresas de transferencia de dinero y envíos o *‘courier’* involucradas en el envío de dinero hacia México y Centroamérica ganaron más de US\$1,300 millones el año pasado.

Un análisis del mercado indica que los hispanos provenientes de Centroamérica forman uno de los grupos con más probabilidades de enviar fondos hacia su país de origen y que Washington D.C. es una de las mejores áreas de mercado para este grupo. Washington D.C. posee la segunda población más grande de origen centroamericano de las áreas metropolitanas de EE.UU., centroamericanos representan 47% del total de la población hispana en Washington D.C... En el distrito central de la ciudad de Washington D.C. , compuesto por las áreas de Mount Pleasant, Adams Morgan y Columbia Heights existen 21,561 hispanos con un poder adquisitivo combinado de US\$112,5 millones. Este grupo remite más de US\$27.5 millones por año a Centroamérica y México (ver Cuadro No. 5, p. 21). Estas remesas son enviadas principalmente a través de Western Union, MoneyGram, BanComercio (El Salvador) y en menor cantidad a través de Gigante Express (Centroamérica y México) y otras empresas de envíos. Western Union es la empresa dominante en el mercado.

Existe una oportunidad para una empresa pequeña pero ágil y con raíces en el lugar para captar una porción significativa de este mercado de transacciones de remesas asociándose con Organizaciones No Gubernamentales y líderes locales para establecer un servicio de remesas con base en la comunidad vinculada con la DGEFCU. CrediCash DC aprovechará esta oportunidad; operará al interior de la infraestructura existente de la DGEFCU y efectuará negocios a través de puntos de servicio tales como 1) las oficinas de la DGEFCU, 2) oficinas de Organizaciones No Gubernamentales hispanas ubicadas en el área del mercado meta, y 3) en los Clubes de Remesas. Los Clubes serán manejados a nivel de barrio por líderes locales que estén capacitados como agentes de CrediCash DC. Cada líder de Club formará un grupo de vecinos para: 1) establecer cuentas de la cooperativa de ahorro y crédito de la DGEFCU; 2) remitir fondos vía CrediCash DC hacia los países de origen; y 3) establecer cuentas de ahorro individuales para cada miembro del Club.

CrediCash DC ofrecerá un servicio de remesas cómodo, de bajo costo, rápido y seguro que ofrezca beneficios secundarios importantes. Además de ofrecer una tarifa menor que la de Western Union., CrediCash DC ayudará a los hispanos a lograr acceso a los servicios bancarios y aumentar los ahorros individuales. En tres años, CrediCash DC captará el 50% del mercado de remesas (US\$13,750,000). La empresa cobrará una comisión del 5% por transacciones de remesas y generará más de US\$687,000 en ingresos totales al tercer año de operaciones.

El éxito de CrediCash DC apoyará un esfuerzo nacional por parte del Concejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) para identificar áreas geográficas con poblaciones significativas de residentes hispanos que cumplan con las características demográficas para grupos que tengan más probabilidades de enviar dinero a Latinoamérica. WOCCU inició la Red Internacional de Remesas (IRNet) hace dos años y medio para manejar transferencias de remesas a nivel mundial en sociedad con cooperativas de crédito y Vigo Remittance Corporation. IRNet ahora funciona en 170 cooperativas de ahorro y crédito con 750 puntos de servicio en 28 estados. En el 2002, IRNet envió US\$50 millones en remesas hacia más de 40 países y superó las cantidades proyectadas de transacciones para el año en un 65%. WOCCU pretende ampliar el alcance de las remesas basadas en cooperativas de ahorro y crédito a través de IRNet identificando áreas de alta densidad geográfica, diseñando planes de negocios cuidadosamente focalizados para obtener una porción del mercado hispano para remesas en esa área y luego ayudando a las cooperativas locales de ahorro y crédito a poner en marcha estos planes.

2.2 Objetivos

CrediCash DC logrará una participación del 50% en el mercado de US\$27.5 millones de remesas hacia América Latina (principalmente hacia El Salvador - US\$21.3 millones) desde el área geográfica de la DGEFCU. CrediCash DC generará una utilidad bruta de US\$206,250 durante el Año Uno, US\$344,000 en el Año Dos y US\$687,000 en el Año Tres. La empresa obtendrá una utilidad neta de US\$30,700 durante el Año Tres.

Los objetivos secundarios son:

- Aumentar la membresía total de la DGEFCU en un 25% (4,000 nuevos miembros) hasta 15,000 miembros;
- Captar a lo largo de tres años un mínimo de US\$60,000 en ahorros de los participantes del Club de Remesas.

2.3 Misión

CrediCash DC proveerá un servicio de remesa conveniente, de bajo costo, seguro y rápido para los residentes hispanos de los barrios de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights en Washington, D.C.

2.4 Claves para el Éxito

CrediCash DC trabajará de cerca con ONGs hispanas para implementar un sistema de “agentes de barrio” y ofrecer un servicio de entrega de remesas conveniente y eficaz. Las claves del éxito de CrediCash DC serán ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los clientes en términos de ser fácilmente accesible en su barrio. Debe ser un servicio confiable y relativamente exento de complicaciones. Para poder competir con Western Union y MoneyGram, el mercadeo de CrediCash DC debe hacerse utilizando vecinos de los clientes potenciales a nivel de la calle. Para hacer eso, deben abordarse los siguientes puntos clave:

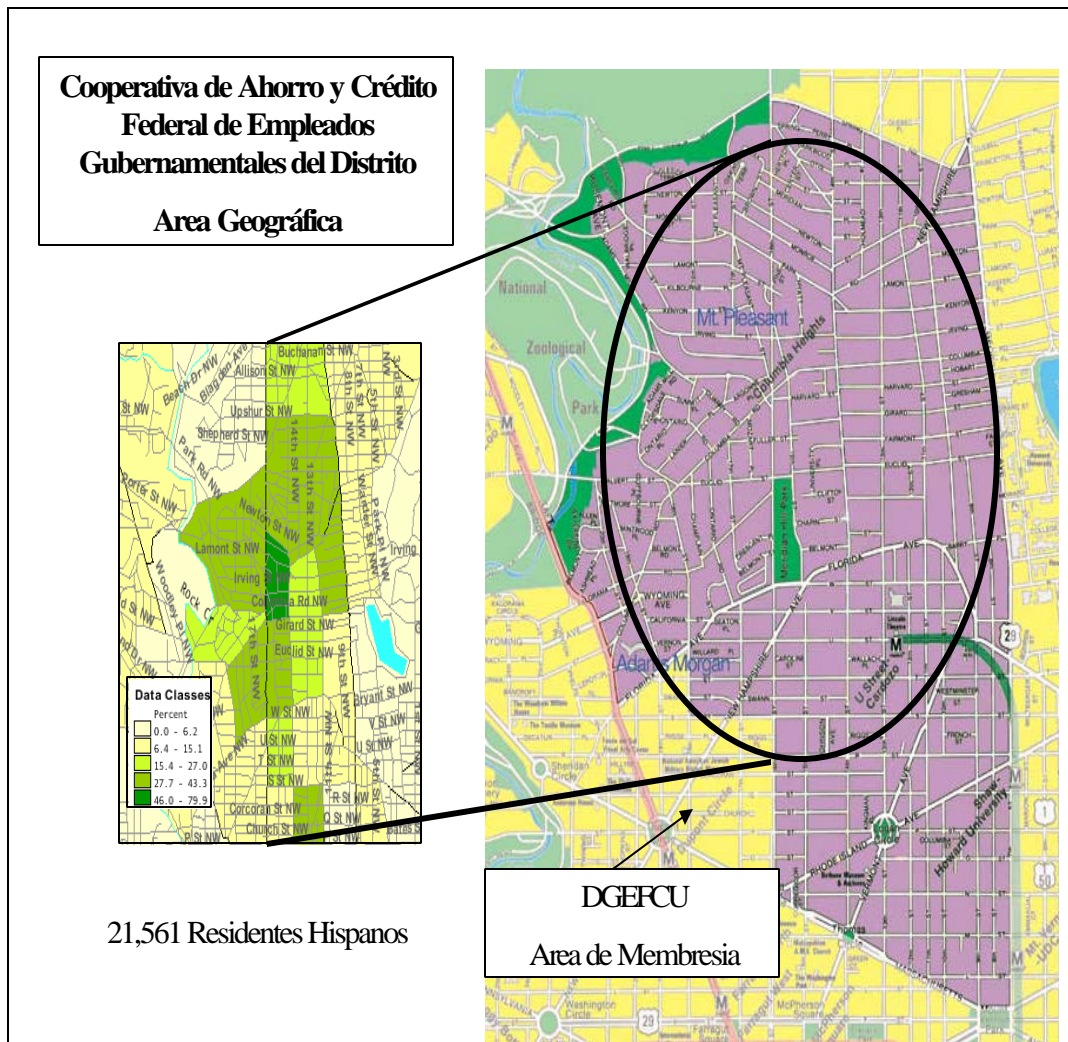
- Brindar un servicio de transferencia de dinero accesible, seguro, rápido y de bajo costo que satisfaga las necesidades de los clientes que remiten dinero a México, Centroamérica y República Dominicana. CrediCash DC debe brindar un producto bueno y fácil de usar. El sistema de remesas necesita estar literalmente disponible en cada esquina en el área del mercado meta y ser muy simple de usar. De acuerdo con un estudio de Bendixen 2001, el 60% de los hispanos citaron la comodidad, la seguridad y la entrega rápida como los factores más importantes a considerar al momento de determinar cómo y desde dónde enviar dinero a su país de origen. El servicio CrediCash DC debe ser visible y accesible a nivel de la calle. Deben utilizarse sistemas de entrega innovadores para llegar a los clientes potenciales.
- Identificar y enfocarse en áreas con alta concentración de hispanos con más probabilidades de enviar remesas. Un atributo clave del servicio será su promoción usando datos y mapas de comarcas censales, para focalizar clientes de alto potencial a nivel de cuadra en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights.
- Diseñar e implementar un sistema efectivo de extensión de barrio en barrio con alta densidad de hispanos el cual proporcione “agentes” para CrediCash DC que sean fácilmente accesibles por parte de potenciales clientes de remesas. En los barrios meta, CrediCash DC debe asociarse con líderes locales, pequeños comerciantes, ONGs y otros para establecer una amplia cobertura de mercado meta.

En resumen, las claves para el éxito son desarrollar el producto apropiado para el mercado local de remesas, focalizar áreas meta de mercadeo en áreas de alto potencial y lograr una saturación del mercado a través de una red de agentes locales.

2.5 Resumen de la Empresa

CrediCash DC será una subsidiaria en propiedad absoluta de la DGEFCU e iniciará operaciones en octubre del 2003. En enero del 2004, CrediCash DC comenzará a procesar transacciones de remesas para residentes en vecindarios clave en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C.. Las remesas se harán a través de una red de agentes que alimentan el sistema de CrediCash DC para envíos a Latinoamérica. CrediCash DC utilizará el espacio de oficinas de la cooperativa de ahorro y crédito y los sistemas de apoyo administrativo. La DGEFCU brindará acceso a computadoras, teléfonos, espacio de oficina, electricidad, agua, etc. dentro de la oficina central ubicada en Reeves Center, 2000 14th Street NW. El sistema contable de CrediCash DC también será manejado por la DGEFCU como una rama separada de operaciones. CrediCash DC operará en el área geográfica de DGEFCU como se indica en la Ilustración No. 1.

Ilustración No. 1 – Área Geográfica de DGEFCU



2.6 Servicios

Descripción de Servicios - CrediCash DC brindará un servicio de remesas de bajo costo a hispanos residentes en el área del mercado meta. Este servicio será cómodo, seguro y rápido. También generará beneficios secundarios significativos para la población meta. El medio para brindar este servicio será a través de clubes de remesas conformados por personas que de manera regular envían remesas a sus familias en América Latina. Se identificará a los líderes locales para capacitarlos como “agentes de

barrio”. Al agente local se le asistirá para iniciar un club con un grupo de vecinos que transmita remesas periódicamente e implementar un programa de ahorros individual.

El costo del servicio de CrediCash DC será el 5 por ciento del monto del dinero transferido. Este costo será 35 por ciento menos del costo por un servicio similar ofrecido por el líder del mercado, Western Union. El personal de CrediCash DC asistirá a los agentes locales en lo referente a iniciar clubes de remesas y capacitar a los miembros de los mismos sobre cómo manejar su organización.

Cada club ayudará a sus miembros a obtener la documentación necesaria para abrir una cuenta con la DGEFCU. Una porción de cada remesa efectuada por un miembro del club irá a la cuenta en la cooperativa de ahorro crédito de ese miembro. El líder del club, agente local de CrediCash DC, recibirá una porción de cada remesa a manera de pago por el trabajo que implica el manejo de los asuntos del club. En resúmen, los clientes podrán enviar remesas en forma cómoda, segura y rápida a la vez que logran acceso a servicios bancarios y logran ahorros individuales. IRNet además se asociará con ONGs hispanas locales para brindar información acerca de los servicios disponibles localmente para asuntos legales, sociales y económicos que afecten a la comunidad hispana en el área del mercado meta.

Un empleado de CrediCash DC recolectará las remesas de cada club al menos dos veces por semana. Estas remesas serán trasladadas a la oficina central y procesadas. Las recolecciones se planearán para asegurar que las transacciones de remesas sean enviadas dentro de dos días laborables desde la fecha de su recibo. El líder del club local entregará

un número de confirmación en el momento de recibir el dinero para remitir. El CrediCash DC mandará un número de confirmacion al líder del club local una vez que la remesa haya sido despachada. El costo de operar los clubes de remesa se estima en un 1.25 por ciento de la cantidad total remitida con un 1 por ciento para el líder del club como remuneración por sus servicios y un 0.25 por ciento para CrediCash DC por su apoyo a los clubes.

Comparación Competitiva - CrediCash DC ofrecerá un mecanismo fácilmente accesible, seguro, rápido y de bajo costo. Lo hará a través del trabajo con líderes locales en la comunidad que son bien conocidos para los clientes potenciales. El reclutamiento de líderes locales para que se conviertan en agentes de CrediCash DC creará un fuerte programa de extensión de vecino a vecino comunicando su sobresaliente producto para el envío de remesas, pero también resaltando los importantes beneficios secundarios del programa (acceso a servicios bancarios y programa de ahorro). Los líderes del mercado, Western Union (30 puntos de servicio) y MoneyGram (16 puntos de servicio) ofrecen comodidad, seguridad y envío rápido, pero cobran hasta un 35% más que CrediCash DC y no ofrecen beneficios secundarios.

Fuente – CrediCash DC proveerá este servicio de remesa a través de WOCCU y su convenio con Vigo Remittance Corporation. WOCCU inició la Red Internacional de Remesas (IRNet) hace dos años y medio para manejar transferencias de remesas a nivel mundial en sociedad con cooperativas de ahorro y crédito y Vigo Remittance Corporation. En el 2002, IRNet remitió US\$50 millones a más de 40 países y excedió sus montos proyectados de transacciones para el año en un 65%. CrediCash DC utilizará

el software de transacciones financieras de IRNet y los puntos de servicio de IRNet/Vigo en Centroamérica y México para la entrega de remesas. El software de IRNet para las transacciones de remesas estará disponible al CrediCash DC bajo un convenio con WOCCU.

Tecnología – La tecnología de transferencia electrónica de dinero está avanzando y muchas instituciones financieras están ofreciendo tarjetas de débito para transferencia de dinero. A medida que los clientes de CrediCash DC ganen acceso a los servicios bancarios a través de su membresía en la DGEFCU, tendrán acceso a tarjetas de débito y otros tipos de tarjetas y un mecanismo desarrollado para utilizar estas tarjetas para transacciones de remesas.

2.7 Resúmen de Análisis del Mercado

CrediCash DC focalizará como meta a grupos específicos de hispanos utilizando un programa de extensión comunitaria que tiene como objetivo brindar una serie de servicios, incluyendo remesas y otros servicios financieros. La campaña educará a los residentes acerca de los costos y beneficios que implican ser miembro de la DGEFCU y resaltará el bajo costo, entrega rápida y segura de las remesas bajo el programa de remesas de CrediCash DC. Se fijarán como meta los vecindarios hispanos de alta densidad poblacional utilizando datos y mapas censales para señalar residentes hispanos por país de origen. El mercado meta de CrediCash DC son los 21,561 hispanos residentes en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C.. Se estima que este grupo envía remesas por más de US\$27.5 millones

al año hacia Latinoamérica. La mayoría de residentes (56%) son originarios de El Salvador y se estima que transfieren a este país aproximadamente US\$21 millones cada año. Este mercado se ha duplicado en los últimos diez años y la tendencia es que irá creciendo a una tasa significativa durante los próximos diez a quince años.

Cuadro No. 5 - Remesas anuales desde las áreas de Columbia Heights, Mount Pleasant y Adams Morgan en Washington D.C.

| País de Origen | Población Por País de Origen | Remesas per Cápita | Remesas Anuales |
|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| | | US\$ | US\$ |
| El Salvador | 12,046 | \$1,764 | \$21,249,144 |
| Honduras | 972 | \$1,657 | \$1,610,604 |
| Guatemala | 1,399 | \$931 | \$1,302,469 |
| Nicaragua | 418 | \$1,361 | \$568,898 |
| México | 2,447 | \$403 | \$986,141 |
| República Dominicana | 1,095 | \$1,612 | \$1,765,140 |

Fuente: Diálogo Inter-Americano, Censo 2000 y Instituto Mumford

2.7.1 Segmentación del Mercado

Una reciente evaluación hecha por Diálogo Inter-Americano indica que la cantidad promedio de remesa enviado varía por país de origen. Por eso es importante saber donde vivan las poblaciones hispanos y su origen para enfocar una campaña de

mercadeo a directamente a los clientes potenciales con más probabilidad de remitir altos cantidades de fondos a Latin América.

Los hispanos residen en sitios relativamente segregados del área de mercado. Se efectuó un análisis de sus patrones de población y se identificaron barrios clave con alta concentración de residentes hispanos.

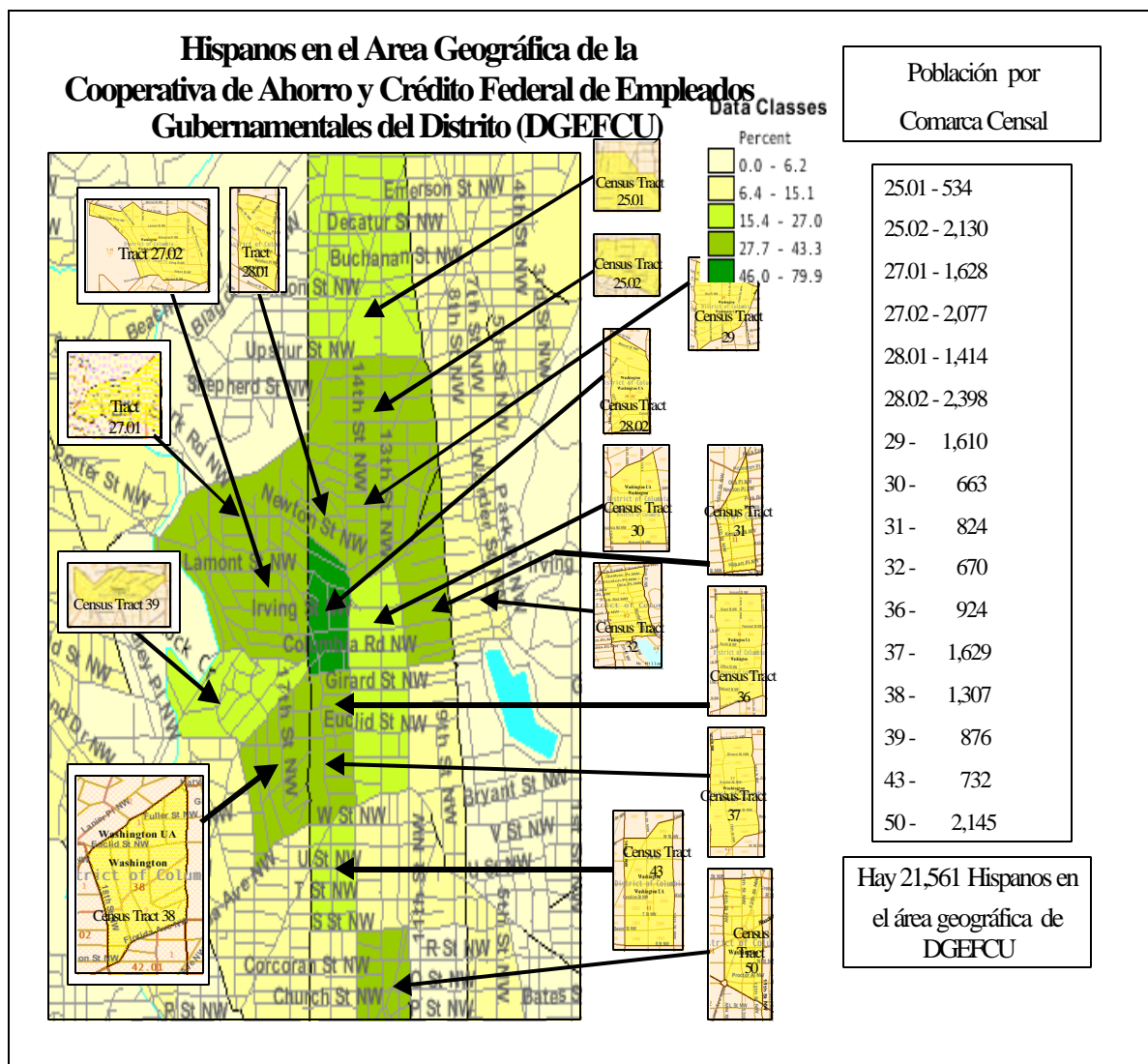
Cuadro No. 6 – Hispanos en el área geográfica del DGEFCU

| <p style="text-align: center;">Hispanos en el Area Geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Federal de Empleados Gubernamentales del Distrito (DGEFCU) Adams Morgan, Mount Pleasant and Columbia Heights Washington D.C.</p> | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------|------------|-------------|
| Census Tract | Rep. Dom. | El Salvador | Guatemala | Honduras | Nicaragua | México | Sur América |
| 25.01 | 31 | 192 | 10 | 4 | 0 | 42 | 22 |
| 25.02 | 98 | 945 | 29 | 71 | 26 | 40 | 20 |
| 27.01 | 53 | 485 | 56 | 55 | 25 | 142 | 94 |
| 27.02 | 31 | 738 | 85 | 156 | 32 | 160 | 89 |
| 28.01 | 79 | 559 | 17 | 46 | 6 | 54 | 32 |
| 28.02 | 30 | 1,065 | 69 | 105 | 27 | 101 | 69 |
| 29 | 35 | 666 | 42 | 27 | 41 | 105 | 32 |
| 30 | 19 | 261 | 11 | 21 | 10 | 65 | 22 |
| 31 | 43 | 318 | 17 | 16 | 8 | 17 | 44 |
| 32 | 67 | 220 | 25 | 7 | 11 | 48 | 8 |
| 36 | 20 | 360 | 22 | 25 | 8 | 70 | 16 |
| 37 | 90 | 678 | 58 | 27 | 27 | 92 | 45 |
| 38 | 15 | 385 | 50 | 25 | 15 | 109 | 113 |
| 39 | 42 | 189 | 21 | 12 | 11 | 104 | 101 |
| 43 | 8 | 253 | 14 | 8 | 8 | 60 | 38 |
| 50 | <u>27</u> | <u>472</u> | <u>379</u> | <u>23</u> | <u>16</u> | <u>355</u> | <u>58</u> |
| Total | 706 | 7,786 | 905 | 628 | 271 | 1,564 | 803 |
| Total Ajustado | 1,095 | 12,046 | 1,399 | 972 | 418 | 2,447 | 1,242 |

Fuente: Censo 2000 y Insituto Mumford

(Nota: Los ajustes en la última fila fueron hechos usando los estimados del Instituto Mumford.)

Ilustración No. 2 – Comarcas Censales con Población Hispana en Columbia Heights, Mount Pleasant and Adams Morgan de Washington D.C.



Fuente: Censo 2000

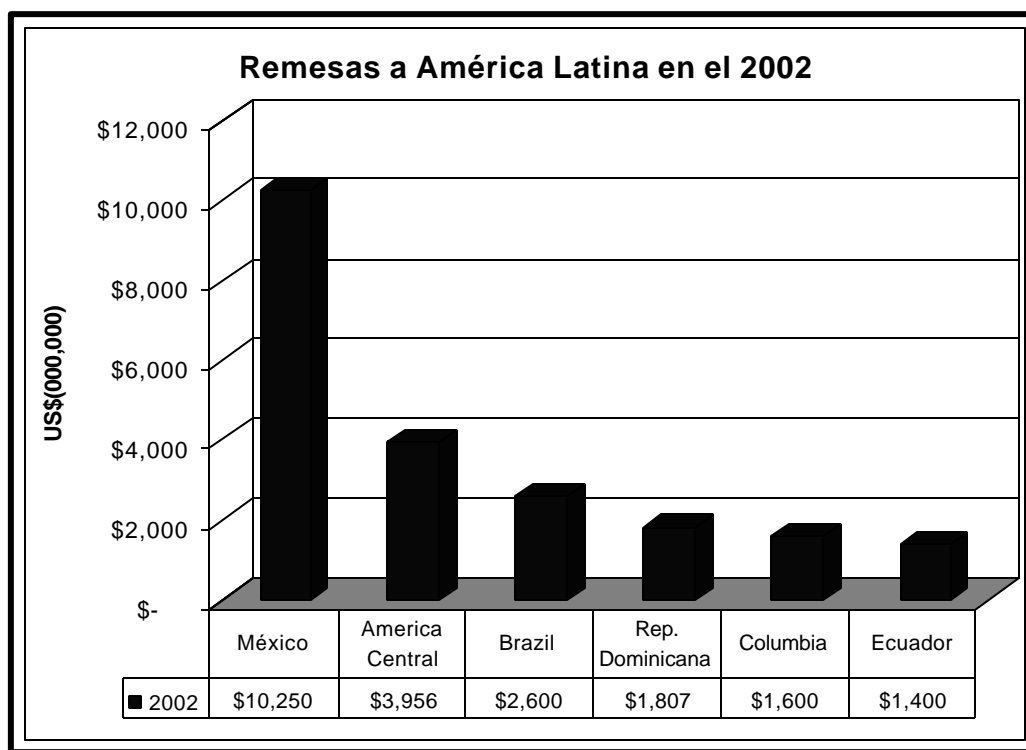
2.7.2 Estrategia de Segmentación del Mercado

Esta sección trata sobre cómo se escogieron el área de Washington D.C. y el territorio de miembros de la DGEFCU de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights para desarrollar un negocio de remesas. Se analizó una evaluación de las

remesas hacia América Latina y el Caribe. Se utilizaron datos del Censo 2000 y del Instituto Mumford para determinar la ubicación, origen y densidad de las poblaciones hispanas de EE.UU. con más probabilidades de enviar remesas. Se hizo una revisión de las cooperativas de ahorro y crédito socias de la IRNet de WOCCU en estas áreas de alto potencial, y se seleccionó un sitio para establecer una empresa piloto.

Remesas hacia América Latina. El monto total de remesas enviadas a América Latina en el 2002 es superior a los US\$29,000 millones. Para México y Centroamérica los residentes hispanos enviaron más de US\$14,000 millones. Más de US\$39 millones al día fueron transferidos a la región el año pasado. En la década actual, las remesas hacia México y Centroamérica totalizarán US\$180,000 millones.

Cuadro No. 7 – Remesas a América Latina en el 2002 México

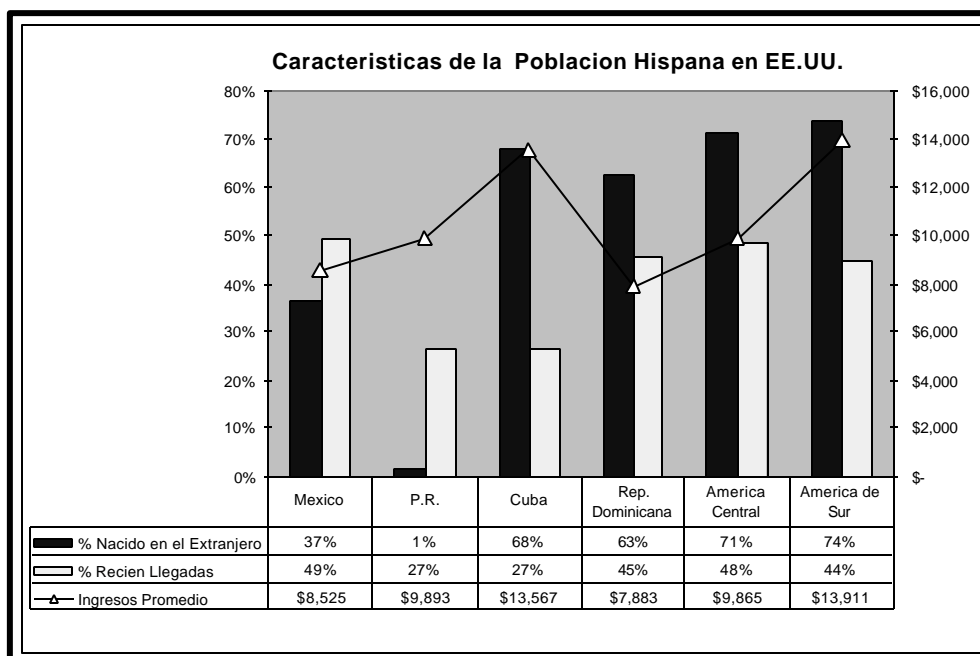


Fuente: Diálogo Inter-Americano

Características Demográficas de los Hispanos Que Envían Remesas

De acuerdo con una investigación realizada por el Fondo de Inversiones Multilaterales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es más probable que los hispanos nacidos en el exterior, recién llegados, y relativamente pobres, envíen dinero de regreso a América Latina que otros grupos de hispanos. El Cuadro No. 8 indica que los centroamericanos pertenecientes a todos los grupos de hispanos son en su mayoría nacidos en el exterior, poseen un alto porcentaje de inmigrantes recién llegados y poseen ingresos medios relativamente bajos. Estos datos indican que los centroamericanos son probablemente el grupo con más probabilidades de transferir dinero de manera regular a su país de origen.

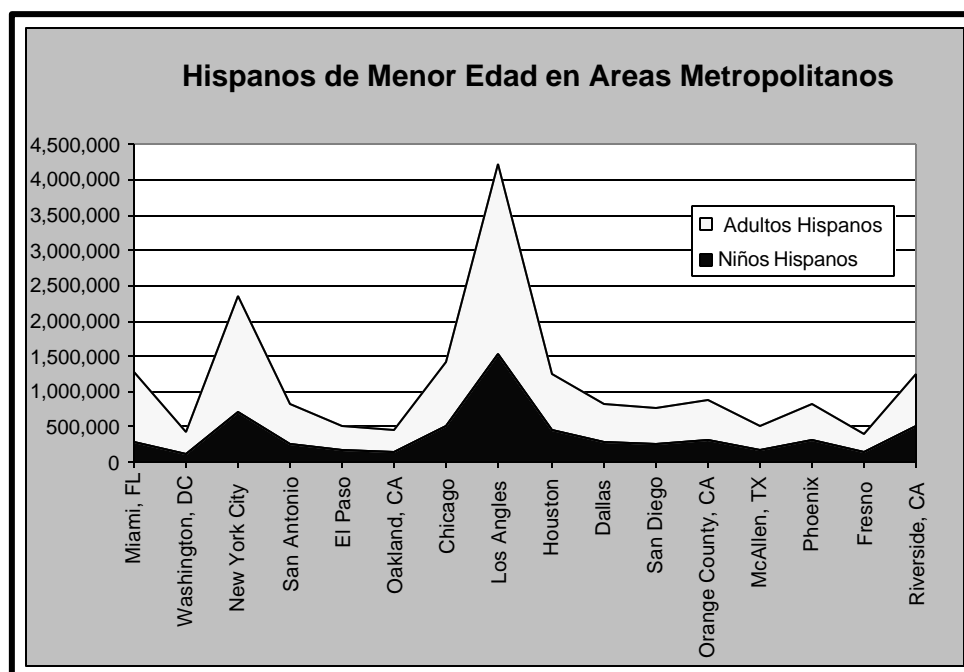
Cuadro No. 8 – Características de la Población Hispana en EE.UU.



Fuente: Censo 2000 y Instituto Mumford

Un factor clave en la identificación de poblaciones hispanas más probables de remitir fondos son aquellas que tienen bajas proporciones de niños a adultos. Es decir, en áreas donde hay altas poblaciones de hispanos, pero con bajas poblaciones de hispanos menores de 18 años comparado con lo que normalmente se esperaría. Cuando esto ocurre existe una gran probabilidad de que los hispanos en el área tengan un hijo dependiente en su país de origen y por eso estas áreas en EE.UU. tienen un potencial más alto para enviar remesas. Este factor -- tener niños dependientes en su país de origen -- es uno de los indicadores más fuertes de un alto potencial para enviar remesas. El Cuadro No 9 muestra la presencia de niños en áreas con alta densidad de pobladores hispanos en EE.UU.

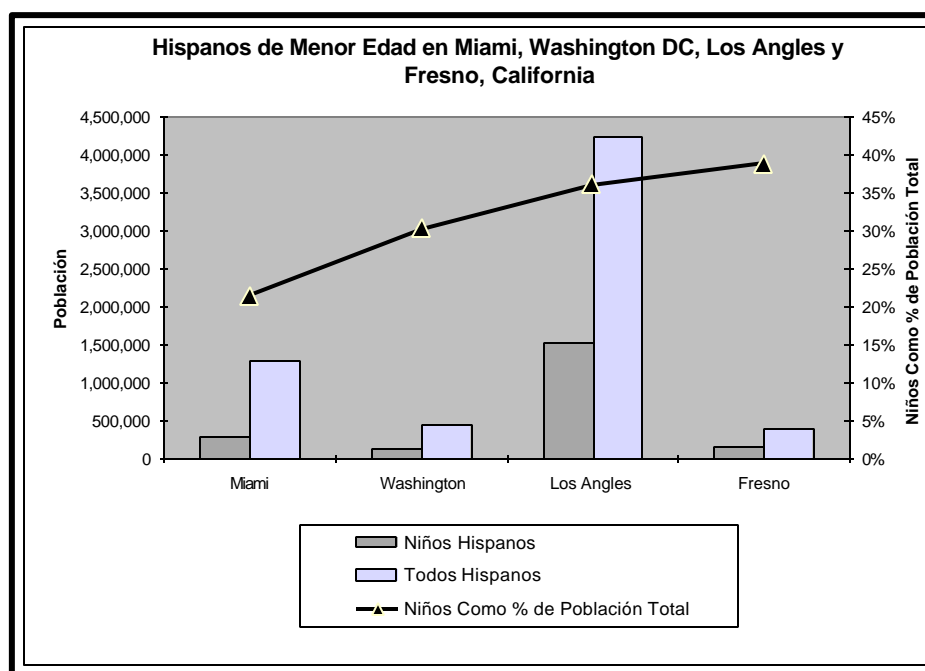
Cuadro No 9 - Niños Hispanos en Areas Metropolitanas en EE.UU.



Fuente: Censo 2000 y Instituto Mumford

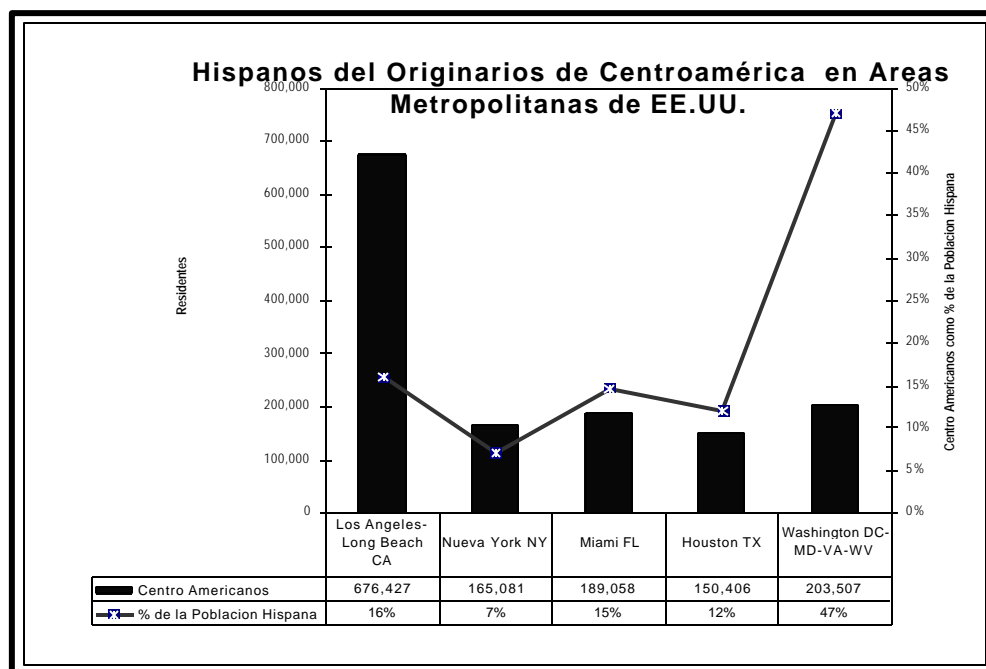
Miami y Washington D.C. son las ciudades de poblaciones relativamente bajas de niños hispanos. Miami posee el menor número de niños en términos de porcentaje de la población hispana en general, con solamente un 22% de hispanos citados como de 18 años de edad o menos. Washington D.C. le sigue en cuanto a nivel más bajo con un 30% del total de población hispana con 18 años o menos. Comunidades hispanas más establecidas o de mas antigüedad en, por ejemplo, Fresno, California poseen altos porcentajes de niños en su población en general. Vale la pena señalar que la fecundidad de los hispanos es la más alta de todos los grupos demográficos del país, con una tasa anual de fecundidad del 3% entre 1989 a 2000.

Cuadro No. 10 – Niños Hispanos en Washington D.C., Miami, Los Angeles y Riverside



Habiendo identificado al grupo originario de Centroamérica como el que posee un alto potencial para transferir dinero a sus países de origen, se llevó a cabo un análisis de la ubicación de las poblaciones de origen centroamericano y su concentración relativa. El Cuadro No. 11 resume los datos e indica que Washington D.C. posee la segunda población centroamericana más grande en EE.UU. En Washington D.C. los hispanos de origen centroamericano componen casi el 50% del total de la población hispana y esto significa la población más concentrada de centroamericanos en EE.UU. Las altas poblaciones de centroamericanos en Los Angeles, Nueva York, Miami y Houston forman un porcentaje pequeño de la población hispana total en estas ciudades.

Cuadro No. 11 – Hispanos de Origen Centroamericano en Areas Metropolitanas de EE.UU.

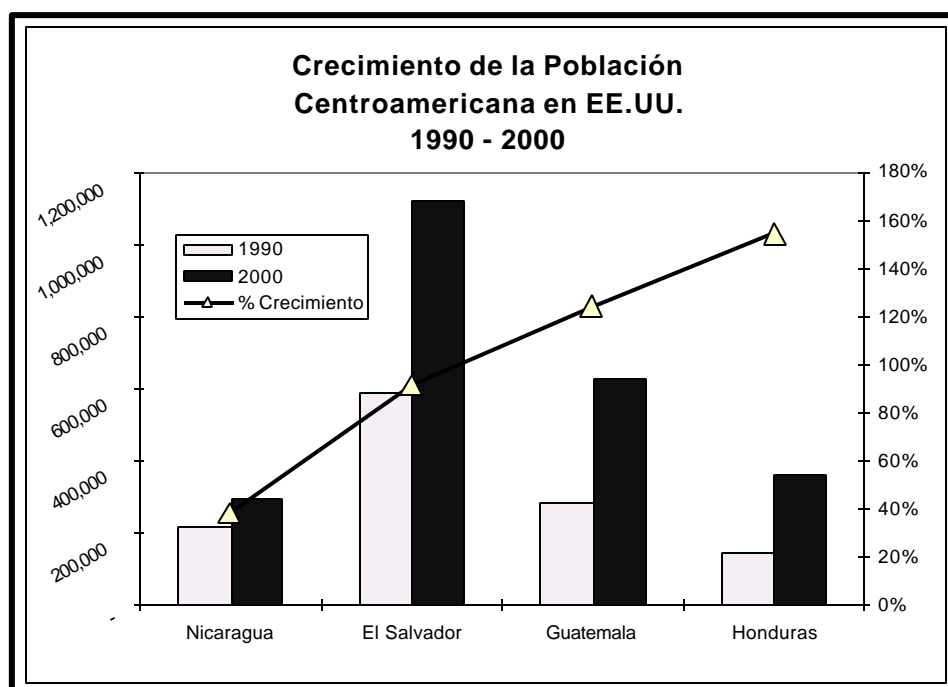


Fuente: Instituto Mumford

Población y Remesas de Hispanos de Origen Centroamericano.

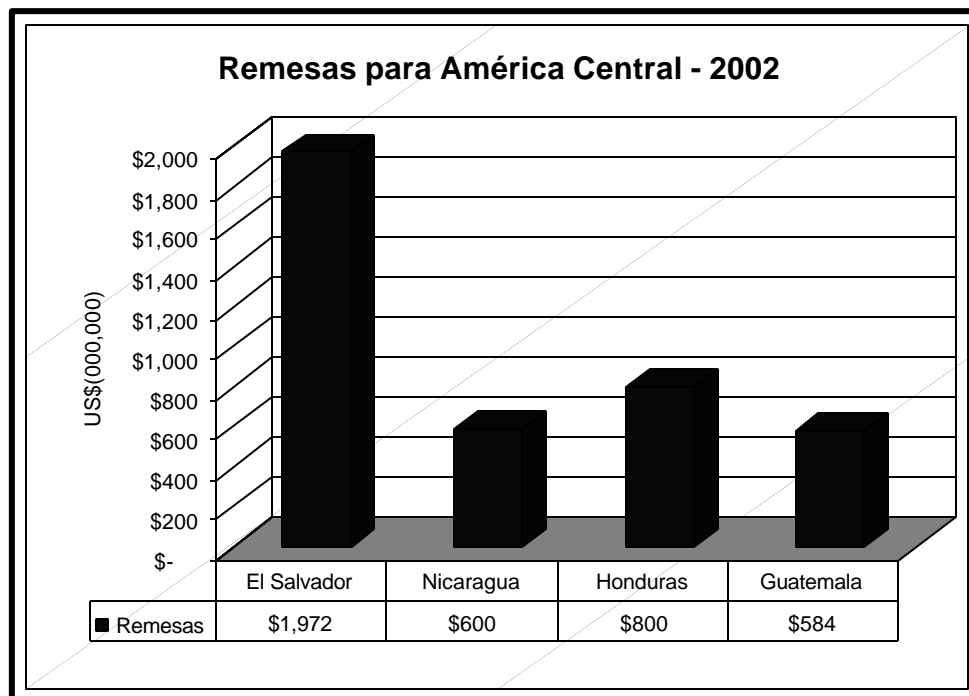
La población Centroamérica en EE.UU. creció significativamente entre 1990 y el año 2000 (ver Cuadro No. 12) y con este aumento de Centroamericanos también se incrementó la cantidad de remesas. De los US\$29,000 millones en remesas enviadas a América Latina en el 2002, aproximadamente US\$4,000 fueron enviadas a Centroamérica. Esto representó un aumento de 17.6 por ciento sobre las remesas en el 2001 y constituyó un aumento significativo sobre el promedio de crecimiento anual en remesas registrado durante 1999 al 2001 (el promedio de crecimiento anual de remesas durante este periodo fué del 12 por ciento).

Cuadro No. 12 – Crecimiento de Centroamericanos en EE.UU. entre 1990 y 2000.



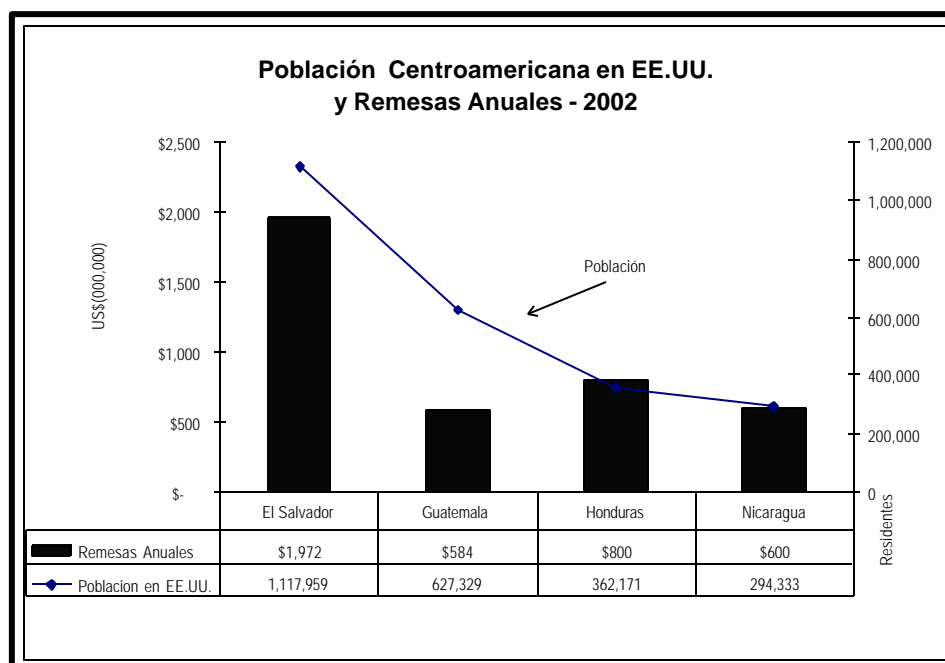
Fuente: Instituto Mumford

Cuadro No. 13 – Remesas para América Central en 2002



Fuente: Diálogo Inter-Americano

Cuadro No. 14 – Población Centroamericana y Remesas 2002

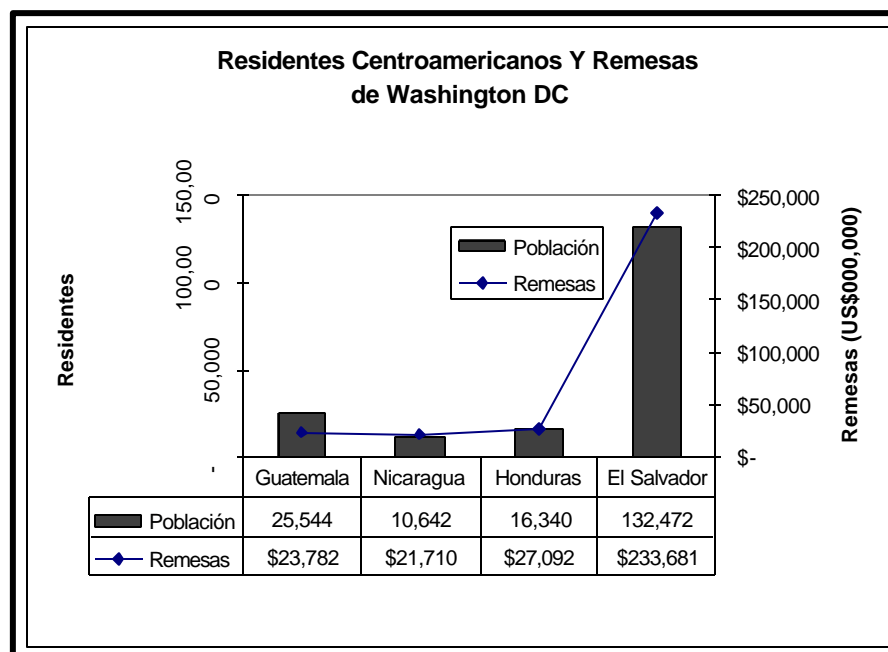


Fuente: Diálogo Inter-Americano e Instituto Mumford

2.7.3 Análisis de Servicios Empresariales

Se determinó que el negocio debe enfocarse en áreas con alta concentración de centroamericanos. Washington D.C. fué seleccionado por que cuenta con una población de centroamericanos muy grande (No.2 en EE.UU.) y muy concentrada (47 por ciento de la población hispana tiene su origen en Centroamérica). Se hizo una revisión de las cooperativas de ahorro y crédito socias de la IRNet de WOCCU en Washington D.C.: 1) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Federal de Empleados Gubernamentales (DGEFCU); y 2) la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Banco Inter-Americano de Desarrollo. Se seleccionó DGEFCU como sitio para establecer una empresa piloto por que su meta es aumentar el numero de miembros hispanos en su área geográfica --- Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights.

Cuadro 15 – Centroamericanos y Remesas de Washington D.C.



Fuente: Diálogo Inter-Americano

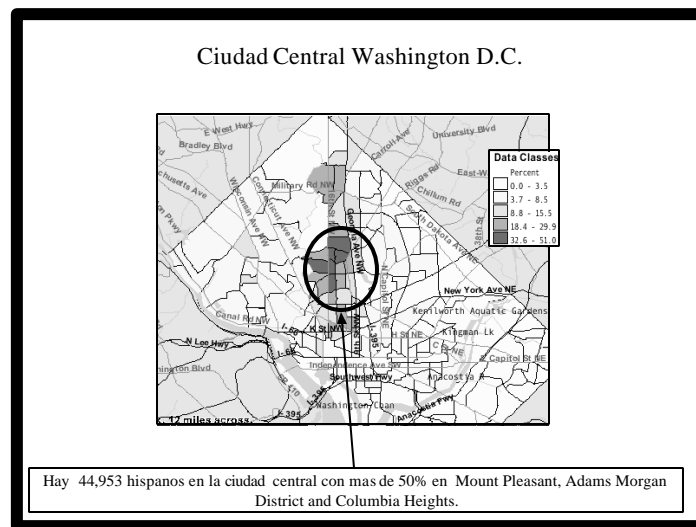
Según información del Instituto Mumford hay aproximadamente 430,000 hispanos en el área metropolitana de Washington D.C. Ilustraciones No. 3 y 4 muestran dónde están localizados los hispanos en el área general y la ciudad de Washington D.C.

Ilustración No. 3 – Hispanos en el Area Metropolitana de Washington D.C.



Fuente: Censo 2000

Ilustracion No. 4 – Hispanos en la Ciudad Central de Washington D.C.



Fuente: Censo 2000

Cuadro No. 16 – Origen de Hispanos en el Area Metropolitana Washington D.C.

| Origen de la Población Hispana en el Area Metropolitana de Washington D.C. | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Población Total | 4,923,153 |
| Hispanos | 432,003 |
| <u>Origen</u> | |
| <u>Fuentes de Migrantes Tradicionales</u> | <u>109,421</u> |
| México | 62,278 |
| Puerto Rico | 29,925 |
| Cuba | 9,526 |
| República Dominicana | 7,692 |
| <u>America Central</u> | <u>128,303</u> |
| Costa Rica | 1,541 |
| Guatemala | 16,314 |
| Honduras | 10,415 |
| Nicaragua | 6,618 |
| Panamá | 3,665 |
| El Salvador | 83,539 |
| Otros de Centro América | 6,211 |
| <u>America del Sur</u> | <u>58,802</u> |
| Argentina | 3,796 |
| Bolivia | 14,127 |
| Chile | 3,809 |
| Colombia | 9,090 |
| Ecuador | 4,284 |
| Paraguay | 726 |
| Perú | 15,532 |
| Uruguay | 837 |
| Venezuela | 2,849 |
| Otros de América del Sur | 3,752 |
| Todos Otros Hispanos | <u>135,477</u> |

Fuente: Censo 2000

Análisis de Necesidades, Tendencias y Crecimiento

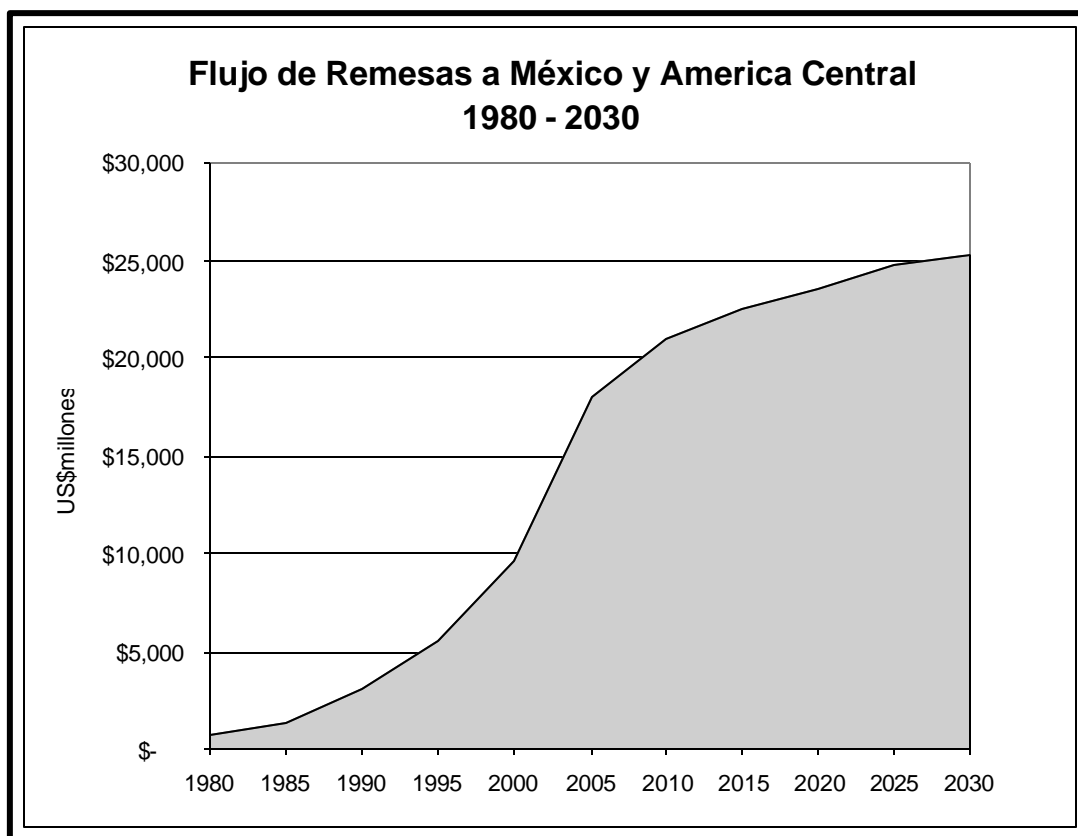
Necesidades - El servicio de IRNet llenará una necesidad entre los 21,000 hispanos en las áreas enfocadas para un servicio de remesas de bajo costo, rápido y conveniente. También reducirá sustancialmente los costos de cobrar cheques, promoverá el aumento de ahorros personales y proveerá acceso al crédito. Los hispanos relativamente pobres y los recién llegados a Estados Unidos sin acceso a servicios bancarios son los que tienen más probabilidades de remitir fondos hacia America Latina. Estas mismas personas dependen de información verbal para ayudarlas a tomar decisiones económicas y sociales. Los líderes hispanos y las ONG's locales que serán las sedes de los clubes de remesas alimentarán directamente esta red informal de conocimiento y ayudarán a informar a la población hispana de las ventajas de CrediCash DC para el envío de sus remesas.

Tendencias - La competencia por las transacciones de remesas está en aumento y más bancos están entrando en el mercado con opciones de transferencias electrónicas (tarjetas de débito, tarjetas de regalo, etc.). A medida que más y más empresas entran, las empresas con el programa de alcance más efectivo tendrán éxito en captar la mayoría de este mercado.

Crecimiento - Las tasas de las remesas se duplicaron a fines de las décadas de 1980 y 1990, con los residentes hispanos que enviaron más de US\$10,000 millones a México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras en el año 2000, US\$13,000 millones en

el 2001 y US\$14,200 millones en el 2002. Más de US\$39 millones al día fueron transferidos a la región el año pasado. Para el 2005, se ha proyectado que los flujos totales de remesas aumentarán a US\$18,000 millones. En la década actual, las remesas hacia México y Centroamérica totalizarán US\$180,000 millones.

Cuadro No. 17 - Flujo Proyectado de Remesas a México y América Central



Fuente: Pew Hispanic Center 2002

2.7.4 Competencia

Existen tres principales tipos de compañías involucradas en el negocio de las transacciones de remesas: 1) Principales Empresas de Transferencias de Dinero - Western Union y MoneyGram; 2) Servicios de Envíos (Courier) - Gigante Express, Vigo Remittance Corporation y otras; y 3) Bancos - BanComercio de El Salvador. Western

Union es la compañía de transferencia de dinero más grande en Estados Unidos, con el 81% del mercado nacional y el 75% del mercado internacional en 1997. La compañía comenzó a ofrecer servicios de transferencias internacionales de dinero en 1989, y en 1993 introdujo el servicio “Dinero en Minutos.” Western Union es conocida por la comodidad del servicio, el alcance mundial, la seguridad y el envío rápido. La porción del mercado de Western Union en México está disminuyendo debido a una fuerte competencia. La compañía tiene más de 1,700 agencias en México, 160 en El Salvador, 140 en Guatemala y 200 en República Dominicana. MoneyGram es la segunda más grande compañía de transferencias de dinero en Estados Unidos y es la principal competencia de Western Union. Gigante Express es la agencia de envíos más grande con una significativa porción del mercado en Centroamérica, manejando remesas hacia El Salvador, Guatemala y Honduras. Comenzó en Los Angeles en 1982 como un negocio de envío de paquetes de salvadoreños que vivían en el área de esa ciudad hacia El Salvador.

Una evaluación de los servicios ofrecidos en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C. indica que la competencia principal para el mercado de transacciones de remesas se dá entre: Western Union, MoneyGram, Gigante Express, Vigo Remittance Corporation y BanComercio de El Salvador.

Principales Compañías de Transferencia de Dinero – Western Union tiene 30 puntos de servicio en el área del mercado meta, lo que le dá sin duda la mayor presencia en el mercado. Los agentes manejan la gama del negocio desde licorerías, puestos para

cambio de cheques, pequeñas tiendas hasta negocios importantes tales como los supermercados Safeway y Giant. En segundo lugar se encuentra MoneyGram, con 16 agentes en el área del mercado meta. Estas dos compañías ofrecen un servicio cómodo, seguro y rápido, pero relativamente caro. Ellas cobran un promedio del 8% de la cantidad remitida.

Cuadro No. 18 – Puntos de Servicios de Western Union en el Mercado Meta

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <u>Check Cash One</u> 3609 14 th St NW 3433 14 th St. NW 2216 14 th St NW | <u>Checks Cashed</u> 3606 14 th St NW 1750 Columbia Rd. | <u>Safeway Supermarket</u> 3830 Georgia Ave NW 1747 Columbia Rd NW |
| <u>Speed Wash</u> 3058 Mt. Pleasant St NW | <u>Check Cash Depot</u> 1762 Columbia Rd NW | <u>Check Cash</u> 3112 Mt. Pleasant St NW |
| <u>Dist. El Salvador del Mundo</u> 3108 Mt. Pleasant St NW | <u>Santa Ana Grocery</u> 1664 Columbia Rd NW | <u>Davis Market</u> 3819 Georgia Ave NW |
| <u>Family Foods Market</u> 3713 New Hampshire Ave NW | <u>Morazan Market</u> 3928 14 th St NW | <u>Dollar Capital</u> 3331 Georgia Ave NW |
| <u>ASL Business Services</u> 1929 18 th St NW | <u>White House Mobile</u> 1442 U St NW | <u>Dollar Station</u> 1320 U St NW |
| <u>Mooregreen Comm.</u> 1017 U St NW DBA Annex Store | <u>Paradise Liquor</u> 1900 14 th St NW | <u>Shop Express</u> 2400 L St NW |
| <u>9th Street Market</u> 1907 9 th St NW | <u>Nicolas Deli</u> 1911 7 th St NW | <u>Rite Aid #3351</u> 1306 U St NW |
| <u>Giant Food #156</u> 1414 8 th St NW | <u>Khartoum Gro. & Halal</u> 2116 18 th St NW | <u>Metro Gro. & Deli</u> 1919 9 th St NW |
| <u>Mundo Musical</u> 3533 14 th St NW | <u>Don Julios Market</u> 1460 Park Rd NW | |

Fuente: Western Union (<http://www.westernunion.com>)

Cuadro No. 19 – Puntos de Servicios de MoneyGram en el Mercado Meta

| | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <u>All First Investments</u> 1541 7 th St. NW | <u>Americas Cash Express</u> #628- 1940 14 th St NW #670 – 1786 Florida Ave. NW | <u>D&S Accounting Service</u> 3105 Mt. Pleasant St NW |
| <u>Japan Travel Associates</u> 2000 17 th St NW | <u>Logan Circle Liquor Store</u> 1018 Rhode Island Ave NW | <u>Luna Money Express</u> 3064 Mt. Pleasant St NW |
| <u>Metro Wine & Spirits</u> 1726 Columbia Rd NW | <u>Market Liquors</u> 1337 11 th St NW | <u>Skyward Travel Agency</u> 1648 Columbia Rd NW |
| <u>Sportsman Liquor</u> 3249 Mt. Pleasant St NW | <u>Travel & Tours</u> 1518 U St NW | <u>Venus Stereos & TVs</u> 1804 Adams Mill Rd |
| <u>Valdemar Travel</u> 1796 Columbia Rd | <u>Joe Caplan Liquor</u> 1913 7 th St NW | <u>Zodiac</u> 1752 Columbia Rd |

Fuente: MoneyGram (<http://www.moneygram.com>)

Compañías de Envíos/Remesas – No existe una presencia fuerte de estas compañías, pero Gigante Express, importante actor en el mercado de remesas en El Salvador, sí tiene una oficina en el área. Vigo Remittance Corporation, importante compañía de envío de remesas para México, tiene cuatro oficinas. Quizás sea necesario hacer investigaciones adicionales para determinar el alcance de otras compañías involucradas en envío de remesas en pequeña escala.

Bancos – BanComercio de El Salvador tiene una oficina en el área meta y ofrece tasas competitivas para el envío de las remesas. Banco Agrícola de El Salvador,

importante actor en el mercado de remesas en todo Estados Unidos, no tiene oficina. No se identificó a ningún otro banco en el área que tuviera alguna actividad importante en remesas. El Cuadro No. 20 muestra las principales compañías que envían dinero a México, El Salvador, Guatemala y República Dominicana.

Cuadro No. 20 – Compañías de Remesas Operando en América Central

| El Salvador | Guatemala | Honduras | Nicaragua - EE.UU | Nicaragua – Costa Rica |
|------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------------|
| Banco Agrícola | Banco Metroplitano | Banco Atlántida | Envíos 22 – 24 | Bancrecen (Agencia Mercury) |
| Bancomercio | Banco Occidente | Ficohsa Express | Envios Uno – Los Angeles | BancoUno |
| Ancosal | Banco G y T | Gigante Express | MoneyGram | Correos de C.R. |
| Gigante Express | Casa de Cambio Delgado | Giros Latino | OMS Delivery | Banco Nacional de Costa Rica |
| Vigo – IRNet | Envios Uno –Los Angeles | MoneyGram | Vigo | Remesas del Caribe |
| Visa Giro | Gigante Express | Multivalores | Western Union | Servi Express |
| Western Union | Vigo – IRNet | Rapi Pisto | Casa de Cambio Delgado | |
| Cuscatlan | King Express | Remesas Pujols | | Servi Express |
| Banco Agricola | MoneyGram | Vigo | | |
| Casa de Cambio Delgado | Western Union | Western Union | | |

Fuente: Diálogo Inter-Americano

2.8 Resumen de Implementación y Estrategias

La estrategia de ventas de CrediCash DC se basa en el establecimiento de “clubes de remesas” por parte de líderes locales en barrios del área meta con alta densidad de hispanos. El personal de CrediCash DC trabajará con ONGs hispanas para identificar y capacitar a líderes sobre cómo establecer y administrar un club de remesas. Estos clubes formarán la base de los puntos de servicio para CrediCash DC a través del área meta de mercado. Las transacciones de remesas serán promovidas a través de los clubes.

Se analizará cada comarca censal y se desarrollará una estrategia de mercadeo para enfocar la mayor parte de los recursos en áreas con alto potencial. Las siguientes páginas presentan mapas de comarca censal para las áreas con alta población hispana en el área meta de mercado. Estos mapas serán utilizados para guiar los esfuerzos de CrediCash DC en cuanto a reclutamiento de líderes locales, elaboración de programas de mercadeo para necesidades específicas por país de origen y preferencias de clientes, y determinar cuántos agentes se colocarán en un sitio geográfico determinado.

Ilustración No. 5 – Comarca Censal 28.02

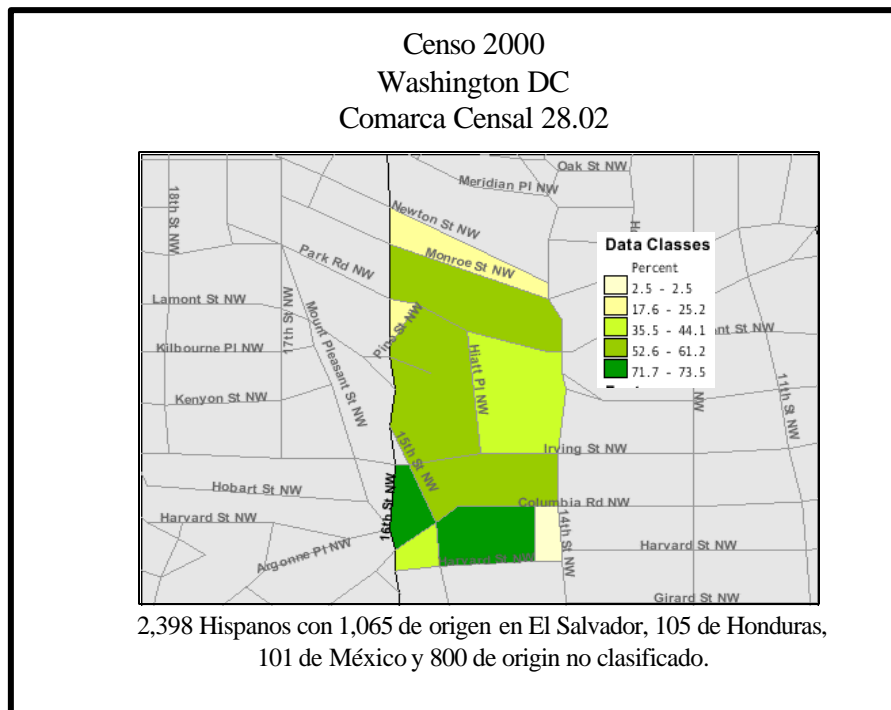


Ilustración No. 6 – Comarca Censal 25.02

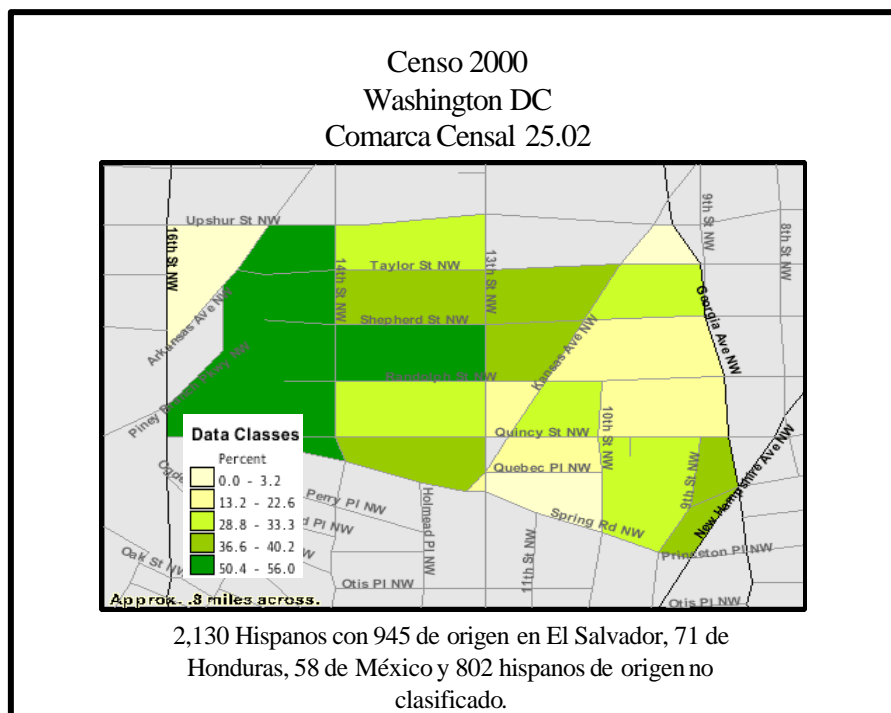


Ilustración No. 7 – Comarca Censal 27.02

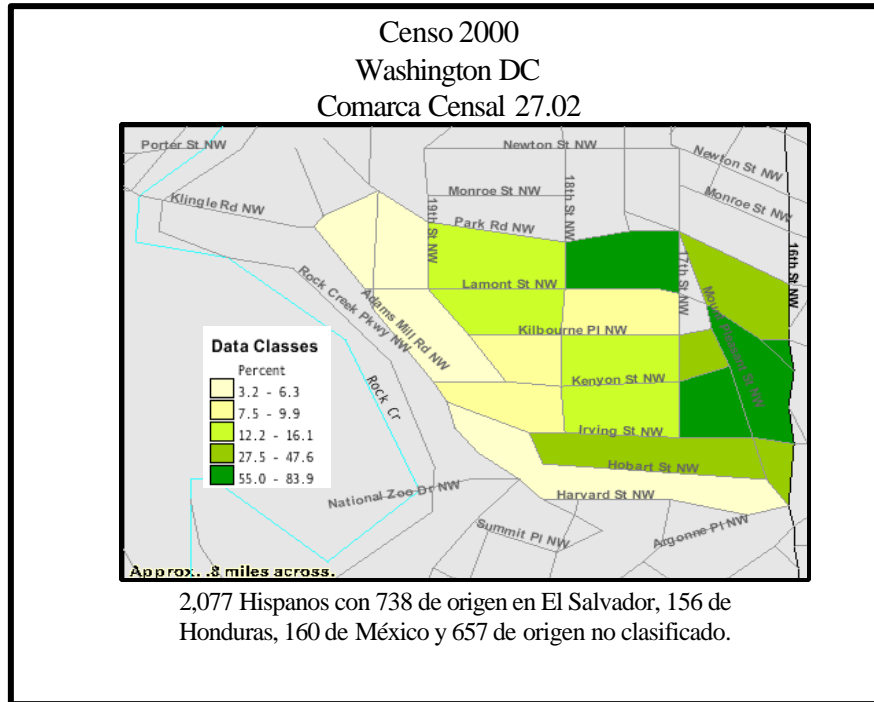


Ilustración No. 8 – Comarca Censal 37

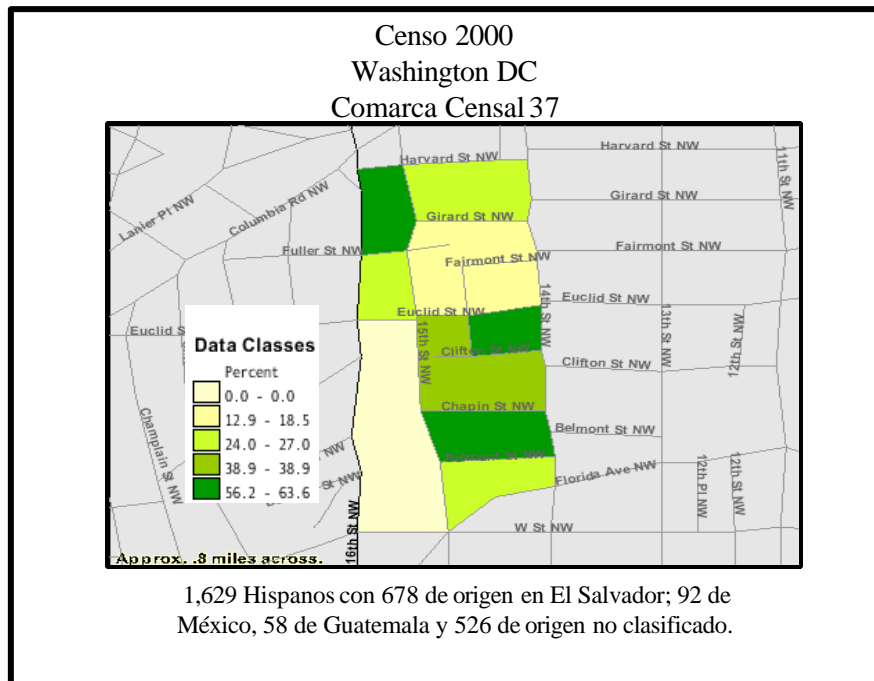


Ilustración No. 9 – Comarca Censal 27.01

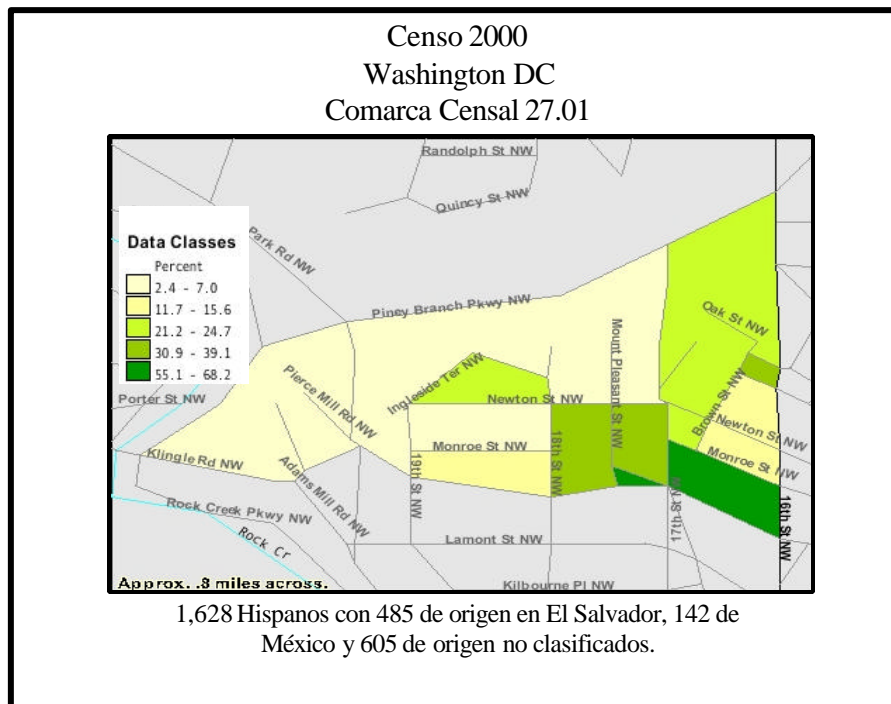


Ilustración No. 10 – Comarca Censal 29

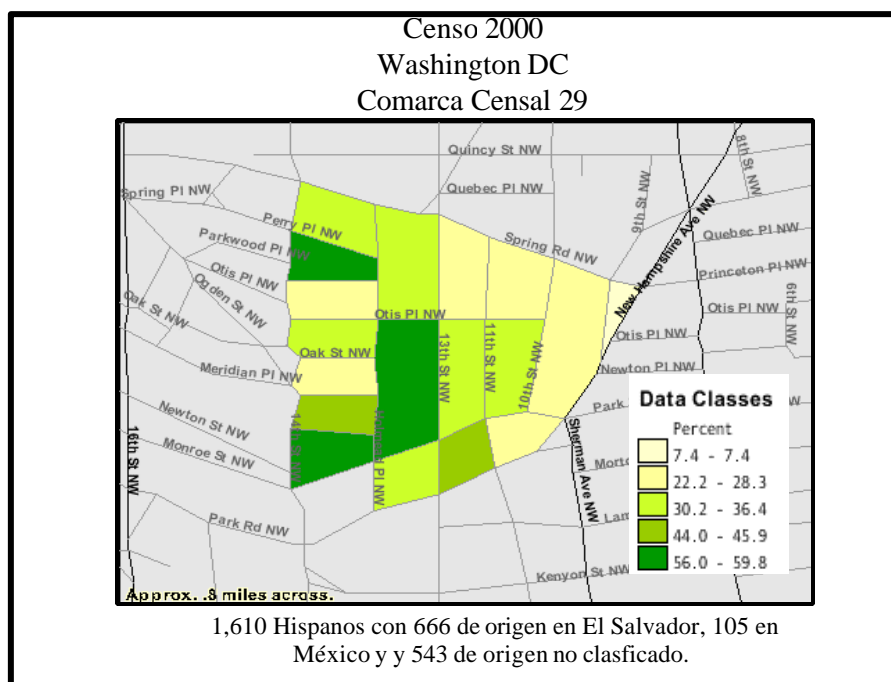
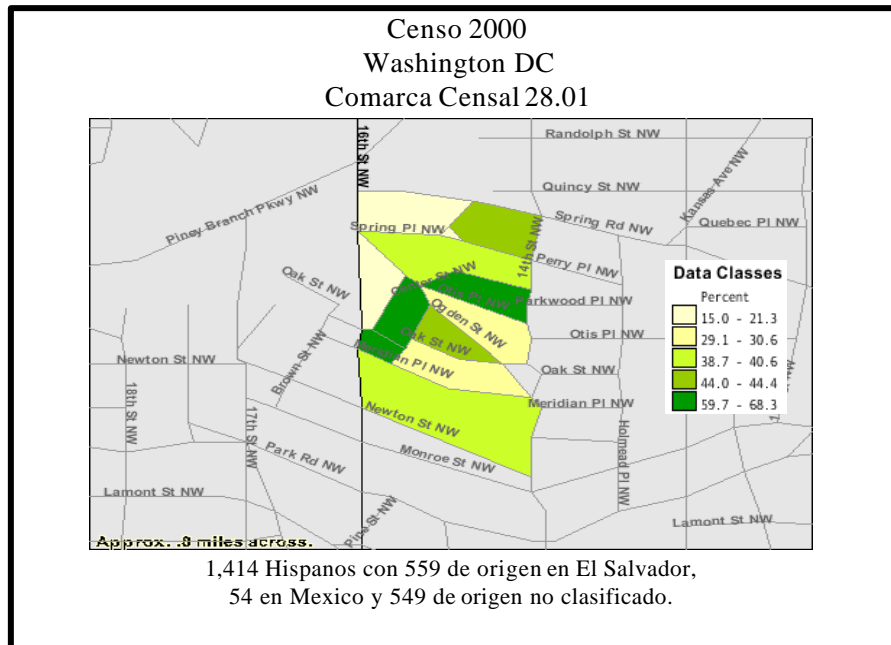
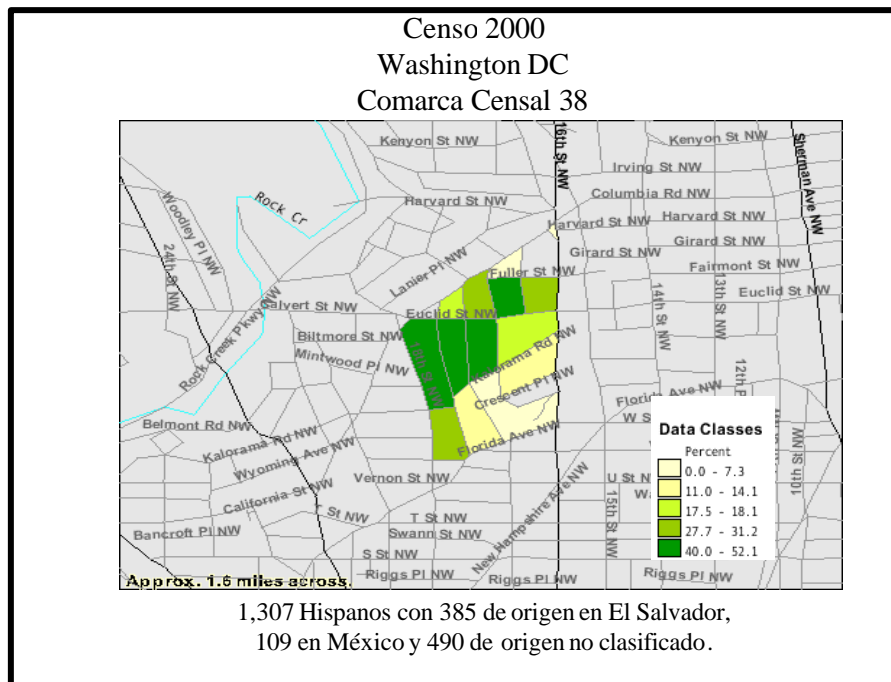


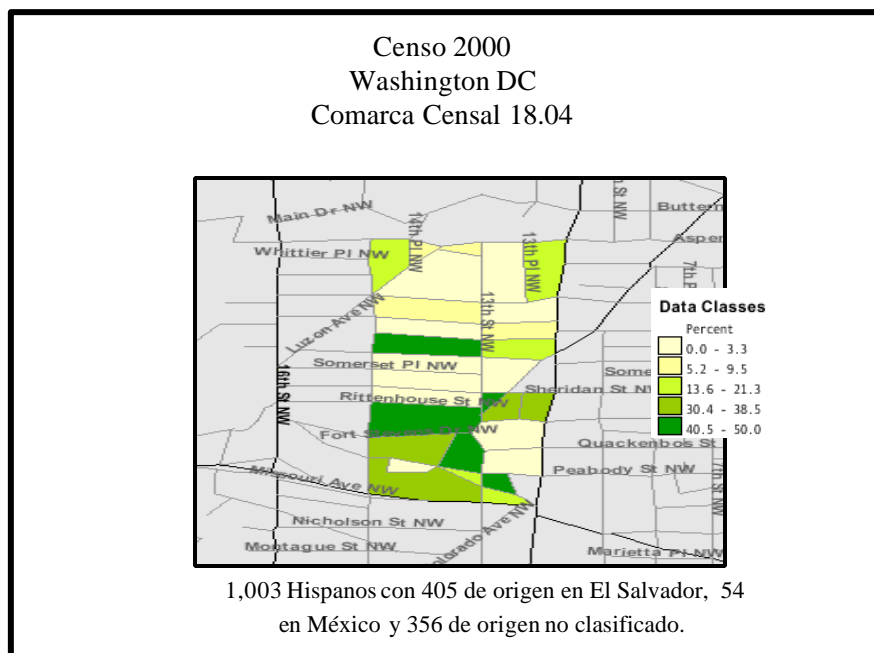
Ilustración No. 11 – Comarca Censal 28.01



Ilustracion No. 12 – Comarca Censal 38



Ilustracion No. 13 – Comarca Censal 18.04



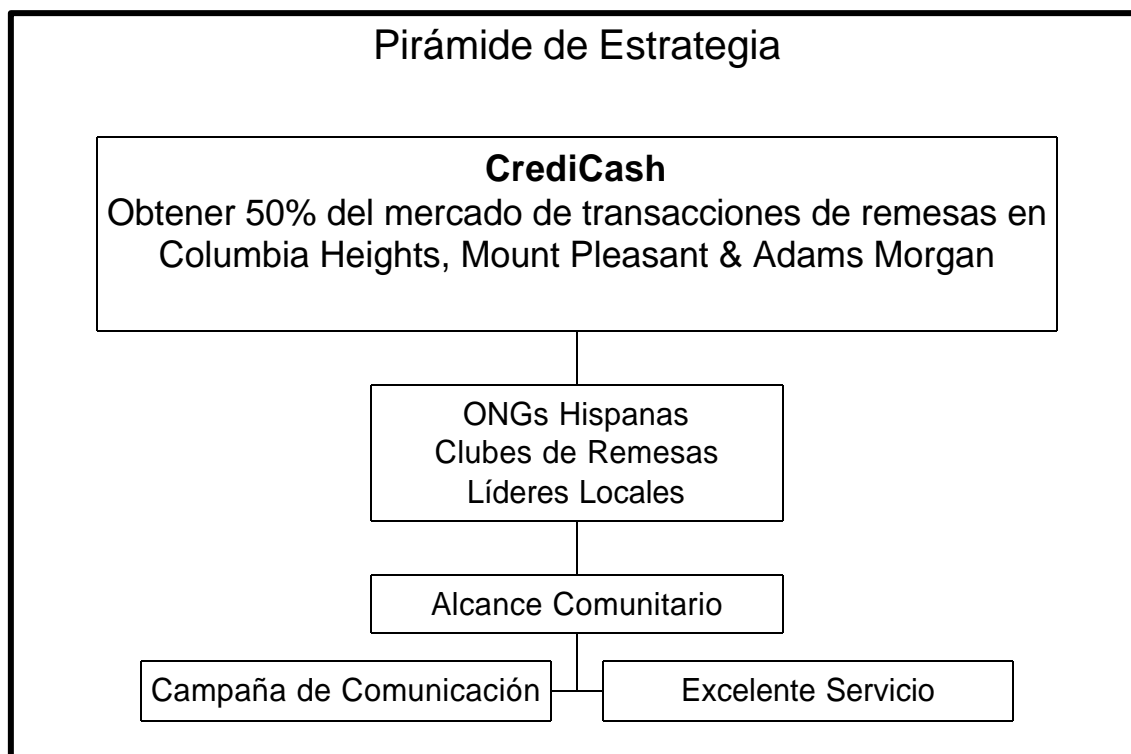
Cuadro No. 21 - Poder Adquisitivo de Hispanos en el Mount Pleasant, Columbia Heights y Adams Morgan, Washington D.C.

| <u>País de Origen</u> | <u>Población Adulta</u> | <u>Porcentaje de Desempleo</u> | <u>Población con Empleo</u> | <u>Ingreso Promedio Anual</u> | <u>Poder Adquisitivo del Grupo US\$</u> |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| México | 2,447 | 7% | 1,593 | \$ 8,525 | \$13,580,325 |
| Rep. Dom. | 1,095 | 9% | 701 | \$7,883 | \$5,525,983 |
| El Salvador | 12,046 | 6% | 7,892 | \$9,631 | \$76,007,852 |
| Guatemala | 1,399 | 5% | 929 | \$9,204 | \$8,550,516 |
| Honduras | 972 | 11% | 607 | \$10,244 | \$6,218,108 |
| Nicaragua | 418 | 4% | 281 | \$10,506 | <u>\$2,952,186</u> |
| | | | | | \$112,834,970 |

2.8.1 Ventaja Competitiva – Pirámides y Valor

El elemento clave en el mercadeo de CrediCash DC será un esfuerzo comunitario a través de una campaña de medios de comunicación que incluye radio, periódico y anuncios en el barrio, y la entrega de servicio excelente será llevada a cabo por una sociedad entre CrediCash DC, líderes locales y ONGs hispanos locales para lograr una captación del cincuenta por ciento del mercado en el Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights en tres años. La estrategia de mercadeo concentrará sus recursos en áreas de alta densidad hispana en estos barrios. CrediCash DC trabajará con líderes locales para contactar hispanos casa por casa y bloque por bloque. En esta campaña de comunicación el mensaje será el mismo: **“Alcance más con sus remesas.”**

Cuadro No. 22 – Pirámide de Estrategia



Valor Percibido – CrediCash DC ofrece un servicio competitivo de transacciones de remesas que provee una puerta de acceso, a través de sus beneficios secundarios, al sueño americano de seguridad financiera, acceso a crédito de corto y largo plazo y los medios para adquirir propiedades o comenzar un negocio pequeño.

Ventaja Comparativa – Los beneficios secundarios que CrediCash DC ofrecerá son importantes y los clientes comenzarán a comprender esa importancia en la medida que los líderes locales y sus vecinos comiencen a aprovechar el acceso a servicios bancarios, programas de ahorro y préstamos de microcrédito. La ventaja competitiva de CrediCash DC será su disponibilidad a través de una red local de vecinos que brinde un servicio rápido acompañado de estos importantes beneficios secundarios.

2.8.2 Estrategia de Mercadeo

CrediCash DC lanzará una intensa campaña de mercadeo combinada con una iniciativa de extensión a nivel comunitario que involucrará a Organizaciones No Gubernamentales Locales en el área meta del mercado. Las actividades de mercadeo se enfocarán en vecindarios de alta densidad hispana utilizando un intenso programa comunitario de alcance incluyendo el uso de radio, periódicos, visitas y capacitación de líderes locales. Estas actividades resaltarán los beneficios inmediatos del acceso a los servicios financieros y aumento de los ahorros.

“Positioning Statement” – CrediCash DC se centrará en la población hispana de los barrios de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington, D.C. a fin de proveer un servicio de remesas seguro, rápido, conveniente y de bajo costo con importantes beneficios secundarios. CrediCash DC competirá exitosamente con la compañía de remesas dominante en el área, --Western Union -- prestando un servicio similar a un costo por menor que el de Western Union.

Estrategia de Precio - CrediCash DC ofrecerá sus remesas a un costo del 5 por ciento del valor de la remesa con un cargo mínimo de \$10 por una sola transacción. Este precio se compara a un promedio de 8 por ciento de remesa total cobrado por Western Union (basado en un envío de \$250 a El Salvador). El precio de CrediCash DC será de aproximadamente 35 por ciento menos que Western Union.

Estrategia de Promoción - Además de la campaña en los medios la promoción de ventas será hecha principalmente a nivel de vecindario con volantes y avisos en las puertas. DGEFCU trabajará directamente con los ONGs hispanos en el área para alcanzar clientes potenciales en cada barrio a través de reuniones populares (tipo “town hall”) donde los agentes de CrediCash DC expliquen las ventajas de su sistema para las personas remitir fondos a América Latina. CrediCash DC dependerá bastante en redes de líderes locales para difundir su mensaje y promover su sistema de remesas.

2.8.3 Estrategia de Ventas

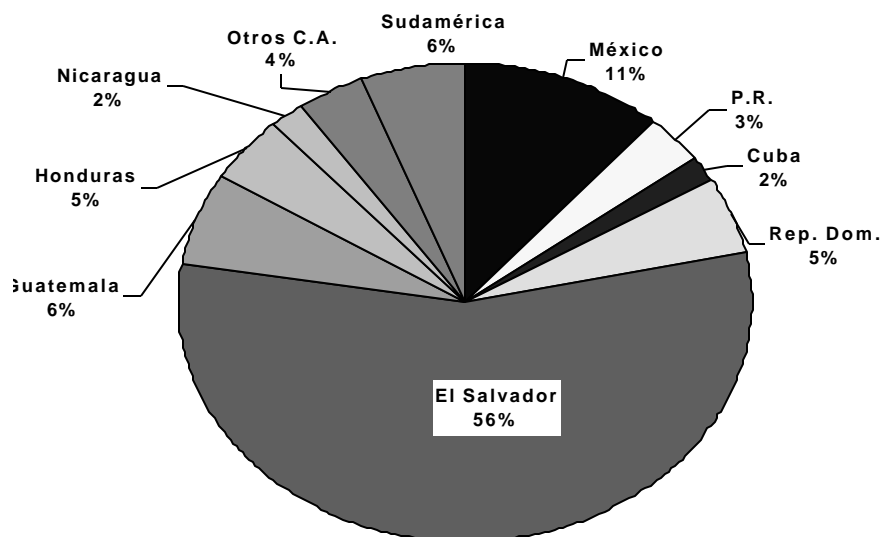
Las ventas se harán principalmente a través de los clubes de remesas. Se formuló un pronóstico de ventas sobre la base de un análisis de la población del área de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C.. El Cuadro No. 23 ofrece un desglose de residentes originarios de cada país. El número de residentes de cada país fué multiplicado por las cantidades per cápita de remesas efectuadas hacia ese país desde EE.UU. durante el 2001 utilizando datos de Diálogo Inter-Americano para residentes de cada país en EE.UU. y la cantidad total que cada grupo envió en remesas en el 2001. Las cantidades per cápita fueron las siguientes: El Salvador - US\$1,764; Honduras – US\$1,658; Guatemala – US\$931; y Nicaragua – US\$1,531 (nota: los residentes nicaragüenses enviaron en remesas un total de US\$600 millones en 2001, con US\$450 millones estimados con proveniencia de Estados Unidos y US\$150 millones de Costa Rica); y México – US\$391 (basados en 23 millones de residentes en EE.UU. y remesas de US\$9,000 millones en el 2001). Datos del Censo 2000 se corrigieron usando estimados del Centro Mumford (ver Cuadro No. 24) y el número de residentes de cada país se multiplicó por la cantidad de remesas per cápita para ese país. Las remesas potenciales totales del área de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C. hacia Centroamérica y México es de US\$27.5 millones.

Cuadro 23 – Población Hispana en Washington D.C. y Remesas Per Cápita en US\$

| | <u>Población Ajustada</u> | <u>Remesas Per Cápita</u> | <u>Remesas Totales de Area Mercado Meta de CrediCash DC</u> |
|-------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------|
| México | 2,447 | \$403 | \$986,141 |
| Rep. Dom. | 1,095 | \$1,612 | \$1,765,140 |
| El Salvador | 12,046 | \$1,764 | \$21,249,144 |
| Guatemala | 1,399 | \$931 | \$1,302,469 |
| Honduras | 972 | \$1,657 | \$1,610,604 |
| Nicaragua | 418 | \$1,361 | \$568,898 |
| | | Total | \$27,482,396 |

Cuadro No. 24 – Origen de Hispanos en Washington D.C.

**Origen de Hispanos en
Adams Morgan, Mount Pleasant & Columbia Heights**



Fuente: Censo 2000 y Instituto Mumford

Cada transacción de remesas generará ingresos que equivaldrán al 5% de la cantidad total de remesas con el ingreso promedio de US\$12.50 basado en una transacción de remesa promedio de \$250 (se hará un cobro mínimo de US\$10 para cualquier transacción).

Cuadro No. 25 – Ventas e Ingresos de CrediCash DC

| Ventas Para Tres Años y Distribución de Ingresos US\$ | | | | |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <u>Socios</u> | <u>% de Ingreso</u> | <u>Año 1</u> 15% Control del Mercado | <u>Año 2</u> 25% Control del Mercado | <u>Año 3</u> 50% Control del Mercado |
| Total de Transacciones de Remesas | | \$4,124,000 | \$6,875,000 | \$13,750,000 |
| Club de Remesas | 1.25 % | \$51,550 | \$85,938 | \$171,875 |
| DGEFCU | 2.5 % | \$92,790 | \$154,688 | \$309,375 |
| Agente en América Latina | 1.25% | \$51,550 | \$85,938 | \$171,875 |

2.9 Resumen Administrativo

CrediCash DC será una subsidiaria en propiedad absoluta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Federal de Empleados Gubernamentales del Distrito (DGEFCU) e

iniciará operaciones en octubre del 2003. En enero del 2004, CrediCash DC comenzará a procesar transacciones de remesas para residentes en vecindarios clave en las áreas de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights de Washington D.C.. La DGEFCU está estableciendo la empresa CrediCash DC con el fin de incrementar utilidades, obtener más miembros y captar ahorros adicionales. La DGEFCU fué establecida en 1954 y recibió su estatuto de constitución federal en 1964. Actualmente la cooperativa de ahorro y crédito posee 11,145 miembros y activos por más de US\$33 millones. La membresía está disponible para empleados del Gobierno del Distrito de Columbia, Black Entertainment Television, District Cable Vision, District of Columbia Housing Finance Agency, Miembros de la Parroquia Católica de San Agustín y residentes y empresas en los barrios de Adams Morgan, Mount Pleasant y Columbia Heights.

CrediCash DC tendrá tres empleados: 1) Gerente/Jefe de Mercadeo; 2) Analista Financiero y 3) Secretaria. CrediCash DC contratará al Gerente de Mercadeo en junio de 2003 para que esta persona comience a trabajar con ONGs con el fin de identificar líderes locales y comenzar a establecer el marco para los Clubes de Remesas en barrios hispanos clave. El Gerente/Jefe de Mercadeo y el Analista Financiero serán contratados en agosto de 2003. CrediCash DC comenzará a operar en octubre del 2003.

Cuadro No. 26 – Plan de Personal

| Personal | Año 1 | US\$ | |
|--------------------------|----------|----------|-----------|
| | | Año 2 | Año 3 |
| Gerente/Jefe de Mercadeo | \$36,000 | \$40,000 | \$45,000 |
| Analista Financiero | \$24,000 | \$28,000 | \$32,000 |
| Secretaria | \$15,600 | \$17,500 | \$20,000 |
| Total | \$75,600 | \$85,500 | \$97,000 |
| Total de Empleados | 3 | 3 | 3 |
| Costo Planilla | \$11,340 | \$12,825 | \$14,550 |
| Costo Total de Personal | \$86,940 | \$98,325 | \$111,550 |

2.10 Plan Financiero

2.10.1 Suposiciones Importantes

Se elaboró un estado financiero de tres años para CrediCash DC basado en los siguientes factores: 1) las proyecciones de ingresos; 2) estimaciones para el costo de la oficina y el equipo; y 3) estimaciones del costo administrativo y costos de las ventas.

Las presunciones siguientes se usaron para llegar a estos resultados:

- CrediCash DC se capitalizará con US\$150,000 aportado por DGEFCU. Al principio de Año Dos, \$25,000 de capital adicional será proporcionado por el DGEFCU.
- El precio cobrado por CrediCash DC por una transacción de remesa será el cinco por ciento de la cantidad remitida con un cargo mínimo de US\$10 para cualquier transacción. El precio cobrado promedio será \$12.50.
- CrediCash DC estima que la cantidad promedio de la remesa será de US\$250 y que habrá 16,496 transacciones en el Año Uno, 27,500 transacciones en Año Dos y 55,000 transacciones en el Año Tres.
- El costo de cada transacción de remesa se estima en US\$8.00.

Basado en estas presunciones, CrediCash DC será rentable en el Año Tres cuando se proyecta una ganancia neta de US\$30,700.

2.10.2 Plan de Inicio

CrediCash DC iniciara operaciones con un oficina en la sede de DGEFCU con gastos totales de inicio de US\$40,000. El DGEFCU aportará un monto adicional de US\$110,000 (US\$85,000 en efectivo e US\$25,000 en activos a largo plazo).

Cuadro No. 27 – Plan de Inicio

| Gastos de Iniciación | US\$ |
|-----------------------------------|-------------------|
| Legal | \$1,000 |
| Papeleo | \$250 |
| Folletos y Literatura | \$500 |
| Personal | \$3,000 |
| Seguros | \$500 |
| Investigación | \$500 |
| Equipos | \$8,750 |
| Software para Remesas | \$25,000 |
| Télefono | \$500 |
| Total Gastos de Iniciación | \$40,000 |
| Activos Requeridos | |
| Efectivo | \$85,000 |
| Total de Activos de Corto Plazo | \$85,000 |
| Activos a Largo Plazo | \$25,000 |
| Activos Totales | \$110,000 |
| Total Requerido | \$150,000 |
| Sin Financiamiento | \$0 |
| Plan de Fondos | |
| Inversiones | |
| DGFECU | \$150,000 |
| Otros | \$0 |
| Total de Inversion | \$150,000 |
| Pasivos Totales | \$0 |
| Pérdida al Iniciar | (\$40,000) |
| Total de Capital | \$110,000 |
| Total Pasivos y Capital | \$110,000 |
| Checkline | \$0 |

2.10.3 Análisis de Punto de Equilibrio

El costo promedio por transacción de remesas será de US\$8.00. El costo fijo mensual será US\$9,000. Aplicando la fórmula “Punto de Equilibrio igual Costos Fijos dividido por Ingresos menos los Costos Variables.” El número de transacciones necesario para llegar al equilibrio financiero será de US\$45,000 en ventas mensuales (3,600 transacciones de remesas multiplicado por US\$12.50 de ingreso promedio en cada transacción).

Cuadro No. 28 – Análisis de Equilibrio

| Análisis de Equilibrio | US\$ |
|---------------------------------|----------|
| Equilibrio Unidades Mensuales | 3,600 |
| Equilibrio Ventas Mensuales | \$45,000 |
| Supuestos | |
| Precio Promedio por Transacción | \$12.50 |
| Costo Promedio por Transacción | \$8.00 |
| Costo Fijo Mensual | \$9,000 |

2.10.4 Pérdidas y Ganancias Proyectadas

Con ventas totales de US\$206,200 en Año 1, US\$344,000 en Año 2 y US\$687,000 en Año 3, el CrediCash DC logrará Utilidades Netas de US\$29,744 en Año 3. Pérdidas en Año 1 será US\$73,830 y US\$43,520 en Año 2. El Margen Bruto en Año 1 será US\$53,610, en Año 2 será US\$89,624 y en Año 3 será US\$178,250.

Cuadro No. 29 – Pérdidas y Ganancias Proyectadas

| Utilidad y Pérdidas | US\$ | | |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Ventas | \$206,200 | \$344,000 | \$687,000 |
| Costo Directo de Ventas | \$49,488 | \$82,500 | \$165,000 |
| Pago a Clubes de Remesas | \$51,551 | \$85,938 | \$171,875 |
| Pago a Agentes de Entrega | \$51,551 | \$85,938 | \$171,875 |
| Costo Total de Ventas | \$152,590 | \$254,376 | \$508,750 |
| Gastos de Operacion | | | |
| Publicidad | \$19,500 | \$10,000 | \$10,000 |
| Gastos de Viaje | \$4,500 | \$4,500 | \$4,500 |
| Misceláneos | \$1,800 | \$1,800 | \$1,800 |
| Sueldos y Salarios | \$75,600 | \$85,500 | \$97,000 |
| Planillas de Gastos Gen. | \$11,340 | \$12,825 | \$14,550 |
| Depreciación | \$1,200 | \$1,200 | \$1,200 |
| Utilidades | \$3,000 | \$3,500 | \$4,000 |
| Seguros | \$1,500 | \$1,500 | \$1,500 |
| Local | \$9,000 | \$12,000 | \$13,000 |
| Total de Gastos Operativos | \$127,440 | \$132,825 | \$147,550 |
| Utilidades antes de Interés e Impuestos | (\$73,830) | (\$43,201) | \$30,700 |
| Utilidades Netas | (\$73,830) | (\$43,201) | \$30,700 |
| Utilidades/Ventas | -35.8% | -12.7% | 4.4% |

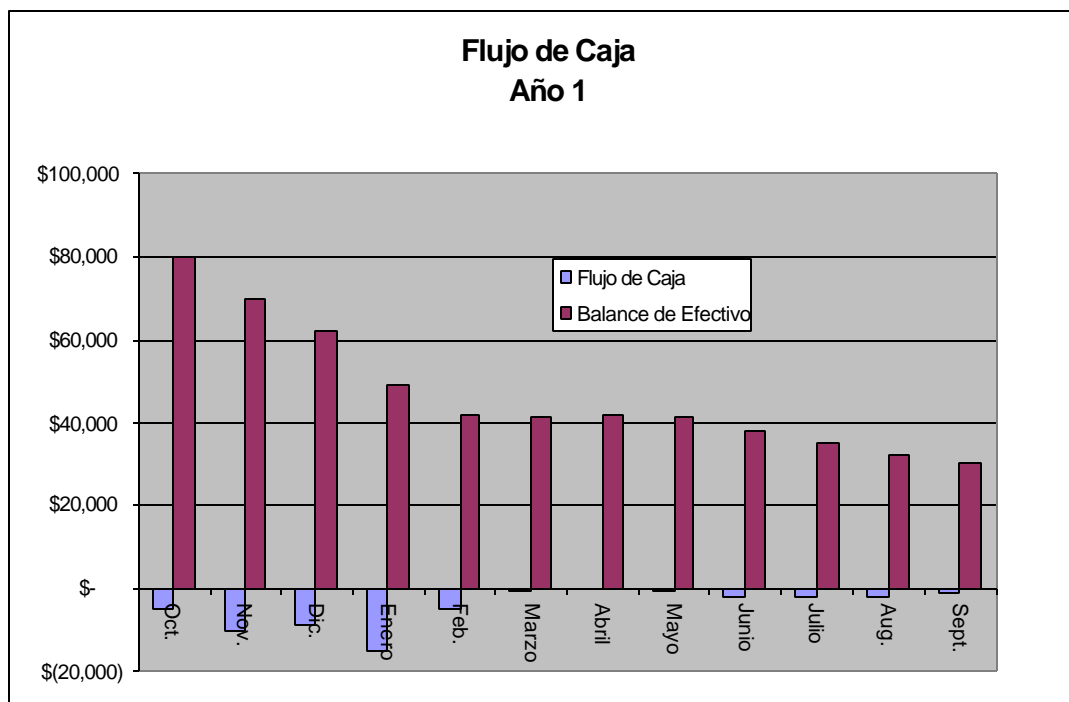
2.10.5 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de efectivo será negativo durante los Año 1 y Año 2. Por eso, la DGEFCU aportara \$150,000 en capital para empezar el negocio y otro \$25,000 en el Año 2 para mantener la balanza de efectivo positiva durante los primeros tres años de operación. El flujo neto de efectivo será de (\$53,837) en Año 1, (\$7,614) en Año 2 y \$58,125 en Año 3.

Cuadro No. 30 – Flujo de Efectivo

| Flujo de Efectivo | US\$ | | |
|--------------------------------|------------|------------|----------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Utilidad Neta | (\$73,830) | (\$43,520) | \$29,744 |
| Más | | | |
| Depreciación | \$1,200 | \$1,200 | \$1,200 |
| Cambio en Cuentas por Pagar | \$18,793 | \$3,333 | \$20,809 |
| Deuda Nueva de Corto Plazo | - | \$6,372 | \$6,372 |
| Capital Nuevo | - | \$25,000 | - |
| Subtotal | (\$53,837) | (\$7,614) | \$58,125 |
| Flujo Neto de Efectivo | (\$53,837) | (\$7,614) | \$58,125 |
| Balanza de Efectivo | \$31,163 | \$23,549 | \$81,674 |

Cuadro No. 31 – Flujo de Caja, Año 1



2.10.6 Balance General Proyectado

Cuadro No. 32 – Balance General Proyectado

| Proyección de Balance | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | US\$ | |
| Activos | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Activos de Corto Plazo | | | |
| Efectivo | \$31,163 | \$23,549 | \$81,674 |
| Cuentas por Cobrar | - | - | - |
| Otros Activos a Corto Plazo | - | - | - |
| Total de Activos a Corto Plazo | \$31,163 | \$23,549 | \$81,674 |
| Activos de Largo Plazo | | | |
| Activos de Capital | \$25,000 | \$25,000 | \$25,000 |
| Depreciación Acumulada | \$1,200 | \$2,400 | \$3,600 |
| Total de Activos a Largo Plazo | \$23,800 | \$22,600 | \$21,400 |
| Total de Activos | \$54,963 | \$46,149 | \$103,074 |
| Pasivos y Capital | | | |
| Cuentas por Pagar | \$18,793 | \$22,126 | \$42,935 |
| Deudas a Corto Plazo | - | \$6,372 | \$12,744 |
| Otros Pasivos a Corto Plazo | - | - | - |
| Total de Pasivos a Corto Plazo | \$18,793 | \$28,498 | \$55,679 |
| Pasivos a Largo Plazo | | | |
| Pasivos Totales | \$18,793 | \$28,498 | \$55,679 |
| Capital Pagado | \$150,000 | \$175,000 | \$175,000 |
| Utilidades Retenidas | (\$40,000) | (\$113,830) | (\$157,031) |
| Utilidades | (\$73,830) | (\$43,201) | \$30,700 |
| Total de Capital | \$36,170 | \$17,969 | \$48,350 |
| Total de Capital y Pasivos | \$54,963 | \$46,467 | \$104,029 |
| Valor Neto | \$36,170 | \$17,969 | \$48,350 |

3. Consideraciones Finales

Este estudio proveerá una estrategia para la DGEFCU para establecer un negocio para remitir fondos en los barrios de Washington, D.C. (Columbia Heights, Mount Pleasant y Adams Morgan). El establecimiento de este negocio tiene importancia no sólo a nivel económico sino también a nivel social. Para la DGEFCU significará un aumento considerable en el número de sus miembros hispanos y también en la captación de ahorros. Otro aspecto muy importante de este negocio es que permitirá penetrar al mercado hispano y ganar acceso al poder adquisitivo de este grupo, que para el año 2007 se proyecta será de 1,000 millones de dolares.

Este estudio será compartido con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Credito (WOCCU) a fin de que ellos lo consideren como un modelo para expandir su red de remesas internacionales provenientes de Estados Unidos hacia Latinoamérica. Si este modelo es implementado por WOCCU a nivel nacional el impacto podría ser enorme. Se estima que el impacto económico de reducir el costo de transacciones de remesas por un punto porcentual tendría un impacto económico en Latinoamérica de 300 millones de dólares por año. En los Estados Unidos el impacto sería un aumento considerable de hispanos con acceso a los servicios bancarios, lo que conllevaría a una mejor integración de los grupos hispanos dentro de la sociedad norteamericana.

4. Bibliografía

1. Bendixen & Associates, “Survey of Remittance Senders: U.S. to Latin America” November 2001.
2. Buchanan, Patrick. The Death of the West. Thomas Dunne Books, New York. 2002.
3. Huntington, Samuel. “The Special Case of Mexican Immigration”. The American Enterprise. December 2000.
4. Leiken, Robert, The Melting Border: MEXICO and Mexican Communities in the United States (Washington, D.C.: The Center for Equal Opportunity, 2000).
5. Logan, John. “The New Latinos: Where They Are”, Instituto Mumford, September 2001.
6. Morse, Ann. “Demographics and the 2000 Census: A Quick Look at U.S. Immigrants”. Urban Institute, March 2002.
7. Orozco, Manuel, “Remittances and Markets” Inter-American Dialogue, Mayo 2000.

8. Orozco, Manuel. La Nueva Realidad de Centroamérica: El Rol de los Inmigrantes en la Economía Regional Inter-American Dialogue, Febrero de 2002.
9. “Problemas y Perspectivas de las Remesas de los Mexicanos y Centroamericanos en Estados Unidos”. El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Económicos, Abril 2002.
10. Taylor, Melissa. “The Changing Population in the US” Trends Alert. The Council of State Governments, Lexington, Kentucky. 2001.
11. “The Multicultural Economy: Minority Buying Power in the New Century” Selig Center for Economic Growth, University of Georgia 2002.
12. Wodon, Quentin. Poverty and Policy in Latin America and the Caribbean (Washington D.C.: World Bank, 2000).