



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Plan de Negocios para la expansión de la empresa MR
Soluciones, en la Ciudad de Estelí en el período 2019– 2021

Tesis para optar

al grado de

Máster en Gerencia Empresarial

Autora

Lic. Anielka Elizabeth Rodríguez Aráuz

Tutor

MSc. Mauricio Navarro Zeledón

Estelí, Febrero de 2019



DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mis Padres, por ser los mejores, que a pesar de la distancia, siempre han estado apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para ser una persona de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario.

A mi esposo, por su por su innegable dedicación, amor y paciencia, que con su valor y entrega ha sido una persona incondicional en mi vida, ha sido mi soporte, mi mejor amigo, mi consejero, mi apoyo, mi luz, mi guía, mi todo para seguir adelante.

A mis amadísimos hijos, por ser mi mayor fuente de motivación e inspiración en la vida, por ser el motor que me impulsa a salir cada día adelante.

A mis hermanos, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindándome todo su apoyo incondicional.

Gracias a todos.

**Porque el SEÑOR da sabiduría, de su boca *vienen* el conocimiento y la
inteligencia.**

Proverbios 2:6.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente:

A Dios por permitirnos conocer las personas que nos apoyaron para que este sueño se cumpliera, por darme la fuerza necesaria y manifestada la sabiduría que he necesitado para la culminación de la investigación.

A nuestras familias por la ayuda incondicional que nos han acompañado en este arduo camino para poder convertirnos en profesionales.

A tutor de tesis MSc. Mauricio Navarro, por su nobleza y entusiasmo, por su entrega en nuestro aprendizaje, por compartir su sabiduría y por impulsarnos a ser cada día mejores.

A maestras MSc. Yasmina Ramírez, MSc. Ellem Montoya y MSc. Flor Idalia Lanuza, por darme sus apreciaciones y observaciones para el trabajo de campo, infinitamente gracias.

A nuestra querida universidad por haberme aceptado a ser parte de ella y recibir las más gratas enseñanzas y conocimientos.

Y, para concluir agradezco de la manera más atenta a MR Soluciones por la atención y el aporte que me brindaron y a todas las personas que aportaron con cada información para llevar a cabo esta investigación.

CARTA AVAL.

Por este medio doy fe que el presente trabajo de Tesis denominado: “**Plan de Negocios para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la ciudad de Estelí en el período 2019- 2021**”, elaborado por **LICENCIANDA Anielka Elizabeth Rodríguez Arauz**, corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNAN – Managua, para Tesis a Nivel de Maestría.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Máster **EN GERENCIA EMPRESARIAL**.

Se extiende la presente a los siete días del mes de Febrero del año dos mil diecinueve.

MSc. Mauricio Navarro Zeledón.

Tutor

RESUMEN

La presente investigación consiste en la elaboración de un “Plan de negocios para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la ciudad de Estelí en el período 2019-2021”. El estudio se justifica por cuanto posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia social, por su conveniencia. El tipo de investigación según su propósito es aplicada, es de carácter descriptivo y mixto, debido a que aborda la perspectiva desde un enfoque cuantitativo, analiza y vincula datos cualitativos con su aportación teórica, se basa en un paradigma pragmático, de corte transversal y muestreo probabilístico; el universo constó de 68 personas encuestadas y entrevista al propietario de la empresa. La información se recolectó mediante encuestas a personas mayores de 18 años de la población de Estelí y Gerente - propietario, datos que se procesaron haciendo uso del programa SPSS versión 20.0. En los resultados del Plan de negocio está estructurado de acuerdo a los siguiente ítems: estudio de mercado, técnico, organizacional – legal y financiero. La naturaleza de MR Soluciones “Tecnología a tu alcance” consiste en ser una empresa especializada en la comercialización, reparación y mantenimiento de equipos de alta tecnología; garantizando la calidad y ofreciendo soluciones innovadoras a todos los clientes, creando oportunidades para el desarrollo de los colaboradores y generando utilidades para el crecimiento de la empresa. Actualmente posee 3 tiendas ubicadas en el centro de la ciudad con una distancia aproximada de 300 metros entre sí. El estudio de mercado demuestra que MR Soluciones es reconocida por el 88% de la población encuestada y que tiene grandes perspectivas para posicionarse en el mercado de Estelí por su calidad en el producto tecnológico, marca y precio, que lo diferencia de la competencia. En cuanto al estudio técnico se proyecta un flujograma que le permitirá optimizar el proceso de compra al cliente. El estudio organizacional presenta un organigrama tipo vertical conveniente de acuerdo al giro y tamaño de la empresa. Los diferentes estudios demuestran que el plan de negocio es factible llevarlo a cabo, en la parte financiera requiere de una inversión inicial de U\$ 143,309.59 de los cuales la empresa posee el 65% (U\$ 92,709.59) y requiere un 35% de capital de trabajo para la compra de mercadería equivalente a U\$ 96400, su TIR es de 64%, con un VAN de U\$60,933.82, la RBC es de U\$1.13 lo que representa que de cada dólar que invierta le queda a favor 0.13 centavos de dólar y su PRI es de un año, 3 meses y 19 días, tomando como tasa para los flujos descontados del 25%. Las razones financieras demuestran que la empresa tiene capacidad de pago a corto plazo, es decir, cuenta con solvencia financiera. Asimismo, la rentabilidad bruta, operativa y neta presenta tasas sumamente atractivas, lo que garantiza la buena andanza financiera de MR Soluciones.

Palabras Claves: Plan de negocio y estructura de plan de negocio.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.2. ESPECÍFICOS	11
3. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. PLAN DE NEGOCIOS.....	12
3.1.1. Definición de plan de Negocios	12
3.1.2. Estructura del plan de negocio	12
3.1.3. Naturaleza de la empresa.....	13
3.1.4. Análisis FODA	13
3.1.5. Misión.....	13
3.1.6. Visión	14
3.1.7. Valores	14
3.1.8. Objetivos	14
3.1.9. Ventajas competitivas.....	14
3.1.10. Análisis de la industria o sector	15
3.1.11. Productos y/o servicios de la empresa	15
3.1.12. Áreas de apoyo	15
3.2. MERCADO.....	15
3.2.1. Definición de mercado	15
3.2.2. Investigación de mercado.....	16
3.2.3. Estudio de Mercado.....	17
3.2.4. Distribución y puntos de venta.....	17
3.2.5. Promoción del producto o servicio	18
3.2.6. Fijación y política de precios.....	18
3.2.7. Riesgos y oportunidades de mercado.....	19
3.2.8. Plan de introducción al mercado.....	19
3.2.9. Sistema y plan de ventas (administración).....	20
3.3. ESTUDIO TÉCNICO (PRODUCCIÓN)	20
3.3.1. Diagrama del flujo del proceso	20
3.3.2. Diagrama de flujo de bloque	20
3.3.3. Tecnología.....	21
3.3.4. Materia prima	21
3.3.5. Instalaciones físicas.	21

3.3.6.	Ubicación de las instalaciones.....	22
3.3.7.	Procedimiento de mejora continua	22
3.4.	ORGANIZACIÓN	22
3.4.1.	Definición de organización.....	22
3.4.2.	Estructura organizacional	22
3.4.3.	Captación de personal.....	23
3.4.4.	Desarrollo de personal.....	23
3.4.5.	Administración de sueldos y salarios	23
3.4.6.	Evaluación al desempeño.....	24
3.4.7.	Relaciones de trabajo	24
3.4.8.	Contratación	25
3.4.9.	Tipos de contratos	25
3.5.	FINANZAS	26
3.5.1.	Definición de finanzas.....	26
3.5.2.	Inversión.....	26
3.5.3.	Ingresos.....	27
3.5.4.	Costos.....	27
3.5.5.	Depreciación	27
3.5.6.	Amortización del diferido	28
3.5.7.	Estados financieros proyectados	28
3.5.8.	Razones financieras	29
4.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES POR OBJETIVOS	32
5.	DISEÑO METODOLOGICO	39
5.1.	TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	39
5.2.	POBLACIÓN Y MUESTREO	42
5.2.1.	Selección del Diseño de Muestreo.....	42
5.2.2.	Muestreo Probabilístico	42
5.2.3.	Definición de la Población (N) para la investigación.....	43
5.2.4.	Cálculo de la muestra real (n):.....	43
5.3.	MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
5.4.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
5.4.1.	Investigación documental	45
5.4.2.	Elaboración de instrumentos	45
5.4.3.	Trabajo de campo.....	45
5.4.4.	Informe final.....	46
6.	RESULTADOS.....	47
6.1.	DESCRIBIR LAS GENERALIDADES DE LA NATURALEZA DE LA EMPRESA MR SOLUCIONES	47
6.2.	ESTUDIO DE MERCADO.....	53

6.2.1.	Investigación de mercado	53
6.2.2.	Estudio de mercado.....	60
6.2.3.	Resultados de la encuesta	61
6.2.4.	Conclusiones del estudio de mercado	71
6.2.5.	Promoción del producto.....	72
6.2.6.	Riesgo y oportunidades del mercado.....	77
6.2.7.	Plan de comercialización y ventas	78
6.3.	ESTUDIO TÉCNICO	79
6.3.1.	Especificaciones del producto o servicio	79
6.3.2.	Diagrama de flujo de proceso de ventas.....	81
6.3.3.	Marcas demandadas en el mercado.....	82
6.3.4.	Equipos e instalaciones	83
6.3.5.	Muebles y equipos de oficina.....	84
6.3.6.	Inversiones en la compra de mercadería.....	85
6.3.7.	Identificación de los proveedores	85
6.3.8.	Capacidad Instalada	86
6.3.9.	Manejo de inventarios.....	87
6.3.10.	Ubicación de la empresa	88
6.3.11.	Diseño y ubicación de la planta	90
6.3.12.	Proceso de mejora continua	92
6.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	94
6.4.1.	Estructura organizacional	94
6.4.2.	Funciones.....	95
6.4.3.	Captación del personal	98
6.4.4.	Desarrollo del personal.....	100
6.4.5.	Administración de sueldos y salarios	101
6.4.6.	Marco legal de la empresa	102
6.5.	FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	103
6.5.1.	Inversión inicial.....	103
6.5.2.	Estructura del capital	104
6.5.3.	Financiamiento	105
6.5.4.	Plan de pago	106
6.5.5.	Depreciación de los activos fijos.....	107
6.5.6.	Amortización de Inversión Diferida (AID)	107
6.5.7.	Proyección de Ventas.....	108
6.5.8.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	109
6.5.9.	Flujo de efectivo	111
6.5.10.	Balance General.....	112
6.5.11.	Indicadores financieros.....	113
7.	CONCLUSIONES.....	116

8. RECOMENDACIONES	118
9. BIBLIOGRAFÍA.....	120
10. ANEXOS.....	126
ANEXO 1. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO	126
ANEXO 2. ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE EMPRESAS MR SOLUCIONES	132
ANEXO 3. INSTRUMENTO ESTUDIO TÉCNICO	136
ANEXO 4. CÉDULAS DE TRABAJO.....	138
ANEXO 5. INSTRUMENTO DE INDICADORES FINANCIEROS	148
ANEXO 6. TABLAS DE CONTINGENCIA	150
ANEXO 7. NOMBRE DE LA EMPRESA	157
ANEXO 8. FOTOGRAFÍAS	157

Tablas

Tabla 1. Clientes potenciales.....	55
Tabla 2. Proyección de clientes potenciales.....	55
Tabla 3. Consumo aparente	56
Tabla 4. Estudio de la competencia.....	58
Tabla 5. Conocimiento de la competencia.....	66
Tabla 6. Valoración sobre el nombre de MR Soluciones.....	69
Tabla 7. Costos publicitarios a utilizar al mes	73
Tabla 8. Costos variables de mercadería mensual	74
Tabla 9. Costos Fijos mensuales	74
Tabla 10. Resumen de Costos fijos.....	76
Tabla 11. Margen de ganancia.....	76
Tabla 12. Ventas mensuales	76
Tabla 13. Riesgos y oportunidades	77
Tabla 14. Detalle de Maquinaria y Equipos.....	83
Tabla 15. Detalle de muebles y equipo de oficina	84
Tabla 16. Remodelaciones en local.....	84
Tabla 17. Compra de Mercaderías (costos Variables).....	85
Tabla 18. Identificación de Proveedores.....	85
Tabla 19. Proyección de ventas por año.....	87
Tabla 20. Manejo de inventario	87
Tabla 21. Sueldos y salarios.....	101
Tabla 22. Inversión diferida.....	102
Tabla 23. Consolidado de la inversión	103
Tabla 24. Estructura del capital.....	104
Tabla 25. TREMA.....	106
Tabla 26. Plan de pago	106
Tabla 27. Depreciación.....	107
Tabla 28. Proyección anual de ventas	108
Tabla 29. Estado de Pérdidas y Ganancias (cifras dólares)	109
Tabla 30. Flujo de Efectivo (cifras dólares)	111
Tabla 31. Flujo Neto de Efectivo	112
Tabla 32. Balance General (cifras dólar)	112
Tabla 33. Indicadores financieros	114
Tabla 34. Relación Beneficio Costo.....	114
Tabla 35. Razones Financieras.....	115

Gráficos

Gráfico 1. Conocimiento de la empresa	61
Gráfico 2. Edad y sexo	62
Gráfico 3. Nivel de educación - conocimiento de la tienda	63
Gráfico 4. Ingresos- Profesión.....	64
Gráfico 5. Lugar procedencia.	65
Gráfico 6. Valoración de los clientes - producto tecnológico, marca y precio.	67
Gráfico 7. Medio publicitario en que se dio cuenta sobre MR Soluciones	68
Gráfico 8. Preferencia de promoción.....	70
Gráfico 9. Marcas demandas en el mercado	82
Gráfico 10. Sugerencias mejora continua	93
Gráfico 11. Estructura de capital	105

Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de posicionamiento	57
Ilustración 2. Equipos y accesorios tecnológicos.....	80
Ilustración 3. Mapa de macro localización de MR Soluciones	88
Ilustración 4. Micro localización- mapa del municipio de Estelí.	89
Ilustración 5. Tienda No.1. Ubicada de Farmacia Estelí 20 varas al oeste, Estelí.	90
Ilustración 6. Tienda No.3, ubicada del Supermercado Las Segovias ½ c. al sur.....	91
Ilustración 7. Organigrama de la empresa MR Soluciones	95

1. INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se presenta constituye una serie de pasos efectuados con el objetivo fundamental de la realización del “Plan de negocios para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la ciudad de Estelí en el período 2019- 2021”.

El presente estudio fue aplicado en la empresa MR Soluciones “Tecnología a tu alcance”, es una empresa de mucha importancia para la comercialización de tecnología y de servicios en mantenimiento y reparaciones de equipos tecnológicos a la población de Estelí.

El propósito del presente estudio, ha permitido aplicar herramientas de orden de estudio de mercado, técnico, organizativo-legal y financiero para determinar la posición de MR Soluciones, de manera que se han identificados aspectos esenciales para garantizar operaciones productivas eficientes, rentables y prosperas. En especial para adaptarse a tiempos actuales cambiantes y complejos, que ameritan decisiones acertadas.

En el primer capítulo se presentan los fundamentos que dieron origen a este estudio; entre ellos los estudios similares aplicados con anterioridad por diferentes autores y con diferentes propósitos, así como el planteamiento del problema a desarrollar y la necesidad de este estudio dentro de esta empresa. Este tema de investigación ha sido desarrollado por muchos autores, en diferentes empresas y épocas, teniendo cada estudio, sus características particulares como es el plan de negocio.

En el segundo capítulo se plantean los objetivos que se proponen en la investigación como elementos a cumplir y comprobar, tales objetivos fueron desarrollados con la intención de recopilar los mejores resultados que permitieron

obtener conclusiones claras y base para sus recomendaciones, sobre todo para profundizar en la complejidad del plan de negocio.

En el tercer capítulo se encuentran los fundamentos teóricos con los ejes que apoyan la concepción del termino Plan de negocio y sus estructura, sus diferentes tipos y enfoques; la importancia del estudio de mercado, técnico, organizativo y financiero bajo la estructuración recomendada y retomada del autor Alcaraz Rafael (2011) en su libro el “Emprendedor de Éxito” cuarta edición; además, fue útil consultar la información referente a los tipos de análisis financiero que se aplicaron en el estudio, la importancia de tales métodos de análisis, los diferentes indicadores a utilizarse para realizar los análisis pertinentes, entre otros conceptos financieros.

En el cuarto capítulo se evidencia la manera en que se derivan los objetivos y los diferentes elementos que ayudan a darles cumplimiento, así como la herramienta fuente de esa información.

En el quinto capítulo se explica detalladamente el tipo de investigación, el universo seleccionado y el tipo de muestreo utilizado para encontrar el tamaño de la muestra. Posteriormente, se detalla el procedimiento de recolección de la información y los instrumentos utilizados.

El capítulo seis es de mucha relevancia, puesto que muestra la información obtenida, analizada e interpretada según lo referido en el capítulo tres, y con base a los instrumentos aplicados durante el transcurso del estudio.

En los capítulos siete y ocho se puede verificar las conclusiones obtenidas del proceso de investigación, estas dan solución a los objetivos planteados en el capítulo y se plantean recomendaciones como parte del proceso del plan de negocio. Mientras que los capítulos finales contienen las fuentes de información bibliográfica consultadas e información complementaria contenida en el apartado de anexos.

1.1. Antecedentes

Como antecedentes en lo relativo a los estudios de planes de negocio consultados en diversas páginas web se encontraron los siguientes:

A nivel mundial se encontró las siguientes investigaciones:

En Madrid, España, Galiano Muñoz (2016) en su tesis de maestría "Plan de Negocio Suplementa T" el objeto de estudio es analizar la viabilidad de una oportunidad de negocio real mediante la aplicación práctica de un plan de negocios. Finalmente concluye que el estudio cubre todos los aspectos relativos al plan de negocios, desarrollando el plan de empresa, plan de marketing y ventas, recursos humanos necesarios, el plan de operaciones, el plan económico y financiero, y un cuadro de mando para control interno del seguimiento del proyecto.

En Valencia, España, Latorre Estivalis (2014) en su tesis de grado "Plan de empresa para expansión de negocio de una empresa de distribución de bebidas" plantea como objetivo principal de Plan de Empresa comprobar que efectivamente, la introducción de una nueva línea de cerveza sería una oportunidad para DJL; argumenta que la empresa es consciente de que tiene que pactar con los grandes grupos productores de bebidas a fin de conseguir atractivos acuerdos de distribución como lo ha hecho con la cerveza AMBAR y que estamos seguros supondrá un empuje vital para la empresa.

A nivel de Latinoamérica se encuentran publicados los siguientes estudios.

En Buenos Aires, Argentina, Mera Méndez (2017) en su tesis de Maestría "Plan de negocio para evaluar viabilidad de evolución de una tienda de abarrotes a un mini market en pascuales" traza como objetivo general rentabilizar el negocio Comercial Pedro Pablo generando ganancias mediante la profesionalización de sus procesos y servicios. La investigación termina con que se comprueba la hipótesis

planteada que afirma una oportunidad de crecimiento a partir del cambio de infraestructura y procesos en el Comercial Pedro Pablo.

En Lima, Perú, Díaz Rozas, Merino Castro, Salas Hidalgo (2015) en su tesis “Plan de negocio para la implementación de un restaurante pizzería fusión ítal-andina” En este contexto, se desarrolló el presente plan de negocios con el objetivo de evaluar la implementación de un restaurante pizzería fusión ítal-andina, que ofrezca una experiencia distinta de la que brinda actualmente el mercado, fundamentado en la oferta valor del producto final. La conclusión de este estudio demuestra que el macro entorno es favorable para el desarrollo del presente plan de negocios, siempre y cuando se potencialicen las oportunidades y se neutralicen las amenazas.

En Quito, Ecuador, Merino Castillo, Panchi Herrera (2014) en su tesis “Diseño y desarrollo de un plan de negocio para la creación de una empresa facilitadora del servicio de comercialización on-line de productos entre empresas situadas en el Cantón “Quito” su objetivo principal es crear una empresa facilitadora del servicio de comercialización On-line de productos entre empresas siguiendo el diseño y desarrollo de un plan de negocio. En conclusión para alcanzar los objetivos planteados, es adoptar la estrategia de posicionamiento, enfocado a facilitar las operaciones entre empresas.

A nivel nacional en Managua, Blandón Fajardo (2016) en su tesis de grado “Plan de negocio establecimiento de una panadería en la comunidad Los Copales en Somoto, Madriz, 2016-2020” expresa que el plan de negocios es viable desde el punto de vista comercial debido a que existe una demanda insatisfecha con intención de compra de pan, la cual sería potencialmente satisfecha en un 80 %, además se cuenta con un merca intermediario conformada por 11 pulperías que distribuirán el producto a la población de las comunidades Los copales y Santa Rosa.

En Rivas Molina Muñoz y Rodríguez Montano (2016) en su tesis de grado “Plan de negocio queso caprino en la ciudad de Rivas” plantean como principal objetivo identificar la viabilidad de mercado y financiera del negocio “Queso Caprino” dirigido al sector turismo en el municipio de san Juan del Sur, del departamento de Rivas, obteniendo como resultados del plan de negocios que el proyecto no es viable financieramente.

En Managua Pérez Cubillo (2014) en su tesis de grado “Plan de negocio Tienda BEBITO” trazan como objetivo dirigirse a clientes potenciales de la ciudad de Managua, Masaya y Granada, obteniendo como resultados en su plan de negocios un proyecto viable desde el punto de vista de mercado, legal y financiero.

En Estelí Monzón Blandón, Umaña Betanco y Zeledón Pineda (2017) en su tesis de grado “Plan de negocio para la creación de una planta procesadora de café secado natural en cereza, en San Rafael del Norte, 2017 indican que mediante la realización de un plan de negocio para la empresa obtienen como resultados la viabilidad de ésta tanto económica como financieramente.

Se realizó revisión del repositorio monográfico institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y no existen tesis monográficas a nivel de grado o posgrado referidas a un plan de negocio para la empresa MR Soluciones.

Se realizó revisión del repositorio monográfico institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y no existen tesis a nivel de maestría; sin embargo, en Facultad Regional Multidisciplinaria – FAREM Estelí se encontraron cuatro planes de negocios realizados en el postgrado del “Programa formativo y recursos docentes elaborados por proyecto Red EURECA en el año 2012. Estos planes de negocios carecen de la investigación de mercado, objetivos en cada área y, en el análisis financiero solamente retoman las inversiones, el flujo de fondo y el punto de equilibrio.

El primer plan de negocio fue realizado por Lagos (2012), sobre la Constructora Agrícola Civil e Hidráulica, S.A. y su objetivo se fundamentó en la diversificación de los servicios.

El segundo plan de negocio fue presentado por Montenegro (2012), y su propósito fue la creación de una empresa productora de cajas de regalos.

Un tercer plan de negocio consistió en garantizar la estabilidad y funcionamiento de Laboratorios ISNAYA, a través de la producción y comercialización de productos naturales. En este plan de negocio se definen las estrategias de marketing y presenta la investigación de mercado. (Videa Merlo, 2012)

Por último, el cuarto plan de negocio radicó en el diseño de bisutería y accesorios dirigido al segmento de mercado del sexo femenino realizado por Alaníz (2012).

Por lo tanto, la investigación a realizar se fundamenta en el diseño de un plan de negocio para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la ciudad de Estelí en el período 2019-2021. Esta tesis es diferente a las antes mencionadas porque estas abordan la creación de nuevas empresas y no la parte de expansión.

1.2. Planteamiento del problema

En nuestro país, la iniciación de algunas pequeñas empresas se da por la visualización de una oportunidad de negocio; sin embargo, los empresarios no toman en cuenta la importancia de una empresa muy bien estructurada.

Actualmente la mayoría de los empresarios reconocen la necesidad de realizar inversión de capital para llevar a cabo sus proyectos y así mejorar su desempeño, sin embargo, se enfrentan a la falta de disponibilidad de fondos para llevarlos a cabo. Si una organización no dispone de capital suficiente para desarrollar planes de expansión a través de la compra de mercancía, terrenos, bodegas, oficinas, locales, redes de comunicaciones, maquinaria, tecnología, etc. su capacidad competitiva se ve limitada.

MR Soluciones nació hace cinco años y hoy en día cuenta con tres sucursales en la ciudad de Estelí. La empresa se dedica a la comercialización de tecnología, además de brindar servicios de reparación y mantenimiento de equipos celulares, laptops, entre otros.

A pesar de tener presencia en diferentes puntos de la ciudad y ser aparentemente una empresa rentable, MR Soluciones ha estado presentando algunas dificultades en cuanto a crecimiento.

Debido a ésta situación se ha identificado que el principal problema es la necesidad de inyección de capital para poder expandirse en oferta de nuevos productos. A partir de esta situación la demanda disminuye, por lo tanto se reducen los ingresos.

Por consiguiente es importante elaborar un plan de negocios, para estructurar bien la empresa, porque no sólo rescata la misión y visión, también explica cuál es su mercado, su oferta y las acciones de mercadotecnia que implementará, entre otros

datos. Por lo que sirve de soporte para la toma de decisiones. Y lo mejor: es clave para conseguir financiamiento, ya sea a través de un banco o un inversionista.

Expuesta toda esta problemática se formula la siguiente pregunta directriz:

¿De qué forma el diseño de un plan de negocios ayudará en la expansión en la empresa MR Soluciones del sector Comercial en la ciudad de Estelí durante el período 2019-2021?

1.3. Justificación

Muchos de los emprendedores se lanzan al mercado sin un plan definido, creen que con su entusiasmo, buenos colaboradores, o porque cuentan con un producto o servicio atractivo, ya es suficiente para sacar adelante su negocio, sin embargo, sin una visión clara y una estrategia adecuada, hasta el mejor de los proyectos fracasa.

La relevancia que tiene el plan de negocio es que los propietarios o dueños de las pequeñas y medianas empresas, al momento de constituir las, sean conscientes de la vital importancia que tiene realizar o no un plan de negocio. Con este plan de negocio se beneficiará específicamente la empresa MR Soluciones, valorándolo como un recurso importante para su funcionamiento.

Por otra parte, los planes de negocio son convenientes porque permiten la creación de nuevas empresas, la expansión o ampliación de las empresas establecidas que buscan financiamiento para su crecimiento.

En cuanto a su valor práctico el plan de negocio permitirá a cualquier empresario que invierte una cantidad significativa de tiempo, dinero y recursos en una oportunidad de creación y expansión del mismo.

El objetivo de este plan de negocio nace con la necesidad de expandir la empresa MR Soluciones con una mayor inversión, por ende, alcanzar un incremento en la oferta de productos y crecer en clientes. Aplicando este plan, se podrá conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Por consiguiente, tiene un valor metodológico porque se conocerá la demanda potencial, se planificarán estrategias en donde pasarán a formar parte de su potencial estratégico, es decir, la base para la creación de una ventaja competitiva de

la empresa MR Soluciones. Además, se reorganizará la estructura organizacional para conseguir los objetivos de la empresa.

Por todo lo anterior, el presente estudio es muy importante, porque de esta forma el propietario de la empresa MR Soluciones podrá saber qué pautas debe seguir para obtener mayor inversión, generar mayores ingresos, ofertar más productos. Así mismo, perfeccionar la organización y mejorar la calidad de atención al cliente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de negocio para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la Ciudad de Estelí en el período 2019-2021.

2.2. Específicos

- Realizar un estudio de mercado para la identificación de la demanda, oferta, precios, competencias y establecimiento de estrategias.
- Identificar mediante el estudio técnico, organizacional y legal los requerimientos para la expansión de MR Soluciones.
- Analizar la factibilidad económica y financiera mediante el uso de razones e indicadores financieros frecuentemente utilizados.

3. MARCO TEÓRICO

Para profundizar en el tema se tienen los siguientes ejes teóricos que guiarán el proceso de la investigación como son: Plan de negocio y estructura de plan de negocio (naturaleza de la empresa, estudio de mercado, estudio técnico, estructura organizacional y legal, análisis económico y financiero) que se plantean a continuación:

3.1. Plan de Negocios

3.1.1. Definición de 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. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 33)

El plan de negocios es muy importante porque sirve para tomar decisiones ante cualquier problema que se presente en el día a día de la empresa.

Su objetivo principal es generar recursos como los son el dinero, servicios, tecnologías, entre otros, a largo plazo, para que la empresa sea sustentable en el tiempo.

3.1.2. Estructura del plan de negocio

Los componentes principales de un plan de negocios son: estudio de mercado, estudio técnico, plan organizacional y estudio financiero. Éstos son aspectos claves que determinan el funcionamiento general en las empresas.

3.1.3. Naturaleza de la empresa

A continuación se describen los aspectos relevantes de la naturaleza de la empresa:

- **Empresa**

El autor Sánchez Galán (2008) define la empresa como un conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas a través de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación, con una finalidad concreta predeterminada por el tipo de sistema económico en el cual la empresa realice su actividad principal. (pág. 27)

En palabras simples se puede decir que una empresa son organizaciones que se dedican a producir bienes y servicios a cambio de un beneficio, es decir: dinero.

3.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA “es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones” (Rodríguez, 2011, pág. 58).

3.1.5. Misión

Para el autor Monteferrer Tirado (2013) “la misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio” (pág. 36). La misión es todo aquello que hace o pretende hacer una empresa para satisfacer y cumplir sus objetivos.

3.1.6. Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2006)

Sencillamente la visión es el objetivo global de la empresa y define las metas que queremos conseguir en el futuro.

3.1.7. Valores

Los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. (CreceNegocios, 2013)

Se puede decir que los valores son principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura de una empresa.

3.1.8. Objetivos

Un objetivo es el planteamiento de algo que se quiere obtener o lograr, es la definición de lo que la empresa desea tener. Es saber y tener claro que resultado espera tener al momento de llegar al final de esa aspiración.

3.1.9. Ventajas competitivas

Es una característica con la cual deben contar cualquier tipo de empresas que desee tener un lugar influyente en el mercado, pues la ventaja competitiva refleja o compara el prestigio de unas empresas con otras.

3.1.10. Análisis de la industria o sector

En este inciso se establecen las condiciones actuales del sector en que se desarrolla la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma, a través, del reciente desarrollo que haya presentado. Además deberá tratar de ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece. (Alcaraz, 2011, pág. 52)

3.1.11. Productos y/o servicios de la empresa

Es un término que puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo: ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones, personalidades. (GestioPolis, 2005)

3.1.12. Áreas de apoyo

Son todas aquellas áreas básicas en las que toda empresa se ve involucrada como son el área legal, producción, mercado y administrativa.

3.2. Mercado

3.2.1. Definición de mercado

El concepto de Mercado definido por Kotler (2007) nos dice que “es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto” (pág. 7). Se puede decir que es el lugar destinado por la sociedad en el que vendedores y compradores se reúnen para tener una relación comercial, para esto, se requiere un bien o servicio que comercializar, un pago hecho en dinero y el interés para realizar la transacción.

3.2.2. Investigación de mercado

Según Malhotra (2007) “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (pág. 7).

Para Kotler y Armstrong (2007) “La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (pág. 110).

Los autores antes mencionados coinciden con el concepto de estudio de mercado, es el resultado del proceso de selección, análisis e interpretación de información relativa al mercado objeto de estudio.

- **Tamaño del mercado**

Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", (2001) afirma: “que el tamaño de mercado depende del número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular” (pág. 71).

- **Consumo aparente**

Es el proceso que se sigue para medir las unidades de consumo que se efectúa de un artículo en un estado, país o región, en un cierto lapso de tiempo. (Universidad de America Latina)

- **Demanda**

“Cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar al precio del mercado” (Fischer & Espejo Callado, 2011, pág. 146). Se puede decir que

los compradores tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado en un lugar establecido.

- **Participación de competencia en el mercado**

Se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes. (Banrepcultural, 2017)

3.2.3. Estudio de Mercado

Según el autor Alcaraz (2011) el estudio de mercado es un medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al que la empresa ofrece sus servicios el cual debe contener los siguientes elementos:

- Objetivo del estudio de mercado
- Encuesta tipo
- Aplicación de encuesta
- Resultados obtenidos
- Conclusiones del estudio realizado

3.2.4. Distribución y puntos de venta

La distribución del producto hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como la selección de estas plazas o puntos de venta.

3.2.5. Promoción del producto o servicio

Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras.

- **Publicidad**

Es el conjunto de estrategias, creatividad, tecnología con el que se persuade a un grupo para que adquieran un producto.

- **Promoción de ventas**

La promoción de ventas es una herramienta de la mezcla de promoción que consiste en promocionar un producto o servicio a través de incentivos o actividades tales como ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, premios y muestras gratis. (CreceNegocios, 2015)

Es una actividad que tiene como fin estimular la venta de un producto de forma personal o directa que permite mediante premios, demostraciones o exhibiciones que el consumidor y vendedor obtengan un beneficio inmediato.

3.2.6. Fijación y política de precios

La fijación de precios se da a partir de reconocer los costos y fijar un margen de utilidad porcentual sobre el producto, además de realizar una comparación de precios del mercado, asimismo fijar los precios como una herramienta de marketing, es decir un precio bajo para introducirse en el mercado y un precio alto para posicionarse como una marca de gran calidad.

“La política de precios es un conjunto de normas fijadas por el productor, que afectan el precio neto de los bienes ofrecidos por este y recibidos por el comprador” (Mercado, 2004, pág. 277).

3.2.7. Riesgos y oportunidades de mercado

El riesgo de mercado es como se denomina a la probabilidad de variaciones en el precio y posición de algún activo de una empresa. Una oportunidad de mercado es una situación favorable para una empresa. Se presenta por el movimiento natural del mercado y de la conducta del consumidor. (Pedrosa, (s.f.))

3.2.8. Plan de introducción al mercado

Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, para ello es necesario especificar

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del proyecto.

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Según Kotler (2001) el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?

En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado. (pág. 29)

3.2.9. Sistema y plan de ventas (administración)

El plan de ventas de una empresa es un documento en el que quedan prudentemente reflejadas las ventas de una empresa para un periodo determinado de tiempo. En este texto quedan definidos los principales escenarios en los que puede desarrollarse la interacción comercial en un futuro cercano.

3.3. Estudio Técnico (Producción)

3.3.1. Diagrama del flujo del proceso

Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. (Manene, 2011)

Por esa razón es fundamental tener un buen diagrama de flujo del proceso de venta, que detalle todos los pasos, las tareas y la toma de decisiones con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia. El proceso de venta debe ser simple y bien definido, esa es la clave para manejar con éxito sus vendedores y su canal de ventas.

3.3.2. Diagrama de flujo de bloque

El diagrama de bloques es la representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, que se hace mediante bloques y sus relaciones, y que,

además, definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas. (Zapata, 2011)

3.3.3. Tecnología.

La autora Casalet (1998) define tecnología como “conjunto de conocimientos específicos y procesos para transformar la realidad y resolver algún problema” (pág. 9). Por lo tanto utilizando los conocimientos y habilidades se puede crear un objeto tecnológico para solucionar algún problema o necesidad.

3.3.4. Materia prima

Se conoce como materia prima a aquellos elementos obtenidos directamente de la naturaleza y que se utilizarán como material para elaborar un producto. Por lo tanto, también se puede denominar como materia prima a los diversos materiales individuales que componen un bien de consumo. (Definición, s.f.)

3.3.5. Instalaciones físicas.

Las instalaciones físicas determinan la viabilidad técnica a través del diseño de la labor de producción o servicio, utilizando los recursos materiales y técnicos correspondientes para garantizar la capacidad de producción o servicio del proyecto. (Club ensayos, 2013)

Las instalaciones de una organización no solo son el espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma.

3.3.6. Ubicación de las instalaciones.

La ubicación de una instalación es el proceso de elegir un lugar geográfico entre varios para realizar las operaciones de una empresa.

3.3.7. Procedimiento de mejora continua

Es un concepto implementado en las empresas que procura mejorar los procesos, productos y servicios. Este proceso es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones. (Riquelme, 2018)

Es la búsqueda constante de crecimiento personal e innovación laboral, entendiendo que se deben utilizar los logros obtenidos como punto de partida para la siguiente mejora.

3.4. Organización

3.4.1. Definición de organización

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

3.4.2. Estructura organizacional

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

- **Organigrama.**

Es una herramienta gráfica que representa la forma en que una empresa está organizada y ayuda a las empresas a dividir el trabajo de la organización, especializando cada tarea que se tiene que hacer por especialización. (Ramos, 2010)

3.4.3. Captación de personal

La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, de tal manera que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. (Recursos Humanos, 2009)

3.4.4. Desarrollo de personal

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico. (Recursos Humanos, 2009)

3.4.5. Administración de sueldos y salarios

El portal Gestipolis ((s.f.)) describe la administración de sueldos y salarios como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, en relación con:

- Los salarios con respecto a los mismos cargos de la propia organización (equilibrio interno de salarios). Se logra mediante la evaluación y la

clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo). Se logra mediante la investigación de salarios.

3.4.6. Evaluación al desempeño

Según Farides Matos (2013) la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

3.4.7. Relaciones de trabajo

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

El código laboral de Nicaragua establece Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. (Ley núm. 185, 1996, Cap. I, art. 19)

3.4.8. Contratación

La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. (Definición, s.f.)

3.4.9. Tipos de contratos

En Nicaragua existen dos tipos de contrato:

- **Contrato Individual de Trabajo:**

Según nuestra legislación el contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador por el cual establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra prestar un servicio personal. (Ley núm. 185, Art. 19)

- **Contrato Colectivo:**

Es el acuerdo concertado por escrito entre un empleador, o grupo de empleadores y una o varias organizaciones de trabajadores con personalidad jurídica. Los objetivos de la convención colectiva son, entre otros, establecer condiciones generales de trabajo, desarrollar el derecho de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y disponer la mejora y el cumplimiento de los derechos y obligaciones recíprocas. (Ley núm. 185, Art. 235)

3.5. Finanzas

3.5.1. Definición de finanzas

Se entiende por finanzas a todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital.

3.5.2. Inversión.

Los autores García Parra y Jordà Lloret (2004) definen el concepto de inversión como “el proceso por el cual un sujeto decide vincular unos recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios, también líquidos a lo largo de tiempo que denominamos vida útil de la inversión” (pág. 169). La inversión es el gasto en bienes para producir otros bienes.

- **Fija:** Se refiere a todo tipo de activos tangibles cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas, por ejemplo terrenos, maquinaria, equipo, vehículo, equipo de oficina, mobiliario, instalaciones eléctricas y sanitaria, entre otros.
- **Diferida:** Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Por ejemplo patentes de invención marcas, asistencia técnica, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, etc.

- **Capital de trabajo:** Para efectos prácticos, son los recursos que requiere una empresa para su operación una vez efectuadas las inversiones fijas y diferidas; se requiere siempre al inicio de la operación del proyecto. De aquí se origina el término capital de trabajo, es decir el capital con el que hay que contar para empezar a trabajar.

3.5.3. Ingresos.

Las normas internacionales de información financiera (2017) mencionan que los ingresos son el resultado bruto de las actividades ordinarias de una entidad; por ejemplo, lo que gana al vender bienes a sus clientes o al prestarles servicios” (NIIF 18).

3.5.4. Costos.

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. (Porto, 2008)

Es lo que se gasta en fabricar un producto o brindar un servicio. Existen dos tipos de costos: fijos y variables. Los costos fijos son costos que siempre se tendrán, por ejemplo el pago de la electricidad de un local. En cambio los costos variables son los que están estrictamente relacionados con el negocio, es decir, si la actividad del negocio crece también se aumentarían los costos, por ejemplo el pago de horas extras de un colaborador.

3.5.5. Depreciación

La depreciación es una disminución del valor o del precio de algo, también puede definirse como la pérdida de valor que sufren los activos fijos de una empresa lo cual limita su vida útil.

3.5.6. Amortización del diferido

La amortización de activos diferidos no está sujeta a la vida útil de x ó y concepto, sino, que por lo general se amortizará según se vayan consumiendo o gastando los activos. Por ejemplo, el arrendamiento se amortizará según lo que se pague cada mes. La papelería según lo que se consuma cada mes. (Gerencie.com, 2017)

3.5.7. Estados financieros proyectados

La proyección de los estados financieros consiste en calcular cuales son los estados financieros que presentará la empresa en el futuro. La técnica más habitual para proyectar los estados financieros es el denominado porcentaje de ventas y consiste en realizar los estados financieros proyectados en función de los efectos que tendrán una variación de las ventas en estos. (Perez, 2018)

- **Flujo de efectivo**

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o cash flow en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado. Dicho en otras palabras, el flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Por tanto, sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir de su capacidad de generar efectivo. (debitoor, (s.f.))

- **Estado de resultados**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar

decisiones de negocio. (Castro, ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?, 2015)

- **Balance general**

El balance general o estado de situación financiera es un reporte financiero que funge como una fotografía al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. (Castro, 2015)

3.5.8. Razones financieras

Gitman (2007) define las razones financieras como:

- **Razón de Circulante:**

La Razón Circulante sirve como una prueba de la solidez financiera de una empresa. Este indicador mide la cantidad de dinero (Dólares, Euros, etc.) en activos susceptibles de ser convertidos en efectivo dentro de un año con el fin de pagar las deudas que vencen durante el mismo año. Se expresa como sigue:

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Ecuación 1. Razón de Circulante (Gitman, 2007)

- **Razón de la deuda:**

La razón de la deuda mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar ganancias. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Ecuación 2. Razón de la Deuda (Gitman, 2007)

- **Razón de capacidad de pago de interés:**

La razón de la capacidad de pago de intereses, a veces conocida como razón de cobertura de interés, mide la capacidad de la empresa para hacer pagos contractuales de intereses. Cuanto mayor es su valor, más capacidad tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. La razón de capacidad de pago de interés se calcula como sigue:

$$\text{Razón de Capacidad de pago de interés} = \frac{\text{Utilidades antes de interes e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Ecuación 3. Razón de capacidad de pago de interés (Gitman, 2007)

- **Margen de utilidad bruta:**

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta (es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas), mejor. El margen de utilidad bruta se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Ecuación 4. Margen de utilidad bruta (Gitman, 2007)

- **Margen de utilidad operativa:**

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada unidad monetaria de ventas. La utilidad operativa es “pura” porque mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

Ecuación 5. Margen de Utilidad Operativa (Gitman, 2007)

- **Margen de utilidad neta:**

El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después que se han deducido todos los gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Ecuación 6. Margen de Utilidad Neta (Gitman, 2007)

4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES POR OBJETIVOS

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Describir las generalidades de la naturaleza de la empresa MR Soluciones.	Empresa	La empresa se puede definir como una unidad económica de producción, de mercado, en la cual, combinando los factores capital y trabajo, se realizan actividades de producción, distribución o realización de servicios, organizados. (Sablich Huamani, 2010)	Naturaleza de la empresa.	Datos generales de la empresa.	Giro de la empresa. Visión. Misión. Valores. Objetivos. FODA. Ventajas. Competitivas. Apoyos de la empresa.	Entrevista	Gerente - Propietario

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Realizar un estudio de mercado para la identificación de la demanda, oferta, precios, competencias y establecimiento de estrategias.	Estudio de Mercado	Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio. (Kotler & Armstrong, MARKETING, 2007)	Investigación de mercado	Tamaño de mercado	Segmento de mercado. Características del segmento de mercado. Consumo aparente. Demanda potencial. Competencia. Plan de comercialización.	Encuesta	Público en general mayores de 18 años.
			Estudio de mercado	Producto o servicio	Distribución y puntos de venta. Promoción del producto o servicio. Políticas de Precios.	Encuesta Entrevista	Público en general mayores de 18 años Propietario.

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
					Riesgos y oportunidades del mercado. Plan de comercialización.		
Identificar mediante el estudio técnico la ubicación, tecnología, mano de obra e infraestructura requerida para la expansión de MR Soluciones	Estudio técnico	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 Urbina, 2010)	Producto o servicio	Especificaciones del producto o servicio.	Confiabilidad Calidad.	Entrevista	Especialista Gerente
				Proceso de Producción o prestación de servicio.	Diagrama de flujo de proceso del servicio.		
				Tecnología	Características de la tecnología a utilizar.	Entrevista	Especialista
				Materia prima	Necesidades de materia prima. Identificación de proveedores.	Entrevista	Gerente

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
				Capacidad Instalada	Nivel máximo de producir.	Entrevista	Gerente
				Manejo de inventarios	Cantidad de materiales de materia prima, en proceso y terminados.	Entrevista	Gerente
			Ubicación de la empresa	Distancia y diseño de la planta	Distancia de clientes. Distancia de proveedores. Distancia trabajadores. Diseño y ubicación de la planta.	Criterios de evaluación	

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Detallar la estructura organizacional y legal de la empresa.	Organización	Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles.	Estructura organizacional	Objetivos de la empresa	Organigrama. Descripción de puestos. Captación del personal. Desarrollo del personal. Sueldos y salarios.	Entrevista	Análisis de la Información documental
	Marco legal	Es determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación de la empresa. (Morales, 2010)	Gestión legal	Tipo de empresa	Sociedad a la que pertenece. Aspectos tributarios y de Ley. Obligaciones laborales.	Entrevista	Información Documental

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Analizar la factibilidad económica y financiera mediante el uso razones e indicadores financieros	Factibilidad económica y financiera	El estudio económico incorpora sus objetivos generales, determinación de los costos de producción, de administración, costos de ventas, costos financieros, inversión total inicial, cronograma, depreciaciones, financiamiento de la deuda, punto de equilibrio, tasa mínima aceptable de rendimiento, balance general (Chain S. & y Chain, 2008)	Indicadores económicos	Inversión inicial	Financiación. Capital social. Depreciación. Amortización. Costos y gastos Proyección de entradas y salidas	Cédula de trabajo	Gerente

Objetivos específicos	Variables		Referencia operacional				
	Variable	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes
		El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. (Chain S. & y Chain, 2008)	Finanzas Estructura de Balance y Estado de resultado.	Proyección del flujo neto de efectivo. Balance General y estado de resultado.	VAN. TIR. RBC. Punto de equilibrio. PRI. Aplicaciones de razones financieras.	Cédula de trabajo	Gerente

5. DISEÑO METODOLOGICO

En este capítulo se describe el proceso metodológico que permitió la realización de la investigación.

5.1. Tipología de investigación

Según Tamayo y Tamayo (2009), la investigación según su propósito puede ser pura o aplicada.

Son investigaciones puras aquellas en que los conocimientos no se obtienen con el objeto de utilizarlos de un modo inmediato, aunque ello no quiere decir, de ninguna manera, que estén totalmente desligadas de la práctica o que sus resultados, eventualmente, no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro más o menos próximo.

“La investigación aplicada persigue, en cambio, fines más directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento” (Sabino, 1992).

En este caso, la investigación es de tipo aplicada, puesto que persigue en sí misma, cambios y fines directos e inmediatos y en los que propone evaluar la viabilidad y factibilidad de la combinación de medios de producción con que contamos para lograr el mejor aprovechamiento posible.

Por su alcance la investigación es descriptiva. La investigación descriptiva por su parte busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de

un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio Baptista, 2010)

En este estudio se realizó una investigación de tipo descriptiva porque la preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Por paradigma, la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta. En el proyecto la investigación se requiere un enfoque mixto debido a que le permite al investigador tener resultados numéricos que puedan ser cuantificados y calificados con fenómenos observables medibles y de análisis estadístico, así como también resultados cualitativos que le permiten al investigador repuestas categóricas de atributos o modalidades.

La investigación mixta representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativos y cuantitativos. El enfoque mixto —entre otros aspectos— logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos. (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio Baptista, 2010)

Por otra parte, el enfoque cualitativo presenta las características apropiadas de temas de interés social, además le permite al investigador involucrarse con las personas objeto de estudio y conocer desde sus ambientes la realidad en la que se desarrolla la problemática. (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio Baptista, 2010)

A su vez, el enfoque cuantitativo según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010), la investigación se guía por áreas o temas y se

basan en las preguntas de investigación utilizando métodos estadísticos para el procesamiento de los datos.

Además, el enfoque cuantitativo establece la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos, se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística se establecen con exactitud patrones de una población.

En este estudio la investigación es de corte transversal, debido a que se realizó solamente proyecciones mediante la recolección de datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Las fuentes de recolección de datos en la investigación pueden ser primarias, secundarias o mixtas.

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.

Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.

Las referencias o fuentes secundarias, es decir, datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. (Fidias Arias, 2012)

Las referencias o fuentes mixtas son un enfoque relativamente nuevo que implica combinar las fuentes primarias y secundarias en un mismo estudio.

Para fines de la formulación del plan de negocios se utilizaron fuentes mixtas porque se hizo uso de información obtenida a partir del procesamiento de datos mediante de fuentes primarias, así como de información ya existente pertinente al proyecto.

5.2. Población y Muestreo

5.2.1. Selección del Diseño de Muestreo

Los autores proponen diferentes criterios de clasificación para los tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. El muestreo utilizado y de interés para el estudio de mercado es el Muestreo Probabilístico.

5.2.2. Muestreo Probabilístico

Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equi-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilístico aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. (Ochoa, 2015)

Dentro de los métodos de muestreo probabilístico es de interés para este proyecto el Muestreo Sistemático, puesto que muestra parte de una idea básica muy similar a la del Muestreo Aleatorio Simple, fácil de aplicar y no siempre es necesario un marco muestral.

5.2.3. Definición de la Población (N) para la investigación

El universo elegido para el trabajo es la población total del municipio de Estelí, dato disponible en el Anuario Estadístico 2015 del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). Dicho dato equivale a una población aproximada de 223,066 habitantes en Estelí; de este universo, tomaremos como población los habitantes ubicados en el casco urbano, que son en total 137,392 habitantes correspondientes al segmento meta (INIDE, 2015).

El cálculo de esta muestra fue utilizado en el estudio de Mercado que se elaboró en el plan de negocios y se estimó que un 74.2% (101,945) de la Población es económicamente activa, establecido en el segundo informe de coyuntura económica de Nicaragua. (FUNIDES, 2017)

5.2.4. Cálculo de la muestra real (n):

Como la población es finita, es decir, se conoce el total de la población y deseábamos saber cuántos del total tendríamos que estudiar, la fórmula que se utilizó fue:

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población= 101,945

p: proporción de éxito= 0.5

q: proporción de error= 0.5

d: error permitido= 0.1

Z: valor estándar de nivel de confianza= 1.65 equivalente a un 90% de seguridad.

$$n = \frac{101,945 * (1.65^2) * (0.5) * (0.5)}{0.1^2 * (101,945 - 1) + (1.65^2) * (0.5) * (0.5)} = 68$$

La encuesta se aplicó a personas mayores de 18 años de la Ciudad de Estelí y que estuvieran laborando y dispuestos a brindar información.

5.3. Métodos e Instrumentos de recolección de datos

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio Baptista, 2010)

El instrumento utilizado fue la encuesta tipo cuestionario, para obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema.

El cuestionario obedece a diferentes necesidades y a un problema de investigación, lo cual origina que en cada estudio el tipo de preguntas sea distinto. Algunas veces se incluyen tan sólo preguntas cerradas, otras ocasiones únicamente preguntas abiertas, y en ciertos casos ambos tipos de preguntas.

Para la presente investigación se realizaron preguntas de tipo abiertas y cerradas.

En cuanto a la entrevista esta es una herramienta que permitió recopilar información de interés de cierto sujeto o informante clave, a través de una serie de

preguntas estructuradas mediante la comunicación verbal entre entrevistado y entrevistador (Anexo 1 y 2).

La entrevista se aplicó al Propietario de MR Soluciones y al especialista técnico.

5.4. Etapas de la investigación

5.4.1. Investigación documental

Esta fase de investigación se desarrolló en el mes de noviembre del 2018, se hizo mediante la consulta de diversas fuentes de información; como libros, páginas web, revistas digitales, diccionarios y enciclopedias. La información fue extraída tanto de páginas web, como de Bibliotecas municipales de Estelí.

5.4.2. Elaboración de instrumentos

La elaboración del instrumento principal que fue la encuesta y entrevista, se elaboró el 30 de noviembre del 2018, tomando como principal referencia los objetivos planteados en el estudio, además de elementos contenidos en la Operacionalización de los objetivos, la entrevista estructurada se encuentra en el anexo 1, 2,3 y 4.

5.4.3. Trabajo de campo

La aplicación de los instrumentos (entrevistas) se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 1 al 10 de enero de 2019, realizándose en los diferentes puestos de las sucursales de MR Soluciones. La entrevista se aplicó al Gerente de la empresa. Previo a su llenado la encuesta y entrevista fueron validadas por los Docentes MSc. Yasmina Ramirez, MSc. Ellem Montoya y MSc. Flor Idalia Lanuza, quienes brindaron su aporte a las mismas, realizándose los cambios pertinentes a los instrumentos.

5.4.4. Informe final

Para la elaboración del informe final se analizaron los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y entrevistas a personas claves, en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en el estudio. El formato de presentación del informe final se realizó basado al formato dispuesto por los facilitadores de la Universidad.

6. RESULTADOS

Para la realización de la elaboración del plan de negocio, se inició desde su planteamiento de problema donde se identifica la necesidad de expandir la empresa, para tal efecto se tienen los siguientes resultados de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

6.1. Describir las generalidades de la naturaleza de la empresa MR Soluciones

- **Giro de la empresa**

En entrevista realizada al propietario el Ing. Morazán (2019), mencionó lo siguiente:

MR Soluciones “Tecnología a tu alcance”, es una empresa especializada en la comercialización de equipos innovadores de alta tecnología, además de brindar servicio técnico garantizado que consiste en la reparación y mantenimiento de los equipos.

Por lo tanto, la empresa se encuentra ubicada en el sector comercio y de servicio, debido a que la empresa exclusivamente se dedica a la comercialización de productos y ofrece el servicio de reparaciones de equipos tecnológicos.

Asimismo, persiguen como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un servicio de calidad. Dentro de sus clientes se encuentran los habitantes de la zona norte de Nicaragua, principalmente el departamento de Estelí y Matagalpa. (Morazán Balladares, 2019)

- **Ubicación y tamaño de la empresa**

Su propietario es el Ing. Franklin Morazán Balladares quien inicia sus operaciones el 20 de octubre del año 2014, aperturando una sucursal en la Ciudad de Estelí, con un personal de dos colaboradores y un capital de trabajo de U\$ 20,000.00 dólares de estos el 50% de ahorros y el restante 50% obtenido vía financiamiento. Este local se encuentra ubicado de Farmacia Estelí 1/2c oeste, Estelí.

Sin embargo, en la actualidad consta de 2 sucursales adscritas a la tienda principal las cuales están ubicadas en lugares estratégicos de la Ciudad de Estelí, con el objetivo de estar más accesible a sus clientes. Una de las tiendas, se dedica exclusivamente a la venta de accesorios, reparación y mantenimiento de aparatos tecnológicos y dos de ellas a la venta de tecnología de punta.

Estas dos sucursales se localizan de Gallo más gallo 1/2c sur, Estelí y del Supermercado Las Segovias 1/2c sur, Estelí.

A pesar de contar con tres años en el mercado, la empresa no cuenta con misión, visión, valores y estructura organizativa. Sin embargo, se realizó la propuesta y se validó con el propietario quedando definido en este plan de negocios los siguientes aspectos:

- **Misión**

“Somos una empresa especializada en la comercialización, reparación y mantenimiento de equipos de alta tecnología; garantizando la calidad y ofreciendo soluciones innovadoras a todos nuestros clientes, creando oportunidades para el desarrollo de los colaboradores y generando utilidades para el crecimiento de la empresa”.

- **Visión**

A cinco años ser reconocidos como líderes en el mercado de la tecnología, mediante la comercialización de artículos electrónicos de uso empresarial, familiar y/o personal de excelente valor que se materialice en eficiencia y versatilidad; representando para nuestros clientes la mejor alternativa a través de la búsqueda de nuevos horizontes comerciales que permita expandirnos a otras ciudades dentro del Territorio Nacional.

- **Valores**

Los valores sobre los que se sostiene el crecimiento y diferenciación en el servicio y comercialización de servicio son:

1. **Espíritu de equipo:** Promoviendo y apoyando un equipo de colaboradores, capacitándoles y motivándoles.
2. **Calidad de servicio:** Cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todas nuestras decisiones y acciones, basándonos en una gran voluntad de servicio por y para nuestros clientes.
3. **Innovación y mejora continua:** Nos damos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro, por tanto ofrecemos lo último del mercado para dar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.
4. **Transparencia:** La implicación y compromiso del personal no sería posible sin una absoluta transparencia en los procesos, disponiendo el personal de la máxima información de la empresa.
5. **Integridad y Ética:** Promovemos un compromiso social y cumplimos nuestra normativa interna.
6. **Responsabilidad Social Corporativa:** Contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, para mejorar nuestra situación competitiva y valorativa.

7. **Compromiso:** Garantizando la calidad y entrega de los productos y servicios a los clientes.

- **Ventajas competitivas**

A continuación el Ing. Morazán (2019) en entrevista realizada expresa que sus principales ventajas competitivas se relacionan a:

1. Es una empresa que comercializa y brinda servicios de mantenimiento y reparación de los equipos o productos tecnológicos.
2. Precios competitivos en el mercado de acuerdo a marca del producto.
3. Conocimiento de la tecnología y sus tendencias.
4. Experiencia probada de más de 3 años en desarrollo en diferentes lenguajes de programación y soporte de infraestructura tecnológica.
5. Conocimiento de las principales necesidades del mercado.
6. Orientación y acompañamiento al cliente en la implementación de los productos.
7. Puntualidad en la entrega.
8. Alianzas estratégicas con proveedores.

- **Distingos competitivos:**

1. Diversificación de productos en cuanto a precios y marcas, en dependencia del gusto y preferencia de los clientes.
2. Se utiliza redes sociales como herramienta de mercadotecnia para divulgar el quehacer de la empresa.
3. Buena ubicación de la empresa.
4. Se garantiza la satisfacción del cliente probando y cumpliendo con la entrega de los servicios y productos tecnológicos.

- **Apoyos de la empresa**

Los apoyos básicos con que contará la empresa son:

Un contador, el cual debe de tener experiencia en el manejo de las finanzas, mismo que se contratará el servicio una vez al mes para el análisis de resultados obtenidos en el período.

Vendedores, se contará con tres vendedores quienes atenderán al público en general, brindando información sobre la tecnología, para ello deben tener conocimiento sobre ventas y atención al cliente.

Operadores técnicos, la empresa para diferenciarse de la competencia contará con un personal calificado y con experiencia en la reparación y mantenimiento de equipos tecnológicos.

Responsable de bodega, se contratará a una persona que lleve el control de los inventarios.

• FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Experiencia en la actividad comercial y servicio.</p> <p>Colaboradores calificados.</p> <p>Alianzas con proveedores</p> <p>Cuenta con un sistema automatizado que le genera los estados financieros.</p> <p>Existe consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos.</p> <p>Muestra convicción y claridad por las metas futuras.</p> <p>Cuenta con un canal eficiente de distribución, ubicado en lugares estratégicos definidos por la empresa.</p> <p>Tiene definida la estructura de costos de todos los productos para la fijación de precios.</p> <p>Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores.</p> <p>Han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos.</p> <p>Realiza un estricto control de calidad de las mercaderías recibidas.</p> <p>Se lleva un registro actualizado de las entradas de las mercaderías.</p> <p>Realiza evaluación de su proyecto empresa, analizando los costos de oportunidad.</p>	<p>Participar en alianzas estratégicas con empresas a fines.</p> <p>Ampliar la cobertura de atención.</p> <p>Actualización en las nuevas tendencias de tecnología.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>La empresa no cuenta con un control de</p>	<p>Conflictos sociales (demandas</p>

<p>costos que le permita realizar el análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.</p> <p>La empresa no cuenta con un control en el inventario.</p> <p>Poco capital de trabajo.</p> <p>Local no propio y espacio reducido.</p> <p>Poco personal para operar.</p> <p>Pocas campañas publicitarias y de promoción.</p>	<p>laborales)</p> <p>Aumento en los costos de los equipos tecnológicos.</p> <p>Presencia de nuevas empresas y con mayor capital.</p> <p>Políticas de gobierno.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

6.2. Estudio de mercado

6.2.1. Investigación de mercado

El termino mercado, es el lugar donde se compran, venden bienes para dirigirse a la demanda de consumo potencial también lo podemos determinar como un conjunto de acuerdos de negocios entre compradores y vendedores, el mercado implica el comercio regulado donde existe la competencia de otros negocios que están dirigidos a la misma línea de productos (Alcaraz, 2011).

- **Tamaño de mercado**

Los clientes a los que se pretende llegar son personas de nivel socioeconómico medio, debido a que la mercancía (productos tecnológicos) tienen un costo mayor a las existentes en el mercado y las personas con ingresos bajos no estaría dispuesta a pagar.

El mercado que se pretende abarcar es el municipio de Estelí, en su mayoría por personas con ingresos medios.

De acuerdo con datos del dato disponible en el Anuario Estadístico 2015 del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), se tiene una población aproximada de 223,066 habitantes en Estelí; de este universo, tomaremos como población los habitantes ubicados en el casco urbano, que son en total 137,392 habitantes correspondientes al segmento meta, y de este el 74.2% pertenece a la PEA el (INIDE, 2015).

Es decir, que solamente consideramos 101,945 personas mayores de 18 años y con poder adquisitivo fijo, los cuales pueden decidir dónde comprar y reparar sus equipos tecnológicos.

El segmento de mercado al cual se enfoca MR Soluciones en el municipio de Estelí son personas asalariadas, profesional independiente, comerciantes y estudiantes universitarios, comprendidos entre las edades de 15 años a más de 40 años, donde el 46% son mujeres y el 54% son hombres, datos obtenidos del estudio de mercado, 2019.

Las características del segmento de mercado son:

- Personas asalariadas, profesionales independientes, comerciantes y estudiantes que gustan consumir tecnología para su uso personal, en cuanto a la compra de computadoras al menos una vez por año, y en el caso de celulares y artículos complementarios cada seis meses.
- Muestran preferencias por marca y precio según tecnología.

En el municipio de Estelí tenemos como clientes potenciales a:

Tabla 1. Clientes potenciales

Descripción	Personas	Porcentaje
Asalariado	21	31%
Profesional independiente	16	24%
Comerciante	9	13%
Estudiante	18	26%
Ama de casa	4	6%
Total	68	100%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del estudio de mercado (2019).

En el tamaño de la muestra se tiene que el 31% son personas asalariadas, el 26% son estudiantes, el 24% profesionales independientes, 13% comerciantes y un 6% corresponde a amas de casa. Es decir, que el poder adquisitivo de compra prevalece en las personas asalariadas, profesionales y estudiantes, que al sumar corresponde al 100% de la población encuestada.

A partir de este dato se estimó que de la población de 101,945 personas mayores de edad y con poder adquisitivo los clientes potenciales estarían representados de la siguiente manera:

Tabla 2. Proyección de clientes potenciales

Descripción	%	Cantidad de personas
Asalariado	31%	31,603
Profesional independiente	24%	24,467
Comerciante	13%	13,253
Estudiante	26%	26,506
Ama de casa	6%	6,117
Total	100%	101,945.00

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del estudio de mercado (2019)

Actualmente se considera un 5% del mercado como cliente potencial, pero este porcentaje se incrementará en los próximos años de acuerdo a sus proyecciones de ventas.

Por consiguiente, el consumo aparente se estimó a partir de la identificación del número de clientes potenciales, así como su consumo probable del producto o servicio que MR Soluciones ofrecerá, en base a sus hábitos de consumo probable. También, se entiende como una cifra estadística del consumo durante un período de tiempo dado.

El consumo unitario aparente (por cliente) a partir de los datos obtenidos en el estudio de mercado es de:

Tabla 3. Consumo aparente

Descripción	% de compra	Consumo aparente
Compra de tecnología (computadoras) una vez al año	0.80	81,556
Compra de celulares y accesorios complementarios cada seis meses	0.16	16,311
Compra de celulares y accesorios complementarios cada tres meses	0.04	4,078

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del estudio de mercado (2019)

- **Participación de la competencia en el mercado**

La participación de la competencia en el mercado donde se incursiona MR Soluciones tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, puesto que es posible elegir varias rutas de acción, las que se enfocará en las siguientes:

1. Ofrecer tecnologías de punta en relación a precio y marca.

2. Ampliar la cobertura del servicio de reparaciones y mantenimiento contando con técnicos especializados.
3. Mejorar la atención al cliente.
4. Brindar promociones e intensificar la publicidad.

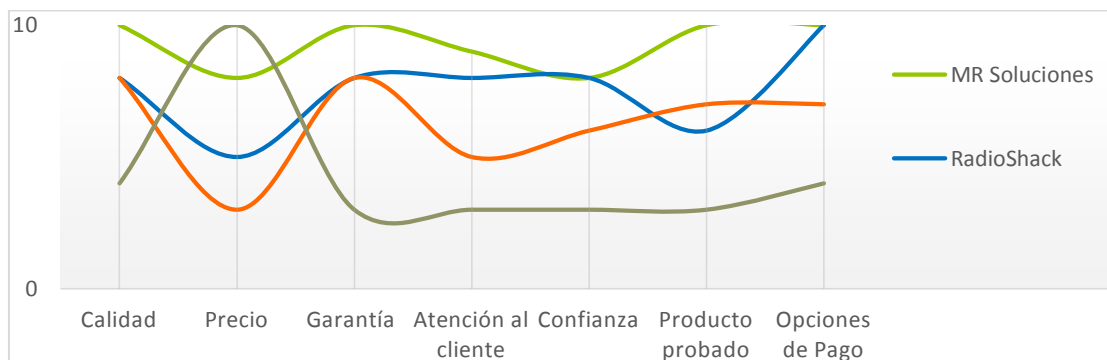
Para ello fue necesario en este estudio identificar los principales competidores, el área geográfica que cubren y su principal ventaja competitiva, esto permite determinar con mayor precisión las estrategias para su posicionamiento.

El 32% de personas encuestadas y en la entrevista al propietario se identificaron a los principales competidores:

- Las personas encuestadas mencionan a RadioSack, Gallo más Gallo, El Verdugo, Curacao y Contech.
- Según el propietario, tiene bien definido a sus tres competidores siendo los siguientes: COPASA, RadioShack y tiendas de ventas de celulares.

Por lo tanto, se establecieron algunos criterios de compra por segmento de mercado, siendo estos: calidad, precio, garantía, atención al cliente, confianza, producto probado y opciones de pago, los que permitieron conocer el posicionamiento de la empresa.

Ilustración 1. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista Morazán (2019)

Como se puede observar en la ilustración mapa de posicionamiento, MR Soluciones y RadioShack compiten en la atención al cliente y la confianza, no así en el precio y facilidades de pago. En cuanto a RadioShack y COPASA éstas compiten con garantía y producto probado.

Por su parte, las ventas de celulares la ventaja es que compiten con precio, mismos que están relacionados con marcas de menor calidad y durabilidad, sin embargo muestran una deficiencia en el resto de los criterios establecidos.

Tabla 4. Estudio de la competencia

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Desventaja
COPASA	Contiguo a Farmacia Estelí	Reconocido y tiempo de estar establecido. Cuentan con base financiera sólida. Línea de crédito directo.	Precios altos en la tecnología. Alta tasa de interés del 4.5% mensual. Diversificación en marcas limitadas.
RadioShack	Ubicado en el centro de la ciudad de Estelí y con sucursal en Multicentro	Reconocido por la población y buena presentación de local. Línea de crédito directo Precios	Precios muy altos. Tasa de interés alta de 4.5% mensual. Diversificación en marcas limitadas.
Ventas o tiendas de celulares	Ubicados en el centro de la ciudad	Bajos precios de acuerdo a marcas	No brindan servicios de

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Desventaja
	de Estelí		mantenimiento y reparación de tecnología. Ofertan tecnología de baja calidad. No brindan crédito.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el estudio de mercado.

- **Acciones para posicionarse**

MR Soluciones, para seguirse posicionando en el mercado del departamento de Estelí, debe continuar ofertando el servicio de mantenimiento y reparación de equipos tecnológicos.

Para ello se propone estrategias que se basa en el análisis de la publicidad o de las metas de mercado que el cliente tenga, como es realizar la compra a través de la tarjeta de crédito, pagando su cuota mensual a tasa cero, o bien brindar crédito a un interés menor al que brinda la competencia.

Estrategias de promoción que le permita retribuir al cliente parte de su inversión, como es el mantenimiento de su equipo una vez después de realizada la compra y cuando el equipo tecnológico lo amerite, siempre y cuando este dentro del rango de garantía.

Fidelización de los clientes ofreciéndoles marcas de productos de calidad, contrastando el valor percibido versus las expectativas creadas, así como la credibilidad y transparencia de la marca percibida por el consumidor.

Estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, por lo tanto, MR Soluciones debe de especializarse siempre en el mantenimiento y reparaciones de la tecnología avanzada en cuanto a calidad tomando en cuenta el precio que sea muy competitivo a la exclusividad.

También se centrará en el estilo de vida de acuerdo a intereses y actitudes de los consumidores.

Ampliar la gama de productos permite ofrecer nuevas experiencias y, por tanto, conseguir nuevos perfiles de clientes.

6.2.2. Estudio de mercado

- **Objetivos del estudio mercado**

Los objetivos del estudio de mercado consistieron en:

1. Identificar las características de productos y servicios que prefieren los clientes.
2. Determinar la capacidad y frecuencia de compra.
3. Conocer si la empresa MR es reconocida en el mercado del sector tecnológico.
4. Saber que productos son los más demandados.

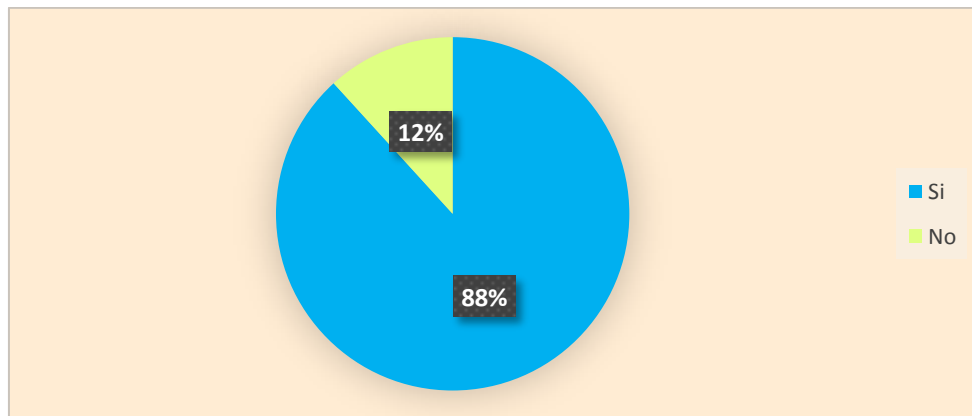
6.2.3. Resultados de la encuesta

En este inciso se describen los resultados obtenidos de las encuestas los cuales permiten realizar proyecciones futuras a la empresa.

- **Generalidades de los encuestados**

Antes de iniciar la aplicación de la encuesta se realizó la primera pregunta sobre el conocimiento de MR Soluciones “Tecnología a tu alcance”, teniéndose como resultado que el 88% conoce o ha escuchado hablar de la empresa.

Gráfico 1. Conocimiento de la empresa

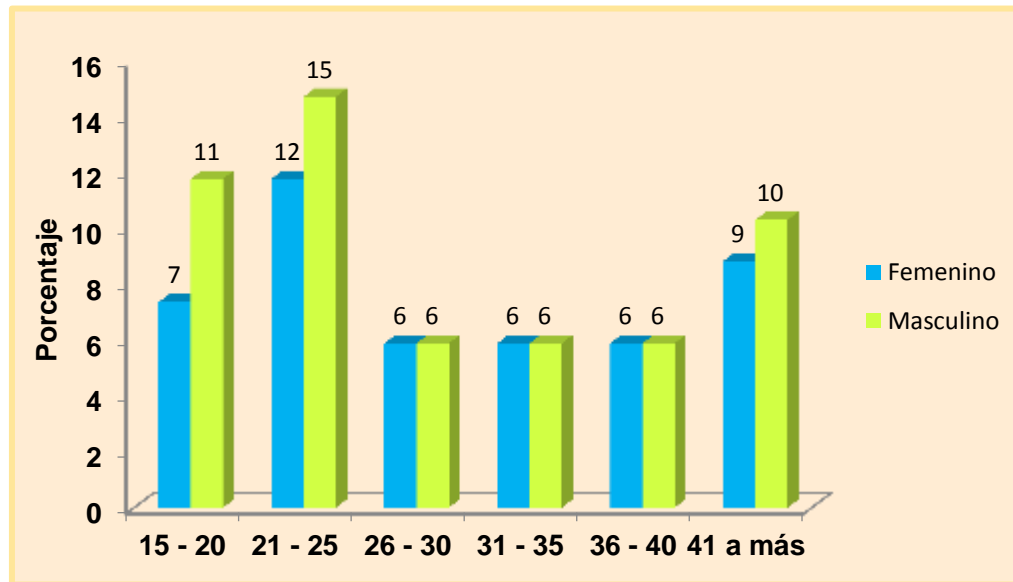


Fuente: Elaboración propia

- **Edad y sexo**

La edad es un factor importante pues nos permite enfocarnos a ese sector que más demanda tecnología, para cual nos debemos enfocar.

Gráfico 2. Edad y sexo

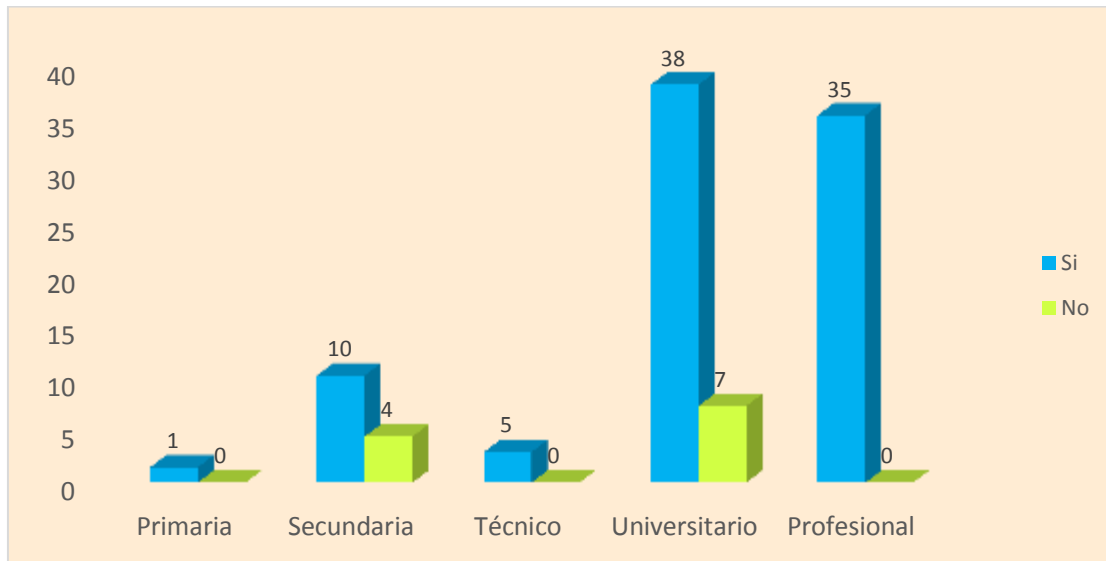


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 46% (31) son del sexo femenino y un 54% (37) representan al sexo masculino. Al igual se puede notar que ambos sexos se encuentran comprendidos en su mayoría en los rangos de edades desde los 15 a 25 años y entre los 41 a más años.

El nivel de educación es importante porque este dato permite identificar al segmento de mercado al cual se dirige la empresa.

Gráfico 3. Nivel de educación - conocimiento de la tienda



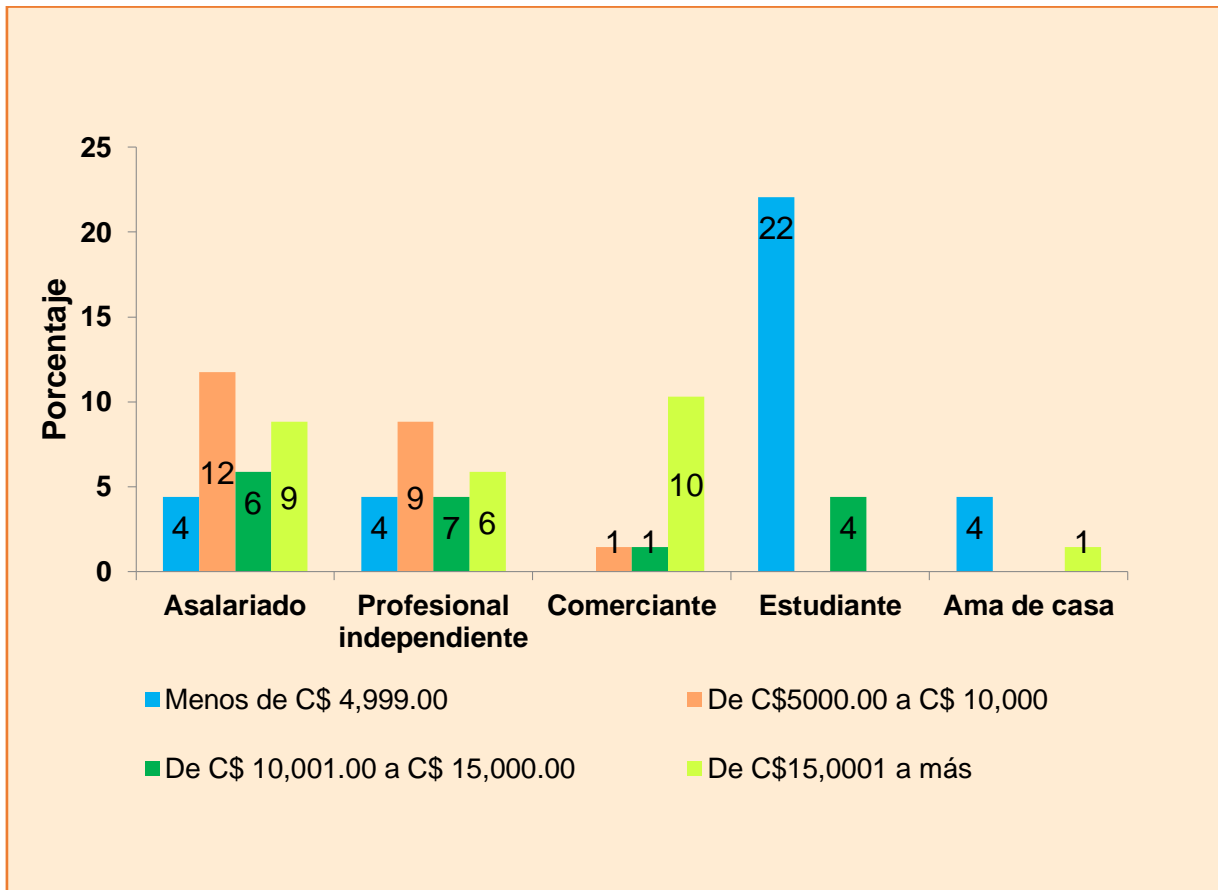
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este gráfico demuestran que en su mayoría son jóvenes los que acceden a tecnologías y que conocen de la tienda, es decir, el 54% son jóvenes que se encuentran estudiando secundaria, técnico y universidad, y el 35% son profesionales.

- **Ingresos**

Los ingresos representan un alto poder decisivo en la compra por lo tanto, aunque en su mayoría 68% son personas asalariadas, profesionales independientes y comerciantes, existe un 26% que son estudiantes pero que cuentan con ingresos, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Ingresos- Profesión



Fuente: Elaboración propia

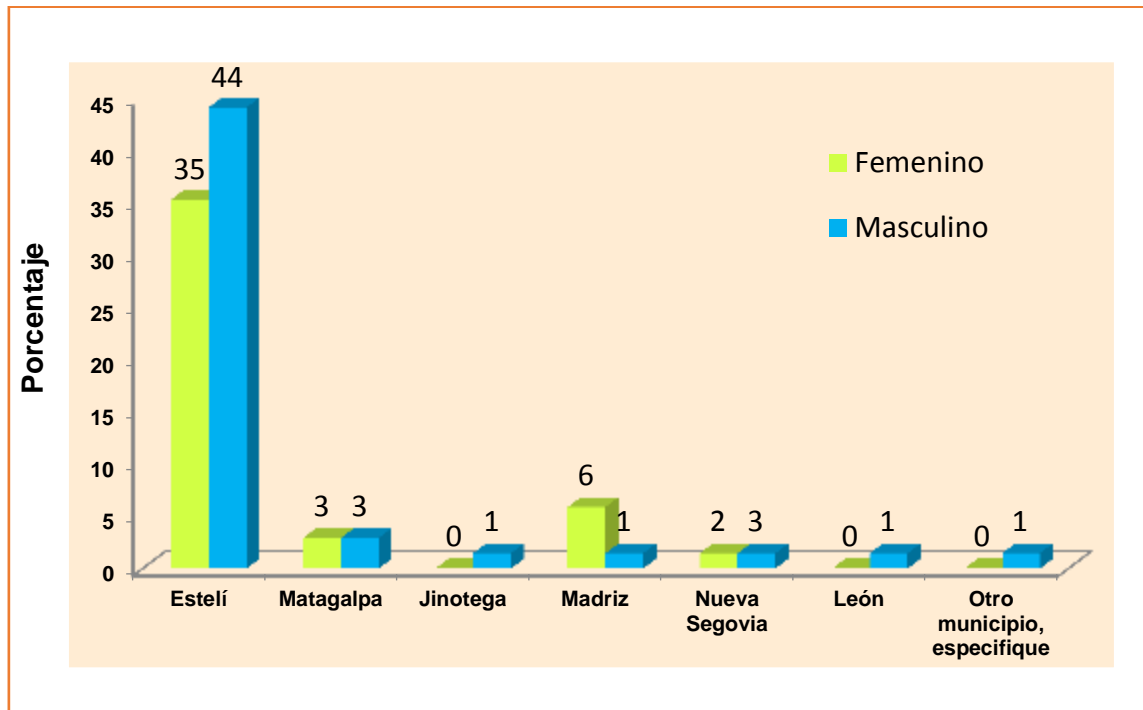
Sin embargo, al analizar estos datos se tiene que un 34% de los encuestados poseen ingresos menores a C\$ 4,999.00 córdobas, en segundo lugar se tiene un 22% con ingresos de C\$ 5,000.00 a C\$ 10,000.00, en tercer lugar un 18% que presentan ingresos de C\$ 10,000.00 a C\$ 15,000.00 y, por último, un 26% con ingresos mayores de C\$ 15,000.00.

Esto indica que la empresa debe de considerar que su segmento de mercado en su minoría presenta ingresos menores de C\$ 4,999.00, los que seguramente invierten en tecnología de precios accesibles como son Tablet, teléfonos y accesorios. De igual manera podemos agrupar al 66% que tiene ingresos mayores de C\$ 5,000.0 córdobas y que representan un alto poder adquisitivo en la compra de

tecnología como so equipos de mayor valor como: computadoras de escritorio, data show, laptop, cámaras de seguridad, entre otros.

- **Procedencia**

Gráfico 5. Sexo- Lugar procedencia.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico No. 5, refleja que la mayoría de los encuestados son del municipio de Estelí. Por lo tanto, se puede decir que el segmento de sus clientes actuales y potenciales se ubica en el municipio de Estelí, siendo en su mayor participación el sexo masculino.

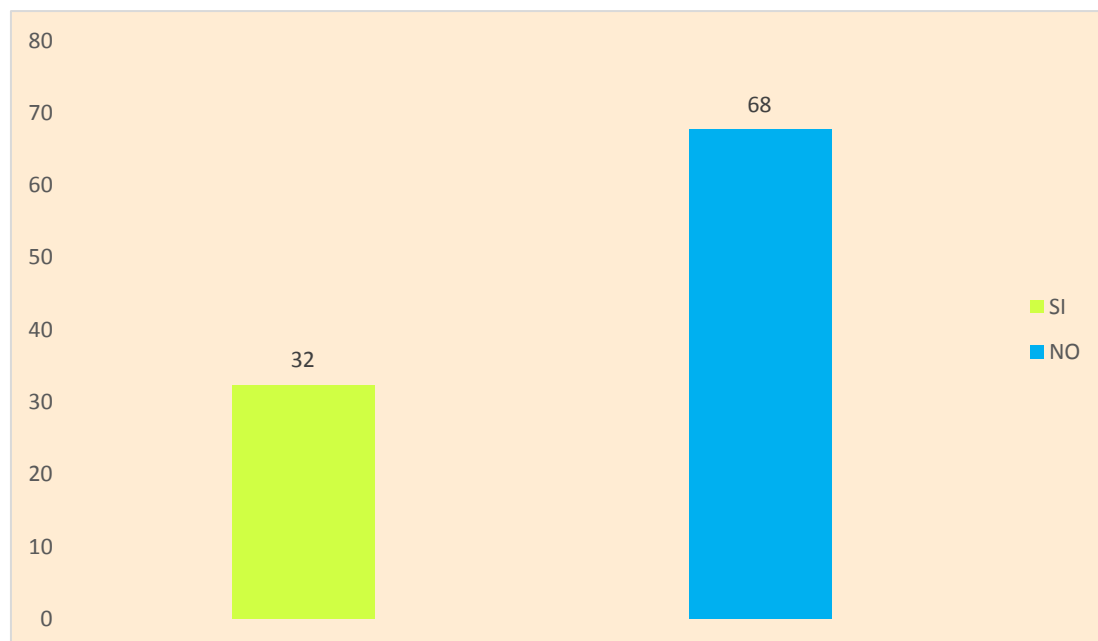
- **Competencia**

Según Gordon (2014), explica que cuando existe una situación de competencia efectiva en un mercado, los vendedores de un producto o servicio luchan, de forma independiente, para alcanzar los objetivos de unos beneficios, unas

ventas o una mayor cuota de mercado. La rivalidad competitiva se manifiesta en diferencias de los precios, en la calidad, en el servicio o bien, a una combinación de estos factores y ha de poder ser valorada por los clientes.

Por consiguiente, la valoración de los encuestados en relación con la competencia permite determinar que los precios y la calidad son fundamentales para ser competitivos en el mercado.

Tabla 5. Conocimiento de la competencia

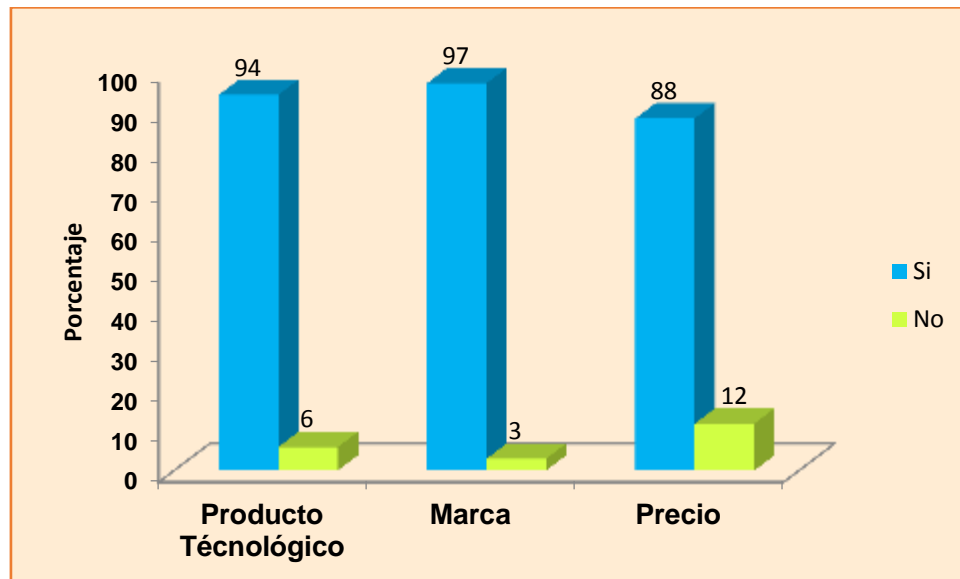


Fuente: Elaboración propia

Un 68% de los encuestados desconoce quiénes son la competencia de MR Soluciones, sin embargo, se tiene un 32% que si conoce y menciona en primer lugar a RadioShack, seguido de Compumax y de casas comerciales como: Gallo más Gallo, El Verdugo, La Curacao, entre otras.

De igual manera en la entrevista al Ing. Morazán (2019) señaló que su principal competencia es RadioShack, COPASA y ventas de celulares.

Gráfico 6. Valoración de los clientes - producto tecnológico, marca y precio.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la pregunta sobre si los productos y servicios están a la altura con el tipo de tecnología, marca y precio, se tiene lo siguiente:

- Un 94% expresa que sí está a la altura del tipo de tecnología.
- El 97% valora que está a la altura en cuanto a marca.
- Y, un 88% lo valora positivo en cuanto a precio.

Esto demuestra que los encuestados están más interesados en cuanto al tipo de tecnología y marca, que a los precios que estos puedan tener en el mercado.

Asimismo, tenemos que tomar en cuenta que el mercado de hoy en día es un mercado cambiante, donde se encuentran clientes exigentes, donde la ventaja competitiva puede ser temporal y no estable, donde los procesos son complejos y sobretodo hay más competidores. Es por eso, que todo negocio hoy en día necesita primero que todo conocer a su competencia, preguntarse qué características tienen y cómo se pueden superar.

Desarrollar nuevas tecnologías de información es relevante, debido a que es aquí en donde viene la parte de la innovación, puesto que hoy en día una empresa que no sea innovadora, posiblemente no será exitosa, por lo que MR Soluciones lo tiene bien definido con el servicio agregado de mantenimiento y reparaciones de la tecnología.

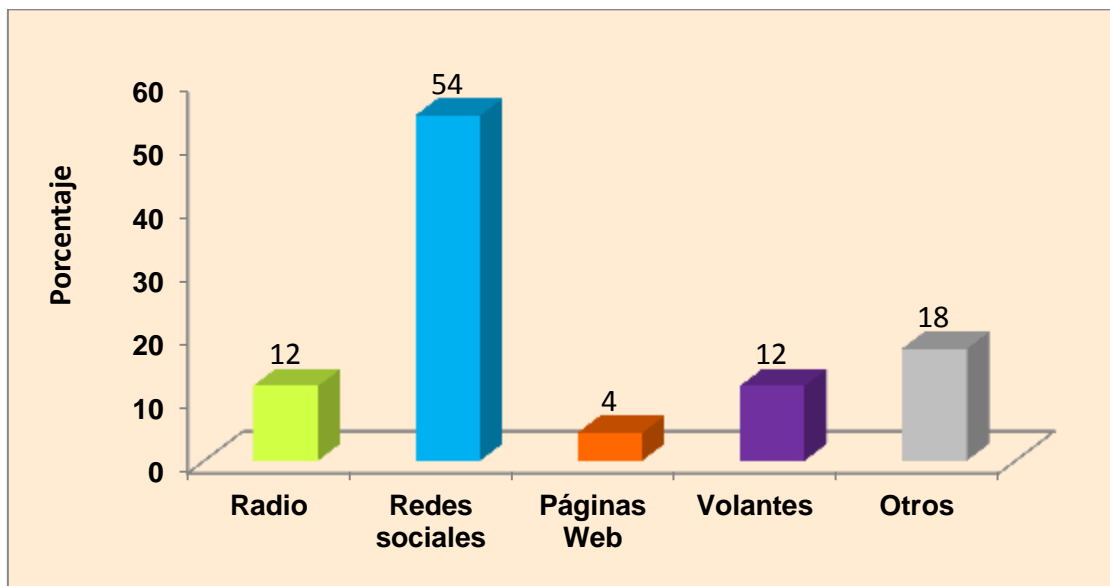
- **Comercialización**

La competencia en los mercados estimula la obtención de mejores precios, productos y servicios de más calidad, un nivel de desarrollo técnico más avanzado y, en definitiva, más productividad y más competitividad para las empresas.

Por lo tanto, la comercialización es un conjunto de actividades realizadas para canalizar los productos, bienes y/o servicios, desde el productor al consumidor y/o usuario. Es decir, es la forma de cómo llegar a nuestros clientes.

- **Publicidad**

Gráfico 7. Medio publicitario en que se dio cuenta sobre MR Soluciones



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 7, se puede observar en primer lugar están las redes sociales, en segundo lugar la radio, seguido de volantes y otros medios como es a través de amistades.

Es decir, MR Soluciones tiene tres medios importantes para brindar su publicidad y promocionar sus productos y servicios como es las redes sociales, a través de las amistades o de boca a boca, radio y volantes.

Tabla 6. Valoración sobre el nombre de MR Soluciones

	Frecuencia	Porcentaje
Corto	7	10
Fácil de recordar	17	25
Fácil de lectura	2	3
Coincide con su quehacer	3	5
Todos	39	57
Total	68	100%

Fuente: Elaboración propia.

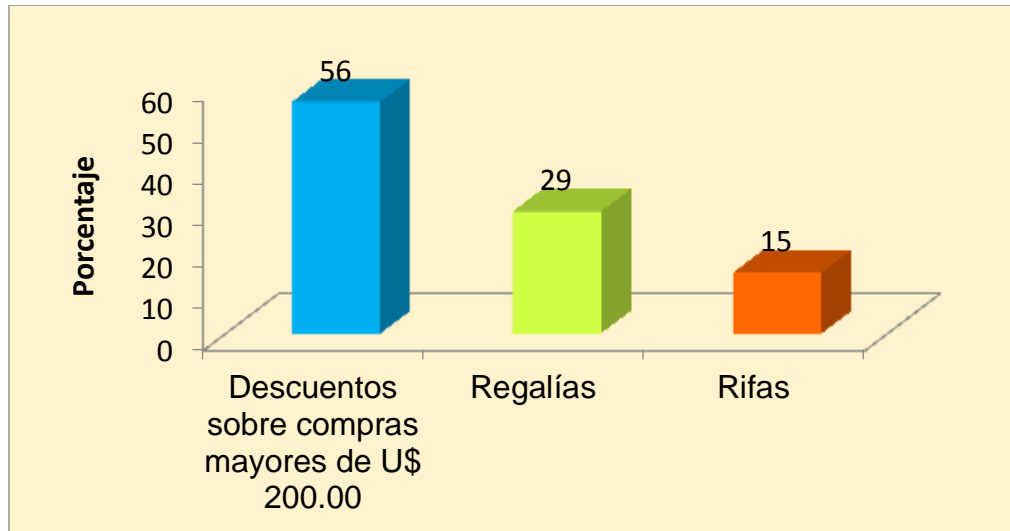
Uno de los principales aspectos a valorar fue el nombre de MR Soluciones “Tecnología a tu alcance” donde el 57% menciona todos los atributos que el nombre es corto, coincide con su quehacer, fácil de recordar y de lectura. Por lo tanto, es un punto a favor de la empresa debe tomar en cuenta al momento de su publicidad.

- **Promoción**

Kotler (2001), menciona que la promoción es una herramienta formada por un conjunto de elementos, actividades, técnicas y estrategias cuyo fin es establecer una comunicación con las partes que integran el proceso comercial y que permita a la empresa obtener los máximos beneficios esperados, mediante la creación de

relaciones que afianzan la confianza entre las partes y que disminuyen la incertidumbre propia del consumidor.

Gráfico 8. Preferencia de promoción



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico No.8, un 56% de los encuestados expresa que se debe de realizar descuentos sobre compra cuando estos sean mayores a U\$ 200.00, en un segundo lugar un 29% se enfoca a regalías y un 15% rifas.

Estos datos reflejan base para la elaboración del plan de ventas y su comercialización, tomando en cuenta las promociones puesto que tienen como objetivo proyectarse en el mercado y producir beneficios a la empresa.

Recomendaciones de los encuestados

En orden de prioridad y retomando el mayor porcentaje de la ocurrencia de las repuestas de los encuestados tenemos las siguientes sugerencias:

- Continuar con la ética y el prestigio.

- Diversificación de productos.
- El nombre de la empresa debe tener énfasis en el tipo de productos que ofrecen.
- Excelente atención.
- Extender un poco más la variedad de productos.
- Mantener siempre la calidad y servicio al cliente.
- Más dinamismos por parte de los empleados para atraer al cliente.
- Más publicidad, aumento en la oferta.
- Mejores descuentos.
- No tengo sugerencia, es una empresa muy buena.
- Parqueo.
- Puntualidad.
- Seguir con su buen servicio.
- Seguir siempre en busca de la excelencia, contemplar apertura de entregas a domicilio.
- Servicio de entrega, disponibilidad de productos en tiempo y forma.
- Tener el medio para realizar los pagos en la misma tienda donde se adquiere el producto.
- Variedad de productos.

6.2.4. Conclusiones del estudio de mercado

Las principales conclusiones del estudio de mercado determinaron que un 88% conoce la empresa MR Soluciones, que proyecta condiciones potenciales del desarrollo de la empresa, lo cual le permitirá tener una imagen más clara de lo que espera comercializar mediante el plan de ventas.

En su mayoría los encuestados son de Estelí lo cual representa su segmento de mercado, según sus ingresos, profesión y nivel académico. Para ello, el 51% son jóvenes que se encuentran estudiando secundaria, técnico y universidad, y el 35% son profesionales. Además, el 65% de los encuestados tiene ingresos mayores de

C\$ 5,000.0 córdobas y que representan un alto poder adquisitivo en la compra de tecnología.

También al momento de la compra en un promedio del 93% de los encuestados expresan que toman en cuenta marca, precio y tecnología.

Es importante realizar una buena promoción, de igual manera, aprovechar los medios de publicidad que los clientes determinan en este caso el aprovechamiento de las redes sociales para publicar los productos tecnológicos de acuerdo a preferencias y gustos de los clientes.

Por último, siempre diversificar los productos y seguir brindando el valor agregado como es el mantenimiento y reparación de los servicios, contando con personal calificado y brindando buena atención.

6.2.5. Promoción del producto

- **Publicidad**

La publicidad que se realizará se hará a través de las redes sociales, radio y volantes para promover los artículos o productos de tecnología actualizada y sobre los servicios que se ofrecen en mantenimiento y reparación.

- **Volantes**

En la volante se establecerá quienes somos, los servicios que se ofrecen, políticas de precio y ventas, así como los beneficios al optar por nuestros servicios. Las volantes serán distribuidas por el dueño y colaboradores de la empresa, de puerta en puerta o en puntos de reunión del segmento de mercado como son los estudiantes de universidades y profesionales, su impacto es fuerte siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación.

- **Radio:**

Se realizará publicidad de los servicios que ofrece la empresa a través de la radio con mayor cobertura en el norte del país. Se establecerá dos menciones al día en el horario más escuchado por la audiencia.

- **Redes Sociales:**

Las redes sociales hoy en día juegan un papel importante para realizar publicidad. Como se pudo observar en el estudio de mercado el 49% de los encuestados conoció a Mr Soluciones a través de la página de la red social.

Tabla 7. Costos publicitarios a utilizar al mes

Publicidad	Costo mensual U\$
Volantes (2 Block de 500 unidades)	50
Radio	150
Redes Sociales	200
Total costo de publicidad	U\$400

Fuente: Elaboración propia

- **Promoción de ventas**

Las promociones de ventas se realizarán implementado rebajas y regalías de accesorios sobre las ventas mayores a U\$ 200.00, además se implementará brindar el mantenimiento y reparación de productos tecnológicos siempre y cuando estén en garantía.

- **Políticas de precio**

Los precios son flexibles, y se otorgaran descuentos sobre el volumen de venta del 2%. Se puede negociar los productos utilizando créditos a tasa cero por ciento y con pagos accesibles. Para ello, fue necesario realizar los costos de mercadería y los costos fijos de mes que requiere la empresa MR Soluciones.

Tabla 8. Costos variables de mercadería mensual

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total U\$
1	Laptop	18	500.00	9,000.00
2	Computadoras de escritorio	18.00	400.00	7,200.00
3	Celulares	60.00	400.00	24,000.00
4	Accesorios varios	1.00	8,000.00	8,000.00
TOTAL U\$				48,200.00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevista

Tabla 9. Costos Fijos mensuales

a) Salario administrativo y venta				
Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
	GERENCIA			1,000.00
1	Gerente	1.00	1,000.00	1,000.00
	AMINISTRACION			762.00
2	Cajera	2.00	231.00	462.00
3	Contador	1.00	300.00	300.00
	VENTAS			1,707.00
4	Responsable de venta 1	1.00	300.00	300.00
5	Responsable de venta 2	1.00	247.00	247.00
6	Responsable de venta 3	1.00	232.00	232.00
7	Técnicos	3.00	232.00	696.00
8	Responsable de bodega	1.00	232.00	232.00
TOTAL		11.00		3,469.00

Fuente: Elaboración propia

b) Resumen de provisiones de gastos

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Vacaciones	1.00	289.07	289.07
2	Décimo tercer mes	1.00	289.07	289.07
3	Indemnización	1.00	289.07	289.07
4	INSS patronal	1.00	659.11	659.11
5	Inatec	1.00	69.38	69.38
TOTAL		5.00	1,595.71	1,595.71

Fuente: Elaboración propia

c) Detalle de servicios y otros gastos

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total U\$
1	Servicio de agua potable	1.00	42.00	42.00
2	Servicio de energía eléctrica	1.00	68.00	68.00
3	Servicio telefónico e internet	1.00	102.00	102.00
4	Seguros	1.00	77.00	77.00
5	Útiles de aseo	1.00	16.00	16.00
6	Papelería y útiles de oficina	1.00	30.00	30.00
7	Combustible	1.00	80.00	80.00
9	Renta de local	1.00	20.00	820.00
10	Mantenimiento de vehículos	2.00	3.33	6.66
11	Mant. de maquinaria y equipo	1.00	30.00	30.00
12	Depreciación	1.00	432.20	432.20
TOTAL U\$		12.00	1,268.33	U\$ 1,271.66

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Resumen de Costos fijos

Resumen de Costos Fijos	
Salario de Gerencia y administración	1,762.00
Salario de ventas y servicios	1,707.00
Provisiones de Gastos	1,595.71
Detalle de Servicios y Otros Gastos	1,271.66
Total costos fijos mensuales US	6,336.37

Fuente: Elaboración propia

El margen de ganancia estimado en el volumen de compra de la mercadería o productos son:

Tabla 11. Margen de ganancias

Item	Porcentaje margen de ganancias
Laptop	20%
Computadoras de escritorio	20%
Celulares	20%
Accesorios Varios	45%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se tiene un estimado de ventas mensuales de:

Tabla 12. Ventas mensuales

Item	Unidades de venta	Precio de venta	Ventas al mes
Laptop	10	600.00	6,000.00
Computadoras de escritorio	10	480.00	4,800.00
Celulares	35	580.00	20,300.00
Accesorios	Variedad	3,000.00	3,000.00
Servicios : Reparación y mantenimiento	1	1,000.00	1,000.00
Total ventas U\$			U\$35,100.00

Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Riesgo y oportunidades del mercado

Toda empresa tiene riesgos y oportunidades en el mercado que incursiona, por lo tanto, es importante tomar decisiones en el momento que se llegue a presentar cualquier contingencia, estos aspectos a considerar son acciones sobre la competencia, tendencias sociales, económicas y culturales y todo aquello que pueda afectar al desarrollo de la empresa.

Tabla 13. Riesgos y oportunidades

Riesgos	Acciones a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Que el servicio en reparaciones y mantenimiento no sea competitivo. • Crisis sociopolítica del país. • Qué los clientes prefieran a otro competidor por no contar con productos diversificados en cuanto a calidad y marca. • No contar con suficiente personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una estrategia constante de posicionamiento en el mercado. • Ofrecer productos diversificados de acuerdo a calidad y marca según las necesidades y preferencias de los consumidores. • Mantener un banco de datos de profesionales capacitados en tecnología.
Oportunidades	Acciones a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de pago. • Promociones de los productos. • Diversificación de los productos. • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de pago • Realizar promociones a través de regalías o rebajas sobre volúmenes de venta. • Mejorar la atención al cliente. • Mantener alianzas con las casas proveedoras de los productos buscando un buen precio en la compra.

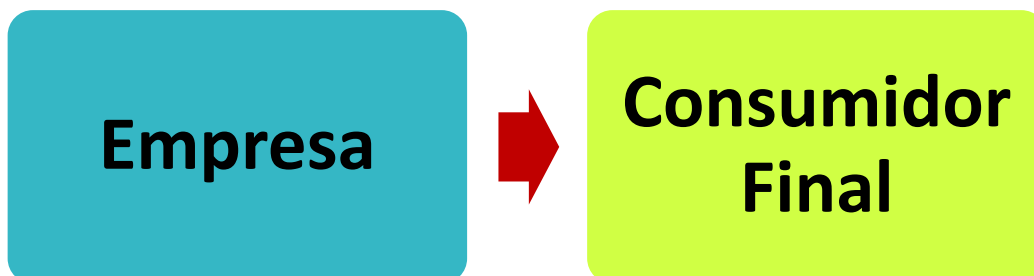
Fuente: Elaboración propia

6.2.7. Plan de comercialización y ventas

Con base a las encuestas realizadas en una muestra de 68 personas, se determinó la población potencial, la que está representada por:

- 81,556 personas su consumo en la compra de tecnología (computadoras) es de 1 vez al año (80% de la población).
- 16,311 personas su consumo de compra de celulares y accesorios complementarios cada seis meses (16% de la población).
- 4,078 personas su consumo en accesorios es cada tres meses (4% de la población).

El **sistema de distribución** es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

La empresa solamente tiene un canal directo para la distribución y comercialización de los productos, de igual manera lo aplican en los tres puestos de ventas ubicados en la ciudad de Estelí, esto es conveniente para el consumidor final por su cercanía, preferencia de compra y satisfacción al servicio que demanda.

Además, se tomó en cuenta la capacidad con la que cuenta la empresa para comercializar el producto o mercancías y brindar los servicios adicionales como es el

mantenimiento y reparación de los equipos tecnológicos, por lo que es posible plantear valores agregados y obtener de los clientes retroalimentación inmediata.

6.3. Estudio técnico

El estudio técnico permite el análisis de elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto y/o proceso, en este caso, se describe la compra y venta de mercadería o productos a comercializar. Para ello, se tiene que hacer la descripción detallada del mismo con la finalidad de mostrar todos los requerimientos para hacerlo funcionar.

6.3.1. Especificaciones del producto o servicio

Los productos que se ofertaran en el mercado consistirán en la comercialización de alta tecnologías como son: computadoras de escritorio y laptop, celulares, accesorios, entre otros artículos.

Los productos tecnológicos a comercializar cumplirán con ciertas características:

- Marca.
- Precio.
- Calidad.

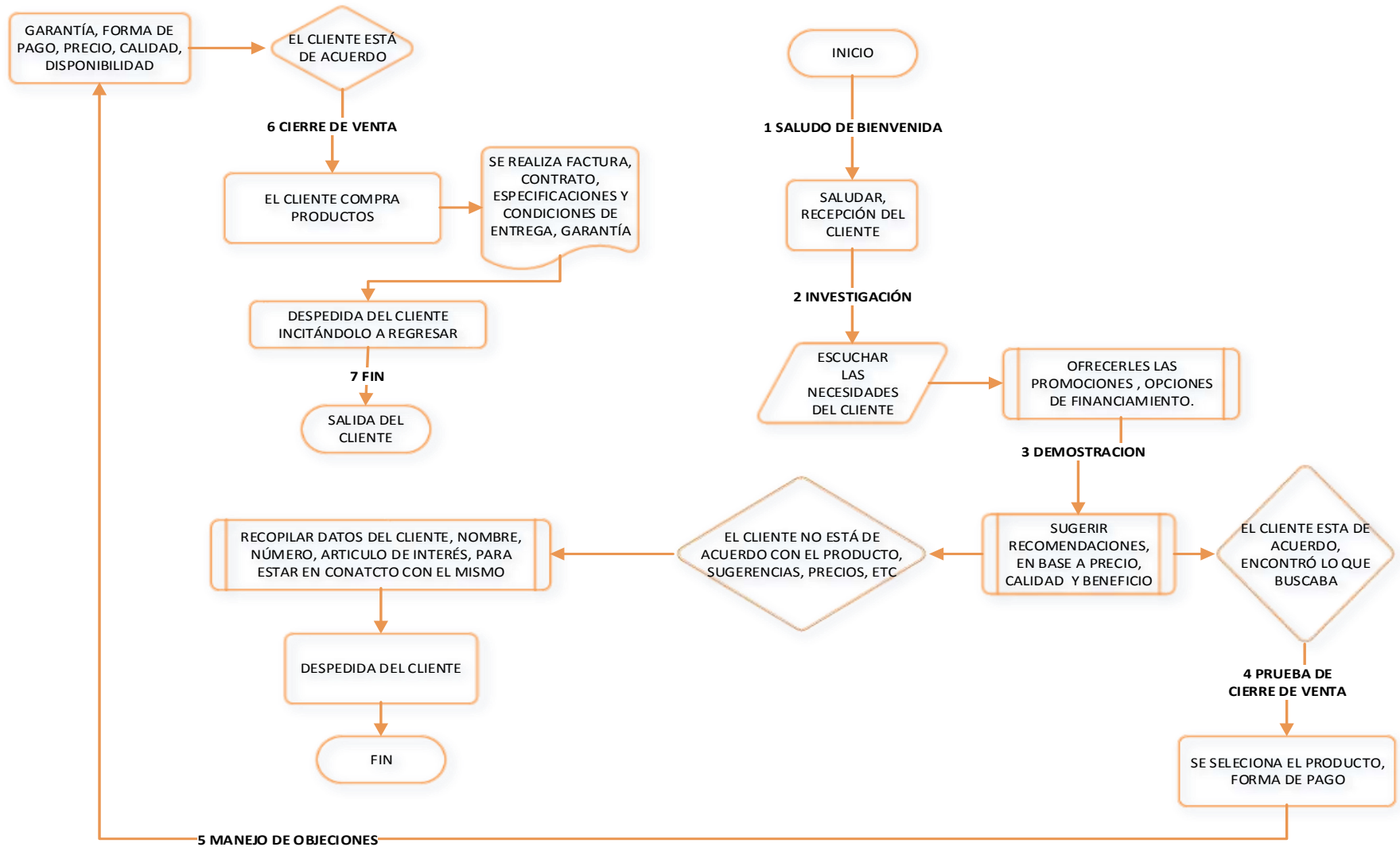
También, se brindará el servicio de mantenimiento y reparación de los diferentes dispositivos móviles, laptop, computadoras, entre otros. Este consiste en brindar un servicio que cubra las necesidades del cliente.

Ilustración 2. Equipos y accesorios tecnológicos



Fuente: Fotografía Mr Soluciones, tomada febrero 2019

6.3.2. Diagrama de flujo de proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia

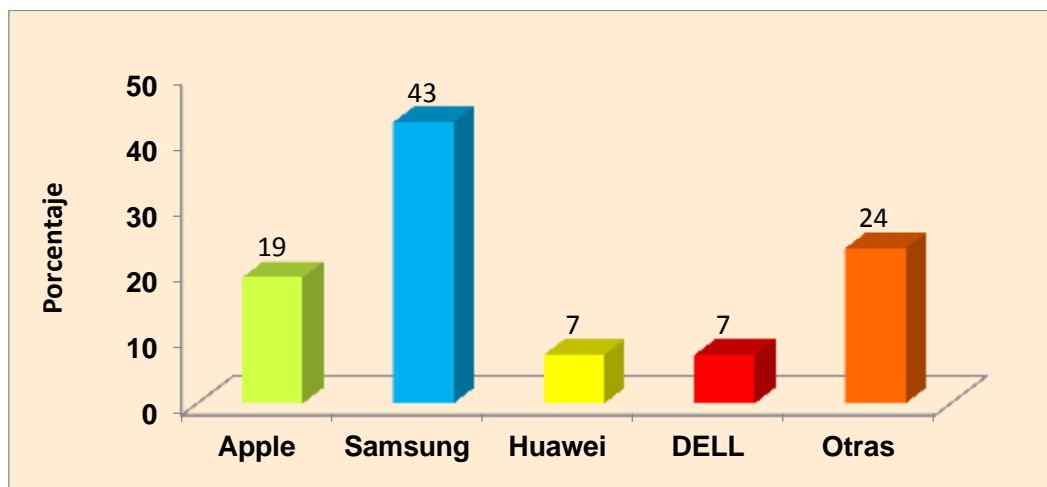
6.3.3. Marcas demandadas en el mercado

La tecnología a comprar para la realización de la comercialización son productos de marcas reconocidas en el mercado como las siguientes:

- Apple
- Samsung
- Huawei
- DELL
- Asus
- Sony
- Klip Xtreme
- Lenovo
- HP
- Argon

Sin embargo, en el estudio de mercado se determinó que las marcas más demandadas son la Apple, Samsung, Huawei y Dell, entre otras marcas como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Marcas demandadas en el mercado



Fuente: Elaboración propia

El servicio de mantenimiento correctivo de las unidades tecnológicas no requiere de una tecnología avanzada. El elemento más importante en este servicio es la predisposición, dedicación e idoneidad del personal que realiza la reparación.

En lo que se refiere a las herramientas, son las de uso común así como los insumos utilizados en un hogar, se puede considerar que en un 90% se consiguen en las ferreterías locales. Un elemento importante a tener en cuenta es el desarrollo de un software a medida que permita gestionar no solo las reparaciones realizadas o a realizar, sino también el seguimiento de satisfacción al cliente una vez realizada la reparación.

6.3.4. Equipos e instalaciones

A continuación se listan los equipos, herramientas, vehículos e instalaciones que se requieren para desempeñar las tareas de mantenimiento a lo largo de los 3 años que está proyectado el estudio de viabilidad del plan de negocio. Tanto los equipos, como herramientas y vehículos se irán incorporando sistemáticamente de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa.

Tabla 14. Detalle de Maquinaria y Equipos.

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Vehículo	1.00	23,000.00	23,000.00
2	Moto	1.00	1,600.00	1,600.00
TOTAL U\$		2.00		U\$24,600.00

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Muebles y equipos de oficina

Tabla 15. Detalle de muebles y equipo de oficina

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Escritorio de madera	3	100.00	300.00
2	Archivador	1	100.00	100.00
3	Sillas ejecutivas	5	50.00	250.00
4	Sillas de espera	3	50.00	150.00
5	Computadoras	3	300.00	900.00
6	Teléfono	2	20.00	40.00
7	Muebles	7	350.00	2,450.00
8	Estantes	9	200.00	1,800.00
9	Vitrinas de vidrio	5	185.00	925.00
10	Impresoras	3	300.00	900.00
TOTAL U\$		41.00	U\$1,655.00	U\$7,815.00

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de ventas o comercialización no se requiere de alguna maquinaria o equipos de oficina en especial.

Por otra parte, la empresa renta tres locales los que se encuentran ubicados en el centro de la ciudad y cuentan con una dimensión de 74 m². Para ello, se requiere realizar remodelaciones como son reparaciones y pintura del local.

Tabla 16. Remodelaciones en local

Item	Descripción	Dimensión	Valor Unitario	Valor Total
1	Remodalaciones en la tienda		1,500.00	1,500.00
TOTAL U\$			1,500.00	U\$ 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

6.3.6. Inversiones en la compra de mercadería

La mercadería se refiere a los artículos que la empresa requiere para su comercialización y de los insumos necesarios para prestar el servicio de mantenimiento y reparación.

Tabla 17. Compra de Mercaderías (costos Variables)

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Laptop	18	500.00	9,000.00
2	Computadoras de escritorio	18	400.00	7,200.00
3	Celulares	60	400.00	24,000.00
4	Accesorios Varios	1	8,000.00	8,000.00
Total				48,200.00

Fuente: Elaboración propia

6.3.7. Identificación de los proveedores

Tabla 18. Identificación de Proveedores

Mercadería	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado
Laptop	Nacionales e internacionales.	Dependen de la marca.	Dependiendo del precio y marca.	Se elige el proveedor que brinde mejores ofertas y garantías.
Computadoras de escritorio				
Celulares				
Accesorios Varios				

Fuente: Elaboración propia

6.3.8. Capacidad Instalada

Por tratarse de una empresa de compra y venta de productos tecnológicos y servicios, la capacidad instalada dependerá directamente del personal con que se cuenta.

Según información brindada por los técnicos, este tipo de trabajos no deberían superar los 15 a 20 minutos tomando en cuenta los siete pasos para el cierre de venta. O bien, para el servicio de las reparaciones y mantenimiento este dependerá del diagnóstico de los equipos, y este puede tardar para su entrega entre 1 a dos días.

Cumplimiento de los siete pasos de la venta:

1. Saludo
2. Investigación
3. Demostración
4. Probar la venta
5. Manejo de objeción
6. Cerrar la venta
7. Despedida e invitación para que el cliente regrese

- **Nivel máximo a vender**

La empresa para proyectar sus ventas retomó el volumen promedio de ventas del año 2018, tomando en cuenta la experiencia de su propietario se espera incrementar sus ventas en el primer año el 1%, año 2 en el 2% y para el año 3 en un 3%, como se puede observar en la siguiente tabla de proyecciones de venta.

Tabla 19. Proyección de ventas por año

Años	2019	2020	2021
Proyección total U\$	543,975.76	554,855.28	571,500.93

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos en la entrevista

6.3.9. Manejo de inventarios

El inventario son los artículos de mercadería que la empresa requiere para satisfacer la demanda. En este sentido, el Ing. Morazán en entrevista realizada expresó que en el año 2018 se tenía el siguiente comportamiento en el manejo de inventarios mensuales.

Tabla 20. Manejo de inventario

Inventario Inicial	72,500.00
Compra de mercadería	48,200.00
Inventario final	62,000.00
Costos de Operación mensual U\$	58,700.00

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos en la entrevista

Al analizar este comportamiento y vincularlo con las ventas mensuales estimadas de U\$ 31,500 se tiene un 65% en relación con la compra de los artículos (mercadería), por lo tanto, se requiere mantener una compra mensual en inventarios de U\$ 48,200.00 para operar mensualmente, por consiguiente, se requiere tener un fondo de maniobra para operar dos meses de U\$ 96,400.00 (48,200.00 por 2 meses).

6.3.10. Ubicación de la empresa

Macro localización

MR Soluciones “Tecnología a tu alcance”, se encuentra establecida en el municipio de Estelí, al norte de Nicaragua, a 150 kilómetros de la capital Managua – Nicaragua.

Ilustración 3. Mapa de macro localización de MR Soluciones



Fuente: [google.com//mapa+de+esteli+nicaragua](https://www.google.com/maps/place/Estel%C3%AD,+Nicaragua)

Micro localización

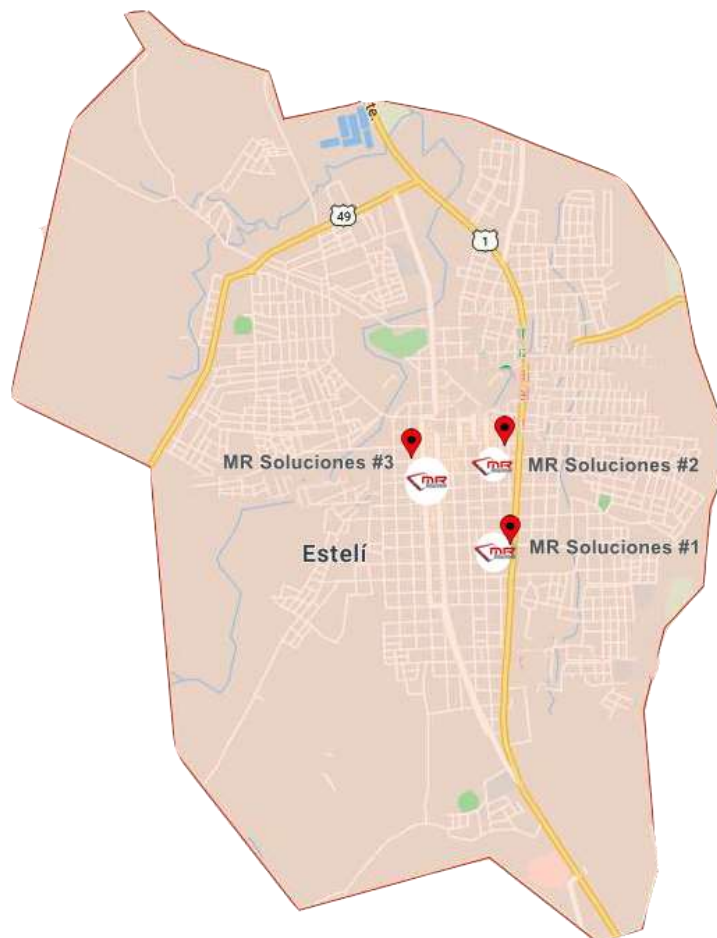
MR Soluciones tiene establecido 3 locales o tiendas donde comercializa los productos tecnológicos y brinda el servicio de reparación. Los locales han sido ubicados estratégicamente por su propietario, en cuanto al servicio cuenta con espacios donde se realiza la actividad comercial y sirve de depósito para almacenar los equipos y herramientas de trabajo.

Los locales se ubican en las siguientes direcciones:

- MR Soluciones No.1. Este local se encuentra ubicado de Farmacia Estelí 1/2c oeste, Estelí.

- MR Soluciones No.2. Gallo más gallo 1/2c sur, Estelí.
- MR Soluciones No.3. Supermercado las Segovias 1/2c sur, Estelí.

Ilustración 4. Micro localización- mapa del municipio de Estelí.



Fuente: google. earth

6.3.11. Diseño y ubicación de la planta

El diseño de las oficinas está adaptado de acuerdo a los locales en que se encuentran, estos son rentados y acondicionados a las necesidades para operar en la empresa. La distancia entre cada una de las tiendas es aproximadamente de 8 minutos caminando.

A continuación se presenta el diseño de local de las tiendas:

Ilustración 5. Tienda No.1. Ubicada de Farmacia Estelí 20 varas al oeste, Estelí.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Tienda No.3, ubicada del Supermercado Las Segovias 1/2 cuadra al sur.



Fuente: Elaboración propia

6.3.12. Proceso de mejora continua

Para trabajar en los procedimientos de mejora continua fue importante responder, en primer lugar, la siguiente pregunta: ¿Cómo perciben los clientes la calidad de los servicios?

Teniendo resultados favorables para la empresa, debido que los clientes valoran en un 93% la calidad del servicio o producto tecnológico a la altura del tipo de tecnología que ofertan en cuanto a marca y precio.

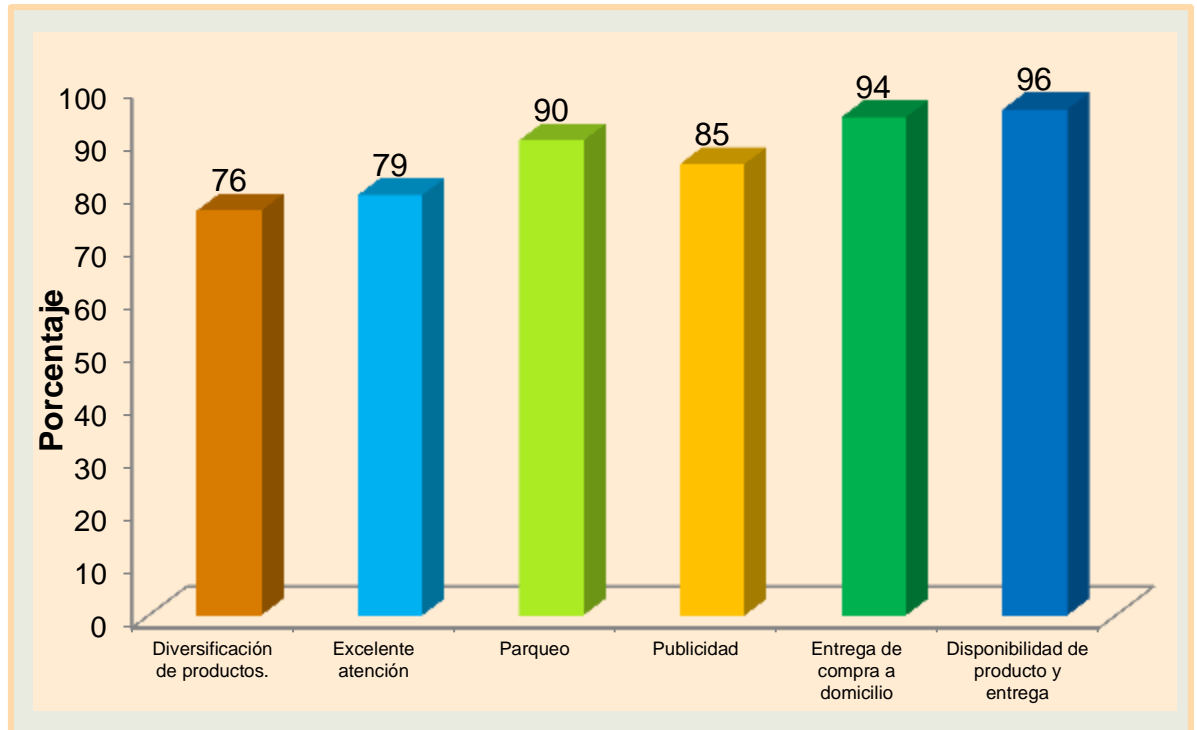
Esto demuestra que los encuestados están más interesados en cuanto al tipo de tecnología y marca que a los precios que estos puedan tenerse en el mercado.

La calidad tiene múltiples dimensiones en la mente del consumidor y éstas pueden ser:

- Conformidad con las especificaciones: los clientes esperan que los productos o servicios que compran satisfagan o rebasen los niveles de rendimientos anunciados.
- Valor: establece un “valor de utilidad” que significa la medida en que un producto o servicio cumple su propósito, a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar.
- Conveniencia de uso: es la medida en la cual el producto o servicio cumple su propósito, el cliente puede considerar las características mecánicas de un producto o la comodidad de un servicio.
- Soporte: es el soporte que proporciona la empresa para sus productos o servicios es tan importante para los clientes como la calidad del producto o servicio mismo.
- Impresiones psicológicas: es muy frecuente que la gente evalúe la calidad de un producto o servicio tomando como base sus impresiones psicológicas: atmósfera, imagen o estética.

Sin embargo, en el resultado de la encuesta se tienen recomendaciones que son importantes a fortalecer:

Gráfico 10. Sugerencias mejora continua



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los encuestados realizaron énfasis en seguir manteniendo la excelente atención al cliente y diversificación del producto. Sin embargo, recomienda mejorar el parqueo, ampliar la cobertura de publicidad, el cumplimiento en la entrega de los productos y la disponibilidad del mismo. Así mismo, señalan que se debe ampliar como un valor agregado la entrega de la compra o la reparación de equipos a domicilio.

Para que MR Soluciones pueda brindar un servicio y producto de calidad acorde a las necesidades del cliente, se compromete a trabajar en un proceso de mejora continua teniendo en cuenta distintos pasos a seguir:

- Establecer procedimientos para las actividades a desarrollar en el servicio y área de venta.
- Capacitar al personal en los conceptos de mejora continua que permita corregir los procedimientos en el servicio y el área de venta.
- Formar equipos de trabajo que permita encontrar los mejores modelos que optimicen la prestación del servicio y su gestión de ventas.
- Desarrollar en cada persona el sentimiento de que tanto el “modelo” como el “proceso” le pertenecen, así como sus valores, misión, visión y objetivos de la empresa, donde cada colaborador se sienta comprometido con la empresa.

6.4. Estructura organizacional y legal

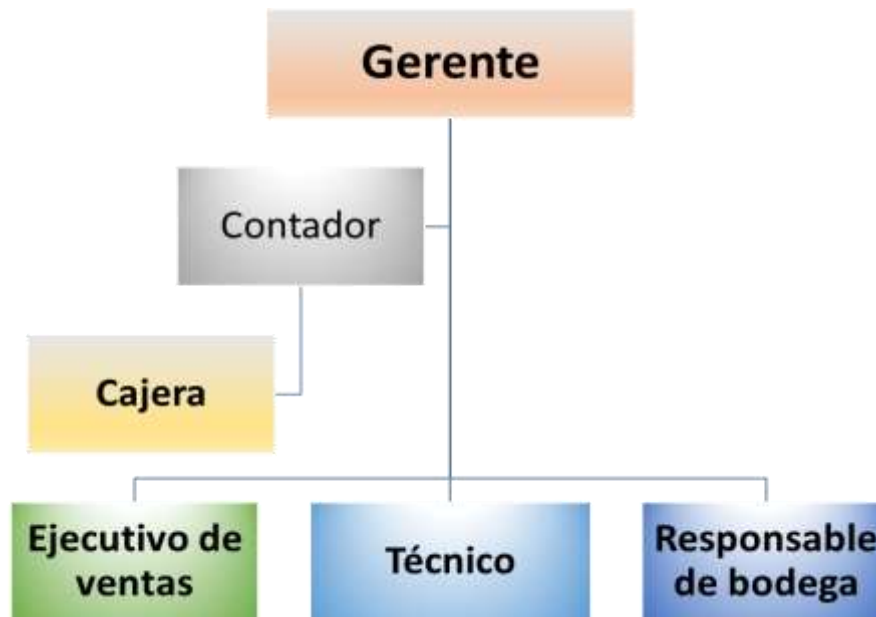
Para realizar las actividades se establecen acuerdo a las descripciones de los cargos y perfiles de trabajo a desempeñar con el propósito de brindar un servicio de calidad se cumplirá a cabalidad las exigencias a cada puesto administrativo y, así mismo, ir desarrollando la estructura organizativa de MR Soluciones.

6.4.1. Estructura organizacional

MR Soluciones posee una estructura de organigrama según su ámbito tipo general, por su forma o disposición es tipo vertical, que será de público conocimiento. Este organigrama general contiene información representativa de la empresa hasta determinado nivel jerárquico.

En sus inicios se desarrollará una superposición de actividades a nivel de gestión y participación en la dirección. Esto se irá definiendo a medida que la empresa se vaya afianzando en el mercado y redefina sus puestos para la nueva estructura que irá adquiriendo en función de su crecimiento. A continuación se detalla el organigrama de la empresa.

Ilustración 7. Organigrama de la empresa MR Soluciones



Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Funciones

Los cargos en la estructura organizacional, comprenden diferentes responsabilidades de acuerdo al nivel en que se encuentran. Estas se definen a continuación:

Gerente general:

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa MR Soluciones.
- Presentar a los colaboradores los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Nombrar, dar posesión y remover a los empleados de la empresa.
- Celebrar los contratos con los trabajadores.
- Representar a la empresa y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.

- Delegar las funciones que considere necesarias dentro de la organización.
- Organizar los horarios de los ejecutivos de ventas.
- Resolver los problemas internos presentados por los ejecutivos de ventas.
- Organizar promociones que aumenten las ventas.
- Analizar con apoyo del contador los resultados financieros de la empresa.
- Mantenimiento de las plataformas digitales y publicidad.
- Realiza y negocia la compra de mercancía con proveedores.
- Garantiza el mantenimiento de la tienda así como su ambiente físico y laboral.
- Capacitar al personal en las nuevas tendencias tecnológicas y de atención al cliente.

Contador:

- Realizar arqueo de cajas.
- Supervisar al responsable de bodega.
- Realizar inventarios físicos y contables.
- Elaborar los estados financieros mensualmente y reportar a la gerencia.
- Realizar pago de todas las obligaciones.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Realizar las planillas.

Cajera:

- Realizar el cierre de caja diario.
- Realizar depósitos diario y reportar a través de comprobantes al contador.
- Asegurar el área de caja e ingresar solamente el personal autorizado.
- Mantener el área de caja con orden y limpieza.
- Verificar la salida del producto.
- Recibir el dinero producto de las transacciones.

Ejecutivos de Ventas:

- Atender a los clientes que ingresen al local.
- Dar un diagnóstico previo y precio tentativo a los clientes.
- Realizar el ingreso del teléfono con los datos del mismo.
- Realizar contrato de aceptación del servicio.
- Vender los accesorios que se encuentran en el local.
- Ser el portavoz de las promociones establecidas por supervisión.
- Realizar reporte de ventas diario y enviarlo al supervisor al Gerente.
- Mantener el orden y la limpieza en el local.
- Realizar descarga de inventarios de accesorios vendidos.
- Cobrar y realizar la facturación y retenciones.
- Entregar el celular reparado con su respectivo diagnóstico.
- Mantener siempre el local abastecido de accesorios.
- Cumplir con el horario de atención al cliente.
- Cumplir con las metas semanales de ventas.
- Mantener el orden y limpieza del local.
- Reporte de informe de ventas a la gerencia.

Técnicos:

- Realizar diagnóstico de los equipos asignados.
- Ejecutar la reparación y mantenimiento de los equipos.
- Dar probado los equipos.
- Mantener el área de trabajo limpia.
- Cuidar las herramientas de trabajo.
- Validar las garantías de los equipos que ingresen.
- Brindar un reporte de los servicios brindados semanalmente.
- Realizar instalaciones de cámaras de seguridad.

Responsable de bodega:

- Realizar el control de los inventarios sus entradas y salidas.
- Reportar a la gerencia el control de inventario
- Mantener el reporte de inventario actualizado.
- Revisar que los inventarios concuerden con las salidas realizadas por los técnicos y ejecutivos de venta.
- Etiquetar y codificar los productos que ingresan a la bodega.
- Revisar que los productos se encuentren en perfecto estado.
- Reportar cualquier incidente o imprevisto que suscite al gerente.
- Reportar los accesorios, repuestos y productos que se van agotando en el inventario.
- Reportar informe de los servicios brindados al contador y gerente.

6.4.3. Captación del personal

1. Reclutamiento

Los puestos a cubrir son:

- Contador: estará realizando las actividades del control financiero y rindiendo información al propietario sobre los avances que tenga la empresa para la toma de decisiones oportunas.
- Cajeras: se requieren dos personas las que estarán directamente relacionado con la evolución de la empresa. El reclutamiento se realizará por recomendación de los accionistas y/o personas allegadas a ellos.
- Responsable de bodega: Se requiere de 1 persona capacitada en el manejo de inventarios quien estará estrechamente vinculado con el contador y los responsables de venta
- Técnicos idóneos y especializados: Actualmente la empresa cuenta con 3 personas responsables de venta en cada una de los locales y 3 técnicos especialistas en reparación y mantenimiento de los equipos tecnológicos.

En el corto plazo (1er Año) se reclutarán, 1 técnico idóneo y 2 técnico especializado. A mediano y largo plazo se irán reclutando más técnicos en función del incremento de la demanda de los productos y servicios.

2. Selección

La selección será responsabilidad del Gerente de administración, finanzas y recursos humanos y requerirá la aprobación de la presidencia. A los candidatos reclutados, se los citará a entrevistas con quienes vayan a ser sus superiores y, con la información resultante, se preseleccionarán por lo menos dos candidatos a cubrir el o los puestos.

3. Contratación

La contratación será por tiempo indeterminado, con período de prueba en acuerdo con la legislación vigente del país. El proceso de incorporación del personal nuevo estará compuesto de las siguientes tareas: Solicitar al personal a incorporar todo la documentación legal necesaria (certificado de buena conducta, cédula, situación, familiar, hijos a cargo, etc.), preparación y firma de contrato.

4. Inducción

El objetivo de la inducción es hacer que el colaborador se familiarice con la empresa y su filosofía de trabajo. La inducción será a cargo del Gerente de administración, finanzas y recursos humanos en lo que respecta a los aspectos generales de la empresa, y en los casos particulares estará a cargo del de los superiores inmediatos correspondientes.

Las actividades serán: Transmitir la visión, misión y los valores de la empresa. Historia de la empresa (origen, modo de operar, principales clientes, etc.).

Dar a conocer el organigrama de la empresa, personal que la compone, dependencias jerárquicas y relaciones del puesto a ser ocupado.

Entregar un manual con toda la información necesaria para cumplir con las normas de convivencia de MR Soluciones.

6.4.4. Desarrollo del personal

Para logra el desarrollo del personal se utiliza como pilar fundamental la capacitación, debido a que está demostrado, que con la capacitación del personal se logra mejorar la productividad, la calidad del servicio y el logro de los objetivos generales de la empresa.

Dentro de la empresa, la capacitación del personal será realizado por sus superiores, y será reforzado en cursos brindados por escuelas técnicas, Universidades y proveedores. En ambos casos, se buscará que los empleados adquieran nuevas capacidades y establezcan relaciones individuales y profesionales, que les permitan un crecimiento personal y les faciliten el desempeño de sus tareas en forma más eficiente.

6.4.5. Administración de sueldos y salarios

A continuación se detalla un cuadro con la compensación de cada uno de los integrantes de la empresa MR Soluciones.

Tabla 21. Sueldos y salarios

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Pago INNS 22.5%	Pago INATEC 2%	Vacaciones	Treceavo mes	Indemnización	Total
	GERENCIA			1,000.00	225.00	20.00	83.33	83.33	83.33	1,494.99
1	Gerente	1.00	1,000.00	1,000.00	225.00	20.00	83.33	83.33	83.33	1,494.99
	AMINISTRACION			762.00	171.45	15.24	63.50	63.50	63.50	1,139.18
5	Cajera	2.00	231.00	462.00	103.95	9.24	38.50	38.50	38.50	690.69
6	Contador	1.00	300.00	300.00	67.50	6.00	25.00	25.00	25.00	448.50
	VENTAS			1,707.00	384.08	34.14	142.24	142.24	142.24	2,551.95
7	Responsable de venta 1	1.00	300.00	300.00	67.50	6.00	25.00	25.00	25.00	749.50
8	Responsable de venta 2	1.00	247.00	247.00	55.58	4.94	20.58	20.58	20.58	617.26
9	Responsable de venta 3	1.00	232.00	232.00	52.20	4.64	19.33	19.33	19.33	346.84
10	Técnicos	3.00	232.00	696.00	156.60	13.92	58.00	58.00	58.00	1,040.51
11	Responsable de bodega	1.00	232.00	232.00	52.20	4.64	19.33	19.33	19.33	346.84
	TOTAL	11		3469	780.53	69.38	289.07	289.07	289.07	5186.12

Fuente: Elaboración propia

Los pagos sobre las prestaciones sociales se revisarán y modificarán de acuerdo a los cambios que establezca el país.

A continuación se plantea realizar remodelaciones en las tiendas para lo cual se proyecta una inversión diferida de U\$ 1,500.00

Tabla 22. Inversión diferida

Item	Descripción	Dimensión	Valor Unitario	Valor Total U\$
1	Remodelaciones en la tienda		1,500.00	1,500.00
TOTAL U\$		-	1,500.00	1,500.00

Fuente: Elaboración propia

6.4.6. Marco legal de la empresa

Tipo de Sociedad:

La empresa MR Soluciones está definida como una empresa familiar, y se encuentra inscrita en la renta y Alcaldía y a la fecha realizan pagos de cuotas fijas establecidos por los mismos.

Se proyecta que después del año 2023 y del análisis de la marcha del plan de negocio de mejora se procederá a legalizarlo mediante el acta constitutiva de empresa familiar.

La empresa familiar MR Soluciones, es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago del reparto de sus utilidades.

La empresa deberá inscribirse en la Administración de Rentas de Estelí, como contribuyente del Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (I.V.A), Seguridad Social (como empleador) y agente de retención según el caso.

6.5. Factibilidad económica y financiera

El presente capítulo se presenta la estructura de capital y las proyecciones estimadas lo que permitió analizar la factibilidad económica y financiera mediante el uso razones e indicadores financieros.

6.5.1. Inversión inicial

Para llevar a cabo el plan de negocio de MR Soluciones se requiere de una inversión inicial de U\$143,309.59

Tabla 23. Consolidado de la inversión

N°	Detalle	Valor en U\$
1	Inversión (a + b)	34,815.00
	a) Inversión Fija	32,415.00
	Maquinaria y equipo	24,600.00
	Muebles y equipos de oficina	7,815.00
	b) Inversión Diferida	2,400.00
	Gastos de Organización	400.00
	Estudio plan de Negocio	500.00
	Remodelaciones	1,500.00
2	Capital de Trabajo	108,494.59
	Mercadería	96,400.00
	Sueldos y salarios	9,551.27
	Servicios	2,543.32
	Inversión Total (1 + 2)	143,309.59

Fuente: Elaboración propia

En el caso del capital de trabajo lo que corresponde a la compra de mercadería, servicios, sueldos y salarios (sin incluir indemnización) se tiene proyectado operar para 2 meses de trabajo.

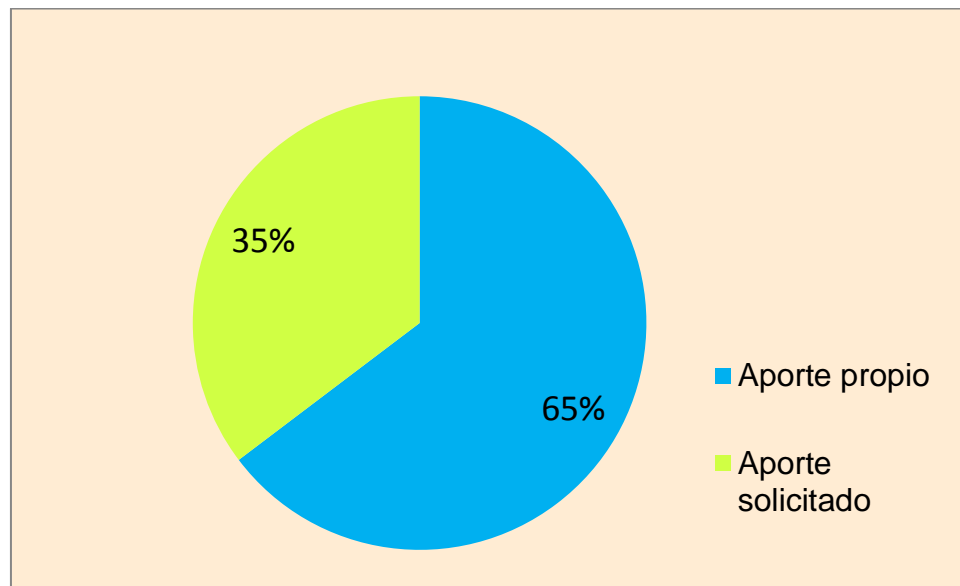
6.5.2. Estructura del capital

Tabla 24. Estructura del capital

N°	Detalle	Aporte Propio	Aporte Solicitado	Total
1	Inversión (a + b)	32,415.00	2,400.00	34,815.00
	a) Inversión Fija	32,415.00	-	32,415.00
	Maquinaria y Equipo	24,600.00	-	24,600.00
	Muebles y Enseres	7,815.00	-	7,815.00
	b) Inversión Diferida	-	2,400.00	2,400.00
	Estudio de plan de negocio		500.00	
	Gastos de Organización		400.00	400.00
	Remodelaciones		1,500.00	1,500.00
2	Capital de Trabajo	60,294.59	48,200.00	108,494.59
	Materiales	48,200.00	48,200.00	96,400.00
	Sueldos y Salarios	9,551.27		9,551.27
	Servicios	2,543.32	-	2,543.32
	Inversión Total (1 + 2)	92,709.59	50,600.00	143,309.59

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Estructura de capital



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el aporte de socios corresponde al 65% y el capital solicitado se prevé el 35%, cuyo destino es para ampliar la compra de mercadería de equipos tecnológicos y la inversión diferida.

El capital de trabajo es muy importante para lograr que la empresa no fracase en sus primeros meses de vida. En algunas ocasiones los proyectos demoran en llegar al punto de equilibrio en términos de flujo, por esa razón, es necesario hacer una provisión de recursos de capital de trabajo para poder cubrir este período de déficit de caja.

6.5.3. Financiamiento

Para la realización del plan de pago se consultaron con los bancos de la localidad y se determinó trabajar con la tasa de interés del 12% anual para créditos dolarizados otorgados por el BAC.

De igual manera se determinó la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), siendo esta la siguiente:

Tabla 25. TREMA

Descripción	
Inflación (f)	5%
Prima al riesgo (i)	20%
Tasa Oportunidad del Inversionista	25%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Nicaragua

6.5.4. Plan de pago

Tabla 26. Plan de pago

**Plan de Pagos (Forma de Pago Variable)
Expresada en Dólares**

Importe del Préstamo							\$50,600.00
Interés anual							0.12
Período del Préstamo en años							3.00
Número de pagos anuales							1.00
Pago N°	Fecha	Saldo Inicial	Pago programado	Capital	Intereses	Saldo Final	
1	Año 1	50,600.00	21,067.26	14,995.26	6,072.00	35,604.74	
2	Año 2	35,604.74	21,067.26	16,794.69	4,272.57	18,810.05	
3	Año 3	18,810.05	21,067.26	18,810.05	2,257.21	-	

Fuente; Elaboración propia

6.5.5. Depreciación de los activos fijos

Tabla 27. Depreciación

Nº	Depreciaciones	Valor Inicial	Años de Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual
1	Maquinaria y equipo	24,600.00	5.00	4,920.00	3,936.00
2	Muebles y equipos de oficina	7,815.00	5.00	1,563.00	1,250.40
TOTAL U\$		32,415.00	10.00	6,483.00	5,186.40

Fuente: Elaboración propia

La empresa estima una depreciación de la maquinaria, muebles y equipos de oficina con una vida útil de 5 años y el 20% del valor residual.

Los activos fijos son comúnmente llamados bienes de uso. Como su nombre lo indica, el objetivo que tiene es el de prestar apoyo permanente al capital de trabajo. Son activos fijos de baja liquidez, adquiridos para ser usados, y no para ser vendidos.

6.5.6. Amortización de Inversión Diferida (AID)

$$\text{Amortización de Inversión Diferida} = \frac{2400.00}{3}$$

$$\text{AID} = = \text{U\$ } 800.00$$

Anualmente se tendrá una amortización diferida de U\$ 800.00.

6.5.7. Proyección de Ventas

Tabla 28. Proyección anual de ventas

Item	Unidades de venta	Precio de Venta	Ventas al mes	Ventas 2018	2019	2020	2021
Computadoras laptop	10	600.00	6,000.00	72,000.00	92,494.36	94,344.25	97,174.57
Computadoras de escritorio	10	480.00	4,800.00	57,600.00	73,995.49	75,475.40	77,739.66
Celulares	5	580.00	20,300.00	243,600.00	312,939.25	319,198.03	328,773.97
Accesorios	Variedad	3,000.00	3,000.00	36,000.00	48,307.01	49,273.15	50,751.34
Servicios : Reparación y mantenimiento	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00	16,239.66	16,564.45	17,061.38
Total ventas U\$			35,100.00	421,200.00	543,975.76	554,855.28	571,500.93

Fuente Elaboración propia

Para la proyección de ventas se realizó basado en las ventas anuales del año 2018, a partir de este dato y analizando con el Ing. Morazán la capacidad instalada con respecto a la competencia y la experiencia que posee en el giro de la empresa se prevé un incremento del 1,2 y 3 % respectivamente para cada año, valor razonable al momento de encontrar la cantidad base para la realización de sus ventas y cumplir satisfactoriamente con la demanda.

Los precios varían de acuerdo a la marca y equipo tecnológico, teniéndose márgenes de utilidades del 20% para los equipos como laptop, computadora y celulares y, en el caso de los accesorios dejan un margen del 45%.

6.5.8. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 29. Estado de Pérdidas y Ganancias (cifras dólares)

	2019	2020	2021
Ventas	543,975.76	554,855.28	571,500.93
Compras y gastos de productos			
Compra de mercadería	323,539.38	330,010.17	339,910.48
Costos indirectos de Mercadería			
Total compras y gastos de mercadería	323,539.38	330,010.17	339,910.48
Utilidad Bruta	220,436.38	224,845.10	231,590.46
Gastos de operación			
Salario de ventas	20,484.00	20,893.68	21,520.49
Prestaciones sociales	10,240.77	10,445.58	10,758.95
Combustible	969.60	988.99	1,018.66
Servicios públicos	1,346.24	1,373.16	1,414.36
Renta de local	9,938.40	10,137.17	10,441.28
Mantenimiento de equipos	363.60	370.87	382.00
Amortización de la inversión diferida	800.00	800.00	800.00

Mantenimiento de vehículo	80.72	82.33	84.80
Seguro de vehículo	80.72	82.33	84.80
Depreciación	5,186.40	5,186.40	5,186.40
Total de gastos de operación	49,490.45	50,360.53	51,691.75
Gastos administrativos			
Salario administrativo	21,355.44	21,782.55	22,436.03
Prestaciones sociales	10,570.73	10,782.14	11,105.61
Publicidad y promociones	4,848.00	4,944.96	5,093.31
Papelería, útiles de oficina y utensilios de limpieza	557.52	568.67	585.73
Total de gastos administrativos	37,331.69	38,078.32	39,220.67
Total costos de operación y administración	86,822.14	88,438.85	90,912.42
Utilidad operativa	133,614.24	136,406.25	140,678.03
Costos financieros	6,072.00	4,272.57	2,257.21
Utilidad antes de impuestos	127,542.24	132,133.68	138,420.83
Impuesto del 30%	38,262.67	39,640.11	41,526.25
Impuesto municipal 1.5%	8,159.64	8,322.83	8,572.51
Utilidad/Pérdida Neta	81,119.93	84,170.75	88,322.06
Utilidad Acumulada	81,119.93	165,290.68	253,612.75
Impuestos Acumulados	46,422.31	94,385.24	144,484.00

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultado se proyectó para 3 años, tomando en cuenta un incremento en las compras de mercadería por \$ 96,4000.00 en el primer año de proyección. Esta proyección se realiza en base al estudio de mercado que determinó que productos presentan la mayor demanda.

6.5.9. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo está proyectado a 3 años y con un financiamiento del 12%, este se encuentra calculado entre la resta de la utilidad neta, depreciaciones acumuladas y amortización del financiamiento.

Tabla 30. Flujo de Efectivo (cifras dólares)

	1	2	3
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		259,490.97	380,940.62
Entradas de operación			
Inversión inicial	143,309.59		
Ventas de contado	543,975.76	554,855.28	571,500.93
Flujo de efectivo de operación	687,285.35	814,346.24	952,441.55
Salidas de financiamiento e inversión			
Compra de mercadería	323,539.38	330,010.17	339,910.48
Servicios	1,346.24	1,373.16	1,414.36
Sueldos del personal administrativo	21,355.44	21,782.55	22,436.03
Prestaciones sociales de personal administrativo	10,570.73	10,782.14	11,105.61
Salarios de personal de venta	20,484.00	20,484.00	20,484.00
Prestaciones sociales de personal de venta	10,240.77	10,445.58	10,758.95
Papelería, útiles de oficina y utensilios de limpieza	557.52	568.67	585.73
Combustible	969.60	988.99	1,018.66
Mantenimiento	363.60	370.87	382.00
Pago de intereses	6,072.00	4,272.57	2,257.21
Pago de principal	14,995.26	16,794.69	18,810.05
Publicidad y promoción	4,800.00	5,232.00	5,232.00
Seguro	80.72	80.72	80.72
Mantenimiento de vehículo	80.72	82.33	84.80
Renta de local	9,938.40	10,137.17	10,441.28
Inversión Diferida	2,400.00		
Total salidas	427,794.38	433,405.63	445,001.88
Saldo de flujo de efectivo por período	259,490.97	380,940.62	507,439.68

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Flujo Neto de Efectivo

	0	1	2	3
Rubros				
Ventas		543,975.76	554,855.28	571,500.93
Costos totales		406,727.12	412,338.37	423,934.62
Depreciación		5,186.40	5,186.40	5,186.40
Amortización del diferido		800.00	800.00	800.00
Costos financieros		6,072.00	4,272.57	2,257.21
Utilidad gravable neta		125,190.24	132,257.94	139,322.71
Impuestos I. R. 30%		37,557.07	39,677.38	41,796.81
Impuestos municipales 1.5%		8,159.64	8,322.83	8,572.51
Utilidad neta		79,473.53	84,257.73	88,953.38
Depreciación		5,186.40	5,186.40	5,186.40
Amortización del diferido		800.00	800.00	800.00
Valor residual				22,042.20
Costo de inversión	143,309.59			
Créditos recibidos	50,600.00			
Amortización del principal		14,995.26	16,794.69	18,810.05
Flujo neto de efectivo	(92,709.59)	70,464.67	73,449.44	98,171.93

Fuente: Elaboración propia

6.5.10. Balance General

El balance general está proyectado a 3 años de acuerdo a sus activos circulantes y fijos, así como sus pasivos.

Tabla 32. Balance General (cifras dólar)

Activo	Apertura	1	2	3
Circulante				
Efectivo en Banco	108,494.59	108,494.59	108,494.59	108,494.59
Cuentas por cobrar		259,490.97	380,940.62	507,439.68
Total de Activo Circulante	108,494.59	367,985.56	489,435.21	615,934.26
Fijo				
Equipo rodante	24,600.00	20,664.00	16,728.00	12,792.00
Depreciación de equipo rodante		3,936.00	3,936.00	3,936.00
Muebles y equipos	7,815.00	6,564.60	5,314.20	4,063.80
Depreciación de equipo de oficina		1,250.40	1,250.40	1,250.40

Total de Activo Fijo	32,415.00	32,415.00	27,228.60	22,042.20
Diferido				
Total inversión diferida	2,400.00	1,600.00	800.00	0.00
Amortización de la inversión diferida		800.00	800.00	800.00
Total de Activo Diferido	2,400.00	2,400.00	1,600.00	800.00
Total de activos	143,309.59	402,800.56	518,263.81	638,776.46
Pasivo				
Impuestos por pagar		81,119.93	165,290.68	253,612.75
Cuentas por pagar	50,600.00	14,995.26	16,794.69	18,810.05
Total de pasivos	50,600.00	96,115.19	182,085.37	272,422.80
Capital Contable				
Capital Social	92,709.59	92,709.59	92,709.59	92,709.59
Patrimonio		108,494.59	108,494.59	108,494.59
Utilidades Retenidas		81,119.93	165,290.68	253,612.75
Total de capital contable	92,709.59	306,685.37	336,178.43	366,353.66
Total pasivo y capital	143,309.59	402,800.56	518,263.81	638,776.46

Fuente: Elaboración propia

El capital social, es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de sus operaciones. El capital social de MR Soluciones es de U\$ 92,709.59

6.5.11. Indicadores financieros

El análisis económico-financiero tiene como objetivo general determinar los principales indicadores de factibilidad del plan de negocio; hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del plan; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad.

En definitiva, este análisis económico-financiero nos permite dar una visión, lo más acertada a la realidad, de la posibilidad y viabilidad del plan de negocio.

Tabla 33. Indicadores financieros

Item	Inversión total (U\$143,309.59)
TREMA	25%
VAN	\$60,933.82
TIR	64%
PRI	1 año 3 meses y 19 días

Fuente: Elaboración propia

La tasa interna de retorno mide la rentabilidad como porcentaje. Cuando el Valor actual neto sea cero, la TIR será igual a la tasa de retorno exigida al proyecto. Esto indica que el plan de negocio es rentable en un **64%**.

En cambio el VAN mide la rentabilidad después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y se resta la inversión total expresada en el momento cero, y cuyo resultado indica que después de pagar la deuda a la empresa le queda a favor **\$60,933.82** con período de recuperación de inversión de 1 año, 3 meses y 19 días.

Tabla 34. Relación Beneficio Costo

VAN Ingresos 25%	1,082,896.46
VAN Egresos 25%	958,390.10
RBC	1.13

Fuente: Elaboración propia

La relación beneficio costo indica que la empresa por cada U\$ 1.00 que invierte le queda a favor 0.13 centavos de dólar, por lo tanto, es un proyecto económicamente viable desde el punto de vista financiero.

A continuación se exponen los diferentes índices financieros que ayudarán a definir en qué estado se encuentra la empresa y que rumbo va a tomar en el futuro, para este caso se analizaron las razones con respecto a los activos, deuda, rentabilidad y liquidez.

Tabla 35. Razones Financieras

Razones	1	2	3
Razón de circulante	3.83	2.69	2.26
Razón de la deuda	23.86%	35.13%	42.65%
Razón de la capacidad de pago de intereses	22.00%	31.93%	62.32%
Margen de utilidad bruta	40.52%	40.52%	40.52%
Margen de utilidad operativa	24.56%	24.58%	24.62%
Margen de utilidad neta	14.91%	15.17%	15.45%

Fuente: Elaboración propia

A través de las pruebas de liquidez, se puede observar que la empresa contará con capacidad para cubrir sus pagos en aproximadamente 3 veces.

Por otro lado la empresa requiere de un 23.86%, 35.13% y 42.65% respectivamente para financiar sus activos; es decir, que tiene solvencia financiera.

En relación con la razón de la capacidad de pago de intereses, se tiene un 22% hasta un 62.32% para hacerle frente a los intereses con lo obtenido en la utilidad operativa.

El margen de utilidad bruta da como resultado el 40.52% respectivamente en los tres años, esto indica que por cada dólar que se obtiene de la venta 0.52 centavos son de utilidad bruta. La utilidad operativa que resulta de restarle a la utilidad bruta los costos operativos es de aproximadamente 24%. En cuanto a los márgenes de utilidad neta, se observa que por cada dólar que se obtiene de la venta 0.91 centavos son de utilidad neta.

7. CONCLUSIONES

A partir de los diferentes estudios realizados se puede concluir:

El estudio de mercado brindó información sobre el segmento de mercado el cual está establecido por estudiantes, profesionales, asalariados, comerciantes y amas de casa, teniéndose una proyección de 101,109 personas que conforman los clientes potenciales de la ciudad de Estelí, que demandan equipos tecnológicos (celulares, computadoras y accesorios) y servicios de reparación y mantenimiento a los mismos, por lo tanto, la empresa espera cubrir la demanda insatisfecha anualmente con una mayor oferta de productos.

En el estudio de mercado quedo evidenciado que sus principales competidores como: Radio Shack, COPASA y Tiendas de celulares. Sin embargo, Radio Shack y MR Soluciones se encuentran al mismo nivel y compiten en atención al cliente y garantía.

El 88% de la población conoce de MR Soluciones, y de estos el 65% posee ingresos mayores a los C\$ 4,999.00, es decir, tienen cierto poder adquisitivo de compra.

Por otra parte, los encuestados valoran como factor de compra el producto tecnológico, marca y precio, aspectos fundamentales para la proyección de ventas.

En base al trabajo desarrollado se puede identificar que a pesar de la alta competitividad que hay en la industria de las tecnologías de la información, aún es posible competir en base a un producto o servicio diferenciado. Se pudo dar cumplimiento a los objetivos planteado a inicio de este plan de negocio.

El estudio técnico refleja el diagrama de flujo de proceso de ventas con el que se logrará optimizar los recursos disponibles, mayor confiabilidad y seguridad del

proceso controlado, mejorar la calidad en la atención y productividad, así como la rentabilidad del negocio.

Desde el punto de vista técnico, la ampliación de negocio es viable puesto que la empresa, posee los recursos materiales y humanos para su correcta implementación.

La empresa al momento de realizar el plan de negocio no cuenta con estructura organizativa y legal, sin embargo, realiza sus prestaciones sociales, pago de INSS, así como vacaciones y treceavo mes y los pagos a la Dirección General de Ingresos y Alcaldía Municipal de Estelí.

El estudio financiero demuestra que el plan de negocio es rentable, puesto que se utilizó una tasa de descuento del 25% (tasa de oportunidad del inversionista) dando como resultado una TIR de 64% incluyendo la inversión total de U\$143,309.59, un VAN de U\$60,933.82, una Relación Beneficio Costo de C\$ 1.13, un Periodo de Recuperación de la Inversión de 1 año, 3 meses y 19 días.

Finalmente, las razones financieras demuestran que la empresa tiene capacidad de pago a corto plazo, es decir, cuenta con solvencia financiera. Asimismo, la rentabilidad bruta, operativa y neta presenta tasas sumamente atractivas, lo que garantiza la buena andanza financiera de MR Soluciones.

8. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones realizadas se plantean las siguientes recomendaciones que son fundamentales para la ampliación y visión empresarial de MR Soluciones:

- La empresa debe de oficializar su misión, visión, valores y estructura organizativa.
- Implementar el presente plan de negocios puesto que sería una alternativa rentable que generaría ganancias significativas para sus propietarios.
- Realizar actividades de acompañamiento del tráfico en la página web de la empresa, utilizando el ratio de entradas vs. compras, de manera que se mida el impacto de la página directamente relacionada a la publicidad electrónica a emplearse.
- Medir el posicionamiento de MR Soluciones en el mercado y evaluar la estrategia de marketing, según el ciclo de vida de la mercadería y servicio.
- Establecer sistemas de medición y control para la rotación del personal que será un factor clave para evaluar el aprendizaje del equipo de trabajo de la empresa.
- Mantener el inventario actualizado, que le permita llevar un control exhaustivo de la mercadería.
- Evaluar constantemente las variables claves que influyen en la generación de ganancias mediante indicadores de venta y gestión.

- MR Soluciones debe de mantenerse en constante investigación con las nuevas tendencias tecnológicas que se introducen en el mercado.
- Capacitar al personal al introducir mercadería con nuevas características en el mercado, no sólo por la rentabilidad que el negocio demuestra, sino también por las implicaciones positivas en la mejora de hábitos de consumo, gustos y preferencias de la población.
- Se deben establecer estrategias, procesos y procedimientos idóneos, que sean utilizados efectivamente para el logro de los objetivos propuestos.
- Por último, es necesario realizar diversas actividades de relaciones públicas, merchandising y promociones para que la cobertura y exposición del producto o mercadería sea adecuada ante los potenciales compradores y además permita una respuesta de la competencia con productos de características y beneficios similares.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alaniz Flores, D. (2012). *Plan de negocio*. Estelí: FAREM, EURECA.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito Cuarta Edición*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos (Sexta ed.)*. México D.F: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- Banrepcultural. (2017). *Competencias del mercado*. Obtenido de Banrepcultural: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias_del_mercado
- Blandón Fajardo, R. (2016). *Plan de negocio Establecimiento de una panadería en la comunidad Los Copales en Somoto, Madriz, 2016-2020*. Universidad Nacional Agraria, Facultad De Desarrollo Rural. Managua: No publicado. Recuperado el 02 de Noviembre de 2018
- Casalet, M. (1998). *Tecnología: Concepto, Problemas y Perspectivas*. México: Siglo XXI.
- Castro, J. (17 de Marzo de 2015). *¿Qué es el balance general y cuáles son sus objetivos?* Obtenido de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Castro, J. (18 de Febrero de 2015). *¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?* Obtenido de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Chain S., N., & y Chain, R. S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos (Quinta ed.)*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Club ensayos. (07 de Octubre de 2013). *Instalaciones físicas De Una Empresa*. Obtenido de Club ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Instalaciones-f%C3%ADsicas-De-Una-Empresa/1112675.html>
- Conceptodefinicion.de. ((s.f.)). *Definición de Servicio*. Obtenido de Conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/servicio/>
- CreceNegocios. (2013). *Los valores de una empresa*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/vision-mision-y-valores-de-una-empresa/>

- CreceNegocios. (2015). *La promoción de ventas (definición y ejemplos)*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/la-promocion-de-ventas-definicion-y-ejemplos/>
- debitoor. ((s.f.)). *Flujo de efectivo - ¿Qué es el flujo de efectivo?* Obtenido de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-flujo-efectivo>
- Definición. (s.f.). *Definición de contratación*. Obtenido de Definición: <https://definicion.mx/contratacion/>
- Díaz Rozas, D., Merino Castro, E. P., & Salas Hidalgo, G. (2015). *Plan de negocio para la implementación de un restaurante pizzería fusión Ítalo-andina*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú: No publicado. Recuperado el 01 de Noviembre de 2018
- Fidias Arias, G. (2012). *El proyecto de Investigación* (6 a edición ed.). Caracas: Episteme.
- Fischer, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *MERCADOTECNIA 4ta Edición*. The McGraw-Hill: México.
- FUNIDES. (2017). Recuperado el 30 de Diciembre de 2018, de coyuntura económica: www.funides.com
- Galán, J. S. ((s.f.)). *Servicio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Galiano Muñoz, F. (2016). *Plan de Negocio Suplementa T*. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, España: No publicado. Recuperado el 01 de Noviembre de 2018
- García Parra, M., & Jordá Lloret, J. (2004). *Dirección financiera*. Barcelona: EDICIONS UPC.
- Gerencie.com. (17 de Octubre de 2017). *Amortización de activos diferidos*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-diferidos.html>
- Gestiopolis. ((s.f.)). *Administración de sueldos y salarios*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- GestioPolis. (Marzo de 2005). Obtenido de Diferencias entre producto y servicio: <https://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>

- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gordon, D. (2014). *edu.co*. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de http://www.colbritanico.edu.co/CBCStudents/Proyectos%20de%20metodologia/Economia_Competencia%20empresarial.pdf
- Guina NIFF para directores 2017-2018. (2017). *Normas Internacionales de Informacion Financiera*. Peru: Building a better working world.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *MARKETING*. México: Pearson Educación.
- Lagos, M. (2012). *Plan de negocio*. Estelí: FAREM .
- Latorre Estivalis, C. (2014). *Plan de empresa para expansión de negocio de una empresade distribución de bebidas*. Valencia, España: No publicado. Recuperado el 29 de Octubre de 2018
- Ley No. 645. (24 de Enero de 2008). *mific.gob.ni*. Obtenido de <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20DGF/EDD/Ley%20N%C2%BA%20645,%20Ley%20MIPYME%20y%20su%20Reglamento.pdf>
- Ley núm. 185. (5 de Septiembre de 1996). Código del Trabajo . Managua, Nicaragua: La Gaceta No. 205.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2010). *Administración De Pequeñas Empresas (Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras)*. México: Cengage Learning Editores.
- Malhotra, N. K. (2007). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Manene, L. M. (28 de JULIO de 2011). *DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES*. Obtenido de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

- Marketing Razonable. (10 de Diciembre de 2015). *Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing*. Obtenido de Marketing Razonable: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- MATOS, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Mera Mendéz, K. F. (2017). *Plan de negocios para evaluar viabilidad de evolución de una tienda de abarrotes a un mini market en pascuales*. Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina: No publicado.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: Editorial Limusa.
- Merino Castillo, I. J., & Panchi Herrera, F. R. (2014). *Diseño y desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa facilitadora del servicio de comercialización on-line de productos entre empresas*. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador: No publicado. Recuperado el 01 de Noviembre de 2018
- Molina Muñoz, Á. d., & Rodríguez Montano, G. C. (2016). *PLAN DE NEGOCIO QUESO CAPRINO EN LA CIUDAD DE RIVAS*. Rivas: No publicado.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Colección Sapientia, 74.
- Monzón Blandón, F. d., Umaña Betanco, N. A., & Zeledón Pineda, J. M. (2017). *Plan de negocio para la creación de una planta procesadora de café secado natural en cereza, en San Rafael del Norte, 2017*. Estelí: No publicado.
- Morales, c. m. (2010). *Colección de gerencia de proyectos*. Copyright © 2010.
- Morazán Balladares, I. (12 de Enero de 2019). Generalidades de la empresa. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Motenegro Palacios, M. T. (2012). *Plan de negocio*. Estelí: FAREM, EURECA.
- Nogueira Costa, M., Farydee Montoya , F. D., & Peñaloza Rojas, E. (2009). *Plan de negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima*. Pontificia Universidad Católica del Peru. Lima, Peru: No publicado. Recuperado el 30 de Octubre de 2018

- Ochoa, C. (19 de Febrero de 2015). *netquest.com*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2018, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>
- Pedrosa, S. J. ((s.f.)). *Riesgo de mercado*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-mercado.html>
- Pérez Cubillo, C. G. (2014). *Plan de Necios "Tienda BEBITOS"*. Managua: No publicado.
- Perez, A. B. (30 de Mayo de 2018). *Estados Financieros Proyectados*. Obtenido de ENCICLOPEDIA FINANCIERA: <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros/estados-financieros-proyectados.htm>
- Porto, J. P. (2008). *Definición de Costo*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/costo/>
- Ramos, F. R. (9 de Febrero de 2010). *Para qué le sirve a una empresa un organigrama*. Obtenido de Rpp Noticias : <https://rpp.pe/economia/negocios/para-que-le-sirve-a-una-empresa-un-organigrama-noticia-241345>
- Recursos Humanos. (01 de Marzo de 2009). *Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano*. Obtenido de Overblog: <http://google.overblog.es/article-28522437.html>
- Reyes Briones, A. J. (2012). *PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CERVECERIA EN NICARAGUA. RAZON SOCIAL: LA LIBERTAD PINOLERA*. UNIVERSIDAD DE CHILE. Santiago de Chile: No publicado. Recuperado el 29 de Octubre de 2018
- Riquelme, M. (16 de Marzo de 2018). *Mejora Continua (Proceso, Importancia Y Características)*. Obtenido de Web Y Empresas: https://www.webyempresas.com/mejora-continua/#Que_es_mejora_continua
- Rodríguez, R. A. (2011). *EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Sablich Huamani, C. A. (10 de Junio de 2010). *Administración y dirección de empresas, conceptos y técnicas*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2018, de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/administracion-y-direccion-de-empresas-conceptos-y-tecnicas/>
- Sánchez Galán, J. R. (2008). *Principios básicos de empresa*. Madrid: Vision Libros.

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Misión y Visión* . Obtenido de Promonegocios.net:
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Universidad de America Latina. (s.f.). *Plan de mercado II*. Obtenido de Universidad
de America Latina:
http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Bachillerato/Formacion_empresarial_I/Pdf/Sesion_07.pdf

Videa Merlo, E. J. (2012). *Plan de negocio*. Estelí: FAREM, EURECA.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios (Herramienta para evaluar la
viabilidad de un negocio)*. Perú: © Nathan Associates Inc, 2009.

Zapata, J. (09 de Septiembre de 2011). *DIAGRAMAS DE BLOQUES: CONCEPTO,
CLASIFICACIÓN Y TÉCNICA DE ELABORACIÓN*. Obtenido de Scribd:
<https://es.scribd.com/doc/64318816/DIAGRAMAS-DE-BLOQUES>

10. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de estudio de mercado

Estimado señor o señora la presente entrevista está orientada al levantamiento de información en relación al estado actual de la empresa MR Soluciones con el objetivo de ampliar los servicios y productos que actualmente ofrece en la Ciudad de Estelí. Los datos que ustedes proporcionen servirán para la elaboración de Plan de Negocio de la tesis de Maestría en Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Unan Managua, FAREM Estelí. Agradeciéndoles de antemano su valioso aporte.

Nota: Marque con una X una opción de las siguientes preguntas.

I. Generalidades del encuestado (segmento de mercado)

1.1. ¿Tiene Usted conocimiento de la existencia de la tienda MR Soluciones Tecnología a tu alcance?

Si No

Condición: Si la persona no conoce de MR Soluciones el encuestador (a) explicará sobre el servicio que la empresa realiza, y continuará su llenado de formulario.

1.2. Sexo:

Masculino Femenino

1.3. Edad

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a. 15 – 20 años | <input type="checkbox"/> | d. 31 – 35 años. | <input type="checkbox"/> |
| b. 21 – 25 años | <input type="checkbox"/> | e. 36- 40 años | <input type="checkbox"/> |
| c. 26 – 30 años | <input type="checkbox"/> | f. 41 años a más | <input type="checkbox"/> |

1.4. Nivel académico

- | | | | |
|---------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a. Primaria | <input type="checkbox"/> | d. Universitario | <input type="checkbox"/> |
| b. Secundaria | <input type="checkbox"/> | e. Profesional | <input type="checkbox"/> |
| c. Técnico | <input type="checkbox"/> | | |

1.5. ¿Cuál es su profesión u oficio?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Asalariado | <input type="checkbox"/> | Estudiante | <input type="checkbox"/> |
| Profesional | <input type="checkbox"/> | | |
| independiente | <input type="checkbox"/> | Ama de casa | <input type="checkbox"/> |
| Comerciante | <input type="checkbox"/> | | |

1.6. ¿Cuál es su lugar de procedencia?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Estelí | <input type="checkbox"/> | Matriz | <input type="checkbox"/> |
| Matagalpa | <input type="checkbox"/> | Nueva Segovia | <input type="checkbox"/> |
| Jinotega | <input type="checkbox"/> | León | <input type="checkbox"/> |
| Otros especifique: _____ | | | |

1.7. ¿De cuánto son sus ingresos promedios?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Menos de C\$ 4,999.00 | <input type="checkbox"/> |
| De C\$5000.00 a C\$ 10,000 | <input type="checkbox"/> |
| De C\$ 10,001.00 a C\$ 15,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| De C\$15,0001 a más | <input type="checkbox"/> |

II. Desarrollo de investigación de mercado

2.1. Demanda Potencial

- Producto

2.1.1. ¿Qué productos ha comprado en el último año? ¿Marque con una X el producto o productos comprados en el último año?

Producto	Producto complementario
Laptops	Teclados
Computadoras de escritorio	Mochilas
Cámaras de vigilancia	Mouse
Impresoras	Tintas de impresora
Equipos Gaming	Memorias USB
Reloj Smart watch	Temperas glass
Escritorios	Protectores de celulares
Consolas de vídeo juego	Audiófonos
Sillas ejecutivas	Bolsos
Alarmas de seguridad	Parlantes
Equipos de sonidos	Cables
Televisores	Baterías
Tablets	Servicio de reparación de celulares, Tablet y PC
Celulares	Servicios de Mantenimientos de computadora
Data Show	Discos duros
Cajas registradoras	Vídeo juegos
Otros (especifique):	

2.1.2. ¿Con qué frecuencia compra los productos y servicios antes mencionados?

Mensual

Cada tres meses

Cada seis meses

Cada año

2.1.3. ¿Cuánto invierte Usted en la compra de productos tecnológicos?

U\$ 10.00 a 100.00

U\$ 301.00 a 400.00

U\$ 101.00 a 200.00

U\$ 401.00 a 500.00

US 201.00 a 300.00

U\$ 500.00 a más

2.1.4. ¿Qué marca prefiere Usted al momento de comprar un producto?

Marcas

Apple

Samsung

Huawei

DELL

Asus

Otro (especifique):

Marcas

Sony

Klip Xtreme

Lenovo

HP

Argon

2.1.5. ¿Qué características tiene en cuenta al momento de comprar un producto o servicio?

Marca

Precio

Tecnología

2.1.6. ¿La compra realizada es para uso?

Personal o Empresa privada

- Competencia

2.1.7. ¿Conoce Usted empresas que compiten con MR Soluciones?

Sí No

2.1.8. Mencione el nombre de las empresas que compiten con RM Souciones:

	Nombre de la empresa
Competidor 1.	
Competidor 2.	
Competidor 3.	
Otros	

- Precio

2.1.9. ¿Considera usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de los productos?

Sí No

2.1.10. ¿Considera Usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de los competidores?

Sí No

2.1.11. ¿Considera Usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de la Marca de los productos?

Sí No

- Plaza (Distribución o puntos de venta)

2.1.12. ¿En qué lugar de establecimiento compra su producto o servicios tecnológicos?

Mencione:

2.1.13. ¿Considera Usted que la tienda MR Soluciones- tecnología a tu alcance, está bien ubicado o accesible?

Sí No

- Promoción

¿En qué medio publicitario se dio cuenta de la existencia de MR Soluciones – Tecnología a tu alcance?

Radio Páginas web
 Redes sociales Volantes
 TV Otros especifique:

2.1.14. ¿Qué tipo de promoción le gustaría MR soluciones – tecnología a tu alcance brinde a sus clientes?

Descuentos sobre compras mayores de U\$ 200.00 Rifas
 Regalías Otras

2.1.15. Valore en escala 1 a 5 (1 menor puntaje y 5 mayor puntaje) el nombre de la empresa:

Nombre de la empresa	Criterios			
	Corto	Fácil de recordar	Fácil de lectura	Coincide con su quehacer
MR Soluciones Tecnología a tu alcance				

2.1.17. Sugerencias a MR Soluciones para su mejora continua:

Gracias por su apoyo y tiempo.

Anexo 2. Entrevista a propietarios de empresas MR Soluciones

Estimado señor o señora. La presente entrevista está orientada al levantamiento de información en relación al estado actual y problemática enfrentada por su empresa. Los datos que ustedes proporcionen servirán para la formulación de una tesis de Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan Managua FAREM Estelí, sobre el desarrollo de la empresa MR Soluciones.

Nos gustaría conocer su punto de vista como experto respondiendo las siguientes preguntas, todo lo que se responda en el cuestionario será manejado con completa confidencialidad.

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y cuándo fue fundada?
2. ¿Cuenta con misión, visión y valores la empresa?
1. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
2. ¿Dónde está ubicada su empresa?
3. ¿Cuántas sucursales tiene?
4. ¿Cuenta con un organigrama definido?
5. ¿Cuáles son las funciones por área?
6. ¿Qué situaciones ha enfrentado su empresa en la producción de bienes y servicios?
7. ¿Cuenta con una política de precios, cómo hace para bajar costos?
8. ¿Qué cantidades de producto usted produce y comercializa?
9. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en este periodo?
10. ¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa?
11. ¿Cuenta con alianzas estratégicas su empresa?
12. ¿Cuáles son los medios de publicidad que utiliza la empresa?
13. ¿Cuenta con un presupuesto para la publicidad?
14. ¿Cuánto es su monto destinado para la publicidad?
15. ¿Cuáles son sus tres competidores más fuertes?.
16. Valoración de competencia

17. ¿Cómo califica usted el posicionamiento de sus tres competidores más fuertes con relación a su empresa?, para ello se tienen los siguientes criterios los que se evaluará con puntajes de 1 a 5, menor puntaje 1 y mayor puntaje 5.

No	Items	Criterios						
		Precio	Calidad	Garantía	Atención al cliente	Confianza	Producto probado	Opciones de pago
1	Competidor 1.							
2	Competidor 2.							
3	Competidor 3.							
4	Empresa MR Soluciones							

18. ¿Cuáles son las áreas de influencia de la competencia?

- FODA

19. Valoración general de acuerdo a los siguientes aspectos

Items	Criterios		
	Siempre	A veces	Nunca
Generalidades de la empresa:			
1. El empresario ha fijado los objetivos estratégicos (medibles y verificables) para los diferentes ámbitos de la empresa y evalúa el cumplimiento de éstos.			
2. Existe consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, evidenciándose cambios en aquellas áreas definidas como críticas o estratégicas.			
3. El empresario conoce el concepto de objetivo estratégico, lo tiene internalizado, para definir los propios.			

Items	Criterios		
	Siempre	A veces	Nunca
4. Existe consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos estratégicos planteados. El empresario muestra convicción y claridad por las metas futuras			
5. Los objetivos estratégicos son consistentes con los valores que impulsan a la empresa			
6. El empresario conoce el concepto de misión, la tiene declarada, escrita e internalizada			
7. El empresario tiene claro hacia donde se proyecta su empresa a largo plazo			
8. El empresario es capaz de definir cuál es su negocio			
9. Al iniciar la empresa el empresario poseía conocimientos técnicos y teóricos de la actividad propia del giro			
10. El empresario se muestra comprometido con el futuro, a pesar de las circunstancias, y no tiene previsto cerrar o cambiar drásticamente su negocio.			
Mercado	Siempre	A veces	Nunca
11. La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos por la empresa			
12. El empresario conoce los distintos canales a los que puede acceder, los ha evaluado y ha optado por aquel que le reporta mayores beneficios			
13. La empresa se preocupa de entrenar a sus distribuidores respecto a las características y beneficios de sus productos, así como del material promocional			
14. La empresa tiene definida la estructura de costos de todos los productos para la fijación de precios.			
15. Existe una comparación permanente del precio de			

Items	Criterios		
	Siempre	A veces	Nunca
los productos con los competidores y se han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos			
16. Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios para lo cual existe información documentada.			
Servicios			
17. La empresa dispone de tecnologías de última generación, funcionales y operativas (sistemas contables)			
18. El empresario se informa permanentemente de la tecnología de punta utilizada por la el sector comercio y servicio y realiza una evaluación de ella comparándola con la utilizada en su empresa tomando medidas al respecto			
19. Las materias primas y productos son almacenados separadamente, considerando sus características físicas y químicas, mediante un sistema que garantiza una adecuada rotación, uso y control de estos.			
20. Existe un responsable del manejo de inventarios que lleva registros que son de fácil verificación por parte del empresario.			
21. La empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, compras de mercadería con el propósito de asegurar la calidad del producto.			
22. Se lleva un registro actualizado de las entradas de las compras de la mercadería y materias primas a utilizar para brindar el servicio.			
23. La empresa dispone de un sistema de control de inventarios (planillas, registros, etc.) de materias primas y compras de productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la			

Ítems	Criterios		
	Siempre	A veces	Nunca
demanda de productos.			
Finanzas			
24. La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos			
25. El empresario realizó una evaluación de su proyecto empresa, analizando los costos de oportunidad que le significaba instalar o no la empresa.			

Anexo 3. Instrumento Estudio Técnico

Localización

Método cualitativo por puntos

Para la selección de la localización de la planta procesadora se asignarán factores cuantitativos a una serie de factores considerados relevantes para la localización, lo que conducirá a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. Este método permitirá la ponderación de factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.

Se propondrán dos localidades donde se le asignarán valores, así como la calificación y la localidad que obtenga el mayor puntaje será utilizada para ubicar la empresa:

Factores relevantes	Puntaje asignado	Localización A		Localización B	
		Calificación	Calif. ponderada	Calificación	Calif. ponderada
Acceso a Materia prima	0.20				
Mano de obra	0.20				
Accesibilidad a servicios básicos (Agua, energía, telefonía)	0.15				
Cercanía con mercados formales e informales	0.20				
Infraestructuras disponibles	0.15				
Seguridad pública	0.10				
Suma	1.00				

Micro localización

Una vez seleccionada la mejor localidad para la ubicación de la planta, se procederá a realizar los estudios necesarios en el terreno si bien sea para construir un nuevo edificio de dos plantas o remodelar una estructura existente para lo cual se necesitará la siguiente información:

- Estado actual del terreno o edificación, área disponible para expansión.
- Accesibilidad a las principales vías de comunicación.
 - Accesibilidad a los servicios básicos.
 - Instalaciones necesarias para la instalación de la planta.

Anexo 4. Cédulas de trabajo

Tabla N°: Selección de equipo y maquinaria

Selección de la maquinaria

Numero de proveedor	Proveedor	Dirección
1		
2		
3		
4		
5		

Instrumentos de Estudio Económico

Tabla N° Inversión Inicial

CONCEPTO	AÑO 2019	AÑO 2020
Total		

Tabla N°: Depreciación

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor total	Vida Útil
Equipo N° 1							
Equipo N° 2							
Equipo N° 3							
Equipo N° 4							
Equipo N° 5							
Equipo N° 6							
Equipo N° 7							
Total							

Tabla N°: Amortización

Número de cuota	Principal	Cuota	Interés Corriente	Interés Moratorio	Total de la cuota	Saldo
Cuota N° 1						
Cuota N° 2						
Cuota N° 3						
ETC.....						
Total						

Tabla N°: Presupuesto de mercadería o productos de los servicios

DETALLE	COSTOS POR UNIDAD DE PRODUCTO	2019	2020
Total			

Tabla N°: Presupuesto de materiales indirectos:

DETALLE	COSTOS POR UNIDAD PRODUCIDA	2019	2020
Total			
OTROS GASTOS INDIRECTOS			
DETALLE		2019	2020
Depreciaciones			
Artículos de limpieza			
Materiales de oficina			
Imprevistos			
Total			

Tabla N°: Planilla Personal

<i>Item</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cant.</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor total</i>	<i>Pago INN S 19 %</i>	<i>Pago INAT EC 2%</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Treceavo mes</i>	<i>Indemnización</i>	<i>Total</i>
Directa										
	GERENCIA									
1	Gerente									
	AMINISTRACION									
2	Caja									
3	Asistente contable									
4	Conserje									
	VENTAS									
6	Responsable de Ventas y Marketing									
7	Vendedores									
	TOTAL									

Tabla N°: Gastos de Administración

DETALLE	2019	2020
Sueldos de Administración		
Combustible, repuestos, mantenimiento		
Papelería y útiles de oficina		
Útiles de aseo		
Energía eléctrica		
Agua		
Internet		
Depreciación		
Total		

Tabla N°: Mano de Obra indirecta

Puesto	Unidad de Medida	Cantidad	Monto por servicio	Total
Vendedores				
Total				

Servicios profesionales

Puesto	Unidad de Medida	Cantidad	Monto por servicio	Total
Servicios Profesionales - Contador				
Total				

Tabla N°: Costos Fijos y Variables

DESCRIPCION	COSTO EN DOLARES	
	AÑO 1	AÑO 2
COSTO VARIABLE		
Mercadería o productos		
Servicios contables		
Mano de Obra Indirecta		
Sub Total		
Costos fijos		
Mano de obra directa		
Energía eléctrica		
Agua		
Internet		
Combustible		
Impuestos municipales		
Renta de local		
Depreciación		
Amortización		
Gerente		
Responsable de caja y ventas		
Auxiliar contable		
Conserje		
Gastos general y administrativo		
Seguros		
Imprevistos		
Sub Total		
Total		

Tabla N°: Balance General

Balance General

ACTIVO	
Activo Circulante	
Inversiones	
Inventario inicial	
Cuentas por cobrar	
Sub total	
Activo fijo	
Mobiliario y equipo	
Sub total	
Activo diferido	
Total de Activos	

PASIVO	
Pasivo Circulante	
Sueldos, deudores, impuestos	
Pasivo Fijo	
Préstamo a 5 años	
Capital	
Pasivo + capital	

Tabla N°: Ingresos

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	Ingreso mes	INGRESOS 2019	INGRESOS 2020
Computadoras						
Celulares						
Tablet						
.						
n productos						
Total						

Tabla N°: Estado de Pérdidas y Ganancias

	Meses	N meses
Ventas		
Compras y gastos de productos		
Compra de materia prima		
Ccostos indirectos de fabricación		
Total compras y gastos de fabricación		
Utilidad Bruta		
Gastos de operación		
Mano de obra		
Prestaciones sociales		
Combustible		
Servicios públicos		
Mantenimiento		
Amortización de la inversión diferida		

	Meses	N meses
Depreciación		
Total de gastos de operación		
Gastos administrativos		
Sueldos		
Prestaciones sociales		
Publicidad y promociones		
Papelería, útiles de oficina y utensilios de limpieza		
Total de gastos administrativos		
Total costos de operación y administración		
Utilidad operative		
Costos financieros		
Utilidad antes de impuestos		
Impuesto del 30%		
Utilidad/Pérdida Neta		
Utilidad Acumulada		
Impuestos Acumulados		

Tabla No. de Flujo Neto

	Meses	N meses
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		
Entradas de operación		
Inversión inicial		
Ventas de contado		
Flujo de efectivo de operación		
Salidas de financiamiento e inversión		
Compra de maquinaria y equipo		
Materia prima (mercadería y materiales indirectos en los servicios)		

	Meses	N meses
Servicios		
Sueldos del personal administrativo		
Prestaciones sociales de personal administrativo		
Salarios de personal de producción		
Prestaciones sociales de personal de producción		
Papelería, útiles de oficina y utensilios de limpieza		
Combustible		
Mantenimiento		
Pago de intereses		
Pago de principal		
Publicidad		
Promoción		
Inversión diferida		
Total salidas		
Saldo de flujo de efectivo por período		

Anexo 5. Instrumento de indicadores financieros

Punto de Equilibrio

CONCEPTO	Meses
Costos Fijos	
Costos Variables	
Ventas	
CV/VENTAS	
1-CV/VENTAS	
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN DOLARES)	
PUNTO DE EQUILIBRIO (%)	

Tabla N°: Valor Presente Neto: Aquí se ubicará la tabla de VPN

El objetivo del Valor Presente Neto es determinar si una inversión permite obtener ganancias o pérdidas.

El VPN puede dar un valor positivo, negativo o igual a 0; si es positivo se interpreta que el valor de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto; cuando es negativo quiere decir que la empresa reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Cuando el VPN nos da cero, no modificará el monto de su valor.

$$VPN = \sum \frac{FE_i}{(1+i)^t}$$

de donde: FE Flujo de Efectivo

i: Tasa de interés

t: Periodo

Tabla N°: Tasa Interna de Retorno: aquí se ubicará la tabla de la TIR

Es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. En

términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

F_t : es el Flujo de Caja en el periodo t .

n : es el número de periodos.

I : es el valor de la inversión inicial.

Tabla N°: Periodo de Recuperación de la Inversión: aquí se ubicará la tabla de la PRI

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Tabla N°: Relación Beneficio Costo

Compara de forma directa los beneficios y los costes. Para calcular la relación (B/C), primero se debe sumar los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados.

- . $B/C > 1$ indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente el proyecto debe ser considerado.

- . $B/C=1$ Aquí no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costes.

- . $B/C < 1$, muestra que los costes son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

Anexo 6. Tablas de contingencia

Tabla 1. Conocimiento de la Tienda MR Soluciones

Tiene Usted conocimiento de la existencia de la tienda MR Soluciones Tecnología a tu alcance					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60	88.2	88.2	88.2
	No	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Tabla 2. Sexo*Edad tabulación cruzada

Recuento								
		Edad						Total
		15 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 a más	
Sexo	Femenino	5	8	4	4	4	6	31
	Masculino	8	10	4	4	4	7	37
Total		13	18	8	8	8	13	68

**Tabla 3. De cuánto son sus ingresos promedios*Cuál es su profesión u oficio
tabulación cruzada**

Recuento		Cuál es su profesión u oficio					Total
		Asalaria do	Profesiona l independie nte	Comercia nte	Estudia nte	Am a de cas a	
De cuánto son sus ingreso s promedi os	Menos de C\$ 4,999.0 0	3	3	0	15	3	24
	De C\$5000. 00 a C\$	8	6	1	0	0	15

Tabla 3. De cuánto son sus ingresos promedios*Cuál es su profesión u oficio tabulación cruzada

Recuento	Cuál es su profesión u oficio					Total
	Asalaria do	Profesiona l independie nte	Comercia nte	Estudia nte	Am a de cas a	
10,000						
De C\$ 10,001. 00 a C\$ 15,000. 00	4	3	1	3	0	11
De C\$15,00 01 a más	6	4	7	0	1	18
Total	21	16	9	18	4	68

Tabla 4. Nivel académico*Tiene Usted conocimiento de la existencia de la tienda MR Soluciones Tecnología a tu alcance tabulación cruzada

Recuento		Tiene Usted conocimiento de la existencia de la tienda MR Soluciones Tecnología a tu alcance		Total
		Si	No	
Nivel académico	Primaria	1	0	1
	Secundaria	7	3	10
	Técnico	2	0	2
	Universitario	26	5	31
	Profesional	24	0	24
Total		60	8	68

Tabla 5. De cuánto son sus ingresos promedios*Cuál es su profesión u oficio tabulación cruzada

Recuento		Cuál es su profesión u oficio					Total
		Asalaria do	Profesiona l independie nte	Comercia nte	Estudia nte	Am a de cas a	
De cuánto son sus ingreso s promedi os	Menos de C\$ 4,999.0 0	3	3	0	15	3	24
	De C\$5000. 00 a C\$ 10,000	8	6	1	0	0	15
	De C\$ 10,001. 00 a C\$ 15,000. 00	4	3	1	3	0	11
	De C\$15,00 01 a más	6	4	7	0	1	18
Total		21	16	9	18	4	68

**Tabla 6. De cuánto son sus ingresos promedios*Cuál es su profesión u oficio
tabulación cruzada**

Recuento		Cuál es su profesión u oficio					Total
		Asalaria do	Profesiona l independie nte	Comercia nte	Estudia nte	Am a de cas a	
De cuánto son sus ingreso s promedi os	Menos de C\$ 4,999.0 0	3	3	0	15	3	24
	De C\$5000. 00 a C\$ 10,000	8	6	1	0	0	15
	De C\$ 10,001. 00 a C\$ 15,000. 00	4	3	1	3	0	11
	De C\$15,00 01 a más	6	4	7	0	1	18
Total		21	16	9	18	4	68

Tabla 7. Qué características tiene en cuenta al momento de comprar un producto o servicio?*Cuánto invierte Usted en la compra de productos tecnológicos tabulación cruzada

Recuento		Cuánto invierte Usted en la compra de productos tecnológicos						Total
		U\$ 10.00 a 100.0 0	U\$ 101.0 0 a 200.0 0	US 201.0 0 a 300.0 0	U\$ 301.0 0 a 400.0 0	U\$ 401.0 0 a 500.0 0	U\$ 500.0 0 a más	
Qué características tiene en cuenta al momento de comprar un producto o servicio?	Marca	7	4	2	2	0	8	23
	Precio	8	5	4	3	1	6	27
	Tecnología	6	0	4	4	2	2	18
Total		21	9	10	9	3	16	68

Tabla 8. La compra realizada es para uso*Qué características tiene en cuenta al momento de comprar un producto o servicio? tabulación cruzada

Recuento		Qué características tiene en cuenta al momento de comprar un producto o servicio?			Total
		Marca	Precio	Tecnología	
La compra realizada es para uso	Personal	23	27	18	68
Total		23	27	18	68

Tabla 9. Considera usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	64	94.1	94.1	94.1
	NO	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Considera Usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de los competidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	60	88.2	88.2	88.2
	NO	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Tabla10. Considera Usted que los precios de los productos tecnológicos y servicios están a la altura de la Marca de los productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	66	97.1	97.1	97.1
	NO	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Tabla 11. Considera Usted que la tienda MR Soluciones- tecnología a tu alcance, está bien ubicado o accesible*En qué medio publicitario se dio cuenta de la existencia de MR Soluciones – Tecnología a tu alcance tabulación cruzada

Recuento		En qué medio publicitario se dio cuenta de la existencia de MR Soluciones – Tecnología a tu alcance					Total
		Radio	Redes sociales	Páginas Web	Volantes	Otros	
Considera Usted que la tienda MR Soluciones- tecnología a tu alcance, está bien ubicado o accesible	SI	8	33	3	7	12	63
	NO	0	4	0	1	0	5
Total		8	37	3	8	12	68

Tabla12. Valore en escala 1 a 5 (1 menor puntaje y 5 mayor puntaje el nombre de la empresa MR Soluciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Corto	7	10.3	10.3	10.3
	Fácil de recordar	17	25.0	25.0	35.3
	Fácil de lectura	2	2.9	2.9	38.2
	Coincide con su quehacer	3	4.4	4.4	42.6
	Todos	39	57.4	57.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Anexo 7. Nombre de la empresa



Anexo 8. Fotografías

Computadoras Laptop



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Sillas gaming



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Cargador portátil



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Accesorios



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Tablet



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Equipos diversos



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.

Celulares



Fuente: Fotografía tomadas en MR Soluciones, Febrero 2019.