

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS H&S DIGITAL EN
MANAGUA, EN EL PERIODO 2020-2021.

AUTOR:
ING. SARA RAQUEL QUINTANA SOBALVARRO.

TUTOR:
MBA. TANIUSKA GUTIERREZ

MANAGUA, NOVIEMBRE 2020

i. Dedicatoria

A Dios, por haberme mantenido con salud para cumplir mis metas y haberme permitido llegar hasta este punto llenándome de bendiciones a través de su infinita misericordia.

A mi esposo Helder Enrique Soza e hijas Marcela, Camila y Maite Soza por su paciencia, comprensión y amor a través de este largo proceso para alcanzar esta importante meta en vida.

A toda mi familia, padres y hermanas por siempre darme palabras de aliento para seguir en el constante estudio que implica alcanzar este título, por confiar en mí y apoyarme en todo momento.

ii. Agradecimiento

Mi gratitud, en primer lugar, a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, a mi familia y, en especial, a mi esposo, e hijas, quienes pacientemente me han apoyado en todo el largo proceso de elaboración de esta tesis y estoicamente han permitido que desarrolle este documento perdiendo incontables horas de convivencia familiar.

A mis Padres, por brindarme siempre su apoyo y aliento para mis sueños, y tener siempre su total confianza en mí.

A mis estimados Maestros, en especial a mi tutora MBA. Taniuska Gutiérrez, porque compartieron conmigo sus amplios conocimientos en cada una de las materias que me impartieron, logrando que hoy sea una mejor profesional con nuevos y mayores conocimientos profesionales y fortalecimiento de mis valores.

iii. Carta Aval del Tutor

Viernes 07 de mayo del 2021.

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director de Procomin

Estimado Maestro Ramfis:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS H&S DIGITAL EN MANAGUA, EN EL PERIODO 2020-2021.**”, como requisito para optar el título de Máster en **ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de la **ING. SARA RAQUEL QUINTANA SOBALVARRO**, considero que la tesis contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Ing. Quintana, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de **Proyectos de Inversión**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los siete días del mes de mayo del año 2021.

MBA. Taniuska N. Gutiérrez
Tutor

iv. Resumen

El presente documento está enfocado a realizar un plan de negocio para montar la empresa H&S Digital que como su nombre lo indica incursionará el rubro de impresión digital.

El objetivo principal de este estudio diseñar un plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital ubicado en Managua en el periodo 2020-2021.

Para ello se define primeramente que es un plan de negocio, que tipos de planes existen y cuál es el indicado para desarrollarse en este tema de investigación, usando como base teórica a Weinberger con su libro *Plan de Negocios*, Sapag con su *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Baca con su libro *Evaluación de Proyectos*, entre otros.

Seguido se realizan estudios para conocer el mercado, la competencia, la base legal y ambiental, los recursos humanos y económicos para poder ejecutar el plan negocio, y por supuesto determinar la viabilidad económica de este proyecto.

A través del *Estudio de Mercado* se pudo definir el tipo de mercado, quienes serán los clientes y proveedores, la competencia directa e indirecta, el sector donde se estará abriendo operaciones el negocio además la forma de comercialización, precio del producto del producto estrella y ventas esperadas.

En el *Estudio Técnico* se determinó localización óptima para el proyecto, maquinaria, mobiliario y equipos requeridos, además del personal necesario para el inicio y/o apertura del negocio.

En lo que corresponde al *Estudio Legal-ambiental* se estableció la modalidad de inscripción ante los entes legales necesarios.

Por último, en este trabajo investigativo se realiza un *Estudio Económico* y se determina la viabilidad técnica del mismo, en los cuales se exponen los ingresos, costos,

inversión, financiamiento, punto de equilibrio en unidades y ventas y por ultimo las ratios resultantes del análisis.

Al finalizar los estudios realizados para este proyecto, se muestran las conclusiones y recomendaciones dadas al inversionista.

PALABRAS CLAVE: Impresión digital, proyecto, estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal-ambiental, estudio económico y viabilidad financiera.

v. Índice

i.	Dedicatoria	ii
ii.	Agradecimiento	iii
iii.	Carta Aval del Tutor.....	iv
iv.	Resumen	v
v.	Índice.....	vii
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes	3
1.1.1	Antecedentes históricos	3
1.1.2	Antecedentes de campo	6
1.2.	Justificación	8
1.3	Planteamiento del problema.....	9
1.4	Formulación del problema	10
II.	OBJETIVOS	11
2.1.	Objetivo General.....	11
2.2.	Objetivos Específicos.	11
III.	MARCO TEÓRICO.	12
3.1.	Plan de Negocios.	12
3.1.1.	Definición de Elementos para Diseñar un plan de negocios.	12
3.1.2.	Tipos de Plan de Negocios.	14
3.1.3.	Estructura de Plan de Negocios.....	15
3.1.4.	Modelo de Negocios.....	16
3.2.	Realizar Estudio de Mercado para la empresa de servicios H&S Digital.....	19
3.3.	Estudios para Diseñar un plan de negocios para la empresa de servicios H&S Digital.	26
3.3.1.	Estudio Técnico.....	26
3.3.2.	Estudio Legal.....	31
3.3.3.	Estudio Ambiental.....	34
3.3.4.	Estudio Económico.....	37
3.4.	Viabilidad Financiera.....	43
IV.	HIPÓTESIS.	46
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	47

5.1.	Tipo de Estudio.....	47
5.2.	Enfoque del Estudio.....	48
5.3.	Universo y Muestra.....	48
5.4.	Tipo de Muestreo.	49
5.5.	Métodos Teóricos y Empíricos.....	49
5.6.	Plan de Análisis.	52
5.7.	Operacionalización de las Variables.....	54
5.8.	Plan de Recolección de Datos.....	58
5.9.	Instrumentos Utilizados.	59
VI.	RESULTADOS.....	60
VII.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	79
7.1.	Definir el plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital.	79
7.2.	Realizar estudio de mercado para la empresa de servicios H&S Digital.....	80
7.2.1.	Estudio de Mercado.....	80
7.3.	Efectuar estudio técnico, estudio legal, ambiental y económico para la empresa H&S Digital.	84
7.3.1.	Estudio Técnico.....	84
7.3.2.	Estudio legal-ambiental.....	90
7.3.3.	Estudio Económico.....	96
7.4.	Determinar la viabilidad financiera para la empresa de servicios H&S Digital. ...	98
VIII.	CONCLUSIONES.....	100
IX.	RECOMENDACIONES.....	102
X.	BIBLIOGRAFIA.....	103
XI.	ANEXOS	106

Índice de Tablas

Tabla 1. Tamaño de muestra.....	49
Tabla 2. Plan de Análisis.	52
Tabla 3. Línea de tiempo del cumplimiento de actividades.	53
Tabla 4. Plan de recolección de datos.....	58
Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter.....	70
Tabla 6. Evaluación del poder de negociación de los Compradores.....	70
Tabla 7. Evaluación del poder de negociación de los Proveedores.....	71
Tabla 8. Evaluación de Amenazas de nuevos entrantes.	71
Tabla 9. Evaluación de amenaza de productos sustitutos.....	72
Tabla 10. Evaluación del grado de rivalidad entre los competidores.	72
Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter.....	73
Tabla 12. Inventario.....	73
Tabla 13. Supuestos de Crecimiento para Proyección.	74
Tabla 14. Ingresos.	74
Tabla 15. Egresos.	75
Tabla 16. Nómina Recursos Humanos.	75
Tabla 17. Capital de Trabajo.	75
Tabla 18. Depreciación de Equipos.....	76
Tabla 19. Amortización.	77
Tabla 20. Flujo de Efectivo.	77
Tabla 21. Estado de la Situación Financiera.....	78
Tabla 22. Inversión.	88
Tabla 23. Costos de Producción.	88
Tabla 24. Gastos Operativos.....	89

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura de Plan de Negocios.	13
Ilustración 2. Fuentes para la identificación de ideas de negocios sobre la base del análisis del entorno.	14
Ilustración 3. Las 5 Fuerzas de Porter	23
Ilustración 4. Partes que conforman un estudio técnico.	28
Ilustración 5. Clasificaciones de costos y su relación con las contabilidades fiscal, financiera, de costos y administrativa.	38
Ilustración 6. Formula punto de equilibrio según costos.	41
Ilustración 7. Punto de equilibrio.	41
Ilustración 8. Formula punto de equilibrio según precio.	42
Ilustración 9. Organigrama H&S Digital.	87
Ilustración 10. Flujo de procesos.	89
Ilustración 11. Ventajas de Legalización de tu Empresa.	90
Ilustración 12. Cinco aspectos que Konica Minolta incluye hacia la sostenibilidad.	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Edades de la Muestra.	60
Gráfico 2. Zona de Residencia Encuestados.	61
Gráfico 3. Ocupación Encuestados.	61
Gráfico 4. Frecuencia de Compra por Local.	62
Gráfico 5. Calificación de la Atención	63
Gráfico 6. Porcentaje Total de Percepción del Servicio.	64
Gráfico 7. Escala de Importancia de Criterios de Compra.	65
Gráfico 8. Consideración de Precios en Base a la Competencia.	65
Gráfico 9. Servicios Requeridos.	66
Gráfico 10. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	82

I. INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el presente trabajo investigativo es un plan de negocio para la empresa de servicios *H&S Digital* en managua, para el periodo 2020 – 2021.

Actualmente en el país existe una creciente tasa de desempleo originada de varios factores macro económicos, en este contexto nace la necesidad de emprender y crear una empresa que satisfaga las necesidades detectadas en el sector industrial gráfico, específicamente en el giro de impresión digital, mismo que ofrece mejores resultados en cuanto a calidad y tiempos de entrega.

La empresa *H&S Digital* como su nombre lo indica brindará los servicios de impresión digital en todo tipo de papel y cartulina, impresión de libros, folletos, agendas personalizadas, brochurs, afiches, diplomas, etiquetas, etiquetas laminadas, tarjetas de presentación, tarjetas para todo tipo de eventos, menús, volantes, blocks, hojas membretadas, laminado en cualquier material, diseño gráfico, diagramado y montaje de libros, todo a tamaño de formato 12 x 18 pulgadas.

El diseño metodológico es hipotético deductivo a través del cual se plantean dos hipótesis una afirmativa y una nula, que se confrontan con los hechos encontrados a través del análisis de resultados, el enfoque es de tipo cuantitativo puesto que el análisis de la viabilidad se basa en cálculos de indicadores de rentabilidad como: *Valor actual Neto (VAN)*, *Tasa Interno de Retorno (TIR)*, *Relación Costo Beneficio (RCB)*, *Rentabilidad* y el *periodo de recuperación*.

Este trabajo investigativo está conformado por once capítulos que se describen brevemente a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema.

Acápite II. En el cual se plantean los objetivos de la investigación, tanto el Objetivo general como los específicos.

Acápite III. Marco teórico. Se describe toda la teoría relacionada con la investigación y que sirve como base para el desarrollo del análisis y discusión de resultados.

Acápite IV. Hipótesis. En la cual se plantean dos hipótesis, la afirmativa y la nula, que buscan confrontarse con los hechos, corroborando o refutando una de ellas a través del análisis y discusión de resultados.

Acápite V. Diseño metodológico. Nos puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación, determinando el tipo, el enfoque, universo y muestra de la investigación, además describiendo un plan de análisis y recolección de datos con el objetivo de desarrollar la investigación de manera organizada.

Acápite VI. Resultados. En este acápite se muestran de manera numérica los datos recolectados a través de los instrumentos utilizados.

Acápite VII. Análisis y discusión de resultados. Consiste en la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación.

Acápite VIII. Conclusiones. Diagnosticamos la hipótesis que conforme a resultados se confirma su aplicación.

Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones.

Acápite X. Bibliografía. Se detallan las diferentes fuentes, tanto de libros, revistas y sitios internet consultados.

Acápite XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes históricos

El término planes de negocios tuvo sus orígenes en los Estados Unidos alrededor de los años 60 (del siglo XX), como respuesta a las necesidades de las empresas de invertir sus excedentes de capital, sin embargo, se populariza a finales de los años 70's, a raíz del boom del desarrollo empresarial en Silicon Valley. (Experto GestioPolis.com, 2020)

Como expone Weinberger (2009) un plan de negocio es un documento donde se plantean desde los objetivos hasta las actividades cotidianas que deben realizarse para alcanzar estos objetivos trazados, dicho plan puede referirse como una propuesta de inversión, toda esta información es presentada en este documento de forma clara y sencilla, que da como resultado al proceso de planeación.

Lo primero que surge antes de iniciar o pensar en un plan de negocio es la idea del negocio que se deriva cuando se identifica una oportunidad de negocio o nicho de mercado, cuando la idea de negocio ya está claramente definida, es momento de establecer los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará, es en este momento donde se define la idea de negocio. (Weinberger, 2009).

Luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos. Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros. (Weinberger, 2009, pág. 26)

Hoy en día surgen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyendo a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes

(startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 7).

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14).

La decisión de poner en marcha el plan de negocios siguiendo un modelo de negocio previamente definido, no es una tarea fácil, porque a pesar de que el empresario puede tener mucho entusiasmo y optimismo, también se requiere de gran valor y mucha dedicación. Es por esto que siempre se debe tener un equilibrio entre el entusiasmo y la cantidad real de recursos disponibles, reconociendo que toda empresa tiene una curva de aprendizaje única. Poniendo en prueba la capacidad de gestión del empresario para el cumplimiento de los objetivos planteados y el manejo de contingencias o situaciones no previstas. (Weinberger, 2009)

En la actualidad existen diferentes modelos de planes de negocio con el objetivo de que cada emprendedor y/o empresario desarrolle el que mejor se adapte a las necesidades de su empresa.

El plan Lean, te ayuda a gestionar estrategias, fechas de entrega, actividades incluso tesorería. Siendo este plan ágil y sencillo y por consiguiente más eficiente que un plan formal porque no incluye sumarios, descripciones o información de las personas que implicadas en el proyecto. (Cinco días, 2015)

El plan de negocio Estándar no es muy extenso, sobre todo hoy en día, teniendo más probabilidades de sobrevivir online. La mayoría de los planes estándar empiezan con un sumario y suele incluir secciones o capítulos sobre la empresa, el producto o el servicio que se vende, el público objetivo del mercado, estrategia e implementación de objetivo, gestión de equipos, previsión financiación, y análisis. (Cinco días, 2015)

El Startup plan se basa en que cada startup se merece un plan de negocio para salir de cada paso y cumplir los requisitos. El plan de un startup es un lean business plan que incorpora una proyección extra de posibles costes, pasos y objetivos. Los gastos del startup incluyen gastos realizados antes del lanzamiento como pueden ser los abogados, diseño gráfico, website, etc. (Cinco días, 2015)

Tenemos también el plan de negocios One-Page que se trata de resumir el plan en una única página que incluye sólo “titulares” que se usan para ofrecer una visión rápida del negocio. Es posible resumir el público objetivo, la propuesta de negocio, los principales objetivos y previsiones de ventas esenciales en una única página. (Cinco días, 2015)

También podemos realizar planes tales como: plan operacional anual, plan de expansión y plan estratégico, cada uno con diferentes estructuras aplicadas para cada fin. (Cinco días, 2015)

1.1.2 Antecedentes de campo

El primer antecedente de campo corresponde a (Picon, 2017), tesis que lleva por título: “*Proyecto de Inversión para la creación de una empresa de industria gráficas nacional en la ciudad de Managua-Nicaragua*”. El objetivo principal de este estudio es Determinar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto de creación de una empresa de industrias de artes gráficas en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Se toma en cuenta este trabajo investigativo por tener relación con la investigación en curso, puesto que desarrolla temas relacionados al estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal, estudio económico y financiero, desarrollados estos temas concluye determinando la rentabilidad económica y financiera que ofrece el proyecto.

En su proyecto describe el perfil corporativo que tendrá la empresa en investigación, constitución de la sociedad y personal requerido para la puesta en marcha del negocio en cuestión.

Presenta la inversión total del proyecto, opciones de financiamiento, presupuestos de ingresos y egresos, flujo de caja, punto de equilibrio y los indicadores económicos como la VAN y TIR, determinado en sus conclusiones que existe la demanda suficiente para emprender la empresa, así como determina que la oferta de impresiones de libros que se encuentra en el mercado no satisface a la demanda, además que la infraestructura y los requerimientos para una empresa dedicada a este rubro son alcanzables y demuestra que el proyecto es altamente rentable en términos económicos y financieros.

Como segundo antecedente de campo se revisó la tesis de (Armas, Borge, Galeano, Suarez, & Salinas, 2018), siendo su tema de investigación: “*Plan de Negocios: “Arte Pinolero S.A.”*”, los cuales plantean como objetivos específicos elaborar planes de mercadeo, de producción, de organización y financiero.

El tema de investigación de el plan de negocios *Arte Pinolero S.A* tiene relación con la investigación que se desarrolla en esta tesis porque se realizan análisis del entorno y del

sector, investigación de mercado y estrategias de marketing, plan de producción donde se toman en cuenta todos los costos y gastos, así como la inversión y presupuestos.

Además, un estudio financiero donde detallan los flujos de caja a un plazo de 5 años, estado de resultados, punto de equilibrio y aplican razones financieras como VAN, TIR, con las cuales concluyen que se cubren los costos operativos y se genera utilidad con el proyecto, determinando un período de recuperación de la inversión al año quinto, indicando que es un tiempo relativamente aceptable para que la empresa recupere la inversión inicial calculada a partir de las entradas de efectivo.

Estos antecedentes sirven como una guía y confirmación que los instrumentos utilizados tales como: entrevistas, encuestas, guía de observación entre otros, además de los indicadores financieros aplicados son las herramientas necesarias para diseñar un plan de negocio que nos ayude a determinar el mercado, los factores legales, económicos y la viabilidad financiera del proyecto.

1.2. Justificación

El diseño de un plan de negocio para la inversión en una nueva empresa, es de suma importancia para conocer la situación actual del mercado en el ramo digital, el entorno donde se creará la nueva empresa, los recursos necesarios para su puesta en marcha y permitirá saber si el proyecto de inversión evaluado será rentable, adicional a esto, brinda seguridad al inversor de no sumergirse a ciegas en nuevo negocio sin antes conocer todos los por menores de la nueva empresa.

Actualmente existe un interés por parte del propietario/inversor para invertir en este proyecto, por lo cual se debe realizar esta investigación y de esta manera proporcionar los resultados mediante los cuales se determine la rentabilidad del proyecto, y así el inversor pueda tomar decisiones acertadas referente al nuevo proyecto de inversión.

Este estudio es importante para investigaciones posteriores, tomando como base teórica aspectos relacionados a planes de negocio para creación de nuevas empresas además las recomendaciones planteadas en este documento podrían aplicarse como guía a otros planes de negocio en la industria de artes gráficas específicamente para el sector de impresión digital.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente existe un nicho de mercado en la industria de artes gráficas específicamente en el sector de impresión digital, que no está siendo atendido o bien no se les está brindando un buen servicio, a través de las empresas que actualmente existen.

Un posible factor que podría estar provocando este fenómeno en la industria gráfica es la falta de capital para invertir en toda la tecnología necesaria en impresoras de alto volumen y obtener el rendimiento deseado.

La causa principal de que el sector no esté siendo atendido es debido a que las empresas que actualmente existen tienen precios elevados que los consumidores no pueden pagar o bien las empresas que tienen un precio accesible no les brindan buen servicio, referente a calidad y atención al momento de requerir el servicio.

El no contar con todo el capital necesario, puede conllevar a no ser capaces de brindar todos los servicios necesarios para la entrega de un producto terminado o bien incurrir en retrasos en la entrega del producto, lo que recaería directamente en un mal servicio.

A futuro se puede esperar que las pocas empresas que actualmente se desarrollan en el sector de impresión digital suban irracionalmente precios, desmejoren la calidad en el producto y el cliente no tenga más alternativas en el mercado de otra empresa que brinde un mejor servicio, atención y calidad.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de negocio para una compañía de impresión digital, para entrar en la industria con calidad y precios competitivos en el mercado y lograr una mayor rentabilidad?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Diseñar un plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital ubicado en Managua en el periodo 2020-2021.

2.2. Objetivos Específicos.

- 2.1.1 Definir el plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital.
- 2.1.2 Realizar estudio de mercado para la empresa de servicios H&S Digital.
- 2.1.3 Efectuar estudio técnico, estudio legal, ambiental y económico para la empresa de servicios H&S Digital.
- 2.1.4 Determinar la viabilidad financiera para la empresa de servicios H&S Digital.

III. MARCO TEÓRICO.

3.1. Plan de Negocios.

3.1.1. Definición de Elementos para Diseñar un plan de negocios.

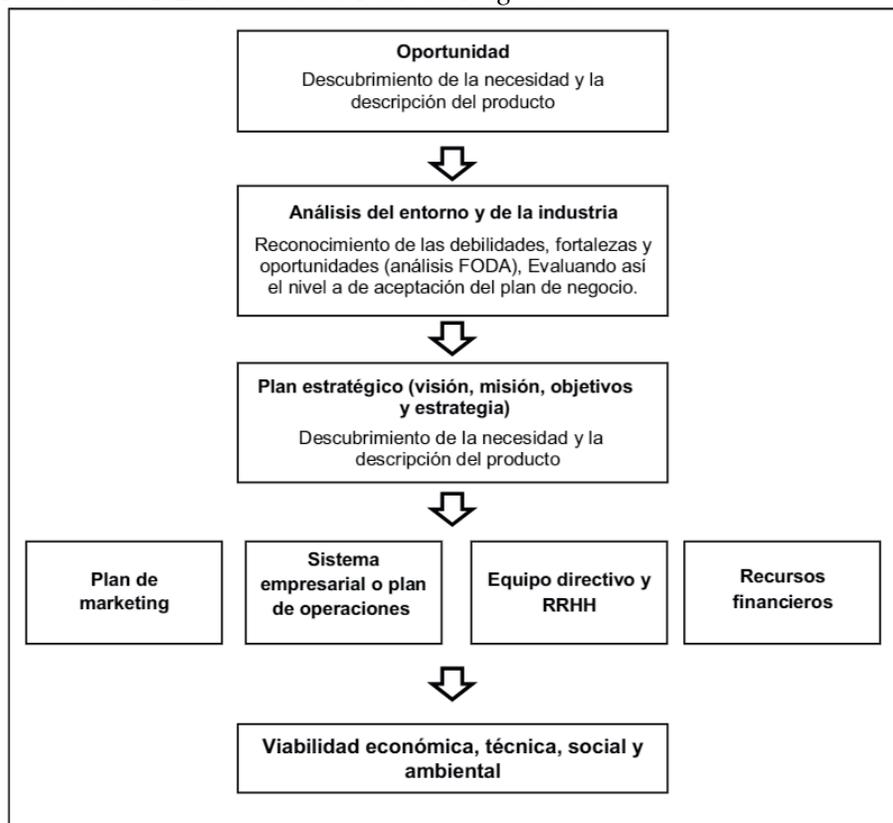
El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger, 2009).

Bóveda, Oviedo, & Yakusik (2015) planteo su definicion de plan de negocios:

Es un documento donde el emprendedor detalla sistematicamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser:

- El proceso de generación de ideas.
- La captación y análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas. (p. 6).

Ilustración 1. Estructura de Plan de Negocios.



Fuente: (Weinberger, 2009).

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles. (Alcaraz Rodríguez, 2011)

Alcaraz también considera que “El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa.” (Alcaraz Rodriguez, 2011, pág. xi).

Para Alvarez (2002) el plan de negocios es un documento ejecutivo, elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocio. (p. 28).

3.1.2. Tipos de Plan de Negocios.

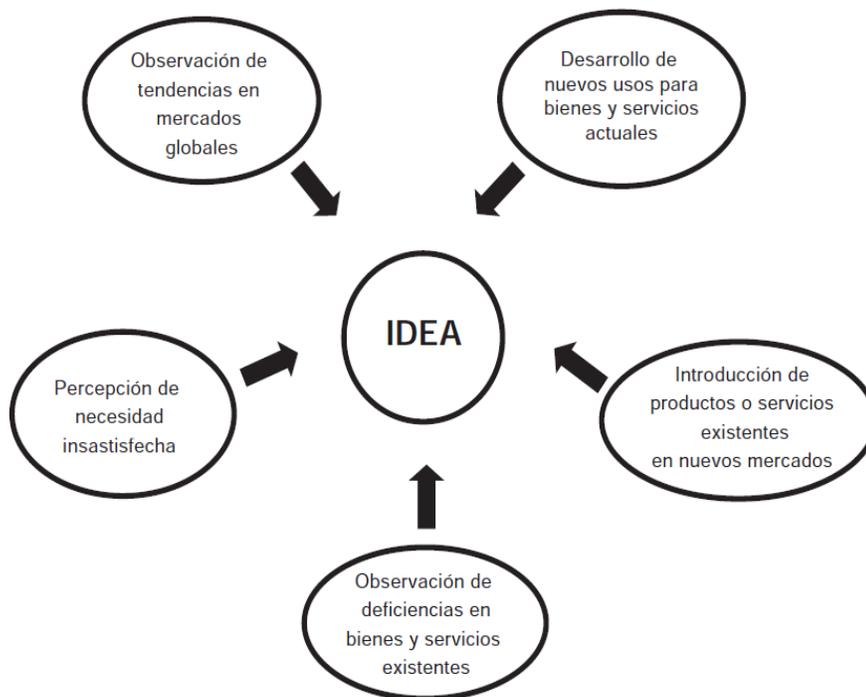
Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. A continuación, se presentan sólo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio. (Weinberger, 2009)

1. Plan de negocios para la empresa en marcha.
2. Plan de negocios para nuevas empresas.
3. Plan de negocios para inversionistas.
4. Plan de negocios para administradores.

La presente investigación, se basa en la formulación de un plan de negocios para la creación de una nueva empresa Weinberger (2009) afirma que para las nuevas empresas el desarrollo de un plan es una “herramienta de diseño y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma” (p. 40). Además se estructura para poder ponerlo en marcha. Detallando la idea, los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y planes de acción para lograr las metas propuestas.

Si el plan es desarrollado para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa en marcha, éste comienza con la formulación de la idea del negocio. (Weinberger, 2009).

Ilustración 2. Fuentes para la identificación de ideas de negocios sobre la base del análisis del entorno.



Fuente: (Weinberger, 2009).

3.1.3. Estructura de Plan de Negocios.

Las estructuras de un plan se basan en la descripción del negocio, su análisis del mercado y de la empresa, análisis situacional, plan operativo de marketing y ventas, plan de operaciones a través de sistemas de información, organización y recursos humanos, estudio económico y financiero, sistema de cuadro de mando integral y como último paso su viabilidad. (Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa, 2018).

Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez y Correa (2018), señalan que estructurar un plan de negocio podría ser la tarea más difícil, por ende, debemos partir por lo más sencillo, siendo la planificación del negocio requerido en todos los sectores sean productivos o de comercialización y además establecer un paso a paso de cómo se esquematiza este proceso.

Arena (2015, como se citó en Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa, 2018) refiere que un plan de negocios también se lo conoce como un proyecto de negocio o plan de empresa, en cuyo documento se detalla lo que se va hacer en el negocio, así como también el planteamiento de sus objetivos, estrategias, proceso productivo, inversión necesaria, y cuál

será la rentabilidad proyectada, su estructura de un plan de negocios se basa en el siguiente detalle de modelo:

1. Resumen ejecutivo.
2. Definición del negocio.
3. Estudio de mercado.
4. Estudio técnico.
5. Organización.
6. Estudio de la inversión y financiamiento.
7. Estudios de los ingresos y egresos.
8. Evaluación del proyecto.

3.1.4. Modelo de Negocios.

El término modelo de negocio es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo. (Alcaraz Rodriguez, 2011)

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad. (Alcaraz Rodriguez, 2011)

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14)

Según Osterwalder & Pigneur (2011), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

- 1. Segmento del mercado:** los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.
- 2. Propuesta de valor:** es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc.
- 3. Canales de distribución:** es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
- 4. Relación con los consumidores:** la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y auto-matizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.
- 5. Flujos de efectivo:** es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio.

Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.

6. **Recursos clave:** bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. **Actividades clave:** describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.
8. **Socios clave:** red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables
9. **Estructura de costos:** incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Para emprendedores, un modelo de negocio es lo principal, porque define explícitamente cómo la empresa generará ingresos, no importa que uno tenga un producto estrella, sin un buen modelo de negocio no funcionará el producto.

Adicionalmente, el modelo de negocio, te permite poder describir de forma anticipada, es decir, sin improvisaciones, como ese negocio que deseas crear, podrá crear valor para tus posibles clientes, entregarles ese valor y lograr que tu puedas capturar el valor que ellos pagaran por lo que tu estas ofreciendo.

3.2. Realizar Estudio de Mercado para la empresa de servicios H&S Digital.

3.2.1. Definición de estudio de Mercado

(Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015) El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

1. Definir el tamaño total del mercado.
2. Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
3. Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
4. Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
5. Identificar a los principales proveedores.

Además, Bóveda, Oviedo & Yakusik (2015) expresa que, según el objetivo del estudio de mercado, se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros.

Una definición similar nos proporciona Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez & Correa (2018) el cual en su libro plantea que el estudio de mercado no es mas que la recolección técnica de información valiosa que avizora los problemas de los clientes, el mercado, la competencia, los productos que se venden día a día, este estudio se enfoca en una investigación de campo, aplicando técnicas tales como: entrevistas, encuestas o grupos focales a la comunidad o grupo objetivo donde va dirigido nuestro producto o servicio.

3.2.2. *Que es el Mercado.*

Según Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015) el mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfagan un necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Otra definición es la que nos brinda Fau (2003) donde afirma. “Mercado es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos se intercambian” (p.62).

3.2.3. *Funcionamiento de los mercados.*

La oferta y la demanda son los motores que hacen que las economías de mercado o capitalista funcionen, estas determinan la cantidad de producción para cada uno de los bienes y el precio de venta, los consumidores y oferentes acuerdan el precio del producto y/o servicio, según el precio acordado se hará el intercambio en cantidades determinadas, se debe tener en cuenta que los precios bajos estimulan el consumo y desaniman la producción, al contrario de los precios altos que tienden a reducir el consumo y aumentar la producción. De ahí que los precios actúan como el mecanismo equilibrador del mercado. (Fau, 2003)

3.2.4. *Mercado Consumidor.*

Investiga el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o deseos de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). El objetivo es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

3.2.5. *Mercado Competidor.*

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio. Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. La técnica

de investigación del cliente misterioso o el benchmarking permite establecer los estándares del sector, así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará la estrategia que se tomará para contrarrestar su influencia si es necesario. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

3.2.6. Mercado Proveedor.

La relación con los proveedores se debe establecer en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento; desarrollar una cadena de proveedores que aseguren materias primas o mercaderías, de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Esto fortalecerá la gestión de compra. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

3.2.7. Análisis del entorno competitivo.

Las 5 fuerzas de Porter o modelo Porter de competitividad ampliada, es un modelo de competitividad más usado para realizar el análisis del entorno competitivo para una empresa nueva o en funcionamiento, creado por Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard. El modelo establece un esquema para que una empresa puede analizar la competencia que le rodea en relación al sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias para:

- Aprovechar las fuerzas competitivas (oportunidades).
- Defenderse de las fuerzas competitivas (amenazas). (Betancourt, 2019)

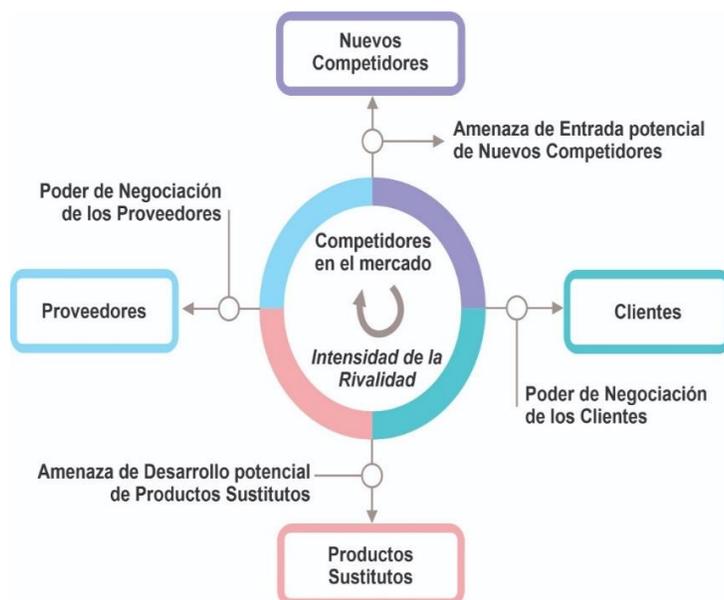
Un segmento puede presentar un tamaño correcto y un potencial de crecimiento elevado y sin embargo no ser atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

Para valorar el atractivo a largo plazo de un segmento la empresa debe valorar el efecto sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco fuerzas, a las que denominamos las cinco fuerzas competitivas de Porter.

- **La competencia en la industria:** un segmento pierde atractivo cuando tiene muchos competidores, fuertes o agresivos. Estas condiciones llevarán a guerras de precios, batallas de publicidad y nuevos productos.

- **El potencial de penetradores en el mercado:** un segmento es poco atractivo si es probable que penetren en él nuevos competidores con nuevas capacidades. La cuestión es analizar si los competidores pueden entrar fácilmente o no. Cuanto mayor sean las barreras de entrada más interés tendremos en permanecer en ese segmento. Y aún será más atractivo si las barreras de salida son bajas. Las otras combinaciones presentan muchas desventajas.
- **Los productos sustitutos:** un segmento es poco atractivo si existen actuales o potenciales sustitutos del producto, pues se limitan las posibles ventas y beneficios que puedan lograrse en el mismo. Si crece la competencia de productos sustitutos es probable que los precios y beneficios de nuestro segmento bajen.
- **El poder de negociación de los compradores:** si el poder de negociación de los clientes es fuerte o creciente será poco interesante entrar en ese segmento, ya que estos intentarán bajar los precios de nuestros productos y demandarán mayor calidad. El poder de negociación crece cuando los clientes se organizan o se asocian. Los vendedores deberán seleccionar a los compradores con menor poder de negociación.
- **El poder creciente de negociación de los proveedores:** un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de incrementar los precios, bajar la calidad o la cantidad de los bienes y servicios demandados. Su poder tiende a crecer cuando se asocian o cuando hay pocos productos sustitutos al que nos ofrecen. La mejor defensa es desarrollar buenas relaciones con los proveedores y el poder contar con varios de ellos. (Betancourt, 2019)

Ilustración 3. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, con base en (Porter 2010).

El llamado modelo de las Cinco Fuerzas, en realidad es un esquema, como lo definió el propio Porter; lo concibió como un esquema y no un modelo, porque un esquema trata de captar la riqueza total de un fenómeno con el número más limitado posible de dimensiones. Esto significa que si uno presenta las cinco fuerzas a quien las pondrá en práctica, deben responder al contexto de su industria.

Por tanto, dicho esquema es un modo sistemático de analizar las industrias de manera genérica y de saber en qué lugar de éstas se posicionan las empresas. Las cinco fuerzas permiten analizar una industria de manera integrada. Por ello, analiza las características estructurales básicas del sector, enraizadas en sus aspectos económicos y tecnológicos. De acuerdo a Porter, las fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector son:

Primera fuerza: Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. Si el consumidor es de gran tamaño o sólo hay uno, su poder de negociación será elevado. Por el

contrario, mientras más pequeño es el comprador, menor es su poder de negociación. Por otro lado, si los consumidores están concentrados, su poder de negociación se incrementa. En el otro extremo tenemos el caso de los compradores abundantes y dispersos. Con relación al nivel de información del consumidor, agentes más informados están en capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio. En mercados donde la información es difícil de conseguir, el poder de negociación radicará en la empresa que vende el bien o servicio; por el contrario, en mercados donde la información es de fácil acceso, el poder de negociación radicará en el consumidor. El perfil del producto también incide en el poder de negociación del consumidor; si éste ofrece poco espacio para la diferenciación, o tiende a ser indiferenciado, el consumidor es más sensible al precio, factor que eleva su poder de negociación. Finalmente, si el consumidor puede realizar el producto por sí mismo, representa una seria amenaza contra Análisis de la estructura de la Industria tecnológica. (Porter, 1982)

Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector: si las barreras de entrada son altas, y se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, la amenaza de entrada es pequeña. En general, mientras mayor es la amenaza de entrada, menor es la rentabilidad en el sector. Básicamente existen seis tipos de barreras de entrada: economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de escala (disponer patentes, acceso favorable a materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, o experiencia acumulada) y regulaciones gubernamentales. (Porter, 1982)

Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. La forma de valorar el poder de negociación de los proveedores es similar al esquema de la primera fuerza. Si bien el análisis del poder de negociación se centra sobre las empresas, en

el caso de los proveedores debe prestarse atención al papel que juega la mano de obra: si es escasa, altamente cualificada o fuertemente sindicalizada, puede negociar de manera efectiva e influir en los beneficios del sector. Si, en cambio, es abundante, poco especializada y desorganizada, estará dispuesta a percibir menores salarios y prestaciones laborales. Industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad. (Porter, 1982)

Cuarta fuerza: La amenaza de productos sustitutos.

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia del análisis de la estructura de la industria tecnológica de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico. (Porter, 1982)

Quinta fuerza: Grado de rivalidad.

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; recibe adjetivos como “moderada”, “alta” o “baja”. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad. (Porter, 1982)

Para valorar el grado de rivalidad en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como el número, perfil y tamaño de los competidores existentes, la capacidad instalada, la tasa de crecimiento del sector, el espacio para la diferenciación del producto, los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida, entre otros. En general, mientras mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un mercado de tamaño determinado. (Porter, 1982)

3.3. Estudios para Diseñar un plan de negocios para la empresa de servicios H&S Digital.

3.3.1. Estudio Técnico.

3.3.1.1. Definición.

(MIPRO, 2017, como se citó en Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa, 2018) el estudio técnico es un insumo que aporta la información cuantitativa y cualitativa concerniente a los factores de los productos o servicios que deberá contener el nuevo plan de negocios, esto es: tecnología; infraestructura, equipamiento, cálculo de materiales y mano de obra, aspectos legales, licencias, permisos, obligaciones tributarias. De acuerdo al informe del Ministerio de Industrias y Competitividad.

Según Sapag Chain (2011). “La viabilidad técnica busca determinar si es posible, física o materialmente, “hacer” un proyecto, determinación que es realizada generalmente por los expertos propios del área en la que se sitúa el proyecto” (p.26).

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010)

Los aspectos que se relacionan con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos y las inversiones que deberán efectuarse a la hora de implementar un proyecto. En el análisis de la viabilidad financiera de

un proyecto, el estudio técnico cumple la función de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes. (Sapag, 2008)

Una de las conclusiones más importantes derivada en este estudio, es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. (Sapag, 2008)

De esta forma, con el estudio técnico se podrá obtener los requerimientos de equipos para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para que el desarrollo de las operaciones se efectúe de manera normal, en consideración a las normas y principios de la administración de la producción. (Sapag, 2008)

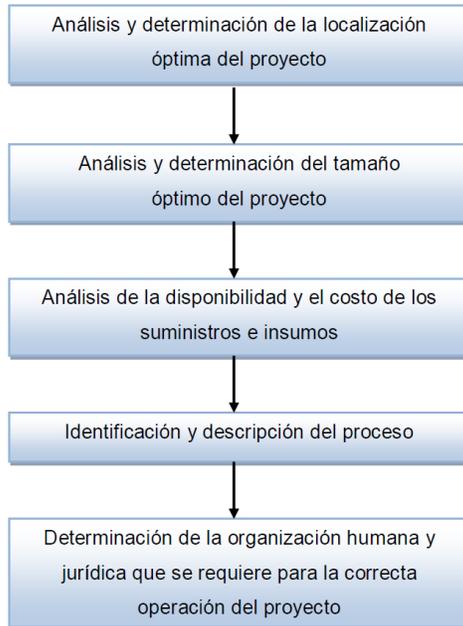
De tal forma que a través del análisis de estos requerimientos de maquinaria y/o equipos será posible cuantificar las necesidades de mano de obra especializada y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera, deberán calcularse los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos. (Sapag, 2008)

En síntesis, el objetivo del estudio técnico es llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. De la selección de la función óptima se derivarán las necesidades de equipos y maquinarias que, junto con la información relacionada con el proceso de producción, permitirán cuantificar el costo de operación. (Sapag, 2008)

3.3.1.2. Componentes.

Diferentes autores proponen de distinta manera los componentes esenciales que conforman el estudio técnico de un proyecto de inversión. A continuación, se detalla la estructura básica de la que está compuesto un estudio técnico según Baca (2010):

Ilustración 4. Partes que conforman un estudio técnico.



Fuente: (Baca, 2010).

A continuación, se describe brevemente los componentes del estudio técnico antes mencionados:

- 1. Localización del proyecto:** es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital o a obtener el costo unitario mínimo. El objetivo principal de este punto, es llegar a determinar donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios). (Baca, 2010)
- 2. Determinación del tamaño óptimo de la planta:** se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Existen

otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. (Baca, 2010)

- 3. Ingeniería del proyecto:** su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. (Baca, 2010)

- 4. Determinación de la organización humana y jurídica:** una vez que el investigador haya hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además, la empresa, en caso de no estar constituida legalmente, deberá conformarse de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes índoles: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral y municipal. (Baca, 2010)

Por su parte, (Sapag, 2008) detalla la estructura del estudio técnico en la evaluación de proyectos de la siguiente manera:

- 1. Proceso de producción:** el proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación óptima de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, entre otros.)Se define también como un conjunto secuencial de operaciones unitarias aplicadas a la transformación de materias primas en productos aptos para el consumo, es decir, es el conjunto de equipos que realizan todas las operaciones unitarias necesarias para conseguir dicha transformación. (Sapag, 2008)

- 2. Capacidad de producción:** máximo nivel de producción que puede ofrecer una estructura económica determinada: desde una nación hasta una empresa, una máquina o una persona. La capacidad de producción indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real estaremos desperdiciando recursos. Lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible (minimizando costos fijos e incrementando los variables), que nos permita adaptarnos a variaciones de los niveles de producción. Esto se puede conseguir con herramientas como la subcontratación. (Sapag, 2008)
- 3. Inversiones en equipamiento:** por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto. En este caso estamos hablando de maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general. (Sapag, 2008)
- 4. Localización:** la actividad industrial se desarrolla habitualmente dentro de una planta industrial. La fase de localización persigue determinar la ubicación más adecuada teniendo en cuenta la situación de los puntos de venta o mercados de consumidores, puntos de abastecimiento para el suministro de materias primas o productos intermedios, la interacción con otras posibles plantas, etc. (Sapag, 2008)
- 5. Distribución de planta:** la producción es el resultado de hombres, materiales y maquinaria, que deben constituir un sistema ordenado que permita la maximización de beneficios, pero dicha interacción debe tener un soporte físico donde poder realizarse. La distribución en planta es el fundamento de la industria, determina la eficiencia, y en algunos casos, la supervivencia de una empresa. Así, un equipo costoso, un máximo de ventas y un producto bien diseñado, pueden ser sacrificados por una deficiente distribución de planta. La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales, la cual incluye

tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores, como todas las otras actividades o servicios, incluido mantenimiento. (Sapag, 2008)

6. Inversión en obras físicas: en relación con las obras físicas, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de venta, hasta la construcción de caminos, cercos o estacionamientos. Para cuantificar estas inversiones es posible utilizar estimaciones aproximadas de costos (por ejemplo, el costo del metro cuadrado de construcción) si el estudio se hace en nivel de perfectibilidad. Sin embargo, en nivel de factibilidad la información debe perfeccionarse mediante estudios complementarios de ingeniería que permitan una apreciación exacta de las necesidades de recursos financieros en las inversiones del proyecto. (Sapag, 2008)

7. Cálculo de costos de producción: se refiere a las erogaciones o gastos en que se incurre para producir un bien o un servicio, en donde se incluyen los siguientes costos:

- *Costos directos de producción:* materias primas, mano de obra directa.
- *Costos indirectos:* depreciación, mano de obra indirecta, insumos o materiales menores. (Sapag, 2008)

3.3.2. Estudio Legal.

3.3.2.1. Definición.

Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez & Correa (2018) Crear un negocio involucra adquirir varios compromisos y una serie de responsabilidades, con el solo objetivo de que el negocio implementado cumpla con el propósito para lo cual fue diseñado dentro de la legalidad, conforme a las regulaciones establecidas por los organismos de control. (p.68)

Así mismo Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez & Correa (2018) afirma que las empresas se crean según su forma legal y de acuerdo a lo que establece la ley habiendo cuatro alternativas de figuras legales de empresas:

1. Negocio de único propietario (Unipersonal).
2. Sociedades (dos o más personas).
3. Corporaciones/ compañías de responsabilidad limitada (dos socios o más).
4. Compañía anónima (p.70).

La viabilidad legal o estudio legal, por otra parte, se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y la operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto. (Sapag, 2011, p.26).

3.3.2.2. Tipo de Inscripción para una empresa.

El proceso de incorporación y registro de una empresa en Nicaragua es sencillo y estará en dependencia de la modalidad que se requiera según la empresa.

Según nuestro *código de comercio* art. 118. La ley reconoce cinco formas o especies de sociedades mercantiles:

- 1.- Sociedad en nombre colectivo; (133 C.C.)
- 2.- Sociedad en comandita simple; (192 C.C.)
- 3.- Sociedad anónima; (201 C.C.)
- 4.- Sociedad en comandita por acciones; (287 C.C.)
- 5.- (Derogado por Ley Gral. de Cooperativas de 6 de Julio de 1971)

Toda entidad mercantil inscrita ante el *Registro Mercantil* le brinda personalidad jurídica para contraer derechos y obligaciones.

La figura más común en nuestro ordenamiento jurídico mercantil es la sociedad anónima, de manera conceptual el Código de Comercio expresa:

Arto. 201.- La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo hasta el monto de sus respectivas acciones, administrada por mandatarios revocables, y conocida por la designación del objeto de la empresa.

Ahora, la otra modalidad en caso que no haya socios sino un solo dueño o inversor, es a través de la inscripción ante la **DGI** como Persona Natural bajo Régimen General la cual es básicamente lo mismo que una entidad mercantil desde el punto de vista del fisco (retenedores, declaraciones, libros contables, etc.).

Según Código Tributario art.22 de la Ley 562; Disp. Técnica. 13-2003. Para su inscripción es necesario:

1. Llenar formulario de Inscripción (DUR).
2. Tener la edad de 18 años cumplidos.
3. Documento de identificación ciudadana:
 - a. *Nacionales*: Cédula de Identidad Ciudadana, de acuerdo a lo establecido en el literal f) del artículo 4, de la Ley N.º 152 Ley de Identificación Ciudadana.
 - b. *Nacionales residentes en el exterior*: Pasaporte y/o Cédula de Residencia en el extranjero, en base al artículo 1 de la Ley N° 514 Ley de Reforma a la Ley N° 152, Ley de Identificación Ciudadana.
 - c. *Extranjeros*: Pasaporte extendido por la autoridad competente de su país de nacionalidad, de conformidad a lo establecido en Artos. 87, 89 y 213 de la Ley N° 761, Ley General de Migración y Extranjería; Arto. 65, inciso 2 y Arto. 69, inciso 1.3 de su reglamento. La Cédula de residencia permanente condición 1 (A TRABAJAR) queda de manera opcional, o sea si la persona solicita que la inscriban con dicho documento.
4. Documentos para hacer constar el Domicilio Fiscal: Al menos una de las siguientes facturas de servicios básicos: agua, luz, teléfono o contrato de

arriendo del inmueble. En caso de que las facturas mencionadas no estén a nombre del solicitante, debe presentar "Declaración Notarial", indicando las generales de ley (nombre, estado civil, oficio, dirección domiciliar, dirección del negocio o empresa y la dirección para oír notificaciones).

5. Servicios Profesionales: Título o Carta de Egresado, que lo acredita como Técnico o Profesional, emitido por el Instituto Técnico o la Universidad correspondiente, sin perjuicio de que quien no posea estos documentos también están obligados a inscribirse en el Registro Único del Contribuyente (RUC).
6. En caso de que sea una tercera persona quien realiza el trámite, debe presentar Poder Especial notariado, según lo establecido por el artículo 82 del Código Tributario y Cédula de Identificación Ciudadana.

3.3.3. Estudio Ambiental.

3.3.3.1. Definiciones del Medio Ambiente.

En el compendio jurídico del medio ambiente y recursos naturales de Nicaragua, mismo que fue creado y orientado a superar el reto que significa para el derecho a contribuir a conformar las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible en sus diferentes esferas temáticas e intersectoriales.

Este compendio define el ambiente como el sistema de elementos bióticos, abióticos, socio económicos culturales y estéticos que interactúan entre sí, con los individuos y con la comunidad en la que viven determinando su relación y sobrevivencia (Club de Jóvenes Ambientalistas, 2012, pág. 18).

Como se menciona en el primer párrafo el objetivo que persigue todo marco jurídico acerca del medio ambiente es contribuir con el desarrollo sostenible definiéndolo como: mejorar la calidad de la vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan (Club de Jóvenes Ambientalistas, 2012).

Además, se define como impacto ambiental cualquier alteración significativa positiva o negativa de uno o más de los componentes del ambiente provocadas por acción humana y/o acontecimientos de la naturaleza en un área de influencia definida (Club de Jóvenes Ambientalistas, 2012, pág. 20).

Para minimizar el impacto ambiental es que toda empresa responsable debe tomar en cuenta el estudio de impacto ambiental que no es más que el conjunto de actividades técnicas y científicas destinadas a la identificación, predicción y control de los impactos ambientales de un proyecto y sus alternativas presentado en forma de informe técnico y realizado según los criterios establecidos por las normas vigentes (Club de Jóvenes Ambientalistas, 2012). Según Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa (2018) “El análisis ambiental o también interpretado como estudio ambiental, establece mecanismos confiables para manejar las variables ambientales de un proyecto, además de medir el impacto que ocasione su ejecución” (p.136).

“El estudio ambiental busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendrá sobre las variables del entorno ambiental”. (Sapag, 2011, p29).

En el estudio ambiental está ligado con el estudio legal en vista que en él determinamos qué permisos debemos gestionar según el rubro de la empresa. Siendo el permiso ambiental el documento otorgado por la autoridad competente a solicitud del proponente de un Proyecto el que certifica que desde el punto de vista de protección ambiental la actividad se puede ejecutar bajo el condicionamiento de cumplir las medidas establecidas. (Club de Jóvenes Ambientalistas, 2012, pág. 20)

3.3.3.2. Base Legal.

Nuestras leyes contemplan la preservación del medio ambiente como se plantea en la Ley No. 217, Aprobada el 27 de marzo de 1996, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 105 del 6 de junio de 1996, con sus REFORMAS Y ADICIONES INCORPORADAS, Ley

No. 647, Aprobada el 26 de marzo del 2008, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 62 del 3 de abril del 2008.

Que en su capítulo II de la responsabilidad civil, art. 152 plantea que toda persona que por acción u omisión deteriore el ambiente, está obligada a reparar los daños y perjuicios que ocasionen a los recursos ambientales, al equilibrio del ecosistema, a la salud y calidad de vida de la población.

Que en su capítulo III de las sanciones aplicables, art. 159 Se establecen como sanciones administrativas las siguientes: retención o intervención, clausura, cancelación, suspensión y multas.

Capítulo III, art. 160: Las infracciones a la presente Ley y sus Reglamentos, serán sancionadas administrativamente en forma gradual con las sanciones siguientes:

1. Advertencia por notificación de autoridad competente, valorada bajo un criterio
2. de evaluación de la magnitud del impacto ambiental, estableciendo las medidas y el tiempo para la corrección de los factores que deterioren el ambiente.
3. Multa cuya cuantía será establecida teniendo en cuenta la gravedad de las consecuencias y la reincidencia, en un rango de unos mil córdobas a cien millones de córdobas, dependiendo de la capacidad económica y el daño causado.
4. Suspensión parcial, temporal o cancelación de los permisos, autorizaciones,
5. licencias, concesiones y/o cualquier otro derecho para la realización de la actividad.
6. Clausura o cierre definitivo de instalaciones.
7. De acuerdo a la gravedad de la infracción se podrán imponer conjuntamente las sanciones establecidas en los incisos 2 y 3.

3.3.4. *Estudio Económico.*

El estudio económico dentro de una evolución de proyecto o plan de negocio, se trata de expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico mencionado en el inciso 3.3.1, las decisiones que se hayan tomado en términos de cantidad de materia prima necesaria, mano de obra directa e indirecta, cantidad de personal administrativo, capacidad de equipo y maquinaria necesaria para el proceso, etc., ahora deberán aparecer en forma de inversiones y gastos (Baca, 2010).

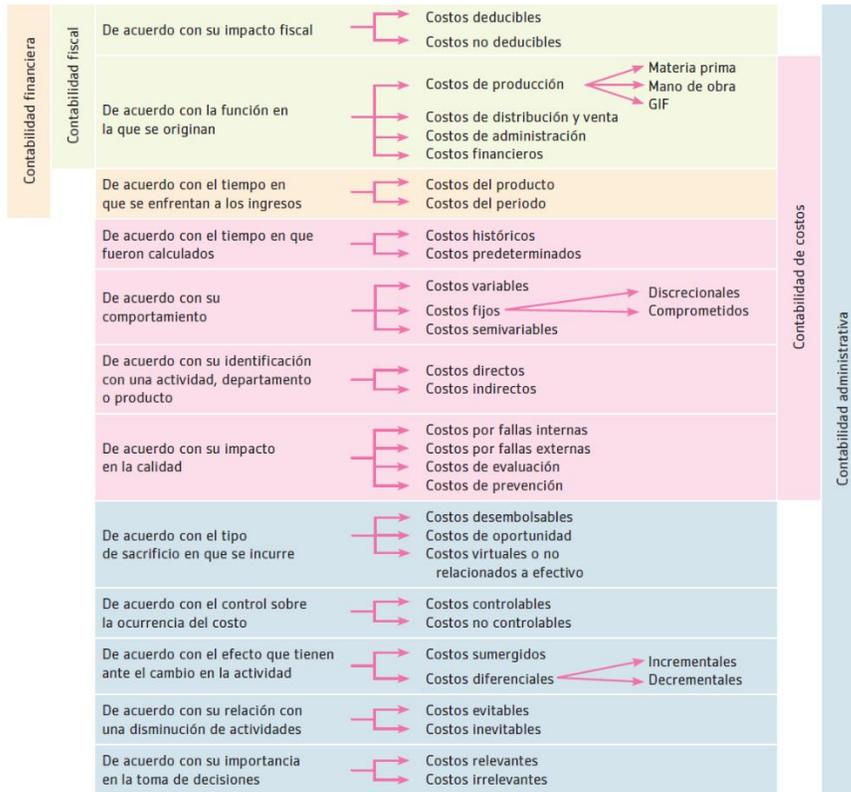
El objetivo que persigue el estudio económico es determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, además de costo total de la operación de la planta, entre otros indicadores que servirán como base para la evaluación económica (Baca, 2010).

En este estudio se realiza la determinación de costos, que, aunque no se ha logrado definir con exactitud se puede decir que costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Siendo los costos pasados que no tienen efecto para propósitos de evaluación, los *costos hundidos*, los costos en el presente en una evaluación se les llama *inversión*, en un estado de resultados proforma o proyectado en una evaluación, se utilizarían los costos *futuros* y el llamado *costo de oportunidad* sería un buen ejemplo de *costo virtual* (Baca, 2010).

Para (Ramirez, 2013) “por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para adquirir un bien o un servicio, con la intención de generar ingresos en el futuro” (p.28).

La clasificación de los costos es amplia según su relación con las contabilidades en la figura a continuación se muestra.

Ilustración 5. Clasificaciones de costos y su relación con las contabilidades fiscal, financiera, de costos y administrativa.



Fuente: (Ramirez, 2013)

Es indispensable en un estudio económico calcular los costos de producción, los cuales son un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Tales como:

1. Costo de materia prima.
2. Costo de mano de obra directa e indirecta.
3. Costo de energía eléctrica.
4. Costo de agua.
5. Mantenimientos.
6. Otros costos.

Además, los costos de administración que como su nombre lo indica provienen de realizar la función de administración de la empresa, costos de ventas y los costos financieros que son los intereses que se deben pagar por los préstamos adquiridos (Baca, 2010).

Está claro que para iniciar un negocio debe existir una inversión inicial. (Baca, 2010) afirma que ésta “comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo” (p.143).

Entendiéndose por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin ocasionar problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante) (Baca, 2010).

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de todo tipo de servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. En el caso del costo del terreno, éste debe incluir el precio de compra del lote, las comisiones a agentes, honorarios y gastos notariales, y aun el costo de demolición de estructuras existentes que no se necesiten para los fines que se pretenda dar al terreno. En el caso del costo de equipo y de maquinaria debe verificarse si éste incluye fletes, instalación y puesta en marcha (Baca, 2010).

Toda inversión debe hacerse bajo una adecuada planeación para lograr una mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, la planeación se basa en instrumentos de apoyo tales como el presupuesto que no es más que el lenguaje cuantitativo de las acciones diseñadas en la planeación (Ramirez, 2013).

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramirez, 2013, pág. 223).

En la evaluación económica también se debe incluir depreciaciones y amortizaciones que a pesar de tener la misma connotación la depreciación solo se carga al activo fijo, ya que con el uso de los bienes valen menos, a diferencia de la amortización que solo aplica a los activos diferidos o intangibles ya que con el uso no se deprecian, sino que se le aplica un cargo anual que se hace para recuperar la inversión (Baca, 2010).

El Capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. El activo circulante se compone básicamente de tres rubros:

1. Valores e inversiones: este concepto sustituye al antiguo, caja y bancos y representa el efectivo que siempre debe tener la empresa para enfrentar los gastos cotidiano e imprevistos. Aquí es importante señalar que cuando es puesta en marcha la empresa la cantidad de efectivo a tener debe ser suficiente para cubrir todos los gastos operativos y de administración desde el primer día de operaciones hasta que empiece a percibir utilidades.
2. Inventarios: se entiende por inventario el efectivo que la empresa invierte en materia prima para convertirla en *throughput*.
3. Cuentas por cobrar: Se refiere al crédito que otorgara la empresa cuando entre en funcionamiento.

Ahora bien, Así como es necesario invertir en activo circulante, también es posible que una parte de la inversión sea mediante un crédito para financiar parcialmente la operación a corto plazo lo que se denomina como pasivo circulante (Baca, 2010).

Otro término importante de mencionar es el punto de equilibrio, el cual es el que determina los niveles de producción en que los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos fijos y variables. Su fórmula es:

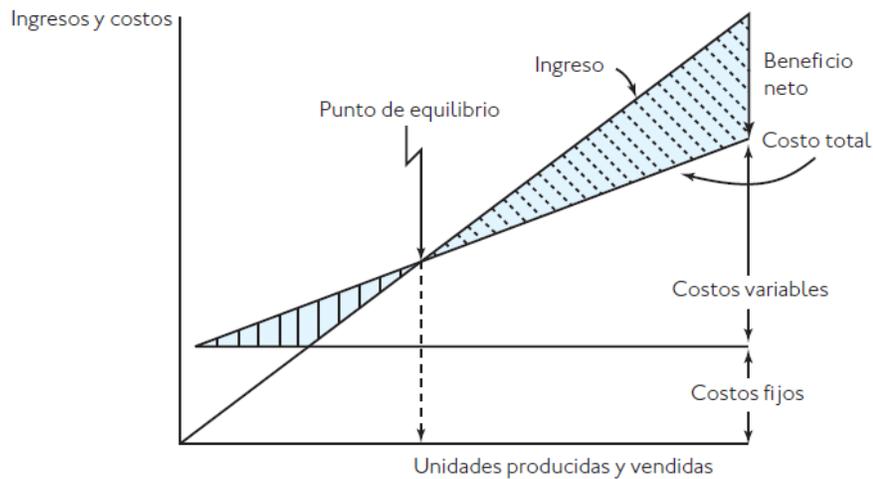
Ilustración 6. Formula punto de equilibrio según costos.

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\left(\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}} \right)}$$

$$\text{punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P \times Q}}$$

Fuente: (Baca, 2010).

Ilustración 7. Punto de equilibrio.



Fuente: (Baca, 2010).

Según (Ramirez, 2013) punto de equilibrio es el “punto donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos” (p.156). Y se puede expresar algebraicamente de la siguiente forma:

Ilustración 8. Formula punto de equilibrio según precio.

$$\begin{aligned}IT &= CT \\P(X) &= V(X) + CF \\P(X) - V(X) &= CF \\X(P - V) &= CF \\x &= \frac{CF}{P - V}\end{aligned}$$

Donde:

- IT = Ingresos totales
- CT = Costos totales
- P = Precio por unidad
- X = Número de unidades a vender
- V = Costo variable por unidad
- CF = Costo fijo total en un tramo definido

Fuente: (Ramirez, 2013).

Ramirez (2013) sostiene que el punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre la diferencia entre el precio unitario y el total de costos variables por unidad. Dicha diferencia se conoce como *margen de contribución por unidad*, la cual se define como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es decir, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad (p.156).

Obteniendo todos los cálculos necesarios para un estudio económico podemos formular la salida de toda esa información transformada en informes tales como: estado de resultados, balance general, entre otros.

El estado de resultado proforma, tiene como finalidad u objetivo calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de las operaciones realizadas por la empresa, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que se incurran incluyendo los impuestos que se deban pagar, para ello el evaluador deberá basarse en la ley tributaria que compete según el régimen adquirido. Se le llama proforma porque esto significa proyectado, lo que en realidad hace el evaluador: proyectar normalmente a cinco años los resultados económicos que supone tendrá la empresa (Baca, 2010).

Por su parte el balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento determinado, este equilibra los activos de la empresa frente a su financiamiento o patrimonio (Gitman, 2007).

3.4. Viabilidad Financiera.

Tanto el estudio económico como el financiero se encargan de evaluar la rentabilidad de la empresa con la diferencia que lo económico es lo relativo a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, mientras que lo financiero a manejo de dinero, activos, obligaciones y riesgos.

El objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

El estudio financiero determina la rentabilidad económica de un negocio y es uno de los más difíciles a efectuar al momento de hacer un plan de negocios y/o proyecto, Sapag (2011) enfatiza que:

La medición de la rentabilidad económica de un proyecto no es fácil por las enormes dificultades que existen para pronosticar el comportamiento de todas las variables que condicionan su resultado. Por ello, lo común es explicar que lo que se evalúa es uno, quizás el más probable, de los escenarios que podría enfrentar un proyecto. El cálculo de la rentabilidad de cada uno de los escenarios es una de las tareas más simples, fáciles y certeras del trabajo del evaluador. La determinación de la rentabilidad propiamente tal es un proceso mecánico que conduce siempre a un único resultado. (p. 287).

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de muchas formas distintas: en unidades monetarias, en porcentaje o en el tiempo que demora la recuperación de la inversión, entre otras. Todas ellas se basan en el concepto del valor tiempo del dinero, que considera que siempre existe un costo asociado a los recursos que se utilizan en el proyecto, ya sea de oportunidad, si hay otras posibilidades de uso del dinero, ya sea financiero, si se debe recurrir a un préstamo. (Sapag, 2011, p. 288).

El plan financiero es de suma importancia porque nos permitira:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De tal manera que permite a los posibles socios de la empresa conocer.

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión? (Weinberger, 2009, págs. 93,94).

El estudio financiero se realiza a través de indicadores de rendimiento, aquí mencionaremos algunas que se serán utilizadas en desarrollo de esta investigación.

TRMA: es la tasa mínima aceptable de rendimiento, es la tasa anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación de la empresa.

VPN: Valor presente neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

TIR: Tasa interna de rendimiento, es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

RCB: Relación costo beneficio, toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Las decisiones y los valores financieros se evalúan usando técnicas de valor futuro o valor presente. Aunque estas técnicas conducen a las mismas decisiones, su enfoque es distinto. Las técnicas de valor futuro miden por lo regular los flujos de efectivo al final de la vida de un proyecto. Las técnicas de valor presente miden los flujos de efectivo al inicio de la vida de un proyecto (tiempo cero). El valor futuro es efectivo que se recibirá en una fecha futura específica y el valor presente es como efectivo que se tiene a la mano hoy. (Gitman, 2007, pág. 137)

Siendo una línea de tiempo usada para representar los flujos de efectivos relacionados con una inversión determinada. Los flujos de efectivo que ocurren en el tiempo cero y al final de cada año se registran sobre la línea; los valores negativos representan salidas de efectivo y los valores positivos representan entradas de efectivo. (Gitman, 2007, pág. 137)

En tanto que la planificación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planificación de utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y la administración de la empresa prestan mucha atención a los estados financieros proforma, que son estados de resultados y balances generales proyectados o de pronóstico. (Gitman, 2007, pág. 112)

Sin lugar a dudas el principal objetivo que persigue un inversor es obtener el mayor beneficio y minimizar riesgos de pérdidas de capital invertido, es por ello que es de vital importancia aplicar cada uno de los estudios planteados se al momento de realizar un plan de negocios y así poder se identificar de forma más eficaz el alcance del proyecto y así mismo cuantificar el monto total de la inversión, los tiempos de retorno de inversión y la cuantía de rendimiento.

IV. HIPÓTESIS.

PROBLEMA	
¿Cómo Diseñar un plan de negocio para una compañía de impresión digital, de calidad con precios competitivos en el mercado y lograr una mayor rentabilidad?	
Hipótesis Afirmativa	Hipótesis Nula
La empresa H&S Digital brindará la mejor alternativa en servicios de impresión digital destacando su calidad con precios competitivos en el mercado.	La empresa H&S Digital no será capaz de brindar servicios de impresión digital de calidad con bajos precios en el mercado.

V. DISEÑO METODOLÓGICO.

La metodología usualmente se refiere al conjunto de aspectos operativos que son indispensables para la formulación y desarrollo del estudio siempre que se trata de investigación. (Bernal, 2010).

5.1. Tipo de Estudio.

(Bernal, 2010) refiere que actualmente a través de la diversidad de escuelas y prototipos investigativos han venido reconociéndose varios métodos investigativos entre ellos: Inductivo, Deductivo, Inductivo-deductivo, Hipotético-deductivo, Analítico, etcétera.

El estudio aplicará el método *hipotético-deductivo* dado a que “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, pág. 60).

El tipo de estudio es *aplicado y descriptivo*, debido a que se pretende determinar una serie de aspectos para la puesta en marcha de la empresa H&S Digital, tales como, el funcionamiento del negocio, las necesidades del mercado-meta, viabilidad técnico-económico, entre otros.

Según Bernal (2010), La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. (p. 113)

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. (Bernal, 2010, pág. 113)

5.2. Enfoque del Estudio.

Existe otra forma reciente de caracterizar los métodos de investigación a través del enfoque *cuantitativo o método tradicional* y *cualitativo o método no tradicional*, métodos basados en las distintas concepciones de la realidad social y el uso de herramientas metodológicas para analizarlas (Bernal, 2010).

El estudio de esta investigación es *cuantitativo*, basándome en la recolección de datos numéricos, tales como: capital necesario, marco legal y ambiental para el funcionamiento de la empresa, viabilidad económica-financiera, y de esta forma probar las hipótesis establecidas en el capítulo anterior.

Tomando en cuenta su concepto el método *cuantitativo o método tradicional* se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010, pág. 60)

5.3. Universo y Muestra.

En esta parte de la investigación se define la población que según (Jany, 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”; o bien, unidad de análisis, como se citó en (Bernal, 2010).

Ademas se define la muestra, siendo ésta “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 161).

En esta investigación la población tomada en cuenta está **representada por pobladores del barrio la Reynaga**, siendo la **muestra los clientes** que visitan la competencia que es la empresa “M&A” ubicada en el mismo barrio.

5.4. Tipo de Muestreo.

Para la elaboración de esta investigación utilicé un método *no probabilístico*, denominado “*por conveniencia*”, dado al enfoque, determinación y accesibilidad de la población, tomando en cuenta que la muestra de individuos tomadas pertenece a la población de interés.

Tomando en cuenta una selección de 80 personas donde se aplica un nivel de confianza del 98% y un margen de error del 10%, tenemos:

Tabla 1. Tamaño de muestra.

Parámetro	Insertar valor
N	80.00
Z	2.330
P.	50%
Q	50%
e	10%
	108.578
	2.147225

Tamaño de muestra
"n"
50.5666616

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
 N = Tamaño de la Población o Universo
 Z = Parámetro estadístico que depende el N
 e = Erro de estimación máximo aceptado
 p = Probabilidad de que ocurra el evento est
 q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra ε

Calcular el tamaño de la población para una población de 543.098 consumidores de una marca de bebida gaseosa "X", donde el investigador asigna un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 3%. Donde se desconoce la probabilidad "p" del evento

Calcular el tamaño de la población	80.00
donde aplico un nivel de confianza del	98%
y un margen de error del	10%
Una probabilidad que ocurra del	50%
Una probabilidad que no ocurra del	50%

Nivel de Confianza	Z alfa
100%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Métodos Teóricos y Empíricos.

Los métodos de investigación se pueden clasificar en teóricos o empíricos. Cada uno de ellos posee sus propias ventajas y desventajas, por lo que la aceptación de diferentes métodos de recopilación de información, depende del planteamiento de la tarea de investigación, del grado de elaboración de su programa. Lo que se traduce en que se debe prestar la mayor atención a la parte teórica de la investigación: la formulación del problema, la precisión de los conceptos, la elaboración de las hipótesis, las tareas de investigación, etcétera. De esto dependerá en gran medida el éxito a la hora de aplicar los métodos que fueron seleccionados y aceptados (García Dihigo y Cisnero Gutiérrez, 2005).

Los métodos de la investigación científica pueden dividirse en dos: teóricos y empíricos, los cuales se conceptualizan a continuación.

Método Teórico:

Sirve para descubrir cualidades y relaciones en el objeto de estudio que no se pueden percibir por los sentidos.

Dentro del método teórico podemos conceptualizar la realidad desde perspectivas históricas, lógicas, hipotéticas, causales y dialécticas.

Para ello se utiliza:

- La abstracción, conocer un rasgo o cualidad concreta del objeto separándolo del conjunto para analizarlo aisladamente.
- El análisis, distinguir y separar las partes del todo para conocer su composición.
- La deducción, por la lógica se procede de lo universal a lo particular.
- La inducción, extraer los principios generales de la cosa a partir de su observación y análisis.
- La síntesis, conocer el todo a partir de sus partes.

Entre los métodos teóricos se destacan fundamentalmente:

- Método histórico.
- Método lógico.

Siendo este último el seleccionado para este estudio de investigación dado a que dentro de este método está incluido el *método hipotético deductivo* mediante el cual los datos sensibles obtenidos a partir de la observación o de la recolección de datos empíricos sirven de base para construir las hipótesis, pudiendo éstas ser contrastadas lo cual implica un razonamiento de tipo deductivo, es decir se espera que ocurran ciertos sucesos a partir de esas hipótesis y mediante la puesta en prueba o contrastación estas hipótesis se falsean o se confirman.

Las fuentes de recolección de información utilizadas en este acápite son las fuentes primarias dado a que la información obtenida directamente de las personas, empresas y entorno cercano de la empresa H&S Digital.

Método Empírico:

En la mayoría de las investigaciones el conocimiento práctico y la teoría se utilizan conjuntamente, aunque existen algunos campos, como las matemáticas puras, que son sólo teóricos.

El método empírico consiste en observar, medir y experimentar la realidad que queremos conocer.

- La observación científica es el proceso más básico y fundamental de una investigación. Consiste en el examen directo de una realidad (una cosa, una conducta, etc.) tal y como se presenta de manera espontánea y tomar datos y analizarla. Para observar necesitamos tener criterios de estudio a los que llamaremos categorías, para intentar comprender y para poder describir lo que estamos viendo.
- La medición consiste en describir con números alguna cualidad o cantidad del objeto o conducta observados: estas magnitudes numéricas deben ser comparables con otras fuentes de información.
- En la experimentación el investigador interviene sobre el objeto de estudio realizando modificaciones o creando condiciones para conocer su naturaleza.

Para experimentar, el investigador comienza por aislar el objeto de estudio de otros factores, lo que se puede conseguir reproduciendo ese objeto en condiciones controladas o modificando las condiciones en las que se encuentra.

De esta manera la manipulación (hecha con un sistema) del objeto nos proporciona los datos que buscamos.

En este estudio aplica la **observación y la medición**, a través de las técnicas aplicadas como la guía de observación, entrevistas y encuestas realizadas tanto a potenciales clientes como a los posibles competidores.

5.6. Plan de Análisis.

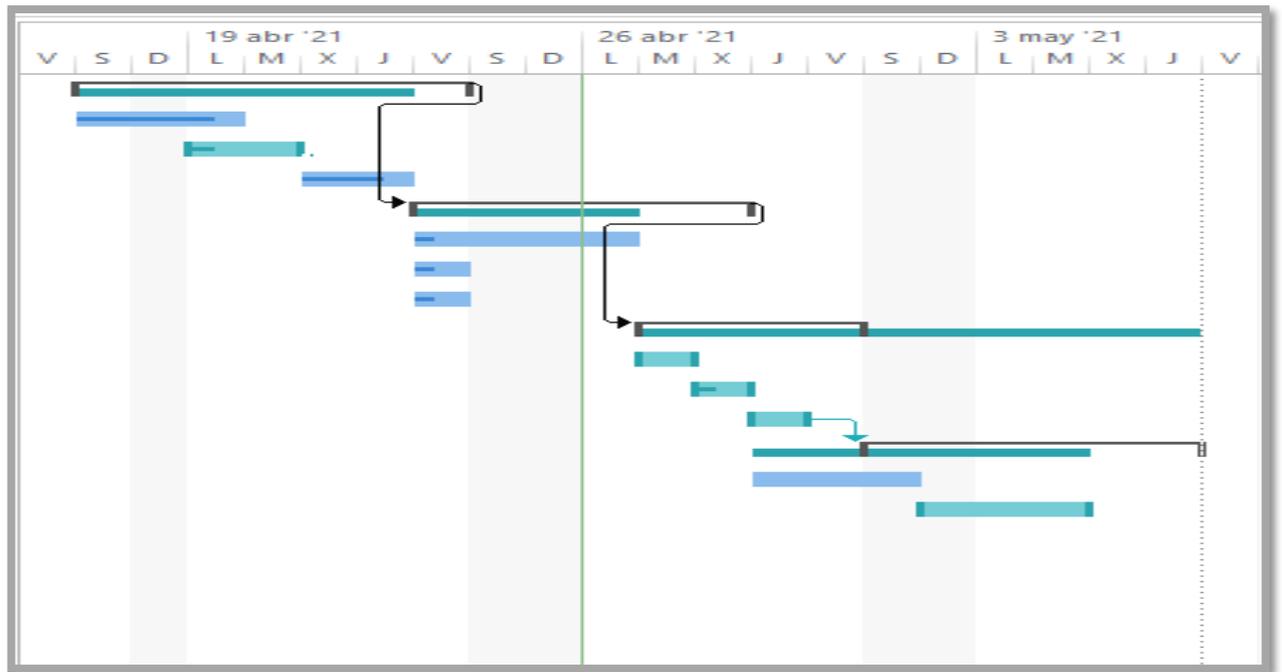
El plan de análisis se desarrolla en etapas según revisión, orden, procesamiento y análisis de la información recopilada a través de los instrumentos de la investigación. A continuación, se detallan según plan:

Tabla 2. Plan de Análisis.

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los	% completa
1		4 Fases del procesamiento de los datos de la investigación	6 días	sáb 17/4/21	vie 23/4/21	Investigador	45%
2		Revisión de encuestas a clientes potenciales	2 días	sáb 17/4/21	lun 19/4/21		62%
3		Revisión de entrevista a posibles competidores	2 días	lun 19/4/21	mié 21/4/21		12%
4		Revisión de entrevista a Inversionista	2 días	mié 21/4/21	jue 22/4/21		62%
5		4 Aplicación de los instrumentos	4 días	vie 23/4/21	mié 28/4/21	Investigador	5%
6		Encuestas	2 días	vie 23/4/21	lun 26/4/21		3%
7		Entrevistas	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21		7%
8		Guía de observación	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21		7%
9		4 Planteamiento de resultados	4 días	mar 27/4/21	vie 30/4/21	Investigador	1%
10		Salida de los instrumentos aplicados	1 día	mar 27/4/21	mar 27/4/21		0%
11		Análisis de la situación	1 día	mié 28/4/21	mié 28/4/21		5%
12		Análisis y discusión de resultados	1 día	jue 29/4/21	jue 29/4/21		0%
13		4 Conclusiones y Recomendaciones	5 días	sáb 1/5/21	jue 6/5/21	Investigador	0%
14		Presentación de conclusiones	2 días	jue 29/4/21	sáb 1/5/21		0%
15		Emisión de recomendaciones	3 días	dom 2/5/21	mar 4/5/21		0%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3. Línea de tiempo del cumplimiento de actividades.



Fuente: Elaboración Propia.

5.7. Operacionalización de las Variables.

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>
Definir el plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición. ✓ Tipos. ✓ Estructura. ✓ Modelo. 	<p>El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.</p> <p>(Weinberger, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno económico empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno empresarial. ✓ Plan estratégico. ✓ Recursos y capacidades. 	Fuentes secundarias
Efectuar estudio de mercado para empresa de servicio H&S Digital.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio de mercado. 	<p>Estudio de mercado es la recolección técnica de información valiosa que avizora los problemas de los clientes, el mercado, la competencia, los productos que se venden día a día.</p> <p>(Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores externos. ✓ Factores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio del entorno externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas. ✓ Entrevistas. ✓ Las 5 fuerzas de Porter.

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>
Efectuar estudio técnico, estudio legal, ambiental y económico para la empresa de servicios H&S Digital.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio técnico. ✓ Estudio legal. ✓ Estudio ambiental. ✓ Estudio económico. 	<p>El estudio técnico es un insumo que aporta la información cuantitativa y cualitativa concerniente a los factores de los productos o servicios que deberá contener el nuevo plan de negocios, esto es: tecnología; infraestructura, equipamiento, cálculo de materiales y mano de obra, aspectos legales, licencias, permisos, obligaciones tributarias.</p> <p>(Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, & Correa, 2018)</p> <p>Estudio legal, se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y la operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores externos. ✓ Factores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localización. ✓ Capacidad de producción. ✓ Costos de producción. ✓ Obligaciones y deberes ante la ley. ✓ Pronóstico de ventas. ✓ Tasa de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación. ✓ Encuestas. ✓ Entrevistas.

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>
		<p>los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto. (Sapag, 2011)</p> <p>El estudio ambiental busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendrá sobre las variables del entorno ambiental. (Sapag, 2011)</p> <p>El estudio económico, trata de expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico, las decisiones que se hayan tomado en términos de cantidad de materia prima necesaria, mano de obra directa e indirecta, cantidad de personal administrativo, capacidad de equipo y maquinaria necesaria para el</p>			

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>
		proceso, etc., ahora deberán aparecer en forma de inversiones y gastos. (Baca, 2010)			
Determinar la viabilidad financiera para la empresa de servicios H&S Digital.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados financieros proforma. ✓ Flujo de efectivo. 	La medición de la rentabilidad económica de un proyecto no es fácil por las enormes dificultades que existen para pronosticar el comportamiento de todas las variables que condicionan su resultado. Por ello, lo común es explicar que lo que se evalúa es uno, quizás el más probable, de los escenarios que podría enfrentar un proyecto. El cálculo de la rentabilidad de cada uno de los escenarios es una de las tareas más simples, fáciles y certeras del trabajo del evaluador. La determinación de la rentabilidad propiamente tal es un proceso mecánico que conduce siempre a un único resultado. (Sapag, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios netos. ✓ Inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TIR ✓ VAN ✓ VPN ✓ RCB 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados financieros proforma. ✓ Flujo de efectivo.

5.8. Plan de Recolección de Datos.

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de los datos necesarios, para responder a los objetivos y para probar la hipótesis de la investigación, o ambos.

Estos pasos son los siguientes:

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis
2. (si las hay).
3. Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
4. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas).
5. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis
6. y discusión. (Bernal, 2010, pág. 194)

A continuación, se muestra el plan de trabajo especificando el tiempo y las actividades a realizar durante el mes de abril 2021.

Tabla 4. Plan de recolección de datos.

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	abr '21													
						M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	
★	Encuestas a clientes potenciales	2 días	mar 20/4/21	mié 21/4/21	Clientes Litografía es														
★	Encuesta inversionista	1 día	jue 22/4/21	jue 22/4/21	Gerente General de l														
★	Encuesta posibles competidores	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21	Dueños Litografía Esti														
★	Guia de observación	1 día	sáb 24/4/21	sáb 24/4/21	Clientes, proveedore														
★	Emisión de resultados	2 días	dom 25/4/21	lun 26/4/21	Investigador														

Fuente: Elaboración Propia.

5.9. Instrumentos Utilizados.

En la presente investigación se utilizarán los instrumentos generalmente aplicados en una investigación cuantitativa, de los cuales se seleccionan los siguientes:

1. **Fuente primaria:** la entrevista y encuesta como fuente primaria para recopilar información suministrada por los potenciales clientes, inversionista y competidores de la empresa H&S Digital.
2. **Fuentes secundarias:** para una recolección adicional a lo extraído de las fuentes primarias se consultan libros, compendios, páginas de internet, que sirvan de base para el desarrollo de este proyecto.

VI. RESULTADOS.

La aplicación de los instrumentos utilizados en este estudio tales como las encuestas y entrevistas se realizó siguiendo el cronograma planteado en el plan de recolección de datos, el total de encuestados fueron: 50 potenciales clientes, 1 competidor y 1 inversionista, completando el total de la muestra a 52 personas.

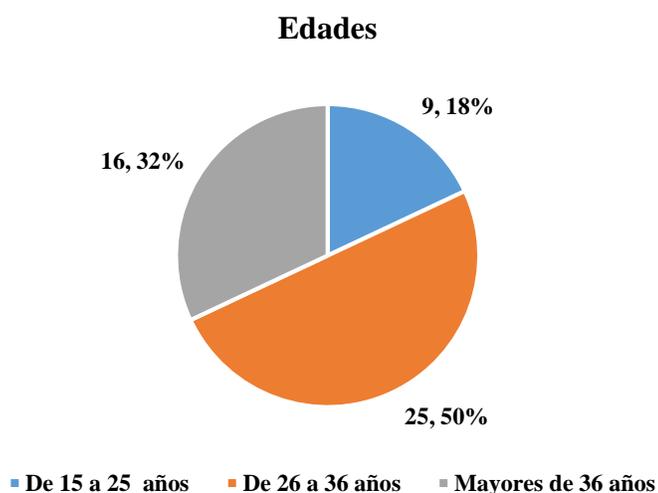
Es importante mencionar que antes de la presentación de estos resultados realice un análisis de los datos obtenidos con el objetivo de omitir inconsistencias en las respuestas además de seleccionar los resultados más relevantes.

Los resultados se muestran a continuación, según el orden de la aplicación de los instrumentos utilizados en la recolección de datos:

1. Encuesta a 50 potenciales clientes.

Con respecto a la edad de los encuestados 9 de ellos están entre los 15 y 25 años, 25 de ellos entre los 26 y los 36, 16 tienen más de 36.

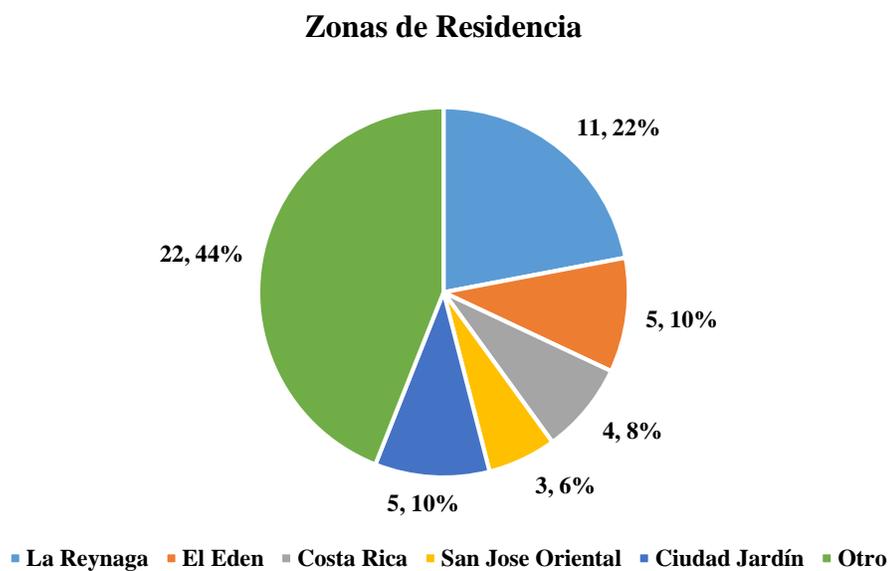
Gráfico 1. *Edades de la Muestra.*



Fuente: *Elaboración Propia.*

La mayoría de los encuestados residen en barrios aledaños.

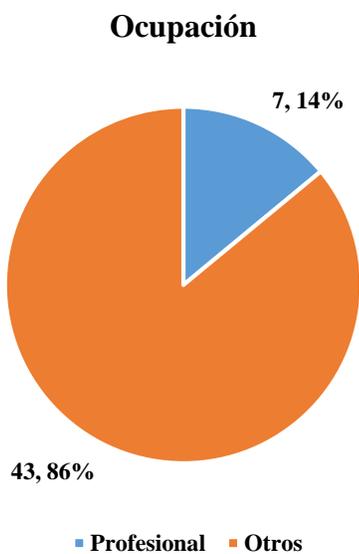
Gráfico 2. Zona de Residencia Encuestados.



Fuente: Elaboración Propia.

La gran mayoría de los encuestados no son profesionales, son comerciantes.

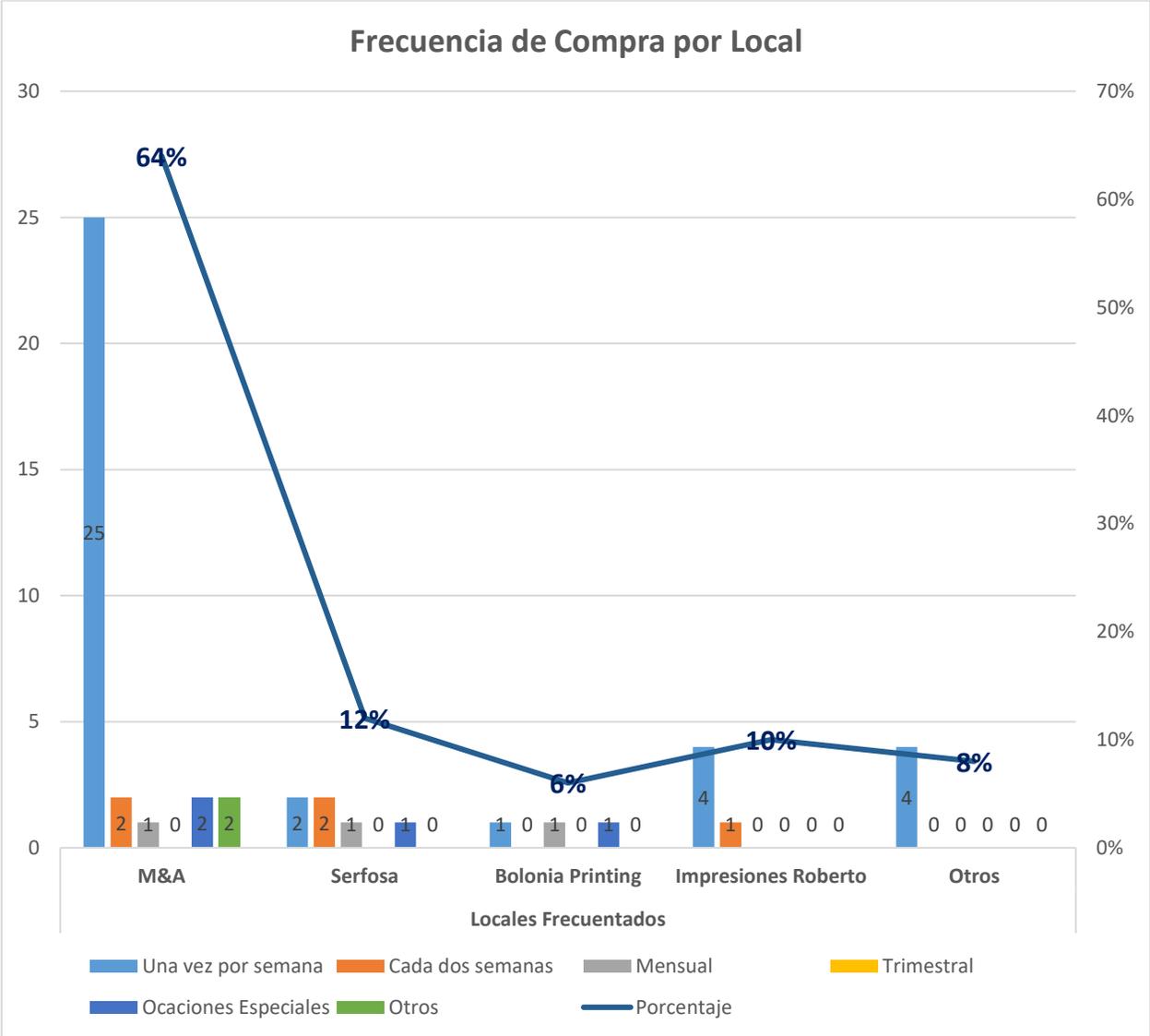
Gráfico 3. Ocupación Encuestados.



Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos recolectados los 50 encuestados utilizan el servicio de impresión digital, de los cuales 36 lo hacen 1 vez por semana y 5 cada dos semanas, los servicios requeridos son impresión digital en su mayoría.

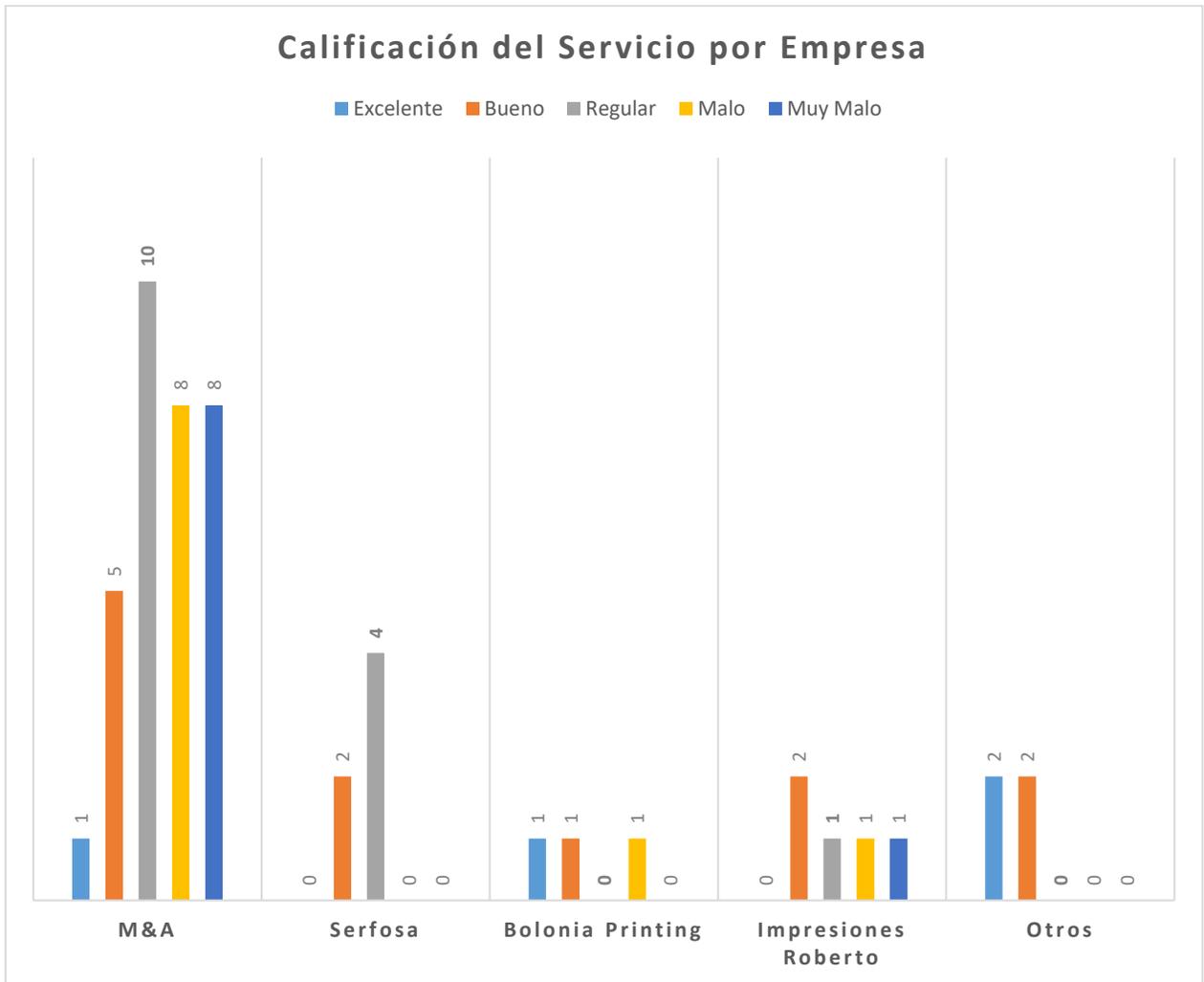
Gráfico 4. Frecuencia de Compra por Local.



Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar la calificación de los clientes en relación a la atención recibida en cada local visitado, además se presenta el porcentaje total de la percepción del servicio, en los gráficos que se presentan a continuación:

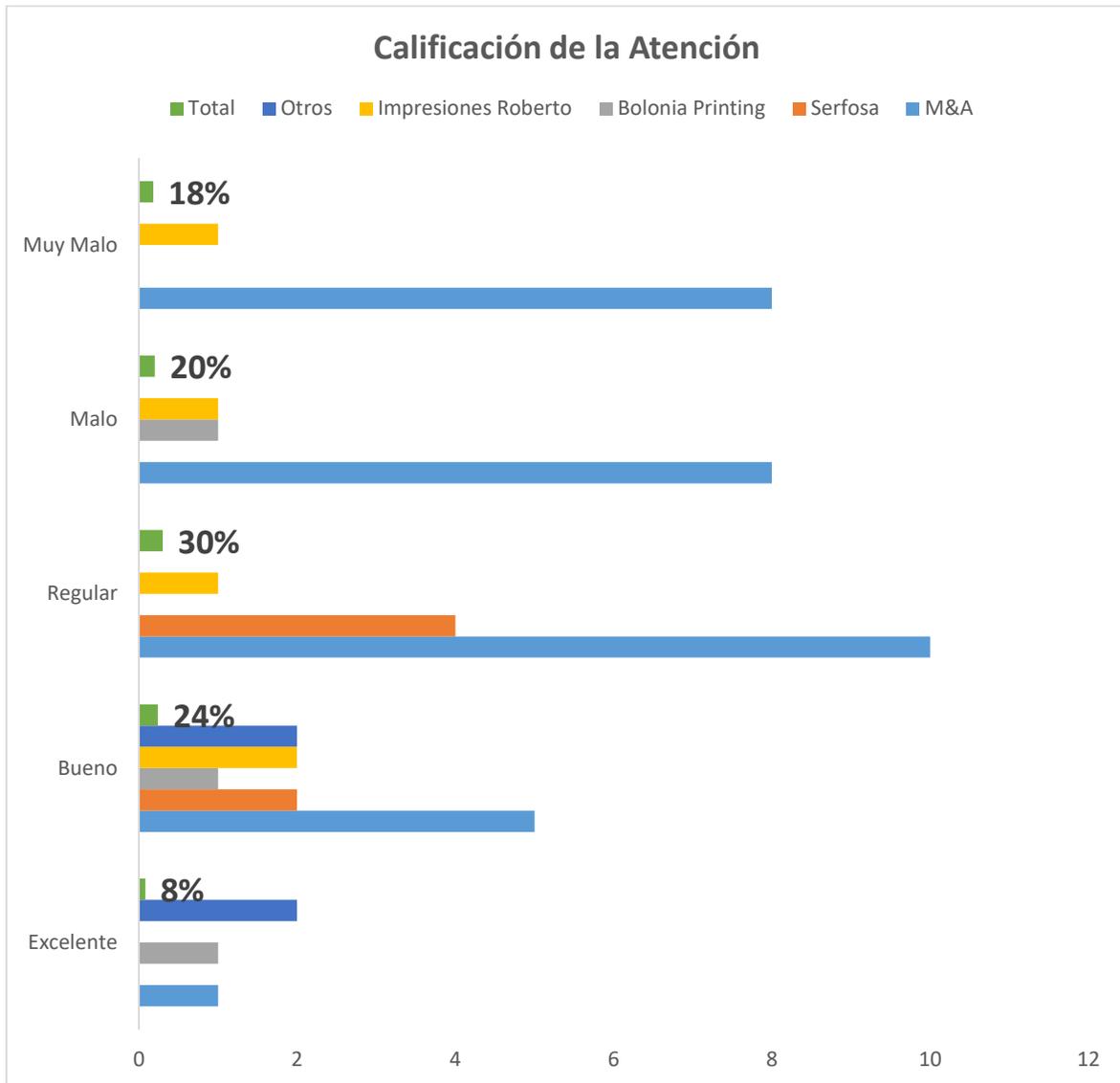
Gráfico 5. Calificación de la Atención



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior podemos notar que de los 32 encuestados que visitan M&A 26 clasifican el servicio de muy malo a regular y solamente 6 lo califican entre bueno y excelente.

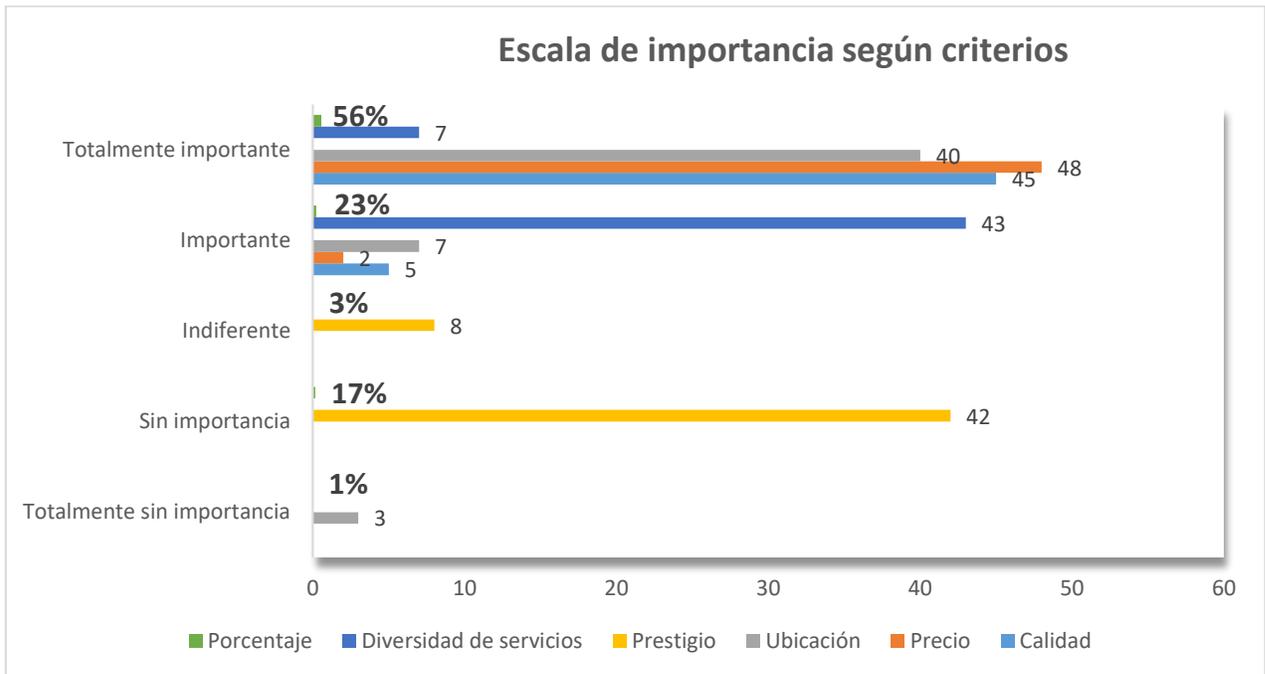
Gráfico 6. Porcentaje Total de Percepción del Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

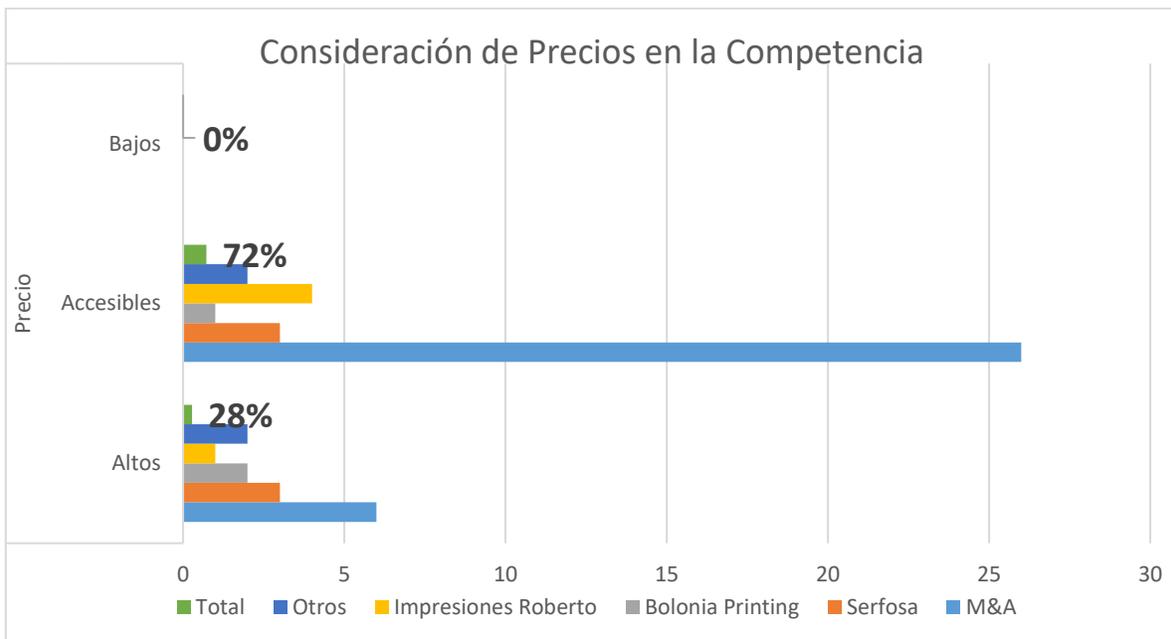
Según información recabada 45 de los encuestados consideran totalmente importante la calidad, los 48 consideran totalmente importante el precio, 40 consideran totalmente importante la ubicación y los 50 consideran sin importancia o indiferente el prestigio de la empresa. Para 43 encuestados es importante la diversificación de servicios.

Gráfico 7. Escala de Importancia de Criterios de Compra.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 8. Consideración de Precios en Base a la Competencia.

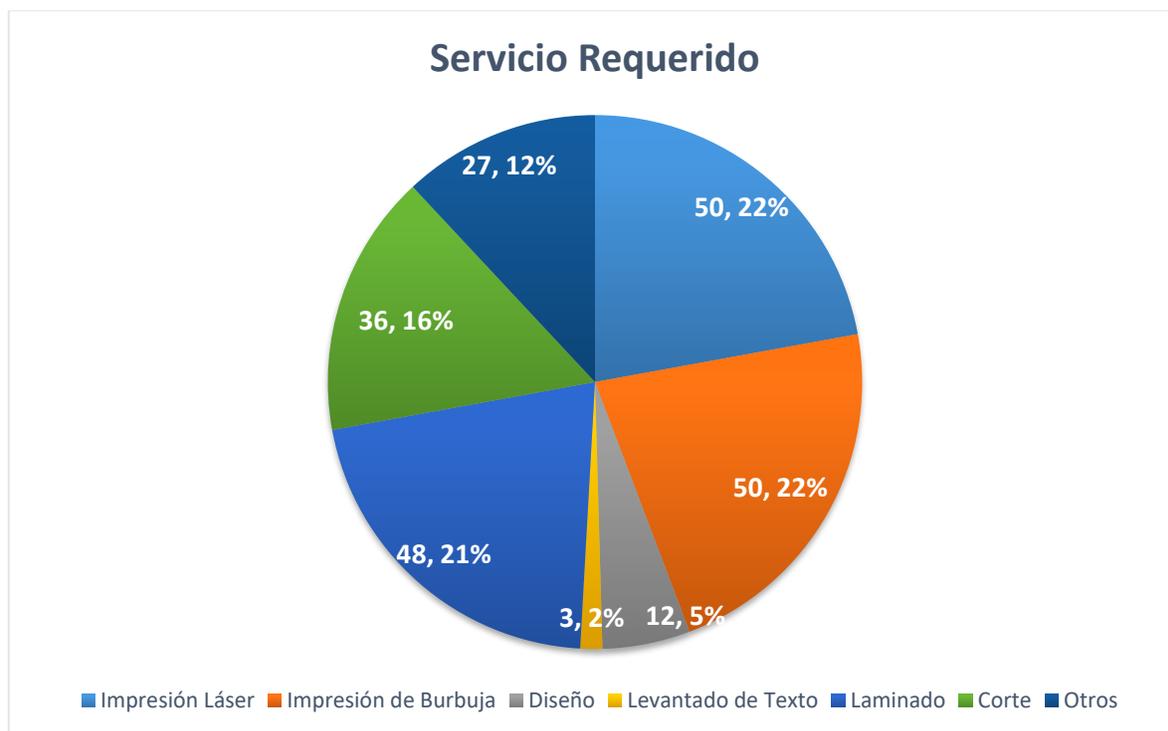


Fuente: Elaboración Propia.

Los 50 encuestados indicaron enterarse del negocio que visitan a través de otros clientes.

Con respecto a la apertura de un nuevo negocio de impresión digital en zonas aledañas los 50 encuestados contestaron estar de acuerdo, siendo impresión digital y de burbuja el servicio requerido para los 50 encuestados.

Gráfico 9. Servicios Requeridos.



Fuente: Elaboración Propia.

Según 27 de los 50 encuestados adicional a todos los servicios brindados en un negocio de impresión digital, les gustaría recibir los servicios de encolchado e impresión de carnet en PVC.

Según el medio de publicidad le gustaría que utilizará H&S Digital 35 encuestados indican las redes sociales y para los 13 restantes es indiferente.

2. Entrevista a Inversionista.

A continuación, se detallan los datos más relevantes recolectados a través de las preguntas realizadas al inversionista.

El inversionista indica que ya había tenido un negocio de este tipo, tiene más de 20 años trabajando en este tipo de negocio y tiene grandes perspectivas de superar a su competencia a través de una excelente calidad del servicio y atención al cliente, considerando su mayor ventaja competitiva la calidad en su impresión.

Según el entrevistado considera el barrio La Reynaga el mejor sector para abrir su negocio dado a su ubicación geográfica, siendo éste un punto céntrico para clientes, proveedores.

Los principales servicios que ofrecerá son:

- ✓ Impresión digital.
- ✓ Laminado
- ✓ Corte.

Con respecto al personal necesario para la apertura del negocio considera que son 3 personas:

- ✓ Administrador,
- ✓ Diseñador gráfico,
- ✓ Soporte técnico.

Plantea su política de precios según volumen de impresión y no considera ventas al crédito, ofrecerá únicamente ventas de contado.

El inversionista indica que cuenta con una impresora láser de gran volumen de impresión, una impresora multifuncional de burbuja, un escritorio y una silla.

Los medios por los cuales dará a conocer el negocio serán:

- ✓ Redes sociales.
- ✓ Volantes.

Sus principales proveedores de papel e insumos para las impresoras son:

- ✓ Papelsa.
- ✓ Mundo cultural
- ✓ Papeles Industriales
- ✓ COPYNIC
- ✓ COPYSERVICES

Según el entrevistado la situación socio económica, no ha significado gran problema para el desempeño de sus actividades como empresario y tiene buenas expectativas con la creación de la empresa H&S Digital.

El entrevistado indica que la tecnología es muy cambiante, los equipos se desfasan muy rápidamente.

El inversionista considera que existen empresas que ofertan este servicio en el mismo sector de La Reynaga.

Con respecto a la competencia el inversionista indica que conoce bien a sus competidores, así mismos sus fortalezas y debilidades.

3. Entrevista a competencia.

El entrevistado indica que su negocio inicio el año 2015 con una maquina impresión laser marca XEROX modelo Docucolor 240 refaccionada, una laminadora, con un diseñador gráfico, ofreciendo servicios únicamente de impresión digital a formato 12x18.

- ✓ Actualmente su producto estrella es el servicio de impresión de plotters.
- ✓ El entrevistado indica que más o menos un 50% de sus clientes sigue comprando sus productos.
- ✓ No cuenta con políticas de descuentos ni promociones.
- ✓ Con respecto a la situación sociopolítica y económica que el país ha venido experimentando en estos últimos 3 años el entrevistado indica que inicialmente se vio muy afectado por la situación socio política, pero actualmente viene mejorando.

- ✓ Existen meses en los que las ventas son mayores: noviembre y diciembre.

4. Guía de Observación.

Según guía de observación se comprobó lo siguiente:

- ✓ Existen 2 empresas del mismo giro o similar en el sector de La Reynaga y cercano, M&A, Impresiones Roberto.
- ✓ Gran afluencia de clientes.
- ✓ Atención deficiente.
- ✓ Precios en el mercado entre 12 y 14 córdobas por tabloide.
- ✓ Servicios de impresión digital tamaño tabloide, corte, laminado, encolochado, etc.
- ✓ No existe política de promociones en los diferentes
- ✓ El personal requerido es de al menos 2 personas.
- ✓ La atención no es buena.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas se realiza utilizando un instrumento diseñado por ehmk de la Universidad de Purdue, que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: "Sí" indica un entorno favorable a la competencia para la industria. "No" indica una situación negativa.

El instrumento usado se adaptó para poder cuantificar cada fuerza y para establecer las posibles tendencias. Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo al resultado podremos saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria.

Instrumento diseñado por ehmk de la Universidad de Purdue

Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria.

Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter.

Escala de Resultado	
Escala de Resultado	Resultado
De 0 a 3.3	Desfavorable
De 3.4 a 6.6	Moderada
De 6.7 a 10	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Se detalla a continuación las preguntas basadas en las competencias que impulsan las competencias:

F1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Tabla 6. Evaluación del poder de negociación de los Compradores.

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que, si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?	Si		Se mantiene	Van creciendo
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?	Si		Aumenta	Es un producto al alcance de los consumidores
3	¿Están los clientes desinformados acerca de sus productos y el mercado?	Si		Disminuye	
4	¿Es un producto único?		No	Se mantiene	
5	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?		No	Disminuye	
6	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?		No	Aumenta	Hay competencia que ofrece lo mismo
Total		3	3		

Fuente: Elaboración Propia

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10 = 5

F2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Tabla 7. Evaluación del poder de negociación de los Proveedores.

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?	Si		Aumenta	Ninguno
2	¿Son los productos que usted necesita para comprar su negocio, comunes?	Si		Se mantiene	Ninguno
3	¿Las Compras de materias primas e insumos que realiza, le representan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?		No	Aumenta	Ninguno
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?		No	Aumenta	Ninguno
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?	Si		Aumenta	Hay diferentes empresas que ofrecen los mismos productos
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores, producto y mercado?	Si		Se mantiene	Ninguno
Total		4	2		

Fuente: Elaboración Propia.

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10 = **6.666666667**

F3. AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES.

Tabla 8. Evaluación de Amenazas de nuevos entrantes.

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Cuenta con marca registrada		No	Disminuye	Ninguno
2	¿Sus clientes son leales a sus marcas?		No	Se mantiene	
3	¿Hay grandes costos iniciales para su negocio?		No	Se mantiene	Se puede encontrar máquinas de segundo uso a muy buen precio.
4	¿Son los activos necesarios para operar su negocio, únicos?	Si		Se mantiene	Solamente las máquinas.
5	¿Un Nuevo Competidor tendría dificultad para obtener clientes?		No	Aumenta	No es un negocio exclusivo por lo tanto si hay otro oferente vendiendo los mismos productos puede ser competencia.
6	¿Existe un procedimiento o proceso crítico fundamental para su negocio?		No	Aumenta	Ninguno
7	¿Un Nuevo Competidor tendría dificultad para adquirir u obtener insumos necesarios?		No	Se mantiene	Ninguno
8	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?		No	Se mantiene	Se puede buscar al personal para tener al personal calificado y maquinaria adecuada.
Total		1	7		

Fuente: Elaboración Propia.

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10 = **1.25**

F4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Tabla 9. Evaluación de amenaza de productos sustitutos.

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos	Si		se mantiene	Ninguna
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?		No	Aumenta	Ninguna
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?		No	Aumenta	Ninguna
Total		1	2		

Fuente: Elaboración Propia.

Resultado= Cantidad Si(+)/Cantidad de Preguntas * 10 = **3.333333333**

F5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

Tabla 10. Evaluación del grado de rivalidad entre los competidores.

No	Elementos	Si(+)	No(-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un pequeño número de competidores?	Si		Se mantiene	Debido a la cantidad de recursos necesarios para la operación del negocio.
2	¿Hay un claro líder en su mercado?		No	Se mantiene	
3	¿Está su mercado en crecimiento?	Si		Aumenta	Ninguna
4	¿Tiene bajos costos fijos?	si			
5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?	si	No	Se mantiene	Ninguna
6	¿Es su producto único?		No		No es único, las empresas que compiten pueden ofrecer el mismo servicio.
7	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?		No		Ninguna
8	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos (Barreras de salida)?	si			La inversión que deben de hacer es bastante considerable
Total		5	3		

Fuente: Elaboración Propia.

Resultado= Cantidad Si (+)/Cantidad de Preguntas * 10 = **6.25**

CALIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter.

<i>Fuerza del Mercado</i>	<i>Calificación</i>	<i>Favorable</i>	<i>Desfavorable</i>	<i>Moderada</i>
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	5			x
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	6.666666667			x
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	1.25		x	
<i>Amenaza de sustitutos</i>	3.333333333		x	
<i>Rivalidad entre competidores</i>	6.25			x

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos resultantes de los cálculos que se presentan a continuación están en base a la información recopilada a través de los instrumentos utilizados y bajos supuestos de aplicación en cuanto a crecimientos de ingresos y egresos y además un precio estimado del servicio todos los valores se presentan en dólares para llevar un estándar de cálculos, con una tasa de cambio de C\$ 35 córdobas por cada dólar en moneda estadounidense.

se constató que se tiene una inversión inicial correspondiente a inventario en maquinaria y mobiliario:

Tabla 12. Inventario.

Descripción	Valor
Impresora Konica Minolta modelo bizhub C454e	4,500.00
Computadora portátil ALIENWARE	1,500.00
Silla para gerencia	600.00
Impresora EPSON L5190	350.00
Escritorio para Gerencia	100.00
	\$ 7,050.00

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos calculados parten de los siguientes supuestos:

Tabla 13. Supuestos de Crecimiento para Proyección.

Supuestos	
Crecimiento de los ingresos	3%
Crecimiento de los Egresos	4%
% Costos Variables Directo	45%
Tasa de descuento	15%
Precio	\$ 0.4

Fuente: Elaboración Propia.

El pronóstico de ventas está en base a 180 tabloides de ventas diarias a formato 12x18.

Tabla 14. Ingresos.

Descripción	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Venta de Tabloides diarios		180 unid.	185 unid	191 unid	197 unid	203 unid
Ventas Mensuales		4,680 unid	4,820 unid	4,965 unid	5,114 unid	5,267 unid
Ventas Anuales		56,160 unid	57,845 unid	59,580 unid	61,368 unid	63,209 unid
Precio por Tabloide		\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40
Servicio de Impresión Anual		\$ 22,464	\$ 23,138	\$ 23,832	\$ 24,547	\$ 25,283

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante este supuesto de ventas se calcula Costos totales (fijos y variables), nómina mensual para el recurso humano necesario para iniciar el proyecto, capital de trabajo, además se calcula la depreciación y amortización que se incluirá en el flujo de efectivo, en las tablas a continuación se detallan, los datos:

Tabla 15. Egresos.

Descripción	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Anuales		56,160	57,845	59,580	61,368	63,209
Costos Variables						
Unitario 45.00%		\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18
Costos Variables		\$ 10,108.80	\$ 10,412.06	\$ 10,724.43	\$ 11,046.16	\$ 11,377.54
Costos Fijos:						
Sueldos y Salarios		4,365.00	4,539.60	4,721.18	4,910.03	5,106.43
Servicios Básicos		1,440.00	1,497.60	1,557.50	1,619.80	1,684.60
Alquiler		1,560.00	1,622.40	1,687.30	1,754.79	1,824.98
Depreciación		3,863.00	3,863.00	2,100.00	1,600.00	1,600.00
Intereses	-	1,271.77	1,094.00	884.24	636.72	344.65
Total, Costos Fijos		12,499.77	12,616.60	10,950.22	10,521.34	10,560.65
Costos Totales		\$ 22,608.57	\$ 23,028.67	\$ 21,674.65	\$ 21,567.50	\$ 21,938.20

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16. Nómina Recursos Humanos.

Cargo	Salario Mensual US\$	Inss Patronal 21.50%	INATEC 2.00%	Vacaciones 8.33%	Aguinaldo 8.33%	Indemnización 8.33%	Total, Mensual 48.50%	Total, Anual
Salario								
Diseñador	\$ 280	\$ 60.20	\$ 5.60	\$ 23.33	\$ 23.33	\$ 23.33	\$ 135.80	\$ 1,629.60
Salario Soporte	\$ 170	\$ 36.55	\$ 3.40	\$ 14.17	\$ 14.17	\$ 14.17	\$ 82.45	\$ 989.40
Administrador	\$ 300	\$ 64.50	\$ 6.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 145.50	\$ 1,746.00
	\$ 750	\$ 161	\$ 15	\$ 63	\$ 63	\$ 63	\$ 364	\$ 4,365.00

Fuente: Elaboración Propia.

El capital de trabajo se calcula del 15% de gasto de operación:

Tabla 17. Capital de Trabajo.

Capital de Trabajo	Valor
Sueldos y Salarios	4,365
Servicios Básicos	1,440
Alquiler	1,560
	\$ 1,104.75

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18. Depreciación de Equipos.

Descripción	Valor	Vida útil	Val. res.	Año 0	1	2	3	4	5
Impresora Konica Minolta modelo bizhub C454e	4,500.00	5.00	-	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Impresora Konica Minolta modelo bizhub C360	3,500.00	5.00	-	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Computadora portátil ALIENWARE	1,500.00	3.00	-	500.00	500.00	500.00	500.00		
PC de escritorio sin marca	871.00	2.00	-	435.50	435.50	435.50			
Silla para gerencia	600.00	2.00	-	300.00	300.00	300.00			
Máquina plastificadora TAHSIN 27 pulgadas	500.00	2.00	-	250.00	250.00	250.00			
Televisor 55 pulgadas	450.00	2.00	-	225.00	225.00	225.00			
Impresora EPSON L5190	350.00	2.00	-	175.00	175.00	175.00			
Guillotina manual para blocks	250.00	2.00	-	125.00	125.00	125.00			
Impresora HP LaserJet P1102w	100.00	2.00	-	50.00	50.00	50.00			
Escritorio para diseño	100.00	2.00	-	50.00	50.00	50.00			
Escritorio para Gerencia	100.00	2.00	-	50.00	50.00	50.00			
Silla para diseño	55.00	2.00	-	27.50	27.50	27.50			
Asientos de espera	50.00	2.00	-	25.00	25.00	25.00			
Ponchadora industrial	30.00	2.00	-	15.00	15.00	15.00			
Guillotina manual	20.00	2.00	-	10.00	10.00	10.00			
Engrapadora para folletos	20.00	2.00	-	10.00	10.00	10.00			
Mesa para corte	10.00	2.00	-	5.00	5.00	5.00			
Mesa para máquina plastificadora	10.00	2.00	-	5.00	5.00	5.00			
Mesa para compaginado	10.00	2.00	-	5.00	5.00	5.00			
Totales en \$	13,026			3,863	3,863	3,863	2,100	1,600	1,600

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Amortización.

PERIODO	PAGO	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
0				\$ 7,065.38
1	\$ 2,259.35	\$ 1,271.77	\$ 987.58	\$ 6,077.79
2	\$ 2,259.35	\$ 1,094.00	\$ 1,165.35	\$ 4,912.44
3	\$ 2,259.35	\$ 884.24	\$ 1,375.11	\$ 3,537.33
4	\$ 2,259.35	\$ 636.72	\$ 1,622.63	\$ 1,914.70
5	\$ 2,259.35	\$ 344.65	\$ 1,914.70	-

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20. Flujo de Efectivo.

Descripción	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	\$ 22,464	\$ 23,138	\$ 23,832	\$ 24,547	\$ 25,283
(-) Costo de Venta (Costo Variable)		\$ 10,109	\$ 10,412	\$ 10,724	\$ 11,046	\$ 11,378
(=) Resultados Bruto	-	12,355.20	12,725.86	13,107.63	13,500.86	13,905.89
Gastos Operativos (Fijos)						
Sueldos y Salarios	-	\$ 4,365	\$ 4,540	\$ 4,721	\$ 4,910	\$ 5,106
Servicios Básicos	-	\$ 1,440	\$ 1,498	\$ 1,558	\$ 1,620	\$ 1,685
Alquiler	-	\$ 1,560	\$ 1,622	\$ 1,687	\$ 1,755	\$ 1,825
Depreciación	-	\$ 3,863	\$ 3,863	\$ 2,100	\$ 1,600	\$ 1,600
Intereses	-	\$ 1,272	\$ 1,094	\$ 884	\$ 637	\$ 345
Total, Gastos Operativos	-	\$ 12,500	\$ 12,617	\$ 10,950	\$ 10,521	\$ 10,561
Resultado Operativo	-	(144.57)	109.25	2,157.41	2,979.52	3,345.23
(-) Impuesto sobre la Renta 30.00%	-	-	32.78	647.22	893.86	1,003.57
(=) Resultado Neto	-	(144.57)	76.48	1,510.19	2,085.66	2,341.66
Inversión	(14,130.75)					
Financiamiento 50.00%	7,065.38					
Recuperación de capital trabajo						1,104.75
(+) Depreciación		3,863.00	3,863.00	2,100.00	1,600.00	1,600.00
(-) Amortización		(987.58)	(1,165.35)	(1,375.11)	(1,622.63)	(1,914.70)
Flujo Neto	(7,065.38)	2,730.85	2,774.13	2,235.08	2,063.03	3,131.71
Factor de Descuento	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50
Flujo Neto a Valor Presente	(7,065.38)	2,374.65	2,097.64	1,469.60	1,179.55	1,557.01
Flujos Acumulados	(7,065.38)	(4,690.72)	(2,593.08)	(1,123.48)	56.06	1,613.07
Punto de Equilibrio en Unidades		56,817	57,348	49,774	47,824	48,003
Punto de Equilibrio en Ventas		22,726.85	22,939.28	19,909.50	19,129.72	19,201.19
Margen de Seguridad		-1.17%	0.86%	16.46%	22.07%	24.06%
Flujos Positivos	8,678.45					
Inversión	(7,065.38)					
Valor Presente Neto	\$ 1,613.07					
VAN	\$ 1,613.07					
TIR	24.37%					

RCB	\$ 1.2283		
Rentabilidad	22.83%		
VAN DE EQUILIBRIO (CV)	44.79%		
VAN DE EQUILIBRIO (UNDS)	172 unid. diarias	53,664 unidades	

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior, se realizó cálculo del flujo de efectivo de la inversión para un periodo de 5 años.

En la tabla siguiente se realiza un *Estado de la Situación Financiera Proforma*.

Tabla 21. Estado de la Situación Financiera.

Estado de situación financiera			
cifras en dólares US\$			
<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Corriente		Corriente	
Efectivo y Equivalentes	1,104.75	Prestamos LP	7,065.38
No corriente		Patrimonio	
Propiedad Planta y Equipo	13,026.00	Capital Social	7,065.38
Total, Activos	14,130.75	Total, Pasivo + Patrimonio	14,130.75

Fuente: Elaboración Propia.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

7.1. Definir el plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital.

Se definió el plan de negocio para la empresa H&S Digital con la estructura basada en el marco teórico por Romero Hidalgo donde expone que el plan de negocio inicia desde su definición, procede con la realización de estudios planteados y finaliza determinando la viabilidad financiera.

La idea de negocio se determina a través del instrumento entrevista al inversionista, donde éste plantea una inquietud indicando que ya había tenido un negocio de este giro y tiene grandes perspectivas de superar a su competencia a través de una excelente calidad del servicio y atención al cliente, considerando su mayor ventaja competitiva la calidad en su impresión de esta forma brindar la mejor alternativa en servicios de impresión digital.

La empresa brindará servicios de impresión en formato 12x18 full color a un precio estimado de C\$ 14.00 córdobas el tabloide, impresión de burbuja a un precio más favorable y fotocopias, además tendrá los servicios de corte, plastificado, encolchado, engrapado y empastado.

Se hará énfasis en la calidad del servicio y la atención a los clientes como valor agregado, para competir con las empresas que actualmente operan en este ramo.

Se considera que tomando en cuenta las herramientas necesarias que se plantean en este trabajo investigativo, para iniciar con una guía y obtener mejores oportunidades, se puede retomar este proyecto y echarlo andar de manera exitosa.

7.2. Realizar estudio de mercado para la empresa de servicios H&S Digital.

7.2.1. Estudio de Mercado.

Los clientes son personas naturales que brindan servicios de impresión digital en su gran mayoría en el sector informal y actualmente se sienten inconformes con respecto a la calidad y atención recibida.

Los proveedores son personas jurídicas y en su gran mayoría se encuentran accesibles en la zona, tiene años en el mercado por lo que se les considera empresas robustas con capacidad de atención a nuevos negocios en este rubro.

Es un mercado competitivo, donde la competencia ofrece los mismos servicios con los mismos precios con los que pretende entrar la empresa, pero H&S Digital ofrecerá una diferenciación en calidad y atención al cliente.

Competidores directos: M&A, Impresiones Roberto.

Competidores indirectos: PBS, Bolonia Printing, SERFOSA.

Las ventas esperadas por el inversor son de **C\$ 2,520** córdobas diarias equivalentes a **180 tabloides** a 12x18 full color, con un precio estimado de **C\$ 14** córdobas, esta proyección es basada en precios observados en el mercado, sondeo del mercado-meta local y datos históricos de ventas de los años en el que el inversionista tuvo un negocio de este mismo giro, más un porcentaje de crecimiento; estas ventas son de contado, no se dará crédito. Es importante señalar que estas ventas son en base al producto estrella como lo es el formato 12x18, siendo éste el más vendido en este rubro.

Se determinan sus proveedores de insumos, tanto de papel como tóner y tintas de las impresoras respectivamente:

- ✓ Papelsa
- ✓ Mundo cultural
- ✓ Papeles Industriales

- ✓ COPYNIC
- ✓ COPYSERVICES
- ✓ COMTECH

Este emprendimiento cuenta con un solo inversionista que pretende iniciar con un único punto de venta ubicado en La Reynaga.

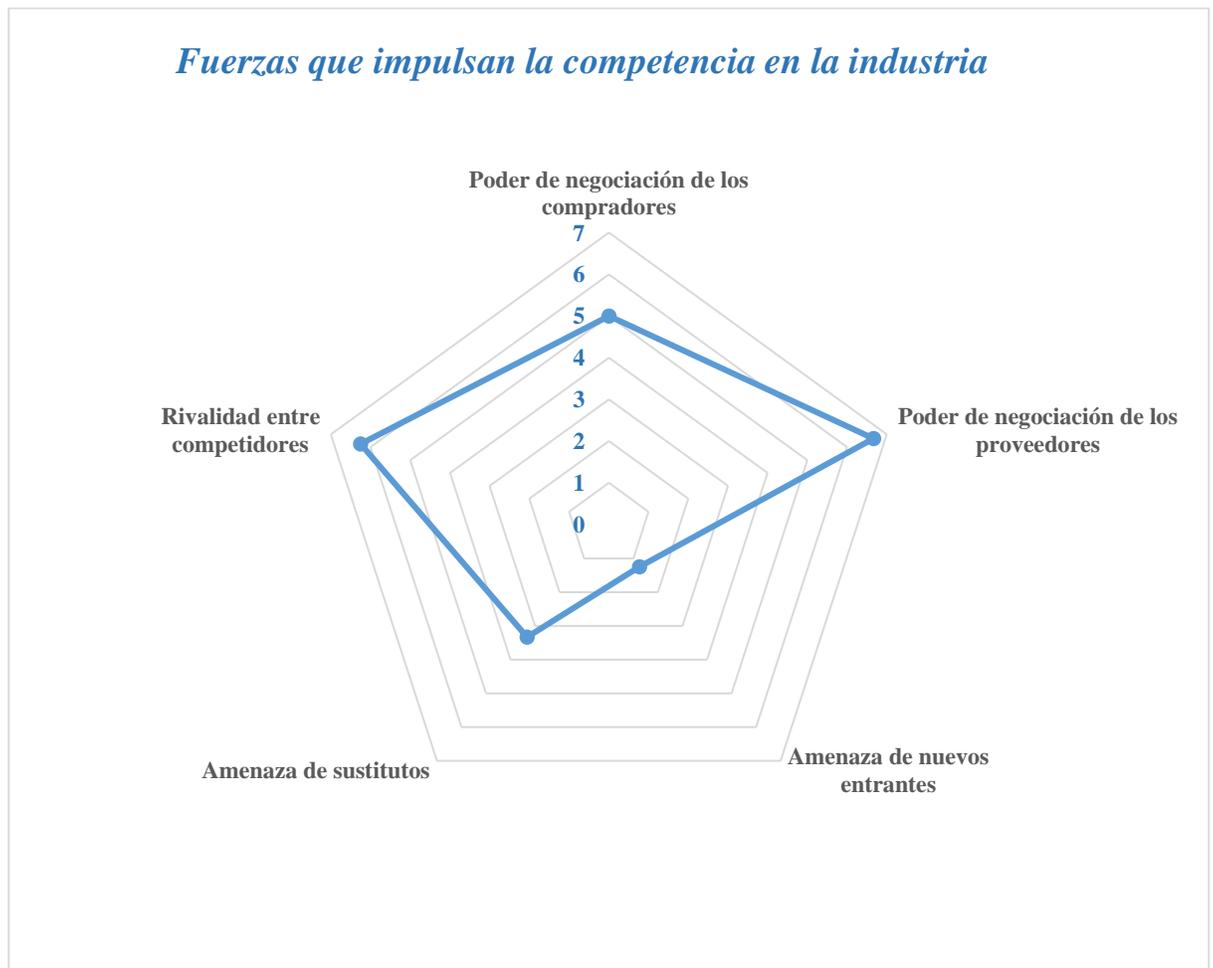
Contará con una página en las diferentes redes sociales para una mayor para una mayor captación y comunicación con los clientes, potenciales clientes y proveedores.

Para la caracterización del sector se realiza un análisis descriptivo de la industria a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, en primer lugar, se definió el sector en el que se da ubicará el negocio, quienes serán la competencia y se establecieron los límites entre las unidades de negocio, la zona que se revisó fue la de managua, específicamente el barrio La Reynaga.

Como segundo paso se realiza el análisis de las 5 fuerzas competitivas utilizando un instrumento diseñado por ehmk de la Universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: "Sí" indica un entorno favorable a la competencia para la industria. "No" indica una situación negativa.

El instrumento usado se adaptó para poder cuantificar cada fuerza y para establecer las posibles tendencias. Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo al resultado podremos saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria.

Gráfico 10. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Elaboración propia

La calificación del Poder de Negociación de los Compradores (véase Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter) resultante según el modelo ehmke es de **5** es decir, según la escala para medir la industria competitiva (véase Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter) es **Moderada**.

Esta calificación se debe a que los clientes pueden cambiarse con facilidad a los productos de la competencia, sin embargo, se puede lograr cierta fidelidad a la empresa si se le otorga la calidad requerida y sobre todo un buen servicio y atención.

Por el lado de la calificación del Poder de Negociación de los Proveedores (*véase Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter*) resultante según el modelo ehmke es de **6.66666667**, (*véase Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter*) es **Moderada**, alcanzando casi a la línea de favorable, esto se debe a que hay un gran número de proveedores potenciales para esta industria, e incluso esta opción de importarlos directamente con el fabricante.

La calificación de Amenazas a Nuevos Entrantes (*véase Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter*) resultante según el modelo ehmke es de **1.25**, (*véase Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter*) es decir, **Desfavorable**, esto es el resultado a que no se cuenta con fidelidad de los clientes para esta industria si hay calidad y buen servicio los clientes pueden cambiarse sin problemas a la competencia, adicionalmente no hay grandes costos iniciales para la competencia y no tendrían ninguna dificultad para obtener clientes si ofrecen el servicio requerido.

Al igual que las Amenazas a Nuevos Entrantes, la Amenaza de Productos Sustitutos, es desfavorable puntuada con **3.333333** (*véase Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter*), evidentemente se debe a que no existe fidelidad en la marca y además no sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos, convirtiéndose en competencia, de igual forma con los proveedores, al no tener altos costos iniciales para operar en este tipo de negocio.

La calificación de Rivalidad entre Competidores (*véase Tabla 11. Calificación fuerzas del mercado según las 5 Fuerzas de Porter*) resultante según el modelo ehmke es de **6.25** es decir, según la escala para medir la industria competitiva (*véase Tabla 5. Escala de Resultado instrumento 5 fuerzas de Porter*) es **Moderada**, puesto que a pesar de que no es un producto único y no es difícil para los clientes a cambiarse a la competencia, actualmente existen pocos competidores.

7.3. Efectuar estudio técnico, estudio legal, ambiental y económico para la empresa H&S Digital.

7.3.1. Estudio Técnico.

Según *observación de afluencia* en sector estudiado la localización donde se quiere implementar el proyecto es idónea dado a lo céntrico tanto para los clientes como para los proveedores además es un punto reconocido de ventas de este rubro.

La mejor ubicación para iniciar operaciones en el barrio La Reynaga, es la calle principal 14 de septiembre, el área óptima es de 50mts cuadrados, divididos en áreas de espera de clientes, recepción, área de impresión, corte y bodega.

Para ofrecer los servicios deseados al mercado consumidor, se requiere al menos una máquina de impresión laser de gran volumen, una guillotina manual, una plastificadora, dos computadoras, dos escritorios, sillas para empleados, mesa para corte y mesa para plastificadora, sillas de espera.

Se debe contratar el personal básico para el inicio de operaciones que son tres personas, el administrador, el diseñador/impresor y un recepcionista/ayudante (*Véase Tabla 9. Nómina Recursos Humanos*).

Con el objetivo de presentar el perfil empresarial, de este proyecto, en este acápite se incluye el *contexto de esta investigación*, en este perfil se define la misión y visión de la futura empresa, La visión y misión de la empresa son los pilares de su éxito económico, la combinación de ambos elementos permitirá definir los objetivos de la empresa.

Al hablar de visión y misión de la empresa nos referimos a su declaración de principios. En concreto, hablamos de las bases teóricas de una organización: el por qué existe y para qué ha sido creada. Además, se plantean las estrategias con las que se pretende entrar en el mercado y los servicios que se ofrecerán.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Perfil de la empresa.

Historia de la empresa.

La idea de iniciar con este nuevo proyecto es retomar un proyecto iniciado en el 2012 donde el inversionista inició un negocio de índole familiar con este mismo giro y por diversas razones se descontinuó a finales de ese mismo año, este negocio inició operaciones con una máquina para prestar el servicio de impresión digital en el sector de barrio Costa Rica, con una impresora digital de alto rendimiento marca Xerox modelo Docucolor 2240, dos personas operando una como administrador y la otra como diseñador e impresor.

Desde esa fecha hasta la actualidad el inversor manifiesta su deseo de retomar este proyecto por un sin número de razones entre la más relevante la palpable necesidad de cubrir las necesidades de un mercado insatisfecho con el servicio de impresión digital.

El inversionista considera retomar este proyecto en este año dado a que ya cuenta con un inventario inicial y observa una oportunidad de negocio al cierre de grandes imprentas como: Victorias impresiones, Vargas Impresiones a esto le agregamos un mal servicio que brindan las actuales empresas que se dedican a este giro.

Por ello el inversionista tiene grandes expectativas de ejecutar nuevamente el proyecto de impresión digital, esta vez a través de un plan de negocio que le ayude a organizar bien sus ideas y a presupuestar y administrar mejor sus recursos.

Misión

Brindar servicios de impresión digital, diseño gráfico, diagramado y laminado de nuestros clientes, cumpliendo con sus expectativas; en base a la atención, calidad y precios competitivos que permitan el crecimiento comercial y económico de nuestros clientes y colaboradores.

Visión

Ser reconocida como una empresa sólida en el servicio de impresión digital; tanto en calidad como en precios y convertirnos en la mejor alternativa situándonos en las principales zonas del país para ser accesibles a nuestros clientes.

Principios y Valores

- Calidad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Integridad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Puntualidad.
- Atención personalizada.
- Garantía.

Objetivos.

- Brindar soluciones a las necesidades de nuestros clientes, poniendo en práctica nuestros conocimientos y experiencia en el ramo.
- Ser la mejor alternativa de solución para nuestros clientes y potenciales clientes contribuyendo a mejorar la calidad en sus diseños e impresión cumpliendo con sus necesidades.
- Asesorarlos con ideas nuevas con diseños hechos a la medida de la necesidad que el cliente tenga según sea el tipo de trabajo que se vaya elaborar.
- Sugerir a nuestros clientes el tipo de material adecuado para el trabajo que requieran.

Estrategias.

- Buscar apalancamiento financiero para la puesta en marcha de la empresa.
- Publicidad.
- Contar con tecnología de punta.

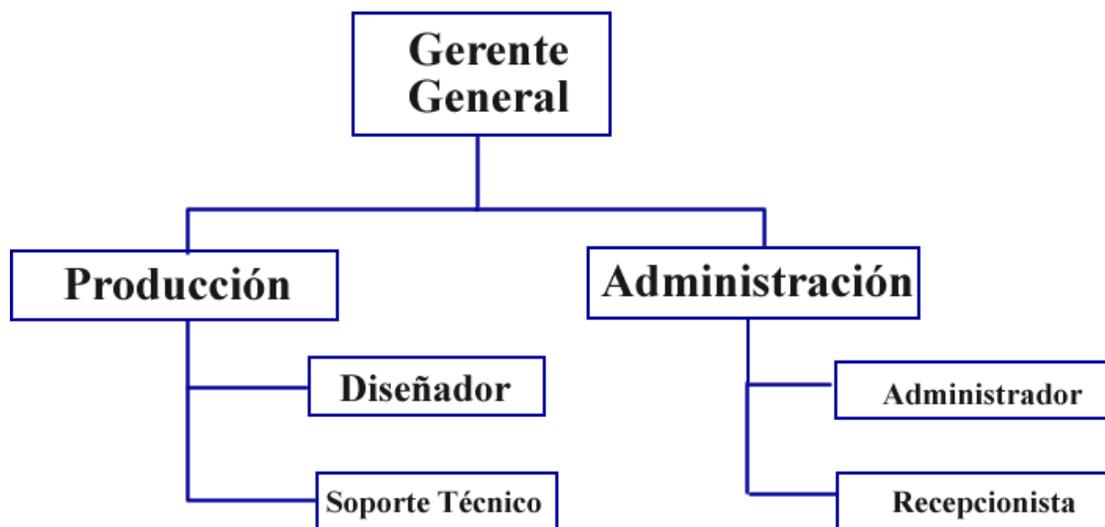
- Personal capacitado técnicamente.
- Capacidad para altos volúmenes de producción.

Servicios.

La empresa principalmente se dedica a trabajos de impresión digital en todo tipo de papel y cartulina, impresión de libros, folletos, agendas personalizadas, brochurs, afiches, diplomas, etiquetas, etiquetas laminadas, tarjetas de presentación, tarjetas para todo tipo de eventos, menús, volantes, blocks, hojas membretadas, laminado en cualquier material, diseño gráfico, diagramado y montaje de libros, todo a tamaño de formato 12 x 18 pulgadas.

Para definir el organigrama de la empresa se usan tres niveles como las normas de administración lo establece:

Ilustración 9. Organigrama H&S Digital.



Fuente: Elaboración Propia

En la recopilación de información se cotizaron los equipos necesarios para poner en marcha el negocio (Véase Anexo 8. Cotizaciones), en la tabla se detallan cada uno de ellos:

Tabla 22. Inversión.

Descripción	Valor
Impresora Konica Minolta modelo bizhub C454e	\$ 4,500.00
Impresora Konica Minolta modelo bizhub C360	\$ 3,500.00
Computadora portátil ALIENWARE	\$ 1,500.00
PC de escritorio sin marca	\$ 871.00
Silla para gerencia	\$ 600.00
Máquina plastificadora TAHSIN 27 pulgadas	\$ 500.00
Televisor 55 pulgadas	\$ 450.00
Impresora EPSON L5190	\$ 350.00
Guillotina manual para blocks	\$ 250.00
Impresora HP LaserJet P1102w	\$ 100.00
Escritorio para diseño	\$ 100.00
Escritorio para Gerencia	\$ 100.00
Silla para diseño	\$ 55.00
Asientos de espera	\$ 50.00
Ponchadora industrial	\$ 30.00
Guillotina manual	\$ 20.00
Engrapadora para folletos	\$ 20.00
Mesa para corte	\$ 10.00
Mesa para máquina plastificadora	\$ 10.00
Mesa para compaginado	\$ 10.00
	\$ 13,026.00

Fuente: Elaboración Propia.

Además de equipos se cotizaron los insumos (Véase Anexo 8. Cotizaciones) para conocer los costos de los mismos. A continuación, se detallan:

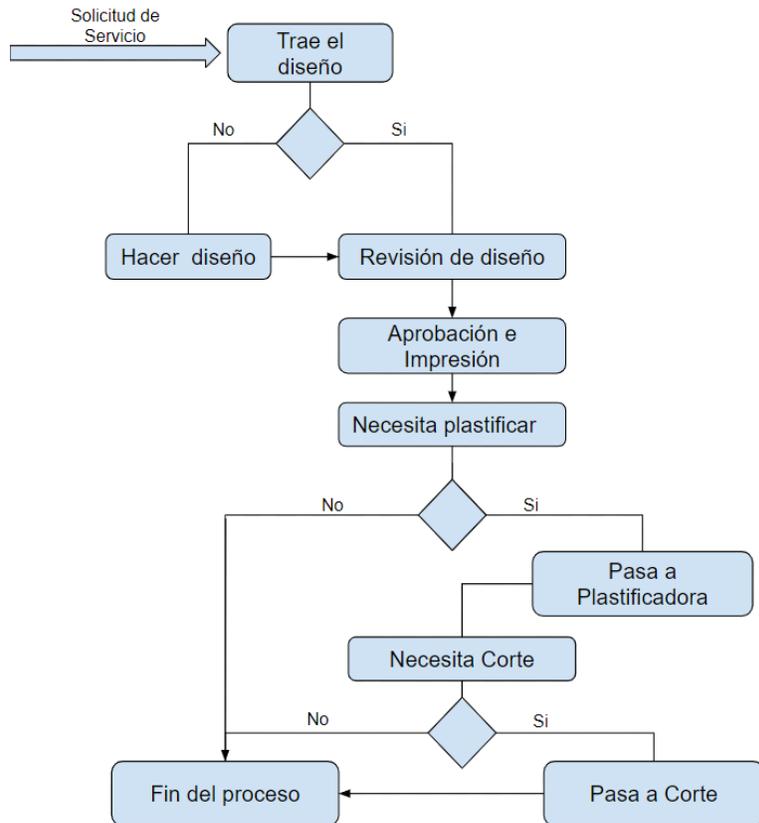
Tabla 23. Costos de Producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN	COSTO	
Cartulina Sulfito Calibre 14	C\$ 1.66	\$ 0.05
Cartulina Opalina	C\$ 2.70	\$ 0.08
Papel satinado 150 gramos	C\$ 0.89	\$ 0.03
Papel adhesivo	C\$ 4.63	\$ 0.13
Papel bond 40	C\$ 0.43	\$ 0.01
Impresión Konica Minolta modelo bizhub C454e	C\$ 1.80	\$ 0.05
Impresión Konica Minolta modelo bizhub C360	C\$ 1.80	\$ 0.05
Impresión EPSON L5190	C\$ 0.08	\$ 0.0023
Impresión HP LaserJet P1102w	C\$ 1.00	\$ 0.03
Plastificado 500 pies	C\$ 1.30	\$ 0.04

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de producción se representa mediante el siguiente flujo:

Ilustración 10. Flujo de procesos.



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez definido costos y procesos, procedemos a detallar la organización humana que requiere para la correcta operación del proyecto.

Según datos obtenido a través de la entrevista y guía de observación se puede iniciar el proyecto con 3 personas, las cuales se detallan en la tabla a continuación con sus cargos y su posible salario mensual.

Tabla 24. Gastos Operativos.

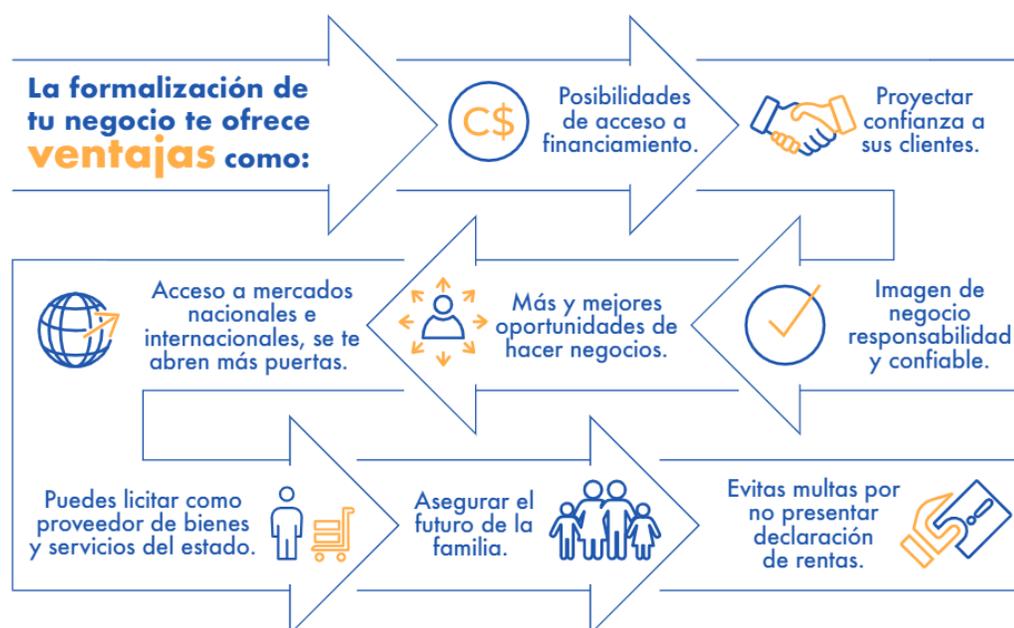
GASTOS OPERATIVOS	COSTO	
Salario Administrador	C\$ 10,500.00	\$ 300
Salario Diseñador	C\$ 9,800.00	\$ 280
Salario soporte	C\$ 5,950.00	\$ 170
Total, gastos operativos	C\$ 26,250.00	\$ 750

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2. Estudio legal-ambiental.

La etapa de legalización de la empresa es fundamental para garantizar el horizonte de vida del proyecto porque se tienen más posibilidades al acceso de financiamiento, proyecta mayor confianza a los clientes, se evitan futuras multas por no presentar declaración de rentas, además otro factor importante que la empresa este formalizada es el acceso a todos los programas, derechos e incentivos que la Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME - N°645) y el estado otorgan para su desarrollo.

Ilustración 11. Ventajas de Legalización de tu Empresa.



Fuente: (Dirección General de Ingresos, 2016)

El proceso de incorporación y registro de esta empresa en Nicaragua está en dependencia de la modalidad seleccionada.

Tomando en cuenta que es un único dueño o inversor y que inicia con lo básico tanto en maquinaria como personal y con supuestos de ventas mensuales menores a C\$ 100,000.00 córdobas o bien dispongan de inventario de mercancías con un costo no mayor a C\$ 500,000.00 córdobas.

La modalidad es a través de la inscripción ante la **DGI** como Persona Natural *bajo Régimen General* la cual es básicamente lo mismo que una entidad mercantil desde el punto de vista del fisco (retenedores, declaraciones, libros contables, etc.).

La persona natural que aparecerá como dueño debe acudir a la Administración de Rentas más cercana al barrio La Reynaga en este caso DGI San Luis, presentando y cumpliendo con las siguientes formalidades:

1. Llenar el formulario de inscripción proporcionado gratuitamente. (*Véase anexo 9*).
2. Tener la edad de 18 años cumplidos.
3. Documento de identificación ciudadana, al ser nacional presenta su cedula.
4. Documentos que hagan constar domicilio fiscal, al menos una de las siguientes facturas de servicios básicos: agua, luz, teléfono o contrato de arriendo del inmueble. En caso de que las facturas mencionadas no estén a nombre del solicitante, debe presentar "Declaración Notarial", indicando las generales de ley (nombre, estado civil, oficio, dirección domiciliar, dirección del negocio o empresa y la dirección para oír notificaciones).

La Administración Tributaria no aplica ningún arancel, pero si es importante señalar que, para el proceso de la inscripción se completa el formulario DUR (Documento Único de Registro) con el cual simultáneamente se inscribe en DGI, Alcaldía e Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

Con la inscripción se obtiene el número RUC, Certificado de Inscripción como Pequeño Contribuyente, Usuario y Contraseña para ingresar a la VET.

Para la matricula en la Alcaldía se necesita presentar los siguientes documentos:

1. Original y copia del número RUC.
2. Original y Copia de la cedula de identidad.
3. Solvencia municipal o boleta de no contribuyente.
4. Carta poder (si actúa en representación del contribuyente).

5. Especificar el barrio, teléfono y dirección exacta del negocio y del dueño de la actividad.
6. Completar el Formulario de apertura de matrícula de cuota fija debidamente. El valor de la matrícula del negocio se establece según el tipo de actividad económica, y oscila entre C\$ 80.00 y C\$ 1,500.00 córdobas.

Para realizar ventas al estado se necesita inscribir la empresa como proveedor del estado y participar de las compras estatales, debes completar un formulario a través de internet, utilizando tu cuenta de correo electrónico. Una vez registrado tus datos, obtienes un Certificado de Inscripción que te permitirá enlaces comerciales con el sector Público relacionados con tu actividad económica. Para completar la inscripción visite el siguiente sitio web: www.gestion.nicaraguacompra.gob.ni.

Una vez que estas en el sitio web, debes seguir los pasos siguientes:

1. Ingrese cada uno de los campos solicitados en la primera sección del *Formulario de Inscripción*.
2. Complete la información del *Formulario* y recuerde marcar la aceptación de las *Condiciones de Uso del Sistema*.
3. Por medio de un correo electrónico, el sistema le confirmará el ingreso exitoso de la información.
4. La *Dirección General de Contrataciones del Estado* verificará la información suministrada y dentro de 24 horas, recibirá un correo electrónico confirmando la aceptación de la inscripción o el motivo de rechazo de la solicitud

En el correo electrónico recibido además se te indicará lo siguiente:

1. Usuario y Contraseña de acceso al sistema.
2. Obligación de modificar la contraseña compuesta de letras y números con un máximo de 6 dígitos.

Una vez que ingrese por primera vez al Sistema con su nuevo *Usuario y Contraseña*, usted podrá imprimir su *Certificado de Inscripción como Proveedor del Estado*.

Sus obligaciones luego de Inscribirse como Pequeño Contribuyente son las siguientes:

1. Emitir factura simplificada de venta a solicitud del comprador.
2. Llevar registros simplificados de ingresos y gastos.
3. Respaldar o documentar sus inventarios con facturas formales emitidas por contribuyentes que tributen.
4. Exhibir el original del Certificado de Inscripción.
5. Guardar en forma separada y cronológica según el caso, para ser presentadas a requerimiento de la Administración Tributaria:
 - a. Facturas por compras y prestación de servicios.
 - b. Los soportes por pagos de alquiler y a la municipalidad.
 - c. Los recibos por pagos realizados a la Administración Tributaria.
6. Notificar a la Administración de Rentas con 30 días de anticipación el cierre definitivo del negocio, cuando corresponda.

En lo que respecta al estudio ambiental para este negocio, no se encontró ninguna regulación fuera de la ley de preservación del medio ambiente como se plantea en la Ley No. 217, Aprobada el 27 de marzo de 1996, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 105 del 6 de junio de 1996, con sus REFORMAS Y ADICIONES INCORPORADAS, Ley No. 647, Aprobada el 26 de marzo del 2008, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 62 del 3 de abril del 2008, por lo que la empresa se registrará bajo las normas establecidas en esta ley.

Mediante la información recabada para considerar el impacto al medio ambiente de esta empresa es que la materia prima que más contamina en la impresión de catálogos, revistas y folletos es la *energía eléctrica*, por tanto, cualquier método de contención y reaprovechamiento de la misma hace el proceso gráfico más ecológico y medioambiental.

Por ende, para seleccionar los equipos de impresión con los que se trabajará, se toma en cuenta todas las características que las empresas proveedores dediquen para reducir el impacto ambiental de estos equipos.

En la empresa se utilizará la marca *Konica Minolta* como equipo de impresión, dado a que, esta marca a nivel mundial, refuerza sus iniciativas para reducir el impacto ambiental a través de sus multifuncionales bizhub, modelo seleccionado para el proyecto porque además de tener costos bajos de operación, es amigable con el medio ambiente, ya que cuentan con la nueva tecnología verde, recientemente incluyó a su línea de producto equipos de 45 y 55 páginas por minuto para dar por concluida la renovación total de sus productos orientados a corporativos e impresión digital.

Sus consumibles como el Tóner Simitri HD con biomass, le permiten al usuario ahorrar energía al no requerir altas temperaturas para fijar el tóner al papel, aceptando papeles delgados.

Dentro de los beneficios que ofrece su tecnología es su eco-indicador que permite al equipo aprender funcionamientos automáticos, también ofrece un control de consumo de tóner y papel por usuario o área de trabajo para que no se invierta más.

Además, su capacidad de mantener al 100% la velocidad dúplex le permite ahorrar papel, al igual que cuenta con un programa de reciclaje de tóner.

Entre las formas en que *Konica Minolta* intenta mejorar y salvaguardar el medio ambiente a nivel mundial es alinear su política medioambiental a través de sus programas tomando como punto medular sus tres arcos que simbolizan:

- *Productos verdes*: Consistentes en toda la línea de multifuncionales con la tecnología que no dañe el ambiente.
- *Fábricas verdes*: Donde se evalúa exhaustivamente el desempeño de las plantas de producción y se certificará que cumplan con lo requerido para un comportamiento correcto hacia el medio ambiente.
- *Marketing verde*: Actividades enfocadas a la modificación de publicidad que contribuyan a mitigar el impacto ambiental, así como cambios en el proceso de la producción.

Otro de los propósitos de *Konica Minolta* es promover el reciclaje de consumibles y el uso de papel 100% reciclado, es por esto que implantó la iniciativa a nivel mundial de RoHs (Restricción de Residuos Dañinos) por sus siglas en inglés, así como también el programa: Planeta Limpio.

Konica Minolta cuenta con una gama de multifuncionales de impresión a color que poseen ya la tecnología verde, los productos pueden identificarse porque tienen integrado su INFO-Palette, éstos son los equipos bizhub C454 y bizhub C360 de 45 y 55 páginas por minuto para tener renovada en su totalidad este año 2012, toda su línea de producto a color. Estos modelos son los que se utilizaran en la empresa H&S Digital (Véase Tabla 22. *Inversión*).

Ilustración 12. Cinco aspectos que Konica Minolta incluye hacia la sostenibilidad.



Fuente: (Konica Minolta Business Solutions Spain, 2021)

7.3.3. *Estudio Económico.*

Está claro que para poder iniciar una empresa debe existir una inversión inicial según la entrevista realizada al inversionista cuenta con una parte de la maquinaria y activos para iniciar, no obstante, debe financiar una parte del proyecto.

Como inversión inicial el inversor tiene el 54% del total de la inversión, por lo que debe financiar prácticamente la mitad del proyecto.

Como se planteó en el marco teórico en el acápite de este estudio toda inversión debe hacerse bajo una adecuada planeación para lograr una mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, es por esto que se realiza un presupuesto de ventas, producción, materiales y mano de obra directa para un estimado de costo por ventas que tendrá la empresa H&S Digital en el año 2021.

Siempre es importante mantener materia prima en inventario dado a que de eso depende que la empresa cumpla con sus objetivos de ventas además esto garantiza que el servicio solicitado se entregue en tiempo y forma, el pronóstico de ventas nos ayuda a conocer la producción requerida (*Véase Tabla 14. Ingresos.*) siendo **56,160** tabloides anuales cifra resultante de una estimación de ventas de **180 tabloides** a formato 12x18 diarios en el primer año de operación.

Al iniciar operaciones H&S Digital no cuenta con producto terminado por lo que es un servicio que se ofrece hasta el momento que el cliente llegue a solicitarlo, por lo tanto, la producción requerida será el pronóstico de ventas en unidades.

Para el presupuesto de mano de obra directo se detalla en la nómina calculada del personal necesario para el inicio de operaciones (*Véase Tabla 16. Nómina Recursos Humanos*).

En este trabajo investigativo se pudo observar que el inversor cuenta con recursos para emprender en el negocio, sin embargo, debemos tomar en cuenta un financiamiento y

se debe incluir depreciaciones y amortizaciones, así que, tomando en cuenta el inventario detallado en el estudio técnico, se aplica depreciación a cada una de los activos requeridos aplicando una vida útil de 5 años a los activos de mayor valor y 2 años a los de menor valor.

Por lo tanto, en los primeros 3 años se tendrá el monto mayor de depreciación calculado en **\$ 3,863**, en los siguientes 2 años estarán rondando los **\$ 2,000**. (Véase Tabla 18. *Depreciación de Equipos*).

Por el lado del financiamiento se tomó en cuenta el supuesto de financiar el **50%** de toda la inversión a un plazo de **5 años** con una tasa de interés del **18%** lo que nos deja una cuota anual de **\$ 2,259.35**. (Véase Tabla 19. *Amortización*).

Para la selección del tipo de financiamiento y requisitos se consultaron los bancos Banpro y Fiscohsa (Véase Anexos 5. *Información Financiamiento Préstamo de Pyme Banpro* y 6. *Información Financiamiento Ficohsa*), ambos promedian una tasa del 18%, antes de solicitar el crédito se debe inscribir la empresa en el régimen regulatorio seleccionado, como los bancos consultados en sus requisitos exigen escritura de constitución social y certificación de junta directiva, documentos que aplican para empresa, otra opción es solicitar **un crédito de Consumo** (Véase Anexo 7. *Información Financiamiento Préstamo Consumo*), o solicitar ese financiamiento a través de otro socio.

Conociendo los costos totales y variables podemos calcular el punto de equilibrio en ventas, tanto en unidades como en efectivo (Véase Tabla 20. *Flujo de Efectivo*) utilizando la formula planteada en el marco teórico (Véase Ilustración 13. *Formula punto de equilibrio según costos*), según los resultados expuestos en el flujo de efectivo el punto de equilibrio en ventas de H&S Digital será de \$ 22,726.85 dólares en el primer año, lo que mensualmente representa una cifra de \$ 1,800 dólares aproximadamente.

Además del punto de equilibrio en ventas calculado después del estado de resultado se calculó el VAN de equilibrio en unidades, siendo esta, de 172 tabloides valor que resulta importante porque tomamos en cuenta el valor del dinero en el tiempo, esto significa que

para que no se gane ni se pierda durante todo el horizonte de evaluación del proyecto se deben vender 172 unidades, una cifra asequible, si tomamos en cuenta que no será el único servicio que se brindará, podemos decir que es un negocio con muchas probabilidades de éxito.

7.4. Determinar la viabilidad financiera para la empresa de servicios H&S Digital.

Para evaluar la viabilidad financiera de este proyecto se procedió a calcular los principales indicadores financieros en un horizonte de vida estimada de 5 años, siendo estos: Valor actual Neto (VAN), Tasa Interno de Retorno (TIR), Relación Costo Beneficio (RCB), Rentabilidad y el periodo de recuperación.

Como se observa en la *Tabla 22*, la inversión requerida en equipos es de \$ 13,026 y \$ 1,104.75 en concepto de capital de trabajo, para un total de **\$ 14,130.75**. Con esta información más el dato de los ingresos (véase *Tabla 14. Ingresos*) y egresos proyectados (véase *Tabla 15. Egresos*) se determinó que el proyecto arroja un VAN de **\$1,613.07**, es decir que los flujos que produce el proyecto, traídos a valor presente logran cubrir la inversión antes descrita, por lo tanto, el proyecto se acepta.

Cabe señalar que para descontar estos flujos y determinar este VAN se utilizó una Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TRMA) del **15%** que representa el costo de oportunidad del inversionista más una tasa de riesgo.

El Retorno máximo (TIR) que produce este proyecto es del **24.37%**, mayor que la tasa TRMA, lo cual indica que la rentabilidad que genera esta inversión es superior al rendimiento requerido por el inversionista, por lo que el proyecto es viable.

Otro indicador importante calculado para este proyecto es el RCB, que dio como resultado **\$ 1.23**, número que representa la cantidad monetaria que devuelve el proyecto por cada dólar invertido.

El índice de Rentabilidad obtenido es de **22.83%**, al ser un indicador positivo, ratifica que la empresa generará ganancias al inversor.

Con el cálculo de los flujos acumulados que básicamente es restar la inversión al flujo neto, se determinó que el periodo de recuperación es de 4 años, lo que indica cierto riesgo, puesto que el horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años.

Revisando el punto de equilibrio contable se observa que el solo en el primer año las ventas están por debajo del punto de equilibrio, siendo así que para el año 5 el proyecto presenta un **margen de seguridad del 24%** (véase *Tabla 20. Flujo de Efectivo*).

VIII. CONCLUSIONES.

Partiendo de los objetivos específicos planteados para este tema de investigación expongo las siguientes conclusiones:

Diagnosticamos la hipótesis afirmativa confirmando los resultados de las ratios obtenidas son positivas y generan ganancias para el plan de negocios de la presente investigación.

1. Se definió el plan de negocio para la empresa de servicios H&S Digital, donde se identificó los productos y servicios con los instrumentos aplicados al mercado-meta, al inversionista y competencia.
2. Se realizó estudio de mercado, para la empresa de servicios H&S Digital mediante un análisis cualitativo a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.
3. Se efectuó estudio técnico, estudio legal-ambiental y económico para la empresa de servicios H&S Digital mediante un análisis cualitativo y cuantitativo en los cuales se ha definido los clientes principales, portafolio de servicios y producto llave en mano, todo esto haciendo uso de los canales directos los cuales se le permitirá al inversionista tener un acercamiento más rápido a los clientes y dar a conocer la nueva empresa, el precio, competencia directa, proveedores.

Además, se definió localización óptima, recursos técnicos, económicos a través de la inversión y personal calificado, se utilizó una estructura de costos, proyección de ingresos, estado de resultado y flujo de efectivo.

En el estudio legal se dictaminó que con supuestos de ventas mensuales menores a C\$ 100,000.00 la modalidad debería ser a través de la inscripción ante la DGI como Persona Natural bajo Régimen General.

4. Se determina la viabilidad financiera para la empresa de servicios H&S Digital bajo los supuestos detallados en la tabla de Flujo de Efectivo.

Resultando que la VAN es de \$ 1613.07 indicando que es un proyecto aceptable siendo el parámetro de aceptación mayor a 0.

La *Tasa de Retorno de Inversión* es de 24.37%, mayor que la *Tasa de Retorno Minima Aceptable* que establece el inversionista de 15%, otro indicador que el proyecto es aceptable, además las ratios arrojan un 22.83% de rentabilidad neta.

IX. RECOMENDACIONES.

Según el estudio investigativo desarrollado y planteado a lo largo del presente documento y ratificando los cálculos realizados para determinar la viabilidad del proyecto se recomienda al inversor:

1. Ejecutar el proyecto de inversión bajo los parámetros aplicados en el presente trabajo investigativo.
2. Debe realizar un estudio de riesgos puesto que el retorno de la inversión se encuentra en el cuarto año de operaciones.
3. Crear un plan de contingencia en caso de desastres naturales, pandemias o crisis económicas.
4. Debe mantener actualizados sus equipos con la nueva tecnología.
5. Contratar seguro para los equipos adquiridos que apliquen a seguro.
6. Como propuesta de valor se recomienda que cuando la empresa este en expansión, se diseñe un plan estratégico que le ayude a diversificarse.

X. BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *El emprendedor de Exito* (4ta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) D.F, Mexico: McGraw-Hill Interamericana, editores, S.A.
- Armas, A., Borge, N., Galeano, A., Suarez, M., & Salinas, H. (16 de Mayo de 2018). *Plan de Negocios: "Arte Pinolero S.A."*. Obtenido de Repositorio UPOLI: <http://repositorio.upoli.edu.ni/id/eprint/379>
- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. En *Evaluación de proyectos*. D.F, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Banprogrupopromerica. (s.f.). *Banpro*. Obtenido de Banprogrupopromerica: <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/banca-de-personas/creditos/creditos-de-consumo/>
- Banprogrupopromerica. (s.f.). *Banpro*. Obtenido de Banpro: <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/banca-de-empresas/financiamiento/credito-pyme/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). (O. F. Palma, Ed.) Colombia, Colombia: Pearson.
- Betancourt. (15 de Mayo de 2019). *5 fuerzas de Porter. ¿Cuáles son y cómo se trabajan?* Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter.
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A. L. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un plan de Negocio*. Paraguay.
- Cinco días. (11 de Agosto de 2015). *Los nueve tipos de planes de negocio que puedes necesitar*. Obtenido de El país Economía: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/08/11/pyme/1439276699_712968.html
- Club de Jóvenes Ambientalistas. (Agosto de 2012). Compendio jurídico ambiental / comp. Club. *Compendio Jurídico de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Nicaragua, Ira*, 366. (R. Manzanarez, Ed.) Managua, Nicaragua: Club de Jóvenes Ambientalistas.
- Dirección General de Ingresos. (2016). *Centro de Asistencia Tributaria - CAT*. Obtenido de Dirección General de Ingresos: https://www.dgi.gob.ni/FAQ/index.html?welcome_topic.htm
- Espinoza, A., Borge, N., Galeano, A., Suarez, M., & Salinas, H. (16 de Mayo de 2018). *Plan de Negocios: "Arte Pinolero S.A."*. Obtenido de Repositorio UPOLI: <http://repositorio.upoli.edu.ni/id/eprint/379>

- Experto GestioPolis.com. (12 de Noviembre de 2020). *El Plan de Negocios, qué es, beneficios, características, formulación y estructura*. Obtenido de GestioPolis.com: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Fau, M. (2003). *El gran libro de la Macroeconomía*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Ficohsa. (s.f.). *Ficohsa*. Obtenido de Ficohsa: <https://www.ficohsa.com/ni/banca-corporativa-empresarial-y-pymes/creditos-corporativos-y-empresariales/requisitos/>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera* (décimoprimer ed.). (P. M. Rosas, Ed.) D.F, Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ingresos, D. G. (2016). *DGI*. Obtenido de DGI: <https://www.dgi.gob.ni/#/>
- Konica Minolta Business Solutions Spain. (01 de 01 de 2021). *Konica Minolta*. Obtenido de Konicaminolta.es: <https://www.konicaminolta.es/es-es/sostenibilidad>
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala - Ecuador: UTMACH.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Picon, M. d. (27 de Septiembre de 2017). *Proyecto de Inversión para la Creación de una Empresa de Industrias Gráficas Nacional en la Ciudad de Managua, Nicaragua*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Nacional de Managua: <http://repositorio.unan.edu/id/eprint/5265>
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocio*. (L. Ramirez, Ed., & R. Quezada, Trad.) Los Ángeles, California: Library of Congress.
- Porter, M. (1982). *Las cinco fuerzas de Porter*. Estados Unidos: 50minutos.es.
- Ramirez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa* (Novena ed.). D.F, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Riquelme, M. (1 de Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M. (1 de Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Romero Hidalgo, O., Hidalgo Sánchez, A., & Correa, H. (2018). *Plan de Negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. Machala, Ecuador: UTMACH.

Sapag, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6ta edición ed.). D.F, Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación* (2da ed.). (I. F. Maluf, Ed.) Chile: Pearson.

Weinberger, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS* (Vol. 1). (E. Lastra, & A. Arce, Edits.) Perú: © Nathan Associates Inc.

XI. ANEXOS

Anexo 1.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.

ENCUESTA

I. CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

1. Edad

- a- De 18 a 20 años ____
- b- De 21 a 30 años ____
- c- De 31 a 40 años _____
- d- De 41 a 50 años ____
- e- De 51 o más ____

2. ¿En cuál de estas zonas reside?

- a- La Reynaga ____
- b- El Edén _____
- c- San José Oriental ____
- d- Costa Rica ____
- e- Ciudad Jardín ____

3. Ocupación

- a- Estudiante ____
- b- Profesional ____
- c- Otros _____

4. Lugares o zonas que frecuenta para usar el servicio de impresión digital

- a- Galerías Santo Domingo ____
- b- Camino de Oriente _____
- c- Metrocentro ____
- d- Multicentro Las Américas ____
- e- Carretera Norte _____

II. ASPECTOS DE LA DEMANDA

5. Actualmente, ¿utiliza servicios de impresión digital?

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue “No”, pase al aspecto III de la encuesta.

6. ¿Cada cuánto utiliza estos servicios?

- a- Una vez por semana ____
- b- Cada 2 semanas _____
- c- Mensual ____
- d- Trimestral ____
- e- Ocasiones especiales _____
- f- Otros, especifique ____

7. Los servicios de impresión digital que usted requiere son de carácter:

- a- Personal ____
- b- Comercial ____
- c- Otros ____

8. ¿Cuándo fue la última vez que contrato servicios de impresión digital?

- a- 1 semana ____
- b- 2 semanas ____
- c- 1 a 3 meses _____
- d- 3 meses a más ____

9. ¿Qué incluyen los servicios requeridos?

- a- Impresión digital ____
- b- Diseño ____
- c- Edición _____
- d- Asesoría ____
- e- Otros ____

III. ASPECTOS DE LA COMPETENCIA

10. ¿En cuál de estos negocios de impresión digital adquiere los servicios?

- a- SERFOSA ____
- b- M&A ____
- c- Bolonia Printing _____
- d- Impresiones Roberto ____
- e- Otros ____

11. Marque con una “X” los criterios más importantes a la hora de adquirir

servicios de impresión digital:

Criterio	Totalmente sin importancia	Sin importancia	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Calidad					
Precio					
Ubicación					
Prestigio					
Diversidad de servicios					

12. ¿Cómo considera el precio de los servicios impresión digital que usa actualmente?

Altos ____ Accesibles ____ Bajos ____

13. ¿Cómo considera la calidad de la atención de los servicios impresión digital que usa actualmente?

Servicio	Calificación
Excelente	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4
Muy Malo	5

14. ¿Cómo se enteró de los negocios de impresión digital que visita?

- a- Redes Sociales: ____
- b- Anuncios en internet: _____
- c- Anuncios en revistas y/o periódicos: ____
- d- Volantes: ____
- e- Por medio de otros clientes: _____

IV. ASPECTOS DEL NUEVO NEGOCIO

15. ¿Consideraría adecuada la apertura de un nuevo negocio de Impresión Digital en zonas aledañas a ellos?

- a- De acuerdo ____
- b- Indiferente ____
- c- En desacuerdo ____

16. ¿Qué tipo de servicios le gustaría obtener? (Por favor elegir UNA opción)

- a- Diseño ____,
- b- Levantado de texto ____
- c- Impresión laser ____,
- d- Impresión burbuja ____,
- e- Laminado ____,
- f- Corte ____,
- g- Otros ____

17. ¿Qué le gustaría que le ofrecieran adicionalmente?

Especifique _____

18. ¿Qué medio de publicidad le gustaría que utilizara H&S digital?

- a- Anuncios en internet ____
- b- Redes Sociales ____
- c- Anuncios en revistas y periódicos _____
- d- Otros ____
- e- Indiferente ____

Anexo 2.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.

Tema de investigación: Plan de Negocio para la Empresa de Servicios H&S Digital en Managua, en el Periodo 2020-2021.

Objetivos:

- ✓ Conocer las expectativas del inversionista frente a la puesta en marcha del negocio.
- ✓ Determinar el grado de conocimiento y experiencia del inversionista sobre el manejo nuevo negocio.

ENTREVISTA.

Preguntas Abiertas:

1. ¿De dónde surgió la idea del negocio de impresión digital
2. ¿Qué experiencia tiene en este tipo de negocio?
3. ¿Qué perspectivas tiene para superar a su competencia?
4. ¿Qué considera su ventaja competitiva en el negocio H&S Digital?
5. ¿Por qué considera que el barrio La Reynaga es el mejor sector para ubicar la empresa?
6. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrecerá H&S Digital?
7. ¿Cuál es el personal necesario para apertura del negocio H&S Digital?
8. ¿Cuál será tu política de precios?
9. ¿Cuenta con inventario y/o capital para iniciar este negocio?
10. ¿Como darás a conocer a H&S Digital?
11. ¿Cuáles son tus principales proveedores?

12. ¿Considera que el entorno socio económico le ofrece alguna oportunidad de crecimiento?
13. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?
14. ¿Qué elementos amenazan la puesta en marcha de negocio?
15. ¿Conoces a tus competidores, que hacen para ser exitosos?
16. ¿Cómo afecta la situación actual económica del país la creación de tu empresa?

Anexo 3.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.

Tema de investigación: Plan de Negocio para la Empresa de Servicios H&S Digital en Managua, en el Periodo 2020-2021.

Objetivos:

- ✓ Conocer los servicios brindados por la competencia.
- ✓ Encontrar el grado de fidelidad de clientes en el negocio.
- ✓ Indagar sobre afectaciones socio económicas y políticas en el giro del negocio.

ENTREVISTA.

Preguntas Abiertas:

1. ¿Cómo comenzó su negocio?
2. ¿Qué servicios ofreces?
3. ¿Cuál es su producto estrella?
4. ¿Cuántos de tus clientes iniciales siguen comprando tus servicios?
5. Actualmente tiene alguna política de promociones y/o descuentos.
6. ¿Se ha visto afectado por los cambios en las condiciones socio económicas y políticas?
7. ¿Existen periodos de tiempo al año en que tus ventas son mayores que en otros periodos?

Anexo 4.



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Actividad	Aplica	No Aplica
Empresas del mismo giro en el sector de La Reynaga.	✓	
Afluencia de clientes en las empresas del sector de La Reynaga.	✓	
Empresas proveedores para el giro del negocio de impresión digital en el sector de La Reynaga.	✓	
Empresas sustitutas con giros similares y otros servicios adicionales.	✓	
Comparación de precios.	✓	
Ubicación de puntos clave.	✓	
Tipos de servicios ofertados.	✓	
Promociones que brindan los oferentes de este tipo de servicio.	✓	
Atención brindada al cliente según la necesidad del cliente.	✓	
Cantidad de personal de las empresas competidoras que atiende a los clientes	✓	

Anexo 5.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

INFORMACIÓN FINANCIAMIENTO DE PYME BANPRO.



Financiamiento

CRÉDITO PYME

Los préstamos dirigidos a negocio propio, nuevo o existente, que cuenten con referencias comerciales, bancarias o crediticias.

Financiamos:

Capital de Trabajo:

- Compra de inventario.
- Financiamiento de cuentas por cobrar.
- Aumentar ventas en temporadas altas.
- Incremento de capital de trabajo permanente.

Líneas de crédito POS:

- Es una línea de financiamiento revolvente para capital de trabajo dirigida a todos los clientes que estén afiliados y facturando en un POS Banpro cuyo límite se establecerá en base al promedio de reembolsos.
- La línea POS podrá abrirse en córdobas o dólares dependiendo de la moneda en que factura el establecimiento.
- Está disponible de forma inmediata para los clientes con cuenta corriente POS.

Inversión Fija:

- Comprar maquinaria y adquirir equipos.
- Obtener vehículos destinados al transporte del negocio.
- Comprar local comercial.
- Refaccionar, ampliar y/o remodelar local comercial o vivienda productiva.

Consolidación de Deudas:

Que se encuentren destinadas al negocio y en estado vigente

Condiciones:

- Monto del préstamo: desde US \$10,000.00 dólares.
- Plazos: hasta 240 meses (de acuerdo al plan de inversión y garantías).
- Desembolso en córdobas o dólares.
- Garantías Fianza, Prenda o Hipoteca.

Requisitos:

- Solicitud de crédito PYME firmada por el cliente.
- Cédula de identidad del representante legal.
- Escritura constitución social y estatutos.
- Reformas al pacto social (si hubiere). Poder general de administración.
- Certificación de junta directiva vigente.
- Matrícula y/o permiso de operación del negocio.
- Número RUC y/o inscripción como comerciante.
- Referencias comerciales, crediticias y/o bancarias.
- Estados financieros con última declaración IR (2 períodos).
- Referencias bancarias, crediticias y/o comerciales.
- Documentación referente a la garantía, dependiendo si es fianza, prenda o hipoteca.

Garantías:

Garantía Fiduciaria

Fiador Asalariado:

- Llenar formato de solicitud de crédito PYME.
- Copia cédula de identidad.
- Constancia de trabajo (que indique cargo, salario y antigüedad).
- Copia colilla INSS y/o recibo de pago.
- Recibo de pago de servicios básicos.
- Otros documentos que sustenten patrimonio/otros ingresos.

Fiador no Asalariado

Lo mismo que el solicitante.

Garantía Prendaria

- Título de dominio de los bienes a preñar.
- Factura Pro forma del bien a adquirir.
- Avalúo técnico.
- Endoso de seguro.

Garantía Hipotecaria:

- Copia escritura de la propiedad.
- Libertad de gravamen actualizada.
- Historia registral desde el año 1978.
- Solvencia municipal vigente.
- Avalúo técnico.
- Endoso de seguro.

	Rangos Tasa de Interés /1			Tipo de Tasa /2	Interés Moratorio /3	Comisión 1/	Seguro de Vida Colectivo /4	Seguro del Bien /5	Honorarios Legales1/
	U\$	C\$ C/MV	C\$ S/MV						
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO									
Pyme	Hasta 18.00%	Hasta 19.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	0.55%	\$3.50 al millar	0.50%
Comerciales	Hasta 15.00%	Hasta 16.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%
Agrícola	Hasta 15.00%	Hasta 16.00%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%
Ganadero	Hasta 14.31%	Hasta 14.50%		Fija / Variable	50.00% a la tasa interés pactada	1.00% - 2.50%	No aplica	\$3.50 al millar	0.50%

Anexo 6.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.

INFORMACIÓN FINANCIAMIENTO FICOHSA.



Requisitos Créditos

- Carta solicitud del Cliente indicando propósito, monto y plazo solicitado.
- Solicitante deberá tener Cuenta abierta en esta institución.

Información legal de la empresa:

- Escritura Constitutiva y Estatutos inscrita en el Registro Público Mercantil
- Certificación de Acta de los miembros de Junta Directiva de la entidad (vigente) e inscrita en el Registro público mercantil.
- Poder de Representación o Certificación de Acta de Junta Directiva que demuestre la facultad de Representar a la Entidad.
- Inscripción como Comerciante en el Registro Público Mercantil
- Matricula de la Alcaldía (vigente)
- Constancia de la DGI (vigente)
- RUC (vigente)
- Documento de Identificación de representante legal

Información Financiera

- Para solicitudes hasta U\$100,000.00
- Estados financieros de los últimos 2 periodos fiscales, con sus anexos
- Declaración IR último periodo fiscal con su hoja BIT o su equivalente cuando es cuota fija.

- Estados financieros internos más recientes, del año en curso, con sus anexos.
- Flujo de caja proyectado con su memoria de cálculo, mensualizado para el primer año. En caso que sea mayor a un año el flujo es anualizado para los siguientes periodos hasta el vencimiento del financiamiento solicitado.

Para solicitudes mayores a U\$100,000.00

- Estados financieros de los últimos 3 periodos fiscales con su balanza de comprobación y anexos. Por créditos mayores a U\$300,000.00 estados financieros certificados por CPA y mayores a U\$ 750,000.00 estados financieros auditados.
- Declaración IR último periodo fiscal con su hoja BIT o su equivalente cuando es cuota fija.
- Estados financieros internos más recientes, del año en curso, con sus anexos.
- Flujo de caja proyectado con su memoria de cálculo, presentado meas a mes para el primer año. En caso que sea mayor a un año el flujo es anualizado para los siguientes periodos hasta el vencimiento del financiamiento solicitado.

Información Legal de propiedad ofrecida en garantía

- Avalúo de la Propiedad ofrecida en garantía
- Copia de Titulo de Dominio de la Propiedad
- Solvencia Municipal
- Libertad de Gravamen
- Historial Registral de la propiedad de los últimos 35 años

Tarifas de Préstamos

TARIFAS DE PRESTAMOS DE CONSUMO					
Crédito	Características	Comisión por desembolso	Seguro	Tasa de Interes	Tiempo de gestión
Prestamo Personal	Préstamo que se puede otorgar a clientes y no clientes de Ficohsa, sin fiador ni garantías prendarias o hipotecarias. Plazo hasta 60 meses. Monto máximo hasta US\$50,000 dólares.	2.5% sobre monto desembolsado.	0.12% mensual sobre monto desembolsado.	Desde 13% hasta 30% anual.	72 horas.
Extrafinanciamineto / Pii Turbo	Línea de crédito adicional ofrecida exclusivamente a clientes de Tarjetas de Crédito de Ficohsa, sin fiador ni garantías prendarias o hipotecarias. Plazo hasta 60 meses. Monto máximo hasta US\$25,000 dólares.	2.5% sobre monto desembolsado.	0.288% sobre saldo mensual.	Desde 13% hasta 30% anual.	20 Minutos

Anexo 7.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

INFORMACIÓN FINANCIAMIENTO PRÉSTAMO CONSUMO.



CRÉDITOS DE CONSUMO

Condiciones Generales:

Plazo máximo:

Consolidación de Deudas: hasta 60 meses.

Gastos Médicos: hasta 60 meses.

Estudios de Maestría: hasta 60 meses, incluyendo un periodo de gracias de hasta 24 meses.

Viajes: hasta 36 meses.

Tasa de Interés: La establecida por el banco y vigente al momento de presentar la solicitud.

Requisitos Generales:

Solicitud de crédito con todos los datos del solicitante y/o fiador.

Fotocopia de cédula de identidad ciudadana o residencia del solicitante y/o fiador.

Estados de cuentas bancarias y tarjetas de crédito del solicitante y/o fiador.

Constancia de Ingresos y última colilla de pago INSS del solicitante y/o fiador.

Copia de un recibo de pago de servicios públicos (Agua, Luz o Teléfono).

Abrir cuenta bancaria en BANPRO.

Anexo 8.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

COTIZACIONES



Pagar a nombre de:

COMTECH

Ced. Jurídica J0310000000603

Tel.: (505) 22648800

Avenida Principal AltamiraD Este No. 589/599. Ferreteria SINSA, 25 vs. arriba. Managua, Nicaragua

Empresa: HELDER SOZA

Contacto: HELDER SOZA

Teléfono: Fax:

Dirección:

MANAGUA

Vendedor: Allison Azuhe Maradiaga

Celular: 88329258

E-Mail: amaradiaga@comtech.com.ni

Tel.: 22648800 Ext.7704

www.comtech.com.ni

Proforma #: 200781

Fecha: 19/4/2021

Código	Descripción	Cant.	Precio Un.	Total(US\$)	Entrega
SV-PRODUCTO	CPU CLON INTEL CORE I7 Tarjeta Madre 9na generacion GIGABYTE GA-H310 PROCESADOR INTEL CORE I7 9700-3.0GHZ S1151 Memoria 16GB DDR4 KINGSTON DISCO DURO 1TB , MOUSE Garantía: 1 Año	1	US\$ 615.99	US\$ 615.99	Inmediato
02201-399	MONITOR LG 20 LED 1366 X 768 HDMI/VGA / 20MK400H-B.AWP Garantía: 1 Año	1	US\$ 89.99	US\$ 89.99	Inmediato
00601-136	COMBO TECLADO Y MOUSE UNNO TEKNO Brave BRV82 USB - KB6782BK	1	US\$ 21.50	US\$ 21.50	Inmediato

Monto en letras: Ochocientos Treinta y Seis con 60/100

Condiciones Generales

Forma de pago: Contado

Vigencia de la oferta: 8 Dias

Garantía: Detallada en cada producto

Tasa de Cambio: 34.23

Sub-Total	727.48
IVA	109.12
Total(US)	836.60

COMTECH recomienda instalar licencia originales en sus Equipos
Esta cotización es válida solamente con el sello de la empresa
Nota: Somos Grandes Contribuyentes.
Estamos exentos del 2% IR y 1% IMI
LOS PRECIOS Y EXITENCIAS PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO

Firma Asesor de Venta

Aceptación del Cliente

Páguese a nombre de Comtech

Nombre: _____ Ced. _____ Firma: _____ Fecha: _____

Sello:





Es...



Norma Graciela Flores de Villalta
Ruc.: R2220000115721
Cédula de Extranjero Residente en Nicaragua
Registro No. 26062002052

Importadora de Maquinaria e Insumos para las Artes Gráficas
Nuestro Lema: ETICA. Nuestro Orgullo: SU PREFERENCIA
Semáforos del Ministerio de Gobernación, 1 c. Arriba, 2¼c. al Sur No. 1209
Managua, Nicaragua, Centro América Tel.: 2222 7837 / 2251 0397 / 2250 9722
E-mail: norfa7756@yahoo.com

COTIZACIÓN

DIA	MES	AÑO
23	04	21

CONTADO CRÉDITO

Cliente: _____ Ruc: _____

Dirección: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	TOTAL
1	Plastificadora maraca TAHIN de 27 Pulg.	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Guillotina manual	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Ponchadora Industrial	\$ 30.00	\$ 30.00
1	Engrapadora para folletos	\$ 20.00	\$ 20.00

Favor emitir cheque a nombre de Norma Flores de Villalta

SUB-TOTAL C\$	\$ 8,000.00
15% I.V.A.	\$ 1,200.00
TOTAL C\$	\$ 8,000.00

Entregué Conforme

Recibí Conforme

Firma Cliente

PAPELES INDUSTRIALES

Henry Torrez Ruiz
RUC: 166220580001M

Dirección: De la I.T.R. 25 vrs Abajo, Ciudad Jardín, Managua, Nic.
Tel: 2250-7977 Cel: 8624-5246, 8380-5015

DIA	MES	AÑO
23	04	21

CONTADO CRÉDITO

COTIZACIÓN

Cliente: _____ Ruc: _____

Dirección: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	TOTAL
1	Remon de papel Adhesivo	C\$ 1,900.00	C\$ 1,900.00

SUB-TOTAL C\$	C\$ 1,900.00
I.V.A.	C\$ 285.00
TOTAL C\$	C\$ 1,900.00

GRACIAS POR PREFERIRNOS
Nota: Revise su Mercadería

YO POR E L PRESENTE PAGARÉ A LA ORDEN A HENRY TORREZ RUIZ LA CANTIDAD DE: C\$ _____ VALOR RECIBIDO POR REPUESTOS AUTOMOTRICES Y/O SERVICIOS, RECIBIDOS CON ENTERA SATISFACCIÓN, ESTE VALOR ESTÁ SUJETO AL CAMBIO DEL DESLIZAMIENTO DE LA MONEDA CON RESPECTO AL DÓLAR DE E.E.U.U. EL INCUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO EN ESTE PAGARÉ PERMITE LA DIVULGACIÓN DEL MISMO EN LA SIN RIESGO, PERMITANOS SERVIRLE Y CUMPLAMOS NUESTRO COMPROMISO.

Entregué Conforme

Recibí Conforme

Firma Cliente

Anexo 9.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

FORMULARIO DE INSCRIPCION DGI.

 REPUBLICA DE NICARAGUA MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO DIRECCION GENERAL DE INGRESOS			
FORMULARIO DE INSCRIPCION DE CONTRIBUYENTE PERSONA NATURAL			
1. Número RUC: <input type="text"/>		(Uso exclusivo de la D.G.I.)	
3. Tipo de Régimen:		2. Fecha: <input type="text"/>	
General <input type="checkbox"/> Cuota Fija Normal <input type="checkbox"/> Cuota Fija Mypime <input type="checkbox"/> Cuota Fija Mypime Especial <input type="checkbox"/>			
DATOS BASICOS			
4. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/>		5. No. de Registro Cédula de Residencia:	
Número: <input type="text"/>		6. Fecha de Emisión: <input type="text"/>	
7. Primer Apellido:		Fecha de Vencimiento: <input type="text"/>	
8. Segundo Apellido:		10. Segundo Nombre:	
9. Primer Nombre:		12. N° INSS:	
11. Nombre Comercial:		13. Cantidad Empleados:	
14. Fecha de Nacimiento: <input type="text"/>		15. Nacionalidad:	
16. Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>		17. Entidad Reguladora:	
18. N° Registro Institución Reguladora:		19. Fecha de Certificación: <input type="text"/>	
DATOS FAMILIARES			
20. Parentesco:		21. Nombre y Apellidos:	
22. Edad:		23. N° de Cedula de Identidad:	
Madre:			
Padre:			
Esposo (a):			
Hijo (a):			
Hijo (a):			
Hijo (a):			
DOMICILIO TRIBUTARIO (Uso exclusivo de la D.G.I.)			
24. Renta de Adscripción:		26. Municipio:	
25. Departamento:		27. Distrito:	
28. Barrio:		29. Sector Territorial: Carretera <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Centro Comercial: <input type="checkbox"/> Centro Turístico <input type="checkbox"/>	
30. Nombre del Sector:		31. Modulo N°:	
32. Casa N°:		33. Dirección:	
34. Teléfono: <input type="text"/> / <input type="text"/>		35. Fax: <input type="text"/>	
36. Correo Electrónico:		37. Página WEB: <input type="text"/>	
38. Apartado Postal:		39. Número NIS: <input type="text"/>	
40. N° de Cuenta ENACAL:		41. N° Cuenta CLARO:	
DIRECCION PERSONAL			
42. Sector Territorial:		43. Nombre del Sector:	
44. Casa N°:		45. Dirección:	
46. Departamento:		47. Municipio:	
48. Distrito:		49. Apartado Postal:	
50. Teléfono: <input type="text"/> / <input type="text"/>		51. Fax: <input type="text"/>	
52. Correo Electrónico:		53. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/>	
54. N° Registro de Cédula de Residencia:		55. Fecha de Emisión: <input type="text"/>	
56. Primer Apellido:		Fecha de Vencimiento: <input type="text"/>	
57. Segundo Apellido:		59. Segundo Nombre:	
58. Primer Nombre:		61. Periodo de Duración: Indefinido <input type="checkbox"/> Definido <input type="checkbox"/>	
60. Cargo:		Fecha Inicio: <input type="text"/> Fecha Fin: <input type="text"/>	
62. Sector Territorial:		63. Nombre del Sector:	
64. Casa N°:		65. Dirección:	
66. Departamento:		67. Municipio:	
68. Distrito:		69. Apartado Postal:	
70. Teléfono: <input type="text"/> / <input type="text"/>		71. Fax: <input type="text"/>	
72. Correo Electrónico:		73. N° Escritura:	
74. Año Escritura:		75. Nombres y Apellidos del Notario:	
INFORMACION SOBRE ACTIVIDAD ECONOMICA			
76. Actividad Económica Principal:		77. Fecha de Inicio:	
78. Código CIIU:		79. Producto Líder:	
80. Actividad Económica Secundaria:		81. Fecha de Inicio:	
82. Código CIIU:		83. Producto Líder:	

INFORMACION FINANCIERA			
84. Activo Circulante:	85. Activo Fijo:	86. Otros Activos:	87. Total Activos:
88. Pasivo	89. Capital:		90. Pasivo + Capital:
91. ¿Posee parque vehicular? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	92. Cantidad:		93. Valor:
94. ¿Tiene Propiedades? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	95. Cantidad:	96. Urbanas:	97. Rurales: 98. Valor:
INFORMACION DE SUCURSALES / DEPOSITOS			
99. Dirección	100. Departamento	101. Municipio	102. Distrito
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
PERSONA QUE REALIZA EL TRAMITE DE INSCRIPCION			
103. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Número: <input type="text"/>		104. N° Registro de Cédula de Residencia:	
		105. Fecha de Emisión: ____/____/____ Fecha de Vencimiento: ____/____/____	
106. Primer Apellido:		107. Segundo Apellido:	
108. Primer Nombre:		109. Segundo Nombre:	
110. Sector Territorial:		111. Nombre del Sector:	
112. Casa N°:			
113. Dirección:			
114. Departamento:	115. Municipio:	116. Distrito:	117. Teléfono: _____ / _____
118. Apartado Postal:		119. Correo Electrónico:	
120. N° Escritura:	121. Año Escritura:	122. Nombres y Apellidos del Notario:	
DATOS DE ALCALDIA MUNICIPAL			
123. Barrio Domicilio:		124. Barrio Empresa:	
125. Barrio Rep. Legal:			
126. Nombre Licencia Comercial:		127. ¿Es PYME? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
128. Categoría:			
129. Dirección del Negocio:			
130. Actividad Comercial:			

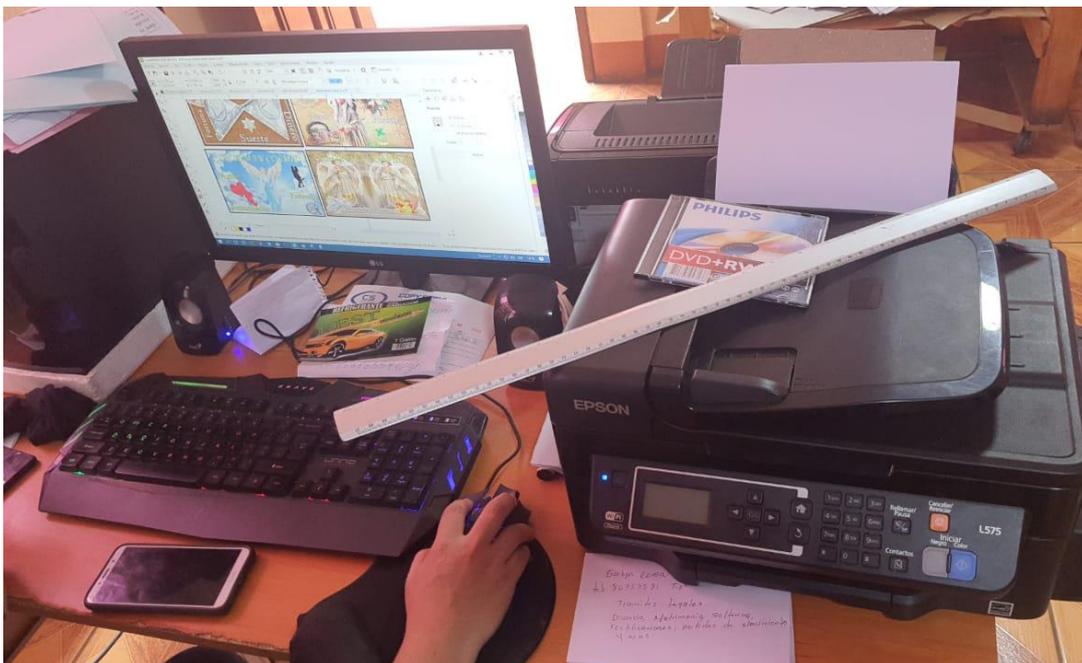
Anexo 10.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUDECE- PROCOMIN
TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

FOTOS DE LA INVERSIÓN INICIAL.



Escritorio, Pc, impresora Epson L575.



Impresora Konica Minolta