

Universidad Politécnica de Nicaragua
Escuela de Administración, Comercio y Finanzas
Maestría en Administración de Empresas



**Tesis para optar al Título de Maestría en Administración de Empresas
(MBA):**

***“Proyecto de prefactibilidad para la creación de una empresa de
capacitación en Ocotol, Nueva Segovia para el año 2018”***

Maestranter: Licenciada Nereyda Liseth Osorio Rodríguez

Msc. Diana María Ortez Herrera

Tutor: Msc. Tobías Adrián Gamboa Solano

Ocotol, Nueva Segovia

Octubre 2018

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	Pàg.	4
INDICE DE GRAFICOS		5
INDICE DE MAPAS		5
INDICE DE FLUJOGRAMAS		5
INDICE DE ORGANIGRAMAS		5
INDICE DE ANEXOS.....		5
1. INTRODUCCIÓN		1
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....		2
2.1 Descripción del Problema		2
2.2 Delimitación del Problema.....		5
2.3 Planteamiento del Problema.....		5
2.4 Sistematización del Problema		5
2.5 Justificación.....		6
3. OBJETIVOS		7
3.1 Objetivo General		7
3.2 Objetivos Específicos.....		7
1. MARCO TEORICO		7
a. Principales características del desarrollo de mercado de servicios en Nicaragua y el Norte del país.		7
b. Marco legal de las MYPIMES en Nicaragua		8
c. Impacto de la Capacitación en las Empresas.....		8
d. Proyectos.....		10
4.4.1 Conceptualización		10
4.4.2 Tipología Básica de Proyectos		10
4.4.3 Proyecto a Nivel de Perfil		11
4.4.4 Proyecto a Nivel de Prefactibilidad.....		12
4.4.5 Proyecto a Nivel de Factibilidad		13
4.4.6 Modelos de Proyectos a Nivel de Prefactibilidad.....		14
4.5 Estudio de Mercado.....		15
4.5.1 Generalidades		15
4.5.2 Comportamiento de la Demanda.....		16
4.5.3 Comportamiento de la Oferta		17

4.6	Estudio Técnico.....	18
4.7	Estudio Económico	18
4.8	Técnicas Cualitativas de Predicción.....	20
5	DISEÑO METODOLOGICO	21
5.1	Tipología de la Investigación	21
5.2	Población y Tamaño de la Muestra	23
5.3	Método e Instrumento de Recolección de Datos.....	24
6	DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	25
6.1	Capítulo 1. Identificación del Proyecto.....	25
6.1.1	Identificación del objeto de estudio.....	25
6.1.2	Descripción del proyecto.....	25
6.1.3	Sector y Subsector al que pertenece	26
6.1.4	Ubicación geográfica y cobertura del proyecto.....	27
6.1.5	Institución dueña del proyecto	27
6.1.6	Institución ejecutora del proyecto	28
6.1.7	Planteamiento y definición que da origen al proyecto y su evolución hasta la situación actual.....	28
6.1.8	Presentación de diagnósticos que se han realizado al respecto y las recomendaciones previas existentes.....	29
6.1.9	Antecedentes del proyecto.....	30
6.1.10	Identificación de recursos disponibles con que cuenta el proyecto.....	31
6.1.11	Los objetivos del proyecto	31
6.1.12	Determinación de la contribución que el proyecto brindará al desarrollo local	32
6.1.13	Determinación, delimitación y cuantificación de los clientes	32
6.2	Capítulo 2. El Estudio de Mercado	33
6.2.1	Definición del servicio	33
6.2.1.1	Tipo de producto / servicio.....	33
6.2.1.2	Características	34
6.2.1.3	Clasificación.....	35
6.2.1.4	Usos.....	35
6.2.1.5	Demandantes/clientes.....	37
6.2.1.6	Servicios Sustitutos	39
6.2.1.7	Fuente de recursos humanos y logística para el proyecto	40
6.2.2	Demanda actual y futura sin proyecto.....	40

6.2.2.1	Demanda actual sin proyecto	40
6.2.2.2	Demanda futura sin el proyecto.....	42
6.2.3	Oferta sin proyecto	43
6.2.4	La demanda potencial insatisfecha en el mercado	44
6.2.5	El proyecto en el mercado.....	45
6.2.5.1	Las tarifas de los servicios	46
6.2.6	La comercialización	48
6.3	Capítulo 3. Estudio Técnico	49
6.3.1	Tamaño del proyecto.....	49
6.3.2	Localización del proyecto	49
6.3.3	Proceso de servicio y tecnología	52
6.3.4	Ingeniería del proyecto.....	54
6.3.5	Costos.....	56
6.3.5.1	Inversión fija	56
6.3.5.2	Depreciación.....	57
6.3.5.3	Inversión diferida	57
6.3.5.4	Inversión en capital de trabajo.....	58
6.3.5.5	Plan global de inversión (resumen de la inversión).....	59
6.3.5.6	Costos de operación anual.....	59
6.3.6	Aspectos organizacionales y administrativos.....	59
6.3.6.1	Operación del proyecto	60
6.3.7	Aspectos legales	61
6.3.8	Programación de la ejecución del proyecto.....	62
6.4	Capítulo 4. Estudio y Evaluación Financiera	64
6.4.1	Inversión de capital a realizar.....	64
7.1.1	Los Costos de Operación.....	65
7.1.2	Ingresos del proyecto	66
7.1.3	Flujo de fondos del proyecto	66
7.1.4	Indicadores financieros	68
7.1.5	Análisis de sensibilidad del proyecto	68
7.1.6	Planes de financiamiento.....	69
7.1.7	Análisis integral de los criterios de evaluación	69
8	CONCLUSIONES	70

9	RECOMENDACIONES	70
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
11	ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Pàg.

Tabla No. 1. Empresas encuestadas. Ocotal. Marzo 2018	33
Tabla No. 2. Servicios sustitutos, Ocotal. 2018	39
Tabla No. 3. Demanda futura sin proyecto. Ocotal. 2019	43
Tabla No. 4. Oferta actual sin proyecto pequeñas y medianas empresas. Ocotal. 2018.	44
Tabla No. 5. Oferta y demanda actual y proyectada, sin proyecto. Periodo 2018-2023.	45
Tabla No. 6. Porcentaje de participación del proyecto en el mercado.	46
Tabla No. 7. Tarifas por persona capacitada/empresa. 2018.	46
Tabla No.8. Tarifas anuales. Periodo 2019-2023.	47
Tabla No. 9. Presupuesto de ingresos. Periodo 2019-2023.	48
Tabla No. 10. Método de puntos para micro localización del proyecto	51
Tabla No. 11. Inversión en activos fijos. 2018.	56
Tabla No. 12. Depreciación de equipos. Periodo 2019-2023.	57
Tabla No. 13. Inversión diferida.	58
Tabla No. 14. Amortización de inversión diferida.	58
Tabla No. 15. Inversión en capital de trabajo	58
Tabla No. 16. Plan Global de Inversión.	59
Tabla No. 17. Costos de operación anual	59
Tabla No. 18. Sueldos administrativos y ventas.	61
Tabla No. 19. Trámites Legales.	61
Tabla No. 20. Programación de actividades para ejecución del Proyecto.	63
Tabla No. 21. Plan de inversión. 2018.	64
Tabla No. 22. Costos de operación del proyecto. Periodo 2019-2023.	65
Tabla No. 23. Flujo de caja sin financiamiento. En dólares.	66
Tabla No. 24. Tabla de amortización del préstamo anual. En dólares.	67
Tabla No. 25. Flujo de caja con financiamiento. En dólares.	67

Tabla No. 26. Flujo de caja sin financiamiento con sensibilidad. En dólares.	69
Tabla No. 27. Desglose del financiamiento del proyecto.	69

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No.1. Resultados de la encuesta, calidad del servicio. Ocotol 2018.	35
Gráfico No.2. Resultados de la encuesta, Capacitaciones recibidas. Ocotol 2018	36
Gráfico No.3. Resultados de la encuesta, Necesidades de Capacitación.	37
Gráfico No.4. Resultados de la encuesta, demanda del servicio a empresa local.	38
Gráfico No.5. Resultados de la periodicidad del servicio actual.	41
Gráfico No.6. Resultados de la satisfacción de las capacitaciones recibidas.	41
Gráfico No.7. Resultados de la demanda futura del servicio. Ocotol 2019.	42

INDICE DE MAPAS

Mapa No.1. Macro localización del proyecto.	50
Mapa No.2. Micro localización del proyecto.	51

INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma No.1. Proceso de atención del servicio de capacitación.	53
--	----

INDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama No.1. Estructura organizacional empresa de capacitación.	60
--	----

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Clasificación legal de pequeñas y medianas empresas en Nicaragua.	
Anexo No. 2. Presupuesto para la recolección de datos.	
Anexo No. 3. Matriz de operacionalización de variables.	
Anexo No. 4. Instrumento de Encuesta	
Anexo No. 5. Entrevista	
Anexo No. 6. Ficha de experto.	
Anexo No. 7. Cronograma de actividades para la elaboración de tesis.	
Anexo No. 8. Estimación punto de equilibrio.	
Anexo No. 9. Portafolio de servicios de capacitación.	

RESUMEN EJECUTIVO

Con el proyecto de la creación de una empresa de capacitación en Ocotol, Nueva Segovia para el año 2018, se pretende contribuir a solventar los requerimientos de la demanda insatisfecha de necesidades de capacitación empresarial de pequeñas y medianas empresas en la zona.

El proyecto brindará una opción local a las empresas para que puedan capacitar a sus dirigentes y trabajadores. Lo anterior, debido a que la mayoría de los centros de capacitación se encuentran ubicados en la ciudad de Managua, localizada a 223 kilómetros de Ocotol.

Este estudio de inversión es impulsado por dos estudiantes profesionales de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) UPOLI, Estelí, con experiencia en el área de Recursos Humanos y capacitación. Lo realizan con el fin de conocer la rentabilidad de la inversión y como parte de su proceso de culminación de estudios.

La misión de la empresa es brindar servicios de capacitación con calidad y precios accesibles a las empresas de Ocotol, Nueva Segovia, que les permita fortalecer y mejorar las gestiones de sus negocios y su visión es ser una empresa reconocida por sus servicios de calidad y por el impacto positivo de los servicios en las empresas de Nueva Segovia, Nicaragua.

El proyecto contará con una computadora portátil y requerirá acondicionar un área que se alquilará de 120 metros cuadrados para la instalación de la oficina administrativa, la cual cuenta con servicios básicos de agua potable, energía eléctrica e internet. Se requiere la compra de un equipo de cómputo, mobiliario y equipos de oficina, entre otros.

La ubicación del centro de capacitación será de la esquina noroeste del Parque Central de Ocotol tres cuerdas al norte y media cuerda al oeste, en el barrio Lacayo Farfán.

Se eligió esta ubicación considerando aspectos como: el local se ubica en zona céntrica, tiene acceso por medio de calle adoquinada entre las dos vías principales del municipio, condiciones de infraestructura, dimensiones del local, costo, seguridad en el lugar y servicios básicos.

De acuerdo con la información de mercado que se obtuvo de las encuestas realizadas a 78 pequeñas y medianas empresas de Ocotol y las entrevistas realizadas a expertos, se estima que el mercado actual en Ocotol presenta una insatisfacción que ronda las 703 capacitaciones anuales.

El proyecto ofertará 48 capacitaciones por año, en temas tales como: atención al cliente, higiene y seguridad, liderazgo, administración de negocios, técnicas de venta, planes de sucesión, leyes fiscales, leyes laborales, trabajo en equipo, manejo de empresas familiares, manejo de personal, contabilidad y finanzas; adicional se brindarán servicios de consultorías, asesorías y acompañamiento de expertos. El proyecto tendrá en promedio una participación en el mercado, durante los cinco años de proyección (2019-2023), de un 7% de la insatisfacción que presenta este mercado.

Una de las grandes bondades del proyecto respecto a la competencia y lo cual le permite ser competitivo, es que establecerá precios por debajo de la competencia de las empresas consultoras de capacitación de Managua y preservará la calidad con la contratación de profesionales calificados como facilitadores de los cursos.

El proyecto requerirá de una inversión total de USD9,520.00 dólares, de los cuales USD5,860.00 corresponden a inversión fija, USD2,000.00 a intangibles y USD1,660.00 a capital de trabajo.

Los costos de operación ascienden a un monto de USD79,787.32, USD80,474.52, USD79,722.02, USD80,430.09 y USD81,149.03, para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

Los ingresos del proyecto provienen de los servicios de capacitación que brinde el proyecto a las pequeñas y medianas empresas. Los ingresos del proyecto se estiman en USD86,400.00 dólares para el primer año, con un incremento anual del 4%.

El proyecto se evaluó bajo dos escenarios, uno sin financiamiento y otro con un financiamiento del 60% de la inversión total inicial.

En el escenario sin financiamiento o puro, los indicadores VAN, TIR y R B/C mostraron los siguientes resultados: VAN (18%) resultó de USD21,449.71, TIR de 85%, y R B/C de 1.11. En el escenario con financiamiento, los indicadores VAN, TIR y R B/C arrojaron los siguientes resultados: VAN (18%) resultó de USD22,091.57, TIR de 158%, y R B/C de 1.10.

En ambos escenarios el proyecto resulta, por sus indicadores financieros, bondadoso para tomar la decisión de realizarlo y una u otra opción dependerá de la decisión del inversionista. No obstante, debido a la situación de Riesgo País actual, ocasionada por la

crisis política, es recomendable dar un tiempo para que las condiciones de Riesgo País se mejoren y se pueda tomar una decisión más atractiva y de menor riesgo para el inversionista.



1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis, se elabora un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de capacitación que oferte procesos de fortalecimiento empresarial que contribuyan a la competitividad de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Ocotol, Nueva Segovia, Nicaragua, para el año 2019.

La mayoría de las empresas en Ocotol son pequeñas y medianas, situación que las hace vulnerables a factores externos que las pueden llevar a la quiebra, por falta de conocimientos sobre el manejo de las mismas. El proyecto nace de la necesidad de contar con un centro de capacitación que brinde asesoría, seminarios y cursos enfocados en el fortalecimiento empresarial de Ocotol.

Se espera que con la realización del proyecto, se brinde una opción local a las empresas para que puedan capacitar a sus dirigentes y trabajadores a costos accesibles; logrando que dichas empresas se vuelvan más competitivas, con crecimiento sostenible y perdurable en el tiempo.

Según encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocotol, la mayoría de los centros que prestan servicios de capacitación se encuentran ubicados en la ciudad de Managua, localizada a 223 kilómetros de Ocotol, lo cual encarece los costos, limita los tiempos de ejecución de las mismas; esto dificulta el seguimiento y profundización de los temas, causa por la cual no se obtienen los resultados esperados. Debido a esto, las empresas consideran la capacitación como un gasto y no como una inversión.

Ocotol cuenta con instituciones gubernamentales como el MEFFCA, INATEC, INTUR y CENTRO TECNICO VOCACIONAL que brindan servicios de capacitación gratuitos dirigidos a microempresarios y personas naturales para el fortalecimiento y desarrollo de sus negocios y habilidades personales; sin embargo, los cursos dirigidos a los micro negocios carecen de profundidad por el corto tiempo en que se imparten los mismos, provocando falta de interés por parte de los participantes.

En el presente documento, se desarrolla un marco teórico con las dimensiones que contiene un estudio de prefactibilidad del proyecto, como: identificación del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, definiendo indicadores medibles para cada capítulo de estudio.

También se establece el diseño metodológico que define la tipología y enfoque del estudio, se establece la población, muestra y los instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos para dar respuesta a las diferentes interrogantes del problema de investigación.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción del Problema

Según el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015), el nivel educativo predominante de quienes dirigen las empresas nicaragüenses es fuertemente influenciado por sector, tamaño y formalidad. En el sector primario, las empresas micro, pequeñas e informales suelen ser dirigidas en más de dos tercios por personas con educación básica.

En promedio un 8 por ciento de las empresas en Nicaragua capacita a sus empleados. Por sector económico, no hay diferencias significativas entre empresas, pero por tamaño y formalidad sí. Para empresas formales esta proporción es tres veces mayor y en empresas medianas y grandes es de 64.2 y 92 por ciento, respectivamente.

Entre el 51 y 54 por ciento de las empresas medianas y grandes en Nicaragua asumen con recursos propios la capacitación y formación de sus trabajadores, esto a pesar de que son las que más aportan a las finanzas del Instituto Tecnológico Nacional, advierte la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES), basada en la Encuesta de Empresas Sostenibles de Nicaragua 2015.

La clasificación de empresas por sector, tamaño y formalidad es utilizada para los diversos estudios realizados a nivel nacional, departamental, municipal o por zona específica por las diferentes entidades, dependiendo de la información que se requiera destacar.

Ocotal es un municipio y cabecera del departamento de Nueva Segovia, ubicado en la zona norte de la República de Nicaragua, que comprende una superficie territorial de 85.23 km². Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) (2012) cuenta con una población total de 41,875 habitantes, distribuidos en todo el municipio.

El informe de cartografía digital y censo de edificaciones, publicado por el Banco Central de Nicaragua (BCN) (2017), indica que Ocotal cuenta con 2,117

establecimientos económicos, de los cuales el 81.2 por ciento tiene de uno a cinco trabajadores, el 4.2 por ciento cuenta con seis a treinta trabajadores y solo el 14.6 por ciento cuenta con más de 31 trabajadores.

El tamaño de estos negocios está catalogado como micro, pequeño y mediana empresa, según número de empleados, activos y ventas anuales (Reglamento de Ley de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME, Nicaragua), Decreto No. 17-2008). (Ver anexo, Tabla 1). De acuerdo con lo señalado anteriormente, se concluye que 398 establecimientos corresponden a pequeñas y medianas empresas.

La mayoría de estas empresas son familiares, dirigidas por sus dueños o familiares más cercanos; cuentan con personal contratado para la realización de las operaciones y atención al cliente. Como lo menciona el estudio del COSEP y la OIT del 2015, las empresas de este tamaño por lo general no capacitan a sus trabajadores.

Según Caffarena, coordinador del proyecto de capacitación a empresas familiares, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) (2012), estadísticamente sólo el 30 por ciento de las empresas familiares pasan a la segunda generación, el 15 por ciento a la tercera y sólo el 5 por ciento a la cuarta generación, el resto se muere en el camino.

La falta de capacitación y actualización de los dueños, sucesores y personal contratado son la causa de que estas empresas no logren perdurar en el tiempo y que continúen con su estilo tradicional de administrar su negocio, conflictos de interés en la toma de decisiones al haber otros familiares involucrados, falta de controles contables y análisis financieros, así como de estrategias de mercado y visión de futuro.

Según Ferguson (2017), cada vez que se contrata un empleado para un negocio, se debe formar; el ámbito de la formación varía según el empleado y la posición. El éxito de cada negocio depende de lo bien que sus empleados se desempeñan y de cómo los clientes se refieren a ellos.

La falta de formación de los empleados significa problemas para cualquier empresa porque impacta de manera desfavorable interna y externamente. Este es un problema encontrado muy a menudo entre propietarios, familiares y otros trabajadores.

Según la página del Instituto Tecnológico Nacional (INATEC) (2017), actualmente Ocotlán cuenta con tres centros adscritos a esta institución, de los cuales dos son centros de computación y uno de carreras técnicas administrativas. De estos centros ninguno brinda capacitaciones y seminario a empresas del municipio y por lo general no se aprovechan los fondos que estas aportan al INATEC.

También encontramos instituciones gubernamentales como el MEFFCA y el INTUR que brindan capacitación gratuita a los micro y pequeños negocios en temas de fortalecimiento empresarial, sin embargo estas capacitaciones son poco profundas por el corto tiempo programado para impartirlos.

Otra institución es el Instituto de Liderazgo Las Segovias, este centro realiza proyectos de formación social con fondos de donantes, como: formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; programas a favor del desarrollo comunitario; formación en liderazgo; ejercicio de ciudadanía; desarrollo humano y crecimiento personal; grupos meta prioritarios: mujeres, niños, jóvenes y adolescentes.

A pesar de que este centro brinda capacitaciones sobre temas como asesoría metodológica para la integración y aplicación efectiva de los enfoques de género, no está dirigido a las empresas en temas relacionados con el fortalecimiento empresarial, únicamente social. Actualmente este centro se encuentra cerrado.

Las pequeñas y medianas empresas en Ocotlán, no tienen opciones de instituciones que brinden servicio de capacitación a nivel local, la mayoría están establecidas en Managua, a cuatro horas de Ocotlán, por tal razón no tienen incidencia en este mercado.

Según González (2015), sin una formación adecuada las empresas pueden perder empleados. Esto puede ocurrir por diversas razones, incluyendo la incapacidad para completar tareas, asignaciones de forma inadecuada, fallando en el cumplimiento de las normas y directrices de la empresa.

Ferguson (2017) resalta que la alta rotación cuesta dinero a la empresa. Cada vez que se despide a un empleado, se debe gastar dinero para contratar a alguien. Esto incluye tiempo y papeleo, publicidad para conseguir a alguien nuevo, entrevistar a solicitantes de empleo, procesar papeleo del nuevo empleado y dar tiempo a los empleados existentes y a los nuevos para que se ajusten entre sí.

2.2 Delimitación del Problema

Delimitación Espacial: La propuesta de la creación de una empresa de capacitación será realizada en la ciudad de Ocotál, departamento de Nueva Segovia.

Delimitación Temporal: La investigación sobre la prefactibilidad del proyecto será realizada en el año 2018.

Delimitación del Universo: El universo poblacional de estudio equivale un total de 2,117 empresas registradas y constituidas legalmente en el Ministerio del Trabajo, en la ciudad de Ocotál.

Delimitación del Contenido: Esta investigación se enfocará en conocer si es factible la creación de una empresa de capacitación que oferte procesos de fortalecimiento empresarial que contribuyan a la competitividad de la pequeña y mediana empresa la ciudad de Ocotál, Nueva Segovia.

Tomando en cuenta que este tipo de empresas son las que menos se capacitan y que muchas de ellas terminan desapareciendo por no actualizarse e innovar sus productos, servicios y procesos internos, se les brindará una opción de formarse y adaptarse a los cambios externos del entorno.

La investigación se realizará con empresas pequeñas y medianas que tengan la necesidad y la capacidad de contratar servicios de capacitación para fortalecer las competencias de sus trabajadores, mejorar su productividad y por ende sus utilidades. Se toman las empresas pequeñas y medianas, debido a que en Ocotál prevalecen las empresas micro, pequeñas y medianas.

2.3 Planteamiento del Problema

¿Es viable y rentable a nivel de un estudio de prefactibilidad la creación de una empresa de capacitación, que oferte procesos de fortalecimiento empresarial que contribuyan a la competitividad de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Ocotál para el año 2019?

2.4 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los factores cuantitativos y cualitativos de la oferta y demanda de la ciudad de Ocotál para el servicio de capacitación?

¿Cuáles serán los aspectos a considerar en cuanto a ubicación, tamaño, funcionamiento servicio, instalaciones, personal y cargos a contratar y equipamiento para el funcionamiento del proyecto?

¿Cuáles serán los costos de operación, administración, comercialización y la rentabilidad del proyecto?

2.5 Justificación

Ocotal es un municipio en desarrollo, donde la mayoría de las empresas pequeñas y medianas dirigidas por miembros de una misma familiar, esta condición las hace vulnerables a factores externos que las pueden llevar a la quiebra por falta de innovación y conocimientos sobre el manejo de las mismas.

Por lo general, estas empresas no llevan registros contables ni controles internos de las gestiones, no manejan los aspectos legales que influyen o afectan su negocio, no gestionan procesos de calidad, atención al cliente, planes de sucesión que garanticen la permanencia del negocio, así como la mejora de procesos, alianzas entre otros.

Actualmente en este municipio no se cuenta con un centro de capacitación privado que brinde capacitaciones, asesoría y seminarios enfocados en el fortalecimiento empresarial.

Se observa una oportunidad de negocio en este municipio y se plantea hacer un estudio para conocer la viabilidad del establecimiento de una empresa que brinde una opción local a las empresas para que puedan capacitar a sus dirigentes y trabajadores, debido a que la mayoría de los centros de capacitación se encuentran ubicados en la ciudad de Managua, localizada a 223 kilómetros de Ocotal.

Se pretende brindar opciones de capacitación con personal calificado, a precios accesibles, con método y contenido adecuado para el fácil entendimiento y aplicación de conocimientos en las pequeñas y medianas empresas del municipio, con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias que les ayuden a dirigir y hacer más eficientes los negocios de Ocotal, así como mitigar los riesgos de pérdidas y quiebra del negocio por deficiencia en la administración, actualización y falta de innovación

Este proyecto traerá como resultado el fortalecimiento de las empresas, lo cual generará competitividad, desarrollo y rentabilidad de las mismas y por ende, desarrollo de la economía local del municipio y generación de empleo para el año 2019.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Efectuar un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de capacitación que oferte procesos de fortalecimiento empresarial que contribuyan a la competitividad de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Ocotol para el año 2019.

3.2 Objetivos Específicos

1. Detallar aspectos relevantes que identifican el proyecto.
2. Estimar la oferta y demanda sobre los servicios de capacitación en Ocotol, Nueva Segovia.
3. Establecer las tarifas para los servicios de capacitación que brindará el proyecto.
4. Definir la ubicación, proceso productivo, equipamiento y la tecnología requerida del proyecto.
5. Calcular la inversión inicial, costos, ingresos, rentabilidad, indicadores TIR, VAN, relación beneficio costo del proyecto para determinar la viabilidad del proyecto y justificar el establecimiento del centro de capacitación.

4. MARCO TEORICO

4.1 Principales características del desarrollo de mercado de servicios en Nicaragua y el Norte del país.

Según FUNIDES, en su informe de encuestas en septiembre de 2017, los consumidores perciben un deterioro de su poder de compra por una mayor afectación de los niveles de precios en la economía de sus hogares. Sin embargo, una mayor proporción afirma que sus ingresos han compensado este aumento en los precios, lo cual se traduce en un momento ideal para hacer compras.

Por su parte, en la encuesta de octubre de 2017, los empresarios encuestados perciben un deterioro de la situación económica del país, de su empresa y en el clima de inversión con relación a lo observado en las encuestas pasadas, lo cual coincide con la desaceleración en el consumo e inversión. Este deterioro está relacionado con la situación del entorno político y el efecto negativo que está teniendo sobre la actividad económica.

Es importante señalar que el reporte país de Nicaragua del FMI (2017), publicado el pasado junio, menciona que la incertidumbre política es un factor de alto riesgo para el país, específicamente por su impacto negativo de la inversión y el crecimiento a corto plazo.

Además del entorno político, los factores con mayor incidencia negativa fueron la corrupción, el desempleo, incremento del precio de la energía, costo de materia prima y del crédito, manteniéndose similares a lo registrado en las pasadas encuestas.

4.2 Marco legal de las MYPIMES en Nicaragua

En Nicaragua se cuenta con la ley de fomento, promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas (ley 645 y su reglamento), como bien lo dice su nombre, con el fin de fomentar la promoción y desarrollo de las MIPYMES.

Mediante dicha ley se establecen las políticas y estrategias para el desarrollo empresarial, asociatividad empresarial, acciones educativas de capacitación técnica, modernización tecnológica, servicios tecnológicos y su oferta.

Aborda la promoción y flexibilización del acceso financiero, el fomento de la cultura empresarial exportadora, la promoción y priorización de incentivos, así como lo establecido para las compras estatales, de las cuales el 30% deberá provenir de las MIPYME.

La ley de concertación tributaria (Ley 822), tiene como objetivo crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, para proveer al Estado los recursos de organización que adopten y su medio de constitución, con independencia de su nacionalidad y residencia. Esta ley es aplicable a las personas naturales o jurídicas, fideicomisos, fondos de inversión, entidades y colectividades, sea cual fuere la forma de organización.

El artículo 1 del Código del trabajo (Ley 185) regula las relaciones de trabajo, estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores.

La ley 539, ley de seguridad Social y su reglamento, establece como objetivo regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo.

4.3 Impacto de la Capacitación en las Empresas

4.3.1 Capacitación

Chiavenato (2002) menciona que la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas.

Las etapas de capacitación son:

El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas y satisfechas.

El diseño: Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

La Implantación: Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

Evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Técnicas de Capacitación:

Existen varias técnicas de capacitación:

Lecturas: Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. El instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.

Instrucción programada: Para el aprendizaje programado se presentan pequeñas partes de información; aplica sin la presencia e intervención de un instructor humano. Algunas de las ventajas son la posibilidad que sea computarizado, que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas conociendo de inmediato si están en lo correcto o no y la participación activa en el proceso.

Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en un aula. Se cuenta con la ayuda de un instructor, profesor o Gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.

Capacitación por Computadora: Con ayuda de la tecnología de la información, se pueden hacer por medio de CD, DVD, con la ayuda multimedia (gráficos, animación, películas, audio y videos)

E-learning: Uso de la tecnología del internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y conocimiento de las personas.

4.3.2 Empresas

García y Casanueva (2001), definen la empresa como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio (p. 3).

Según el artículo 4 de la ley 645 “Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Según estudio realizado por el MIFIC y NITLAPAN UCA (2006), una de las definiciones claves dentro de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) es el tamaño de la empresa. Tradicionalmente, la clasificación de estas se hace de acuerdo al número de empleados.

El Banco Central de Nicaragua define PYME como una empresa formal con ingresos anuales en dólares, entre 10 y 1000 veces el ingreso nacional bruto per cápita promedio, medido en paridad de poder de compra en el país en el cual opera.

4.4 Proyectos

4.4.1 Conceptualización

Según Baca (2010), un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. Puede haber diferentes ideas, inversiones de montos distintos, tecnología y metodologías con enfoque diverso, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas.

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad. La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Según Fontaine (2010), un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo. Los desafíos que enfrenta son los costos y beneficios atribuibles al proyecto y medirlos con el fin de estimar la conveniencia de ejecutarlo.

4.4.2 Tipología Básica de Proyectos

Sapag (2011) menciona que las opciones de inversión se pueden clasificar preliminarmente en dependientes, independientes y mutuamente excluyentes.

Dependientes: Las inversiones dependientes son aquellas que para ser realizadas requieren otra inversión. Un caso particular de proyectos dependientes es el relacionado con proyectos cuyo grado de dependencia se da más por razones económicas que físicas, es decir, cuando realizar dos inversiones juntas ocasiona un efecto sinérgico en la rentabilidad, en el sentido de que el resultado combinado es mayor que la suma de los resultados individuales.

Independientes: son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectadas por otros proyectos. Dos proyectos independientes pueden conducir a la decisión de hacer ambos, ninguno o solo uno de ellos. Por ejemplo, la decisión de comprar o alquilar oficinas es independiente de la decisión que se tome respecto al sistema informático.

Mutuamente excluyentes: como su nombre lo indica, corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga el otro o lo hace innecesario. Por ejemplo, elegir una tecnología que usa petróleo en vez de carbón hace innecesario invertir en un sistema para evacuar cenizas y residuos del carbón.

Según León (2007) una clasificación de los proyectos a partir del fin buscado puede ser:

Proyectos de inversión privada: el fin del proyecto es lograr rentabilidad económica y financiera que permita recuperar la inversión de capital de la empresa o inversionistas diversos en la ejecución del proyecto.

Proyectos de inversión pública: en este tipo de proyectos, el estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, teniendo como fin el bienestar social; la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en el bienestar social del grupo beneficiado o en la zona de ejecución.

Proyectos de inversión social: un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aun cuando finalice el período de ejecución del proyecto.

4.4.3 Proyecto a Nivel de Perfil

Fontaine (2010) menciona que el proyecto nace con una idea, motivando un estudio preliminar o perfil. La preparación de este estudio no demandará mucho tiempo o dinero, sino más bien conocimientos técnicos de expertos que permitan determinar la factibilidad técnica de llevar adelante la idea; contará con estimaciones burdas de los costos y beneficios, incluyendo rangos de variación de los mismos.

Continúa mencionando Fontaine (2010) que la evaluación económica y financiera de este perfil es recomendable que sea realizada por una persona distinta de quien elaboró el estudio preliminar, promoviendo el diálogo entre ambas y estimulando la reformulación del perfil sobre la base de las observaciones del evaluador.

Así mismo, indica Fontaine (2010) que la experiencia muestra que lo más importante en esta etapa de identificación del proyecto es su definición, la determinación de los objetivos y la identificación de alternativas y de posibles sub proyectos. El informe de la evaluación del perfil deberá ser presentado a la autoridad pertinente (comité de proyectos) para que decida si continúa o no con los estudios requeridos.

De acuerdo con Sapag (2011), el estudio a nivel de perfil es el más preliminar de todos. Su análisis es, con frecuencia, estático y se basa principalmente en información secundaria de tipo cualitativo, opiniones de expertos o cifras estimativas. Su objetivo fundamental es determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar mayores gastos futuros en estudios.

4.4.4 Proyecto a Nivel de Prefactibilidad

Fontaine (2010) menciona que el estudio de prefactibilidad persigue disminuir los riesgos de la decisión, es decir, busca mejorar la calidad de la información que tendrá a su disposición la autoridad que deberá decidir sobre la ejecución del proyecto. La preparación de este estudio demanda tiempo y dinero para que distintos profesionales efectúen trabajos más profundos de terreno y de investigación.

El estudio de prefactibilidad deberá ser evaluado o revisado críticamente por un equipo evaluador no comprometido con el grupo que formuló el estudio. Dicha evaluación será técnica, financiera, económica, legal y administrativa, emitiéndose juicios sobre su factibilidad en los aspectos de ingeniería, cumplimiento de fechas, existencia de mercados para productos e insumos, capacidad interna o externa para administrar la ejecución y la operación del proyecto.

Los resultados de la evaluación del estudio de prefactibilidad deben llevarse a un Comité de Inversiones para su conocimiento y acción; éste dará como resultado realizar nuevamente estudios, rechazo definitivo, reconsideración en un momento más propicio o la elaboración de un estudio de factibilidad.

Según Miranda (2005), en esta etapa se depuran, en un mayor grado de detalle, los aspectos de mercado, técnico, financiero, institucional, administrativo y ambiental elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante) y acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas.

Dado que los estudios de prefactibilidad se utilizan como instrumento de negociación con instituciones financieras o con inversionistas potenciales, a este nivel no se pueden incluir precisiones con respecto a las fuentes de financiación. Es útil realizar en esta etapa el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante alteraciones de las variables relevantes.

Al terminar el estudio de prefactibilidad se espera mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

Cabe anotar que el estudio de prefactibilidad conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

4.4.5 Proyecto a Nivel de Factibilidad

Según Fontaine (2010), el estudio de factibilidad incluye los mismos capítulos que el de prefactibilidad, pero con una mayor profundidad y menor rango de variación esperado en los costos y beneficios. Persigue disminuir el riesgo de equivocarse respecto de la bondad del proyecto, por lo que requiere participación de personas especializadas y de información primaria.

Esto exige mayores investigaciones y precisiones en terreno. Este estudio deberá establecer los aspectos técnicos fundamentales: localización, tamaño, tecnología, cronograma de ejecución, puesta en marcha, lanzamiento, etc. Como norma, el estudio de factibilidad conlleva a la aprobación final del proyecto y a la postergación o modificaciones menores en la formulación del mismo.

La evaluación de los proyectos a nivel de perfil y de prefactibilidad es decisiva para la eliminación de proyectos “malos”. Es por esto que se recomienda la autorización previa de un comité que destine fondos a los estudios de factibilidad e ingeniería de detalle de los proyectos.

Según Miranda (2005), el estudio de factibilidad debe conducir a:

Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.

Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.

Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.

Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.

Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.

Sometimiento de los proyectos, si es necesario, a las respectivas autoridades de planeación.

Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita alegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles: nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

4.4.6 Modelos de Proyectos a Nivel de Prefactibilidad

Según Baca (2010), la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Todo empieza con una idea y cada una de las etapas siguientes es una profundización de la idea inicial, no sólo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en cuanto a investigación y análisis. La última parte del proceso es la cristalización de la idea con la instalación física de la planta, producción del bien o servicio y la satisfacción de una necesidad humana o social, que en un principio dio origen a la idea y al proyecto.

Para la evaluación de un proyecto, la primera parte a desarrollar es la introducción, la cual debe contener una breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto, además de precisar cuáles son los factores relevantes que influyen directamente en su consumo.

A la introducción le sigue el **marco de desarrollo**, marco de referencia o antecedentes del estudio, donde el proyecto debe ser situado en las condiciones económicas y sociales del mismo, se debe aclarar por qué se pensó en emprenderlo; a qué personas o entidades beneficiará, cuales son los objetivos de este y qué problema específico resolverá.

El siguiente paso es el **estudio de mercado**, el cual consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Posterior al estudio de mercado se realiza el **estudio técnico** que se subdivide en cuatro etapas: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La antepenúltima etapa es el **estudio financiero**, su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera.

La **evaluación financiera** describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto.

La última parte del estudio de factibilidad es la evaluación económica. Sin embargo, es importante realizar **análisis y administración del riesgo** para poder detallar medidas preventivas ante posibles casos de riesgo.

Baca (2010) menciona tres niveles de profundidad en la evaluación de proyectos:

Perfil gran visión o identificación de la idea: Incluye la idea del proyecto, análisis del entorno, detección de necesidades y análisis de oportunidades para satisfacer necesidades.

Estudio de prefactibilidad o anteproyecto: Se detallan la definición conceptual del proyecto, estudio del proyecto, evaluación del proyecto y decisión sobre el proyecto.

Proyecto definitivo: Esta etapa incluye la realización del proyecto.

4.5 Estudio de Mercado

4.5.1 Generalidades

Baca (2010) menciona que con el nombre de estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El estudio de mercado determina si el proyecto o producto es viable para lanzarlo al mercado, si competirá en precios, si será aceptado por los clientes y la forma de comercializarlo, de esta manera se analiza el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito.

Según Baca (2010), aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueden obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos.

El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado, la base de una buena decisión son los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias. Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios y estudiar la mejor forma de comercializar el producto.

Sapag (2011) menciona que los principales aspectos económicos que explican el comportamiento de los mercados, vinculados con el proyecto de inversión que se evalúa, corresponden al comportamiento de la demanda, oferta, costos y maximización de los beneficios.

4.5.2 Comportamiento de la Demanda

De acuerdo con Sapag (2011), la búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como demanda del mercado. Los bienes y servicios que los productores libremente desean ofertar para responder a esta demanda, esto se denominan oferta del mercado.

En el mercado donde se vinculan esta oferta y demanda se determina un equilibrio de mercado, representado por una relación entre precio y cantidad que motiva a los productores a fabricarla y a los consumidores a adquirirla.

La satisfacción de las necesidades de los clientes debe tener en cuenta la existencia de los ingresos como un recurso escaso. Por ello, el cliente buscará distribuir sus ingresos entre todas sus necesidades: vestuario, alimentación, vivienda, salud, viajes, entretenimiento, etcétera. Como es fácil apreciar, el cliente puede ser un individuo, una empresa o, incluso, un país.

Todos ellos toman constantemente decisiones acerca de cómo asignar sus recursos basándose en la prioridad que den a sus necesidades. Estas no son permanentes y cambian con la edad de las personas, su nivel de educación, su riqueza, los estímulos de la publicidad o las presiones de su grupo.

Debido a la multiplicidad de necesidades y a la limitación de recursos para poder satisfacerlas, el consumidor las jerarquiza definiendo una relación entre la cantidad que

está dispuesto a comprar y los diferentes niveles de precio que podría asumir. Esta cantidad, conocida como cantidad demandada, representa cuánto el consumidor está dispuesto a adquirir de un producto, dado un precio determinado y no lo que desearía comprar.

Esa relación descrita anteriormente entre precio y cantidad demandada indica que al variar el precio hay aumentos o disminuciones sobre la cantidad demandada.

Según Baca (2010), la demanda potencial insatisfecha es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.

4.5.3 Comportamiento de la Oferta

La oferta del mercado estudia la conducta de los empresarios, es decir, la relación entre la cantidad ofertada de un producto y su precio de transacción.

Otros elementos que condicionan la oferta son el costo de producción del bien o servicio, el grado de flexibilidad en la producción que tenga la tecnología, las expectativas de los productores, la cantidad de empresas en el sector, el precio de bienes relacionados y la capacidad adquisitiva de los consumidores.

El propósito del análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc.

La investigación de campo deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

Según Baca (2010), el precio es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Es indispensable conocer el precio del producto en el mercado para calcular los ingresos probables en varios años y los precios ofertados en el mercado de productos o servicios similares.

La comercialización del producto o servicio es parte vital en el funcionamiento de una empresa, consiste en colocar el producto en un sitio y momento adecuados para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra. Se puede producir el mejor artículo

en su género y al mejor precio, pero si no se tienen los medios para hacerlo llegar al consumidor en forma eficiente, la empresa irá a la quiebra.

4.6 Estudio Técnico

Según Baca (2010), el estudio técnico puede subdividirse en cuatro partes: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

Sapag (2011) menciona que el **tamaño de un proyecto** muestra su relación con el número de unidades a producir. El estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados.

Varios elementos se conjugan para la definición del tamaño: la demanda esperada, la disponibilidad de los insumos, la localización del proyecto, el valor de los equipos, etc.

Respecto a la **localización del proyecto**, es importante tomar en cuenta los factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado y los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, clima, actitud de la comunidad y otros. Debe ser un análisis integral.

Según Sapag (2011), la ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, como cubrir la mayor cantidad de población posible o lograr una alta rentabilidad. Aunque las opciones de localización pueden ser muchas, en la práctica se reducen a unas pocas, por las restricciones y exigencias propias del proyecto se eliminan la mayoría de estas.

La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: la macrolocalización, donde se elige la región o zona, y la microlocalización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto.

La ingeniería del proyecto dependerá de la disponibilidad de capital, debido a que se ve la selección de los equipos necesarios, la tecnología elegida y su distribución física tomando en cuenta todas las áreas de la empresa.

4.7 Estudio Económico

De acuerdo con Baca (2010), el objetivo del estudio económico es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, a partir de los estudios de ingeniería, estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

El análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como una serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

Los costos de producción son un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Un error en el costeo de producción generalmente es atribuible a errores de cálculo en el estudio técnico. En este sentido se toma en cuenta el costo de la materia prima, mano de obra, costo de energía, agua, combustible y todo lo necesario para producir el bien o servicio.

Los costos de administración son los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa: sueldos del gerente o director general, contadores, auxiliares, secretarías, gastos generales de oficina.

En ocasiones el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. Vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia.

Mercadotecnia abarca la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc.

La magnitud del costo de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento.

De acuerdo con Baca (2010), los costos financieros son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica. La ley tributaria permite cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Según Baca (2010) el análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables e ingresos. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por venta son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto para determinar si se generará alguna ganancia. Si el resultado es positivo el proyecto se acepta.

La Tasa Interna de Retorno (TIR): es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

4.8 Técnicas Cualitativas de Predicción

Según Sapag (2011), los principales métodos cualitativos se basan en opiniones de expertos que se obtienen de la aplicación de una (o una combinación) de las técnicas conocidas como el método Delphi, la investigación de mercado y la predicción tecnológica.

Método Delphi: Este método se desarrolla como respuesta a las debilidades del modelo de consenso de panel, que busca la predicción de un grupo de expertos en una discusión abierta que por factores psicológicos conducía al grupo a seguir la posición de quienes demostraban tener una reputación, una habilidad para el debate o una personalidad dominante, capaz de imponerse a la calidad de otros argumentos.

La investigación de mercado considera la opinión de los clientes como pertinente en la actividad predictiva. Recurre a diversas formas de recopilación de opiniones, como encuestas a una muestra representativa de la población, realización de experimentos o la observación de los consumidores potenciales en mercados de prueba, buscando probar o refutar hipótesis sobre un mercado específico.

La predicción tecnológica es un método que incentiva la capacidad de anticipar el desarrollo de nuevas tecnologías o productos y el impacto que podrían tener en el mercado específico de la empresa. Casos típicos son la posibilidad de introducir el gas

en sustitución del petróleo en diversos procesos productivos, la comunicación inalámbrica o el desarrollo de nuevos insumos para la construcción.

El método trata de prever un ciclo de vida y anticipar una curva de sustitución para definir la oportunidad del reemplazo de un mercado, un producto, insumo o tecnología, con la antelación suficiente para no tener que enfrentar los costos de la improvisación o de la decisión reactiva a un hecho consumado.

5 DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipología de la Investigación

Según su propósito o finalidad, la investigación puede ser básica o aplicada. El proyecto corresponde a una investigación aplicada, también conocida como práctica, activa o dinámica, debido a que trata del estudio y aplicación de la investigación a problemas en circunstancias y características concretas. Toda investigación aplicada requiere de un marco teórico ya que busca confrontar la teoría con la realidad.

Según Behar (2008), se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, depende de los resultados y avances de la investigación básica. Se enfoca en la solución de teorías con resultados inmediatos y el perfeccionamiento de los individuos involucrados en el proceso de investigación.

Según su alcance, las investigaciones pueden ser explicativas, correlacionales, descriptivas y exploratorias. En el proyecto se utilizará la investigación descriptiva, debido a que sirve para describir detalladamente las partes, categorías o clases del objeto de estudio, así como de seleccionar las características fundamentales de este.

Según Behar (2008), la investigación descriptiva sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes a través de la medición de uno o más de sus atributos. El propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

De acuerdo con Briones (1985), según el tiempo las investigaciones se clasifican en transversal, secuencial temporal y longitudinal.

Sampieri (2010) indica que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables

y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Según Briones (1985), los proyectos son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa.

La investigación longitudinal, a diferencia de la investigación seccional obtiene datos de un objeto en una sola oportunidad, en la investigación longitudinal se obtienen datos de la misma población en distintos momentos, durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo.

En el proyecto se utilizará la investigación transversal, ya que se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único, obteniendo de esta manera la información del objeto de estudio (población o muestra). Dichos datos se recolectarán en el año 2018, en la ciudad de Ocotlán.

Según Behar (2008), de acuerdo al tipo de medios utilizados, la investigación puede clasificarse en documental o de campo. El trabajo a realizar corresponde a una investigación documental y de campo, ya que se apoya en informaciones provenientes de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, así como fuentes de carácter documental como investigaciones bibliográficas, artículos, ensayos, etc.

Según Malhotra (2008), las fuentes de datos suelen ser de dos tipos primarias y secundarias. Los datos a obtenerse en el proyecto corresponden a fuentes primarias y secundarias, ya que pueden localizarse de manera rápida y económica, ayudando a identificar, definir y desarrollar un planteamiento para el problema, así como interpretar datos desde una perspectiva más amplia.

Según Sampieri (2010), se distinguen dos tipos básicos de fuentes de investigación: primarias o directas y secundarias. En el proyecto se trabajará con las dos fuentes de estudio, se realizarán entrevistas directas a especialistas, se validará información contenida en libros, revistas, periódicos, artículos, investigación de campo como encuestas.

Según Sampieri (2010), los tipos de investigación pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Es un conjunto de procesos secuencial y probatorio.

Este enfoque parte de una idea que va acotándose, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto a la hipótesis.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de datos.

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de estos. Con frecuencia, estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas importantes de investigación y para refinarlas y responderlas.

En el proyecto se utilizarán ambos tipos de investigación, puesto que se desea determinar y medir variables, realizar estimaciones y medición numérica, así como análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. También para desarrollar preguntas de investigación y apreciaciones conceptuales, ayudando a corregir errores o sesgos propios de cada uno.

5.2 Población y Tamaño de la Muestra

La fórmula empleada para determinar el tamaño de la muestra es la correspondiente a la población finita, ya que se tiene información sobre la cantidad de empresas pequeñas y medianas que existen en Ocotlán, que son 398. Este resultado corresponde al 4.2% de las empresas de Ocotlán que tienen entre seis a treinta trabajadores más el 14.6% que cuenta con más de 31 trabajadores.

Al aplicar la fórmula con un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error del 10 por ciento, el resultado es de 78 empresas a entrevistar. El cálculo de esta muestra será utilizado en el estudio de mercado que se estará elaborando en el Estudio de Prefactibilidad.

N=	Tamaño de la población	398 empresas
e=	margen de error	10%
	Nivel de confianza	95%
Z=	puntuación según desviación estándar	1.96
p=	probabilidad de éxito	50%

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Tamaño de la muestra= 78 Empresas

5.3 Método e Instrumento de Recolección de Datos

Es la planificación de un instrumento de medición que cumpla con los requisitos técnicos para poder aplicarlo a la muestra de la población. Para elaborar este plan se deben determinar las fuentes, localización y los medios o métodos para recolectar datos, tomando en consideración las variables de estudio, operacionalización de variables (ver anexo No. 3), recursos disponibles y la muestra.

Los métodos más utilizados para la recolección de datos son la encuesta (ver anexo No. 1), observación y entrevista. Es importante definir las escalas de medición para establecer correspondencia entre los datos obtenidos y los conceptos.

En el proyecto serán utilizados los métodos de la encuestas y la entrevista a expertos, así como investigación en documentación escrita sobre temas relacionados al proyecto, ya sea en libros, artículos de periódico, documentos web, entre otros.

La definición de las preguntas de la encuesta se realizan tomando como base la matriz de operacionalización de variables que nos puntualiza a detalle los aspectos a ser tomados en cuenta en la investigación de este proyecto y de la cual se derivan las preguntas de sistematización y los objetivos del proyecto.

Para la recolección de datos se debe realizar un presupuesto, que incluya las inversiones y recursos necesarios para este fin (ver anexo No. 2).

También se hace necesaria la creación de un cronograma de actividades para cuantificar la duración del proyecto y poder medir el avance del mismo. (Ver anexo No. 7)

Para la recolección de datos de las empresas se procedió a imprimir formatos de la encuesta previamente validada por un experto. El Ministerio del Trabajo facilitó un listado de empresas que ellos visitan, dicho listado sirvió de base para programar visitas y realizar llamadas a empresas en el rango de pequeñas y medianas.

Inicialmente se procedió con llamadas telefónicas, sin embargo muchas empresas no aceptaron brindar información vía telefónica, por tal razón se optó por realizar las encuestas insitu.

Para la entrevista a expertos se diseñó un formato validado por un especialista, luego se procedió con la entrevista a través de Skype (video-llamada). Los entrevistados contestando las preguntas y brindaron recomendaciones basadas en la experiencia de los mismos.

Para la tabulación de las encuestas realizadas, se utilizó el programa SPSS (software para el análisis estadístico). Se insertaron las preguntas contenidas en las encuestas con sus respectivas respuestas; luego se procedió a generar los resultados de las encuestas y los gráficos con el objetivo de dar respuesta a los objetivos del estudio.

6 DESARROLLO DEL ESTUDIO

6.1 Capítulo 1. Identificación del Proyecto

6.1.1 Identificación del objeto de estudio

El proyecto consiste en la creación de una empresa que brinde servicios de capacitación a las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Ocotlán, que contribuyan a mejorar los resultados de las mismas.

6.1.2 Descripción del proyecto

La inversión es de carácter privado, se alquilará un local pequeño para la instalación de la oficina administrativa, la cual cuenta con servicios básicos de agua potable, luz eléctrica e internet. Se requiere la compra de mobiliario y equipos de oficina, así como sonido y proyector.

La empresa de capacitación brindará una opción a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocotlán para la capacitación de su personal, teniendo a su alcance programas de capacitación de calidad, a precios accesibles, con opción de hacer uso de sus fondos de INATEC, con facilitadores con experiencia en los temas a impartir.

Lo novedoso de esta empresa de capacitación y que los clientes podrán percibir es el fácil acceso a los servicios de capacitación de calidad, con temas de su interés, en su propia localidad, a costos accesibles y sobre todo con resultados satisfactorios en sus empresas.

Se contará con la opción de servicios complementarios como son asesorías directas, acompañamiento de expertos y estudios sobre necesidades de capacitación, esto para ofrecer variedad de servicios de formación con mayor impacto en los resultados de las empresas.

6.1.3 Sector y Subsector al que pertenece

El proyecto pertenece al sector enseñanza, específicamente a enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza, según el clasificador de actividades económicas de Nicaragua (CUAEN, 2005).

Subclase: Centro de Capacitación. Según la página del Tecnológico Nacional (INATEC) (2017), actualmente Ocotal cuenta con tres centros adscritos a esta institución, de los cuales dos son centros de computación y uno de carreras técnicas.

El único centro de capacitación de empresas que existe en Ocotal es el Instituto de Liderazgo Las Segovias, este centro realiza proyectos de formación social con fondos de donantes, como: formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; programas a favor del desarrollo comunitario; formación en liderazgo; ejercicio de ciudadanía; desarrollo humano y crecimiento personal; grupos meta prioritarios: mujeres, niños, jóvenes y adolescentes.

Según el informe del MIFIC “Experiencias exitosas de capacitaciones aplicadas a MIPYME”, sobre experiencia de empresarios, uno de los problemas de las empresas familiares es de carácter organizativo ya que no se llevan controles ni registros contables ni de inventarios, no conocen realmente si ganan o pierden en el negocio.

De igual manera, no conocen sus fortalezas y debilidades, trabajan de una manera empírica, sin detenerse a observar el mercado y no se dan cuenta de los cambios que se dan en este, no invierten en mejora continua de procesos, de productos o servicios.

Según el informe de consultoría del MIFIC se enmarcó en la evidencia, sustentada por reiterados diagnósticos, que refiere a las dificultades de información que tienen la MIPYME para acceder a ofertas de capacitación adecuada a las necesidades de sus empresas.

Estas dificultades comprenden:

- Falta de información sobre la oferta de capacitación.
 - Información insuficiente para evaluar la calidad de la oferta disponible en relación a las necesidades de sus empresas.
 - Información insuficiente sobre un nivel de precios de capacitación acorde con criterios de calidad.
-

En dicho estudio se incluye un directorio básico de instituciones de capacitación por departamento y regiones del país, que están ejecutando programas de capacitación dirigidos al sector, dentro de este listado no se encuentran registrados centros de capacitación en Ocotol, Nueva Segovia.

Actualmente las empresas deben capacitarse y adaptarse a los diferentes cambios del mercado, cambios de leyes que por desconocimiento pueden verse afectadas, cambio en los gustos y exigencias de los consumidores, productos sustitutos, productos exportados, etc.

Las empresas que más invierten en capacitación son las grandes empresas, quienes cuentan con mayor capital, tienen una estructura robusta, políticas bien definidas y personal especializado.

Es importante la promoción de las capacitaciones en las empresas, como un factor determinante en el éxito del negocio, que garantizará la permanencia de las empresas en el mercado.

6.1.4 Ubicación geográfica y cobertura del proyecto

La empresa de capacitación será ubicada en la ciudad de Ocotol, Nueva Segovia, de la esquina noroeste del parque Central de Ocotol, 3 cuadras al norte, ½ cuadra al oeste. La cobertura inicial de la empresa será a las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Ocotol que decidan demandar el servicio.

6.1.5 Institución dueña del proyecto

El proyecto corresponde a una inversión privada que pretende brindar servicios de capacitación a las empresas de Ocotol, Nueva Segovia, especialmente a las pequeñas y medianas empresas.

La iniciativa surge como opción en el norte del país para que las empresas puedan tener mayor acceso a los servicios de capacitación y contribuir a que estas mejoren sus gestiones, puedan crecer y perdurar en el tiempo, aportando de esta manera en el desarrollo económico del municipio.

El proyecto será liderado por una Ingeniera Industrial y una Licenciada en Administración de empresas con experiencia en el área de Recursos Humanos y capacitación.

Misión:

Brindar servicios de capacitación con calidad y precios accesibles a las empresas de Ocotal, Nueva Segovia, que les permita fortalecerse, desarrollarse, mejorar las gestiones de sus negocios y ser empresas competitivas en el mercado.

Visión:

Ser una empresa reconocida por sus servicios de calidad y por el impacto positivo de nuestros servicios en las empresas de Nueva Segovia, Nicaragua.

6.1.6 Institución ejecutora del proyecto

La inversión es de carácter privado, se alquilará un local que inicialmente sólo será una oficina amplia administrativa y un auditorio para capacitaciones, aunque se prevé que para algunas capacitaciones, se podrá contratar el servicio de auditorio y alimentación en un hotel, esto en dependencia del cliente. Dicho local cuenta con servicios básicos de agua, luz eléctrica e internet.

El proceso de legalización, constitución e inscripción de la empresa de capacitación, será realizado por un Abogado, quien se encargará del asesoramiento sobre los diferentes procesos legales y de contratación.

El mobiliario y equipos de oficina requeridos para el funcionamiento de la empresa de capacitación serán cotizados y comprados, previo a que la empresa inicie operaciones.

6.1.7 Planteamiento y definición que da origen al proyecto y su evolución hasta la situación actual.

Nicaragua, principalmente el norte del país, se ha caracterizado por tener zonas productivas en cultivos como el café, maíz y frijol, siendo esto su principal actividad económica; sin embargo con el tiempo, el cambio climático, la globalización y el crecimiento de la población se han venido estableciendo empresas con actividades económicas comerciales y de transporte y servicios como acopios de café, restaurantes, empresas de construcción, comercios, gasolineras, etc.

Las empresas no están preparadas para adaptarse a los cambios constantes del mercado y se vuelven vulnerables ante situaciones adversas de la economía, el mercado, nuevas leyes, economía y política de Nicaragua y otros países que influyen en Nicaragua.

Las empresas pequeñas y medianas que son nuestro objetivo presentan una serie de debilidades en cuanto a información referente a gestiones legales, estrategias de ventas, registros contables, tecnologías, insatisfacción de los clientes, manejo

inadecuado de recursos que les trae pérdidas, mejora de procesos que les ayude a producir más, etc.

Si sumamos la calidad de la educación en Nicaragua, la deficiencia de conocimientos de los profesionales egresados en la zona norte, la dificultad de encontrar personal calificado y la falta de experiencia, se incrementa la necesidad de capacitaciones para las empresas.

Sólo las empresas que capacitan a su personal lograrán sobrevivir a los cambios constantes del mercado, siendo esto una realidad, hoy en día se puede observar que las empresas grandes sobresalen con innovaciones, utilizan sistemas avanzados que les permite ser más eficientes, etc.

Lo antes mencionado evidencia la necesidad de capacitaciones en las empresas, que les ayude a potenciar sus fortalezas, convertir sus debilidades en oportunidades de mejora hasta superarlas, volviéndose más productivas y competitivas. El proyecto de la creación de una empresa de capacitación surge para apoyar a las empresas a enfrentarse y adaptarse a los cambios, logrando mejorar su productividad y minimizando el riesgo de quiebra del negocio por falta de conocimientos.

6.1.8 Presentación de diagnósticos que se han realizado al respecto y las recomendaciones previas existentes.

No se encontró información referente a diagnósticos previos y formales sobre experiencias de centros de capacitación en la ciudad de Ocotal, Nueva Segovia; sin embargo existe un estudio a nivel nacional sobre el impacto de las capacitaciones en las empresas MIPYME de Nicaragua.

En este estudio se puede evidenciar que los resultados de las empresas que se han capacitado han sido positivas, ayudando a los negocios a realizar sus gestiones de una manera adecuada, a mejorar sus procesos administrativos y productivos, incidiendo en los resultados positivos de estas empresas.

El estudio antes mencionado se realizó a nivel nacional, sin embargo no figura ninguna empresa de capacitación en Nueva Segovia. El COSEP también presenta un informe sobre encuestas nacionales de empresas sostenibles en Nicaragua en el año 2015, donde se pueden identificar los obstáculos para el desarrollo empresarial.

Las empresas en Nicaragua se caracterizan por un alto nivel de informalidad y la predominancia de empresas micro y pequeñas.

En cuanto a las condiciones del capital humano, la encuesta revela que un nivel educativo más alto de los directivos y los trabajadores de las empresas se asocia con un mayor tamaño y nivel de formalidad. Mientras que un poco más del 90% de quienes dirigen las empresas grandes poseen estudios universitarios completos, el 67% de quienes dirigen las micros y pequeñas empresas no lograron completar la secundaria.

En cuanto a la educación de los empleados, entre las empresas medianas y grandes el 23% tiene educación universitaria completa y entre las micros y pequeñas empresas, solo un 8% alcanza tal condición. El nivel de educación tanto de quienes dirigen las empresas como de sus empleados, es mayor en los sectores secundario y terciario.

Un 8% de las empresas del país capacita a sus empleados. Pero entre las empresas formales esta proporción es tres veces mayor. En el caso específico de las empresas grandes, un 92% capacita a su personal. Entre quienes capacitan a su personal, el 40% lo hace con recursos propios, un 14% recibe apoyo del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y un 12% usa la oferta de asociaciones o gremios.

6.1.9 Antecedentes del proyecto

Según datos del Banco Central, Nicaragua es un país en desarrollo que ha venido evolucionando y creciendo en su economía, es la vigésima economía de América Latina y la sexta economía de Centroamérica. En términos relativos o de paridad de poder adquisitivo (PPA), se encuentra también en el sexto lugar de Centroamérica y décimo noveno a nivel Latinoamericano.

Se han impulsado diversos proyectos que apuntan a la reducción del analfabetismo en Nicaragua, así como proyectos de educación gratuita y apertura de centros educativos y universidades que faciliten el acceso a la educación en los departamentos, con ese afán, se ha descuidado la calidad de la educación.

Las empresas pequeñas y medianas han surgido como una necesidad de las personas a una fuente de ingresos y muchas de ellas no logran sobrevivir al cambiante mercado y las nuevas tendencias. Los profesionales contratados por las empresas presentan una gran deficiencia de conocimientos, que se puede observar cuando aplican a plazas de trabajo.

La zona de Nueva Segovia es una región productiva, su principal actividad económica es la producción de maíz, frijoles y café. El municipio de Ocotal, cabecera departamental de Nueva Segovia, tiene como principal actividad económica el comercio.

Existe una gran cantidad de micros, pequeñas y medianas empresas con grandes oportunidades de seguir creciendo y mejorar su productividad; sin embargo, por falta de conocimientos desaprovechan las oportunidades de mercado.

Por lo antes mencionado, se realiza la propuesta de la creación de una empresa que preste servicios de capacitación que ayuden a estas empresas a desarrollarse empresarialmente, a ser competitivas y lograr sostenibilidad financiera que perdure en el tiempo.

6.1.10 Identificación de recursos disponibles con que cuenta el proyecto

El Proyecto tiene actualmente los siguientes recursos disponibles:

- Una computadora portátil
- Local con ubicación céntrica con acceso a la población, disponible para su alquiler y con buenas condiciones de infraestructura.

6.1.11 Los objetivos del proyecto

Objetivos de ejecución

- Constituir y crear una empresa de capacitación que brinde servicios de calidad a precios accesibles a las empresas pequeñas y medianas de Ocotál, Nueva Segovia, en un tiempo de un mes y a un costo de USD1,800.00 dólares por evento.
- Contratar personal de marketing y ventas en un periodo de 15 días.
- Adecuar y equipar el local en un tiempo estimado de un mes y a un costo de USD5,860.00 dólares.

Objetivos de operación

- Prestar cuarenta y ocho (48) servicios de capacitación al año, con calidad y precios accesibles a las empresas pequeñas y medianas de Ocotál, Nueva Segovia, con periodicidad mensual de cuatro (4) capacitaciones al mes.
 - Generar ingresos brutos de USD86,400.00 el primer año, con un incremento del 4% anual.
 - Generar utilidades para la empresa, en el primer año de operación, en una cuantía estimada de USD3,909 dólares.
-

Objetivos de desarrollo

- Contribuir con el desarrollo técnico de las empresas pequeñas y medianas de Ocotál, Nueva Segovia, para que estas sean exitosas en sus gestiones, mejoren su productividad, competitividad y fortalecimiento empresarial.
- Ser una alternativa novedosa para las empresas que fomente el desarrollo empresarial

6.1.12 Determinación de la contribución que el proyecto brindará al desarrollo local

El proyecto pretende generar aportes a la economía local como es la creación de empleos directos e indirectos, así como en el aumento de la economía local al haber empresas con mayores ingresos y en crecimiento y por ende esto aportará al producto interno bruto del país.

Dentro de los beneficios se citan:

- Desarrollo empresarial
- Competitividad en el mercado local y nacional
- Eficiencia en los procesos de las empresas.
- Mayores ingresos por mejora continua y reducción de costos.
- Optimización de recursos para el funcionamiento y producción de las mismas.
- Cumplimiento de leyes
- Sostenibilidad en el tiempo
- Generación de empleos por crecimiento de las empresas que reciben capacitación y de la misma empresa de capacitación.
- Disminución de rotación de personal

6.1.13 Determinación, delimitación y cuantificación de los clientes

El proyecto de la creación de una empresa de capacitación en Ocotál, Nueva Segovia está enfocado en las empresas pequeñas y medianas del municipio que tengan el interés en capacitarse y capacitar a sus trabajadores.

La muestra es de setenta y ocho empresas que están dentro de los rangos establecidos según la clasificación del COSEP del tamaño de las empresas.

Se espera que el 80% de las empresas de Ocotál, muestren interés en los servicios y podemos tenerlos como clientes.

6.2 Capítulo 2. El Estudio de Mercado

6.2.1 Definición del servicio

El presente estudio de mercado pretende determinar si el proyecto de la creación de una empresa de capacitación en Ocotál, Nueva Segovia tendrá aceptación por parte de las empresas, conocer el número de clientes que adquirirán el servicio, así como los precios que estarían dispuestos a pagar y las ofertas actuales de servicio en el municipio.

El análisis de este estudio se realizó a través de la recolección de información de encuestas y entrevistas a empresarios y empresas, quienes son nuestros clientes metas. Se han seleccionado las empresas meta que son las pequeñas y medianas, así como la muestra que tomaremos para realizar el presente estudio, además se han enlistado las empresas a las que se aplicará la encuesta que se ha diseñado para este fin.

Según la muestra, la aplicación de las respuestas corresponden a un total de 78 empresas, de las cuales lograron ser contestadas el 100%, siendo el 87.18% pequeñas y el 12.82% medianas.

Tabla No. 1 Empresas Encuestadas, Ocotál. Marzo 2018

Empresas	Cantidad	Porcentaje
Pequeñas	68	87,18%
Medianas	10	12,82%
Total	78	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018, en base a información sobre encuestas aplicadas.

El formato de las encuestas y entrevistas para determinar la oferta y demanda del servicio de capacitación se encuentra en Anexo No. 4, las cuales fueron validadas de previo por un experto. Los resultados del presente estudio se basan en los resultados de las 78 encuestas aplicadas.

6.2.1.1 Tipo de producto / servicio

El proyecto brindará los servicios de capacitación de calidad a las pequeñas y medianas empresas de Ocotál, Nueva Segovia. Las capacitaciones se realizarán a través de seminarios, cursos y talleres, adicionando otros servicios como acompañamiento de expertos y asesorías empresariales, ya sea en el local de la empresa o donde el cliente estime conveniente.

Es un servicio que ayudará a las empresas a su desarrollo empresarial, a mejorar sus procesos, gestiones, a crecer, a ser más competitivas y perdurar en el tiempo con eficiencia financiera; las capacitaciones minimizarán el riesgo de pérdidas, malas inversiones y hasta quiebra del negocio.

Se ofrecerá a estas empresas la oportunidad de actualizar y mejorar sus negocios con nuevas técnicas y tecnologías, a poder contar con personal más calificado, comprometido, a cumplir y hacer uso correcto de las leyes del país en materia empresarial y según el rubro, mejorar sus controles internos contables/financieros, entre otros.

Las capacitaciones se promocionarán mensualmente y estarán enfocadas en temas que generen gran impacto en las empresas y según sus requerimientos e interés. Los facilitadores serán profesionales con experiencia en cada tema de capacitación, para ofrecer siempre calidad en el servicio.

6.2.1.2 Características

La empresa de capacitación se caracterizará por sus servicios de calidad a precios accesibles, los servicios podrán ser desde seminarios de medio día hasta cursos de cinco o menos encuentros, todo en dependencia de los requerimientos de los clientes. En el caso de los servicios especiales será de mayor tiempo debido a que el acompañamiento y las consultorías es un proceso de mayor amplitud y complejidad.

En los servicios se combinará la teoría con la práctica para que se logren los resultados esperados y que las empresas puedan ver su funcionalidad y beneficio.

De las empresas encuestadas y que han recibido capacitaciones, el 81.3% considera que las capacitaciones han sido satisfactorias, un 15.6% las considera muy satisfactorias y sólo un 3.1% considera que han sido deficientes.

De las empresas encuestadas el 36% no han recibido capacitaciones, siendo el principal motivo que no le han ofrecido servicios de capacitación con un 66.7%, un 27.8% seleccionó la opción "Otros", donde mencionan que el personal rota con gran frecuencia, son trabajos temporales, sólo reciben capacitaciones que les brindan sus proveedores y estas son gratuitas, las capacitaciones las brindan los dueños sobre el negocio y un 5.6% de estas empresas menciona que no le interesa los servicios de capacitación.

Grafico 1. Resultados de la encuesta, calidad de servicio, Ocotol. 2018



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

La empresa de capacitación pretende brindar servicios de calidad a precios accesibles para las empresas de Ocotol, Nueva Segovia, con el fin de lograr prestigio, confiabilidad de los clientes y posicionamiento de mercado, esto se realizará con la elección de facilitadores con experiencia en cada tema a impartir, así como capacitaciones estructuradas a las necesidades de las empresas.

6.2.1.3 Clasificación

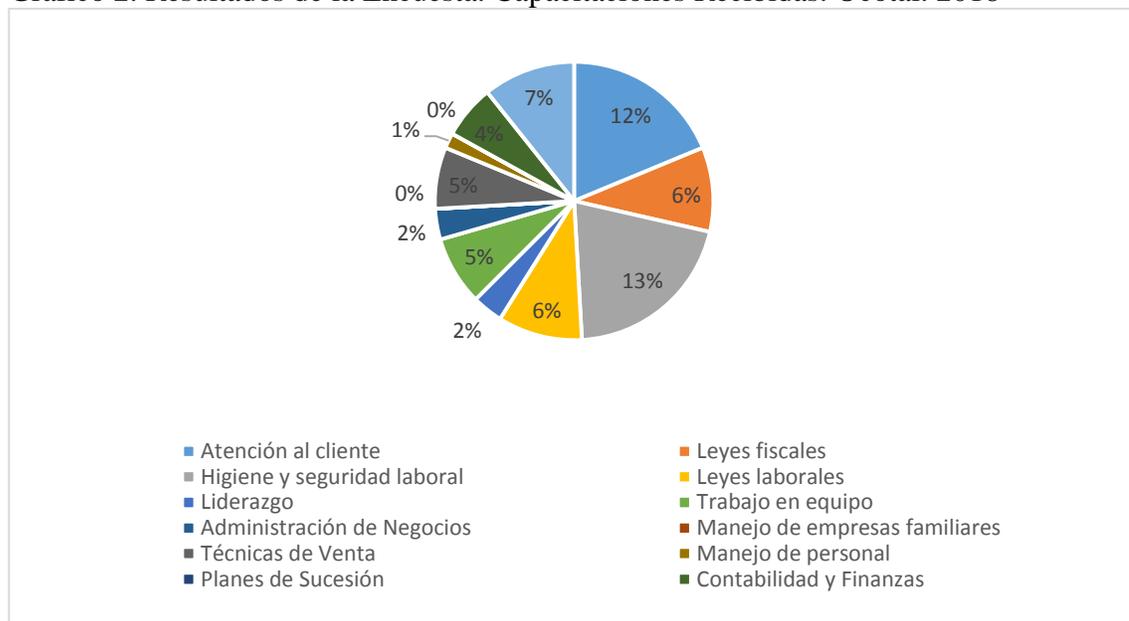
El proyecto pertenece al sector enseñanza, específicamente a enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza, según el clasificador de actividades económicas de Nicaragua (CUAEN, 2005), siendo la Subclase: Centro de Capacitación.

6.2.1.4 Usos

Del total de las empresas encuestadas aplicadas el 64% de las empresas asegura haber contratado servicios de capacitación, de las cuales el 30% las recibe por lo menos una vez al año, el 20% cada tres meses, el 10% cada seis meses y el 4% de manera mensual.

Los temas que las empresas más reciben capacitación son los relacionados a higiene y seguridad, Atención al cliente, leyes laborales y otras; dentro de otras son capacitaciones de acorde al giro del negocio.

Grafico 2. Resultados de la Encuesta. Capacitaciones Recibidas. Ocotlán. 2018



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a Información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

Según los resultados de las encuestas sobre los temas de interés para las empresas pequeñas y medianas, el Proyecto de la empresa de capacitación se enfocará inicialmente en los siguientes temas de capacitación:

Atención al Cliente

Contabilidad y Finanzas

Trabajo en Equipo

Técnicas de Venta

Higiene y Seguridad del trabajo

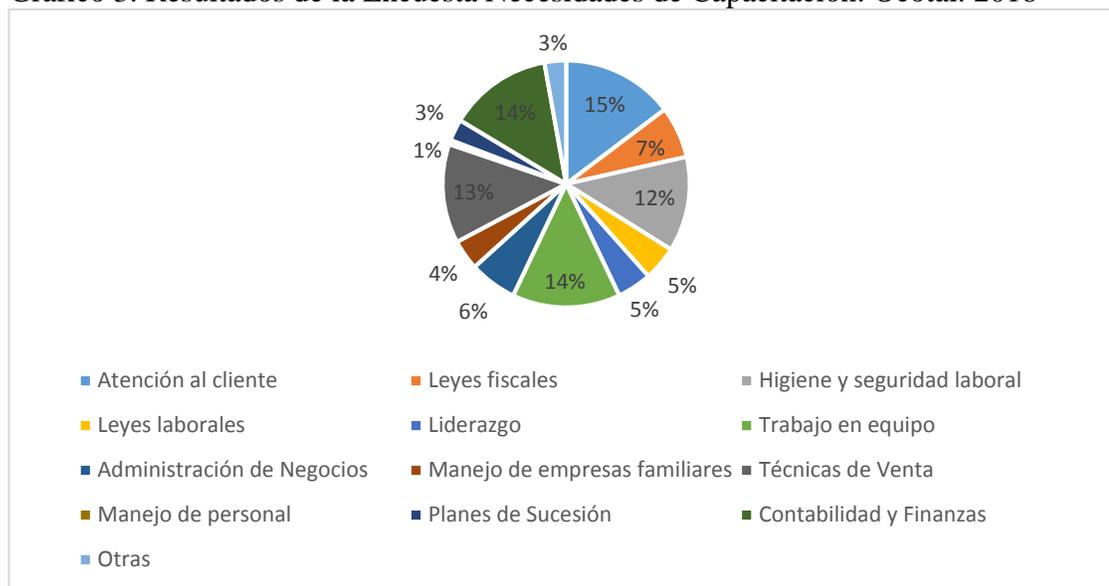
Leyes Fiscales

Administración de Negocios

Manejo de empresas familiares

Otros servicios de acompañamiento y consultorías.

Grafico 3. Resultados de la Encuesta Necesidades de Capacitación. Ocotal. 2018



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

Además la empresa de capacitación ofrecerá capacitaciones especiales sobre manejo de empresas familiares, incluyendo planes de sucesión, esto tomando en cuenta que del 100% de las empresas encuestadas el 50% son empresas familiares y el 20% son negocios propios. El portafolio de servicios de capacitación se detalla en Anexo No. 9.

6.2.1.5 Demandantes/clientes

Según las entrevistas realizadas a los expertos, las empresas que más solicitan servicios de capacitación están ubicadas en Managua y son las pequeñas y medianas empresas.

En Ocotal, Nueva Segovia la mayor parte de las empresas son medianas y se logró constatar, según los resultados de las encuestas, que el 94% de los encuestados respondió que si contraría los servicios de capacitación y sólo un 6% respondió que no contrataría el servicio. Se considera que estas empresas son un nicho de mercado para la empresa de capacitación.

Por lo general según los entrevistados, las capacitaciones como seminarios y talleres son de 8 horas y sólo en casos especiales pueden tener una duración mayor, todo en dependencia del requerimiento de las empresas. En este sentido las capacitaciones abiertas, que son las que puede participar toda persona que así lo desee son de 8 horas o hasta cinco días en caso de cursos más completos.

Si son capacitaciones cerradas donde sólo participan los trabajadores de una empresa, el horario y los temas se definen con la empresa; de igual manera en el caso de los servicios especiales que dependerá del tipo de servicio y la profundidad del tema.

Según el tamaño de las empresas de Ocotil, Nueva Segovia, las capacitaciones en su mayoría serán abiertas, sin embargo también se ofrecerán programas de entrenamiento específicos para empresas según sus necesidades de capacitación.

Los clientes de la empresa de capacitación serán las empresas pequeñas y medianas que deseen los servicios de capacitación.

Gráfico 4. Resultado de la encuesta, demanda del servicio a una empresa local. Ocotil. 2018



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

6.2.1.6 Servicios Sustitutos

Tabla No. 2 Servicios sustitutos, Ocotlal. 2018

Nombre de la Empresa	Fortalezas	Debilidades	Favorece o no al Proyecto?
INTUR	Capacitaciones gratuitas sobre Barismo, Manipulación de alimentos y Atención al cliente	No posee otros servicios de capacitación y sólo está dirigido a sectores relacionados con hotelería y gastronomía.	Favorece debido a que mejora las gestiones de las empresas.
MITRAB/INSS	Charlas sobre leyes laborales (Derechos y Obligaciones)	Dirigido a velar por los derechos de los trabajadores, no profundizan en las leyes.	Favorece debido a que mejora las gestiones de las empresas.
DGI	Capacitaciones dirigidas a uso de sistemas y/o cambios que se den en la ley	No brinda capacitaciones consistentes	Favorece debido a que mejora las gestiones de las empresas.
Instituto de Liderazgo	Sobre emprendedurismo y liderazgo	No tiene mayor portafolio de capacitaciones, está enfocado en programas sociales (Proyectos con fondos externos)	No favorece
MEFFCA	Capacitaciones gratuitas sobre Atención al cliente, emprendedurismo, planes de Negocio, publicidad por internet, innovación	Capacitaciones poco profundas con duración de entre dos a tres horas. Dirigido más a la micro empresa	Favorece debido a que mejora las gestiones de las empresas.

Fuente: Elaboración propia 2018, en base a Información procesada de encuestas realizadas de la demanda. Servicios complementarios.

Entre los servicios complementarios para el éxito de la empresa de capacitación están: **Diagnósticos de necesidades de capacitación:** se ofrecerá el servicio de diagnóstico de necesidades de capacitación a empresas que requieran el servicio o bien cuando sean programas de capacitación internas.

Servicio de seguimiento y evaluación pos capacitación: se ofrecerá el servicio de seguimiento y evaluación de las capacitaciones impartidas en las empresas con medición de impactos o resultados.

Acompañamiento de expertos: se ofrecerá el servicio a las empresas que deseen y requieran capacitaciones más profundas con el acompañamiento de un experto para mejoras internas.

Consultorías: se ofrecerá el servicio a las empresas que deseen y requieran el servicio de consultorías.

Estos servicios complementarios se ofrecerán tomando en cuenta que en los resultados de las encuestas a las empresas, se evidencian temas que requieren mayor profundidad o acompañamiento, dentro de los cuales podemos citar: manejo de empresas familiares, planes de sucesión, administración de negocios y contabilidad.

6.2.1.7 Fuente de recursos humanos y logística para el proyecto

Los facilitadores que brindarán los servicios de capacitación serán contratados según los temas de capacitación que se impartirán, de tal manera que tengan experiencia en los temas para garantizar calidad. Las contrataciones se realizarán según los requerimientos de capacitación de las empresas o programaciones de la empresa de capacitación para capacitaciones abiertas. En este sentido se contará con una lista de facilitadores que puedan impartir los diferentes temas.

El local donde se impartirán las capacitaciones estará a opción de las empresas que soliciten el servicio, este puede ser en un local propio que cuente la empresa o bien la empresa de capacitación contrata los servicios de Auditorio y alimentación en Hoteles, lo cual sería un costo adicional para las empresas que requieran el servicio.

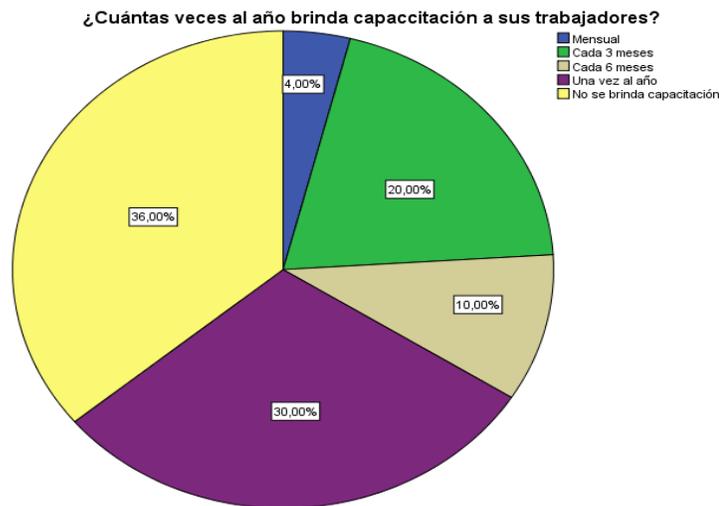
6.2.2 Demanda actual y futura sin proyecto

6.2.2.1 Demanda actual sin proyecto

Para determinar la demanda de los servicios de Capacitación sin Proyecto, se tomó en cuenta la información brindada por el Banco Central de Nicaragua, sobre la cantidad de empresas que existen en Ocotol, Nueva Segovia, así como las encuestas aplicadas.

Según encuesta aplicada el 94% de las empresas estaría dispuesta a contratar los servicios de una empresa local de capacitación y sólo el 6% menciona que no los contrataría. De este 6% el 66.67% menciona que no ha recibido capacitación porque no les han ofrecido, el 27.78% por otras razones y el 5.56% no les interesa el servicio.

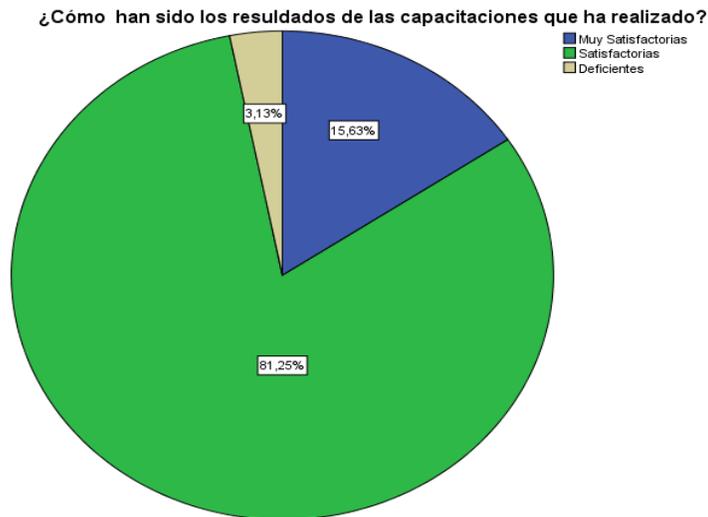
Grafico 5. Resultados de la periodicidad del servicio actual. Ocotlal, 2018.



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

Del 64 % que respondió que recibe capacitaciones en la situación sin proyecto, el 81.25% considera que los procesos de capacitación han sido satisfactorios para sus empresas.

Gráfico 6. Resultados de la satisfacción de las capacitaciones recibidas



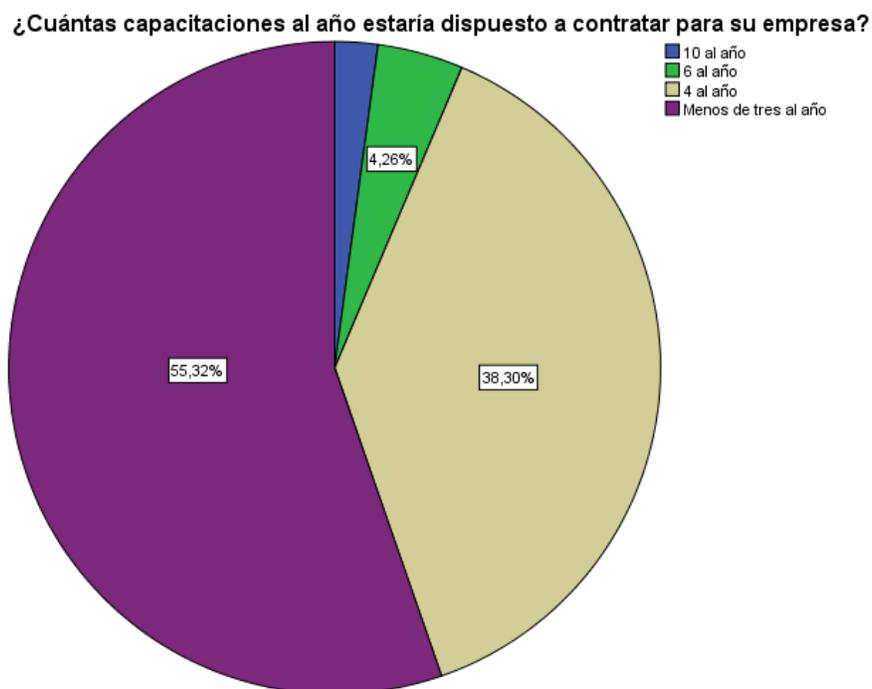
Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

La mayoría de las empresas en Ocotil trabajan de manera empírica y al ser empresas donde el 70% tienen más de diez años de existir y han logrado mantenerse, no le dan mucha importancia a las capacitaciones que no son exclusivamente relacionadas con el giro de su negocio.

6.2.2.2 Demanda futura sin el proyecto.

A pesar de que las capacitaciones en la actualidad se realizan con poca frecuencia, existe apertura para la contratación de este servicios, respondiendo el 94% que si contrataría en un futuro los servicios; de estos el 55.32% considera que podría hacer uso del servicio menos de tres capacitaciones al año, el 38.30% menciona que podría contratar los servicios cuatro veces al año, el 4.26% seis veces por año y sólo el 2.12% por lo menos 10 al año.

Gráfico 7. Resultados de la demanda futura del servicio. Ocotil. 2018



Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

Tabla 3. Demanda Futura sin Proyecto. Ocotal, 2019

Capacitaciones al año	Empresas		Total capacitaciones estimadas al año
	Porcentaje	Cantidad	
Menos de tres capacitaciones	55,32%	207	621
Cuatro capacitaciones	38,30%	143	573
Seis capacitaciones	4,26%	16	96
Ocho capacitaciones	0%	0	0
Diez capacitaciones	2,12%	8	79
	100%	374	1369

Fuente: Elaboración propia 2018, en base a información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

6.2.3 Oferta sin proyecto

Según el informe del MIFIC “Experiencias exitosas de capacitaciones aplicadas a MIPYME” noviembre 2012, actualmente no se evidencia la existencia de empresas que brinde servicios de capacitación en Ocotal, Nueva Segovia, como las que propone el Proyecto.

No obstante se lograron identificar a través de las encuestas y entrevistas con los encuestados que existen capacitaciones brindadas por el INTUR de manera gratuita en temas como gastronomía y manipulación de alimentos, así como capacitaciones brindadas por el Ministerio del Trabajo, INSS y DGI en manejo de sistemas y procedimientos generales. También se incluye al MEFFCA que brinda capacitaciones gratuitas en temas de emprendedurismo, innovación, planes de negocios, Atención al cliente entre otros.

Las capacitaciones relacionadas a Higiene y Seguridad, Atención al Cliente, Leyes laborales y otras, deben contratar los servicios a empresas de Managua o bien cuando el Ministerio del trabajo ha coordinado capacitaciones con el MITRAB central en el caso de Higiene y Seguridad y muchas veces se pagan las consultas a abogados cuando es referente a leyes.

Esto se puede considerar como una ventaja para la propuesta de creación de una empresa de Capacitación, debido a que no existen otras empresas que brinden este servicio y donde se ha logrado determinar clientes potenciales, aunque se debe hacer un trabajo de concientización y lograr la confianza de los clientes en los servicios que se brindarán, evidenciando resultados de las capacitaciones en las gestiones de sus empresas.

Según las entrevistas que se realizaron cuando se completaba la encuesta, las empresas aseguraron que las pocas capacitaciones las contrataban a empresas de Managua, debido a que no tienen conocimiento de empresas que brinde servicios de capacitación en Ocotal y que los precios de capacitaciones especializadas son elevados.

Tabla No. 4 Oferta actual sin proyecto pequeñas y mediana empresas. Ocotal 2018.

Frecuencia anual de capacitación	Empresas		Periodicidad anual	Total capacitaciones estimadas al año
	Porcentaje	Cantidad		
1 vez al año	30%	112	1 capacitación	112
Cada tres meses	20%	75	4 capacitaciones	300
Cada seis meses	10%	37	2 capacitaciones	74
Mensual	4%	15	12 capacitaciones	180
Total	64%	239		666

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tomando en cuenta que las 78 empresas encuestadas son una muestra representativa de la población total de empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Ocotal cuyo total es 398 empresas y que el total de empresas que estarían dispuestas a contratar los servicios de una empresa local de capacitación corresponde al 94%, se calcula el total de capacitaciones según frecuencia, obteniendo como resultado que en un año se pueden ofertar 666 capacitaciones en total, indicando esta cantidad la oferta actual sin proyecto.

6.2.4 La demanda potencial insatisfecha en el mercado

Según los resultados de las encuestas aplicadas el 96% de las empresas encuestadas mencionan no conocer sobre la existencia de empresas de Capacitación en Ocotal; las capacitaciones que han recibido las deben contratar con empresas de la ciudad de Managua y que deben pagar un extra por el traslado y los viáticos del facilitador.

Debido a que el proyecto está dirigido a brindar el servicio a las pequeñas y medianas empresas de Ocotal y no se realizó una estratificación a la hora de aplicar las encuestas, se presenta a continuación de forma general el cruce de variables de oferta y demanda actual y futuro sin proyecto:

Tabla No, 5 Oferta y Demanda actual y proyectada, sin proyecto. Periodo 2018-2023

Descripción	Actual	Proyecciones				
	0	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda sin Proyecto	1369	1369	1369	1369	1369	1369
Oferta sin Proyecto	666	666	666	666	666	666
Demanda Potencial Insatisfecha	703	703	703	703	703	703

Fuente: Elaboración propia 2018, en base a Información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

Como se puede observar en la tabla, la demanda potencial insatisfecha es de 703 capacitaciones por año, este análisis se realiza de manera general en base a las capacitaciones recibidas y las que estarían dispuestas a contratar a futuro. Se realizó de esta manera para poder determinar los movimientos monetarios del proyecto, tanto de ingresos como egresos.

Se tomó únicamente los resultados de la encuesta realizada para estimar la demanda y oferta actual y futura sin proyecto (año 2018), tomando en cuenta que el 94% de las empresas encuestadas menciona que estarían dispuestos a contratar el servicio de capacitación a una empresa local y para los años siguientes (2019 a 2023) no se realizaron incrementos, debido a la situación actual política y económica que atraviesa el país, que ha repercutido en la inestabilidad de varias pequeñas y medianas empresas en Ocotil.

Se plantea la necesidad de que se resuelva la situación lo más pronto posible, para la estabilidad económica y empresarial del país. De tal manera, que solo se consideró los resultados de la encuesta y si hay una pronta solución a la situación político-económica que vive el país, se vuelva a retomar en el 2019, la normalidad que había al mes de abril del 2018.

En el caso de la oferta se consideran las capacitaciones brindadas por empresas externas al municipio, debido a que actualmente no se evidencia la existencia de empresas locales que brinden este servicio. Así mismo, se considera que a partir del año 2019 iniciará operaciones la empresa de capacitación objeto de este estudio.

6.2.5 El proyecto en el mercado

La empresa de capacitación pretende tener como mínimo 4 capacitaciones por mes, para un total de 48 capacitaciones en su primer año de operación. En este sentido no se enfocará tanto en el número de empresas atendidas, sino más bien en el número de capacitaciones brindadas, debido a que una empresa puede participar en una o más

capacitaciones al mes, por tener la opción de capacitaciones abiertas y cerradas, no importando si la empresa es pequeña o mediana.

Cuando se realicen capacitaciones abiertas el número de participantes será de 30 personas y cuando sean capacitaciones cerradas, dependerá del número de trabajadores que la empresa desea capacitar.

Tabla No. 6 Porcentaje de Participación del Proyecto en el Mercado

Descripción	2019	2020	2021	2022
Demanda Potencial Insatisfecha	703	703	703	703
Oferta del Proyecto	48	48	48	48
% de Participación del Proyecto en el Mercado	7%	7%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.2.5.1 Las tarifas de los servicios

Se toma en cuenta los resultados de las encuestas para determinar las tarifas de las capacitaciones a brindar, siendo los resultados los siguientes:

Tabla No. 7 Tarifas por Persona Capacitada/Empresa. 2019

Rangos de Tarifas	Cantidad de Empresas	Porcentaje
Entre C\$2,000.00 a C\$3,000.00	41	53,19%
Entre C\$3,001.00 a C\$4,000.00	23	29,79%
Entre C\$4,001.00 a C\$5,000.00	8	10,64%
Más de C\$5,000.00	5	6,37%
TOTAL	78	100%

Fuente: Elaboración propia 2018, en base a Información procesada de encuestas realizadas de la demanda.

La tabla anterior demuestra las tarifas que las empresas están dispuestas a pagar por los servicios de capacitación por cada persona capacitada.

Debido a que la mayoría de empresas encuestadas son pequeñas el 53.19% eligieron el menor costo, debido a que actualmente algunas capacitaciones que reciben son gratuitas o bien reciben pocas capacitaciones al año.

Según los resultados de las encuestas y entrevistas con expertos, se decidió establecer las tarifas por persona y por cursos cerrados.

El valor por la participación de una persona en una capacitación abierta se fija según las respuestas de los encuestados, además del costo de una capacitación cerrada; sin embargo este valor puede estar sujeto a cambios que pueden surgir después de la realización del estudio financiero, ya que éste puede verse afectado en la estructura de costos y el margen de utilidad. Se establecen de esta manera así las siguientes tarifas:

Tabla No. 8 Tarifas por Capacitación. Periodo 2019-2023.

Años	Capacitaciones	Precio C\$	Precio U\$
2019	48	57.954,24	1.800,00
2020	48	60.272,41	1.872,00
2021	48	62.683,31	1.946,88
2022	48	65.190,64	2.024,76
2023	48	67.798,26	2.105,75

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la tabla anterior se muestra la cantidad de capacitaciones por año y el precio mínimo por cada evento, sea este abierto o cerrado. Este precio se determina según la entrevista realizada con los expertos sobre los precios de las capacitaciones, el costo del servicio de los facilitadores y gastos logísticos.

El precio por participante establecido para el proyecto es de USD60.00 por persona, para un grupo de 30 personas en el primer año, en los siguientes años se proyecta un aumento del 4% tomando en cuenta la inflación de la moneda por la crisis política-social-económica actual del país. Este 4% se calcula a través de un estudio realizado por un consultor independiente sobre el riesgo cambiario en Nicaragua, este estudio fue realizado por FUNDENUSE y el consultor establece dos escenarios de inflación, un optimista y un probable y estos datos fueron comparados con la inflación probable publicada por el BCN, a la diferencia de ambas tasas de inflación se le calculó el promedio, siendo este del 4%.

La metodología de pago del servicio por parte de las empresas será a través de una inscripción o firma de contrato previo al evento, donde la empresa se comprometerá a pagar su participación o el servicio contratado el día del evento, esto tomando en cuenta los resultados de la investigación a través de entrevistas sobre la oferta de mercado.

6.2.6 La comercialización

Según las entrevistas realizadas a expertos las estrategias que utilizan para la comercialización de sus servicios es a través de anuncios publicitarios en redes sociales, en su página web para las que tienen o bien envían directamente la información sobre sus servicios directamente a las empresas.

La comercialización de los servicios de capacitación de la empresa se realizarán a través de las redes sociales, medios de comunicación local como televisión, radio y directamente enviando correos electrónicos a las empresas sobre los servicios, así como las visitas a las empresas para vender los servicios.

Debido a que las empresas en Ocotol, Nueva Segovia actualmente capacitan poco a su personal, la estrategia inicial de penetración al mercado, será visitar a las empresas para ofrecer los servicios y dar a conocer la nueva empresa.

6.2.7 Presupuesto de ventas

A continuación se presenta un plan de ventas en base a los ingresos generados anualmente y las proyecciones de ventas de los próximos cuatro años.

Tabla No. 9 Presupuesto de Ingresos. En córdoba y dólares. Periodo 2019-2023.

Período	Capacitaciones a impartir	Precio por evento C\$	Ingresos Anual C\$	Ingresos Anual U\$
2019	48	57.954,24	2.781.803,52	86.400,00
2020	48	60.272,41	2.893.075,66	89.856,00
2021	48	62.683,31	3.008.798,69	93.450,24
2022	48	65.190,64	3.129.150,63	97.188,25
2023	48	67.798,26	3.254.316,66	101.075,78
Ingresos Totales			15.067.145,16	467.970,27

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3 Capítulo 3. Estudio Técnico

6.3.1 Tamaño del proyecto

El proyecto consistirá en la creación de una empresa que brinde una variedad de temas de capacitación para las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocotal, Nueva Segovia, pretendiendo brindar cuatro capacitaciones por mes en el primer año de operación del proyecto.

Para la ubicación del centro de capacitaciones se rentará un local en la zona céntrica del municipio que cuenta con servicios básicos de agua potable, luz eléctrica e internet. Como el proyecto corresponde a una inversión privada ya se cuenta con dos equipos de cómputo y abanicos, solo será necesaria la inversión en un equipo de cómputo, equipos de oficina como son sillas, escritorios, proyector, sonido entre otros.

El proyecto tendrá inicialmente una cobertura municipal, con atención a las pequeñas y medianas empresas de Ocotal que decidan demandar los servicios. Se brindarán 4 capacitaciones por mes, para un total de 48 capacitaciones al año (tomando en cuenta la capacidad instalada), donde podrán participar 30 personas por sesión. Esto tomando en cuenta la recomendación de los expertos para la buena asimilación y manejo de grupos.

6.3.2 Localización del proyecto

Macro localización:

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Ocotal, municipio y cabecera del departamento de Nueva Segovia, ubicada en la región norte de la República de Nicaragua.

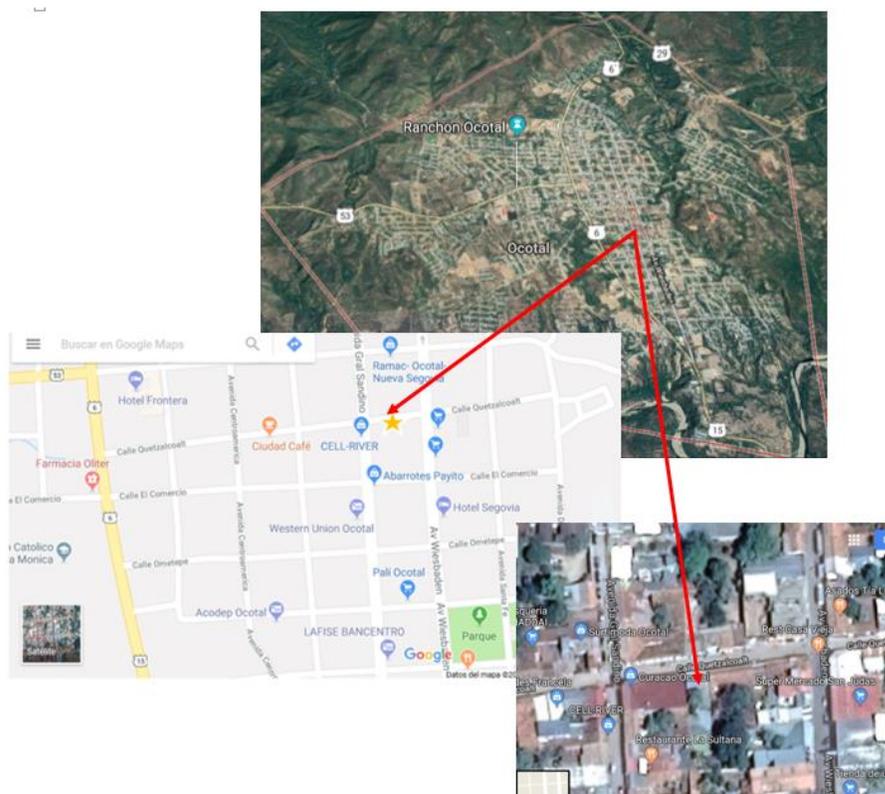
La ciudad de Ocotal tiene una superficie territorial de 85.23 kilómetros cuadrados, con una densidad poblacional de 41,875 habitantes (INIDE, 2012). Cuenta con un total de 2,117 negocios, de los cuales 398 corresponden a pequeñas y medianas empresas.

Mapa No. 1 Macro localización del Proyecto

**Micro localización:**

La ubicación del centro de capacitación será de la esquina noroeste del Parque Central de Ocotital tres cuadras al norte y media cuadra al oeste, en el barrio Lacayo Farfán.

Mapa No. 2. Micro localización del Proyecto



Se eligió esta ubicación a través de una evaluación con el diagrama de puntos comparando tres posibles locales para la instalación de la empresa:

Tabla No. 10 Método de Puntos para Micro localización del Proyecto. Ocotlán 2018

Método de puntos para micro localización del proyecto

Factores definidos	Peso	Local salida sur Ocotlán		Local Bo. Ma. Auxiliadora		Local Bo. Lacayo Farfán	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Tamaño del local	5	1	5	1	5,00	2	10,00
Infraestructura	8	1	8	2	16,00	3	24,00
Ubicación/Accesibilidad	9	3	27	1	9,00	3	27,00
Seguridad	7	3	21	1	7,00	3	21,00
Precio	4	1	4	3	12,00	3	12,00
			65		49		94

Fuente. Elaboración propia

Calificación: Del 1 al 3

Donde 1= Malo, 2= Bueno, 3= Excelente

Tamaño del local: se valora que el local cuente con un tamaño adecuado para el proyecto, en este caso la dimensión total equivalente a 120 metros cuadrados correspondientes a una sala grande, donde se ubicarán tres escritorios con su respectivo equipo de cómputo y sillas para atención a los clientes y dos salas medianas para impartir algunas capacitaciones.

Infraestructura: Condiciones del local, se valora si el local presta las condiciones y las posibles inversiones de mejora, en este caso el local a rentar no requiere mayor inversión.

Ubicación /Accesibilidad: el local se ubica en zona céntrica y el acceso por medio de calle adoquinada entre las dos vías principales del municipio.

Seguridad: el local se ubica en una zona comercial, en la cual varios negocios están custodiados por guardas de seguridad durante la noche. Durante el día la zona es transitada por gran cantidad de personas en vehículo y a pie.

Precio: El precio del canon de arriendo será de C\$9,659.04 córdobas al mes, equivalente a U\$300.00

Servicios básicos: el local cuenta acceso a servicio de agua potable, energía eléctrica, alcantarillado sanitario, línea telefónica y opción de acceso a internet (contratado por el centro de capacitación).

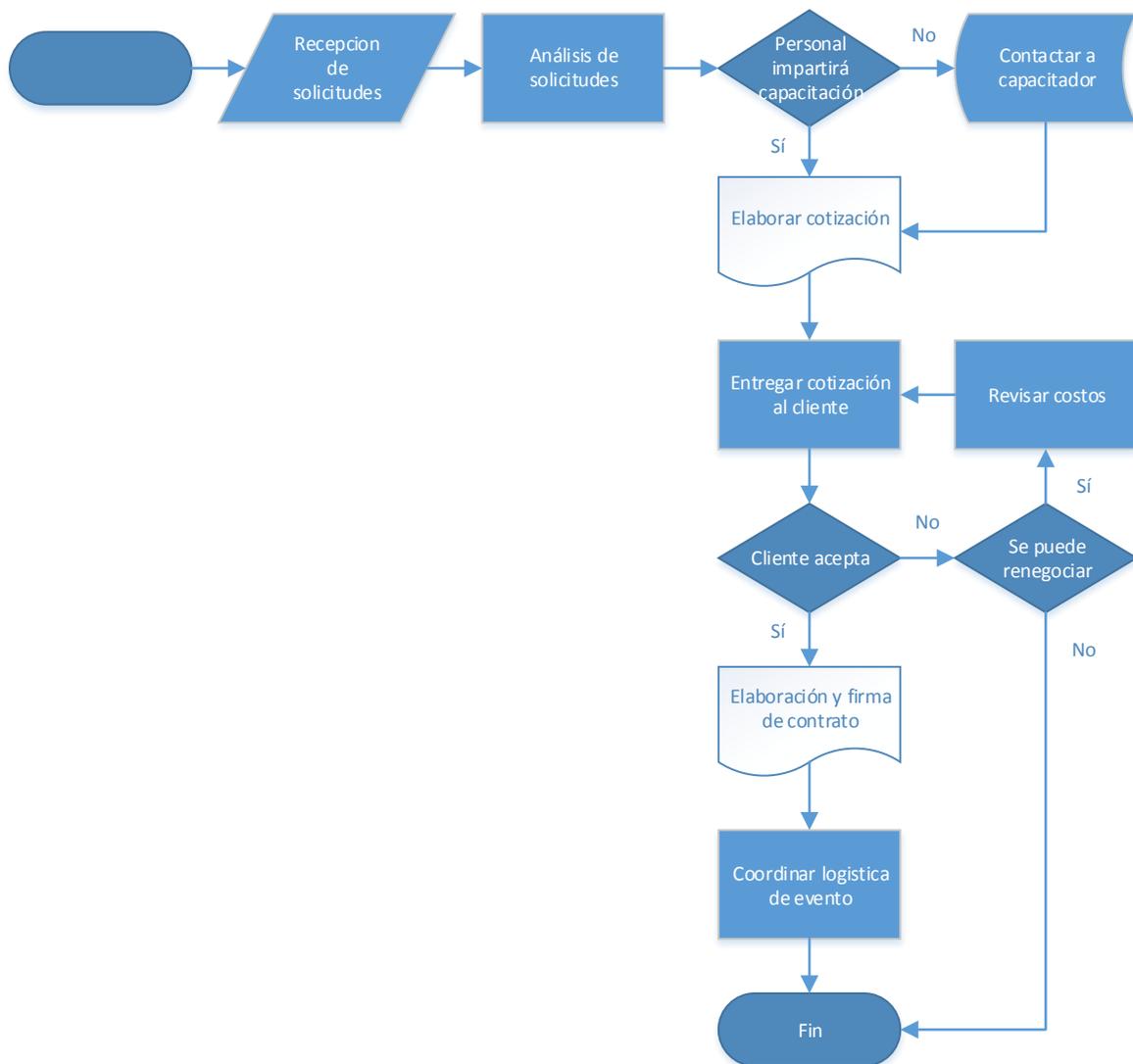
6.3.3 Proceso de servicio y tecnología

No se tiene conocimiento referente a un centro de capacitaciones que actualmente brinde apoyo a las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocotol, para desarrollar sus negocios y dar continuidad a los mismos. Muchas de estas empresas trabajan con administración empírica de sus negocios, lo que ocasiona que no se lleve un control sobre las inversiones a realizar o la necesidad de las mismas, en muchos de los casos los negocios se desintegran.

Este proyecto representa una oportunidad de crecimiento económico para este municipio al pretender fortalecer o desarrollar las habilidades de los empresarios y quienes trabajan con ellos, así como la práctica de nuevas técnicas de trabajo que pueden traducirse en mejor atención y mayores ventas.

El proceso de atención del centro de capacitación será el siguiente:

Flujograma No.1 Proceso de atención del servicio de capacitación.



Fuente: Los autores.

El centro de capacitaciones contará con dos personas contratadas full time, quienes se encargarán de recepcionar todas las solicitudes de capacitación que realicen los interesados durante la jornada laboral; una vez recibidas las solicitudes serán analizadas y se determinará la persona idónea para brindar la capacitación solicitada y el espacio requerido para efectuar esta capacitación. De igual forma se contará con un gerente general como representante legal de la empresa.

Si el contenido de la capacitación es del dominio del personal del centro de capacitaciones, se procederá a buscar un auditorio que cumpla con las condiciones de espacio

y ambiente para la capacitación solicitada; caso contrario se contactará a uno o dos facilitadores de la base de datos externa, honorarios y temática y se procederá a elaborar la cotización.

La cotización se entregará al cliente en espera de respuesta, si el cliente solicita negociación de costos, se revisan los mismos. Una vez aceptada la oferta se validan las fechas posibles y si el cliente está de acuerdo se procede a elaborar contrato de aceptación de términos y condiciones para coordinar la logística necesaria para llevar a efecto la capacitación.

Puesto que el giro de negocio al que corresponde este proyecto es servicio, la tecnología a utilizar es la básica, en los equipos de cómputos se instalarán programas acorde con las solicitudes de capacitación que se reciban, equipo de sonido con micrófono y consola portátil, equipos celulares y data show de alta resolución.

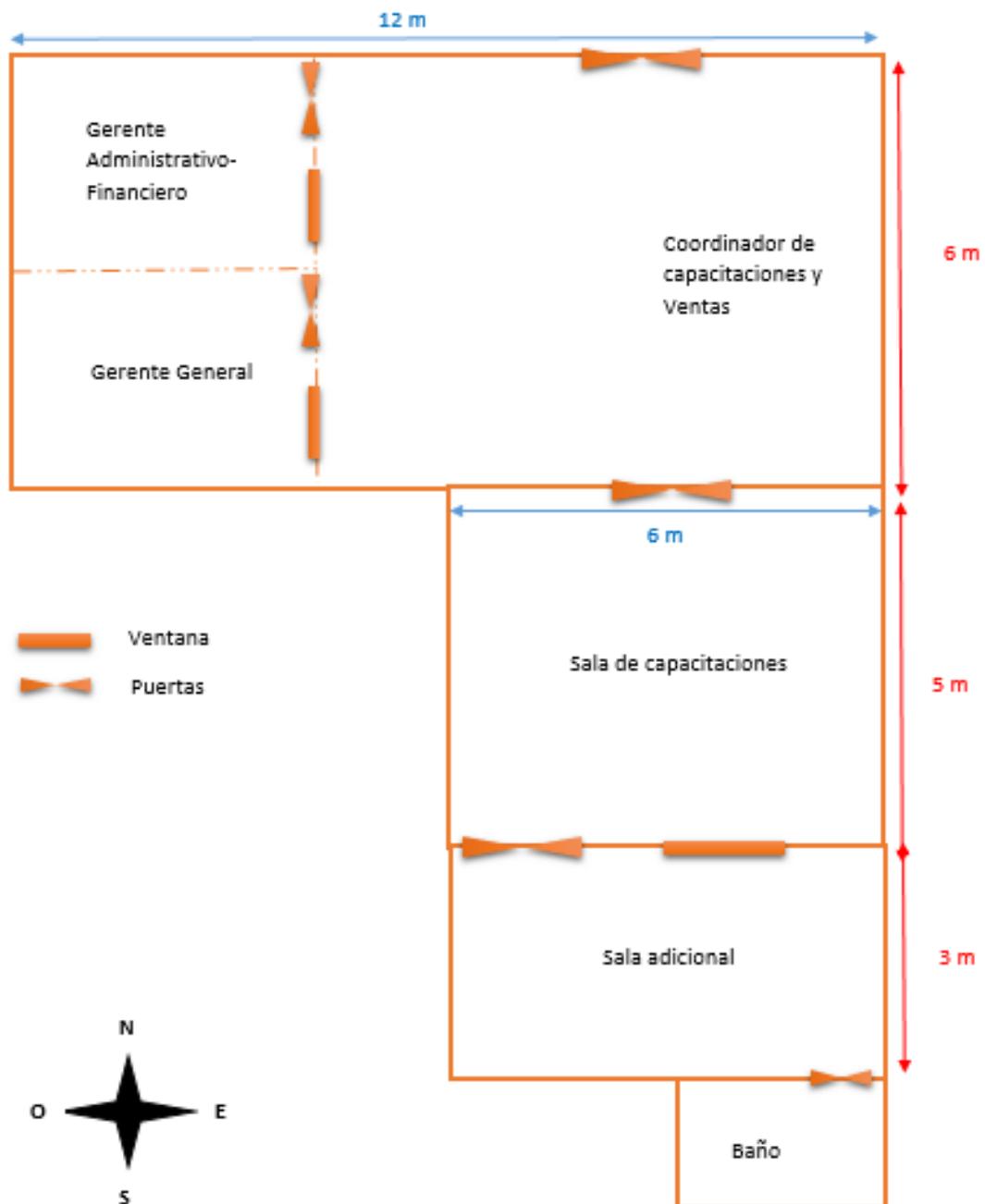
6.3.4 Ingeniería del proyecto

Las instalaciones físicas de la oficina tienen una dimensión total equivalente a 120 metros cuadrados correspondientes a una sala grande, donde se ubicarán tres escritorios con su respectivo equipo de cómputo y sillas para atención a los clientes y dos salas medianas para impartir algunas capacitaciones.

La distribución de espacio se realizará de forma tal que cada escritorio cuente con su área de movimiento y la ubicación de las sillas brinde comodidad al cliente, así como también el área de espera, esta sala mide 72 metros cuadrados. Seguida a esta área se encuentra una sala de 30 metros de cuadrados y una de 18 metros cuadrados que serán utilizadas para impartir capacitaciones.

A continuación se presenta el plano del local donde se instalará el proyecto.





Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Costos

En este apartado se detallan las inversiones necesarias en activo y mantenimiento para llevar a efecto este proyecto, tomando en cuenta que los propietarios de esta empresa destinarán a la misma como parte del capital inicial dos equipos de cómputo.

6.3.5.1 Inversión fija

La Inversión Fija es la asignación de recursos reales y financieros para obras físicas o servicios básicos del proyecto, cuyo monto por su naturaleza no tiene necesidad de ser transado en forma continua durante el horizonte de planeamiento, solo en el momento de su adquisición o transferencia a terceros.

La inversión en activo fijo representará un valor total equivalente a Cinco mil Ochocientos Sesenta dólares en moneda norteamericana (U\$5,860.00), distribuida de la siguiente manera:

Tabla No. 11 Inversión en activo fijo. 2018

Tipo de inversión	Activos	Cantidad	Costo Unitario C\$	Inversión Total C\$	Inversión Total U\$
Equipo de Computo	Laptop	1	16.098,40	16.098,40	500,00
Mobiliario	Escritorio tipo contador	3	3.219,68	9.659,04	300,00
	Sillas semiejecutivas	3	4.829,52	14.488,56	450,00
	Sillas de espera	26	1.126,89	29.299,09	910,00
	Archivador	2	8.049,20	16.098,40	500,00
Equipos de Oficina	Teléfono Fijo	1	965,90	965,90	30,00
	Impresora Multifuncional	1	38.636,16	38.636,16	1.200,00
	Data show	1	24.147,60	24.147,60	750,00
	Equipo de sonido de torre	1	25.757,44	25.757,44	800,00
	Equipo Celular	3	2.897,71	8.693,14	270,00
	Útiles menores	1	4.829,52	4.829,52	150,00
Total Inversión Fija				188.673,25	5.860,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3.5.2 Depreciación

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo. A continuación se detalla la tabla de depreciación de los activos con que contará la empresa:

Tabla No. 12 Depreciación de equipos

Cant	Activos	Costo Total C\$	Vida Útil (años)	Depreciación anual C\$				
				2019	2020	2021	2022	2023
1	Laptop	16,098.40	2	8,049.20	8,049.20			
3	Escritorio tipo contador	9,659.04	5	1,931.81	1,931.81	1,931.81	1,931.81	1,931.81
3	Sillas semiejecutivas	14,488.56	5	2,897.71	2,897.71	2,897.71	2,897.71	2,897.71
30	Sillas de espera	29,299.09	5	5,859.82	5,859.82	5,859.82	5,859.82	5,859.82
2	Archivador	16,098.40	5	3,219.68	3,219.68	3,219.68	3,219.68	3,219.68
1	Teléfono Fijo	965.90	2	482.95	482.95			
1	Impresora Multifuncional	38,636.16	2	19,318.08	19,318.08			
1	Data show	24,147.60	2	12,073.80	12,073.80			
1	Equipo de sonido de torre	25,757.44	5	5,151.49	5,151.49	5,151.49	5,151.49	5,151.49
3	Equipo Celular	8,693.14	2	4,346.57	4,346.57			
1	Útiles menores	4,829.52	2	2,414.76	2,414.76			
Total Depreciación C\$				65,745.87	65,745.87	19,060.51	19,060.51	19,060.51
Total Depreciación U\$				2,042.00	2,042.00	592.00	592.00	592.00

6.3.5.3 Inversión diferida

La inversión diferida es aquella que se realiza sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto. El proyecto contempla un total de U\$2,000.00 en concepto de inversión diferida, de los cuales U\$1,000.00 corresponden a los gastos administrativos y legales para la constitución de la empresa, U\$1,000.00 para garantizar la ejecución de algunos imprevistos que puedan encontrarse en la legalización y operatividad de la misma.

Tabla No. 13 Inversión Diferida

Ítem	Descripción	Total C\$	Total U\$
1	Constitución y registro de la empresa	32.196,80	1.000,00
2	Imprevistos	32.196,80	1.000,00
Total		64.393,60	2.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

La inversión diferida será amortizada según detalle mostrado a continuación:

Tabla No. 14 Amortización de Inversión Diferida

Ítem	Concepto	Total C\$	2019	2020	2021	2022	2023
1	Constitución y registro de la empresa	32.196,80	6.439,36	6.439,36	6.439,36	6.439,36	6.439,36
2	Imprevistos	32.196,80	6.439,36	6.439,36	6.439,36	6.439,36	6.439,36
Total C\$		64.393,60	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72
Total U\$		2.000,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3.5.4 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde a los recursos monetarios de liquidez que requiere la empresa para poder operar en los primeros meses. Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

Para el cálculo del capital de trabajo se consideró el monto de la renta del local, el pago de servicios básicos de las instalaciones del proyecto, publicidad y papelería. Estos gastos se detallan a continuación:

Tabla No. 15 Inversión en Capital de Trabajo

Ítem	Descripción	Costo Mensual C\$	Total 2 meses C\$	Total 2 meses U\$
1	Publicidad	6.439,36	12.878,72	400,00
2	Teléfono, internet, agua y energía	7.405,26	14.810,53	460,00
3	Papelería y útiles de oficina	3.219,68	6.439,36	200,00
4	Renta del local	9.659,04	19.318,08	600,00
Total C\$		26.723,34	53.446,69	1.660,00
Total U\$		830,00	1.660,00	

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3.5.5 Plan global de inversión (resumen de la inversión)

El plan global de inversión anual considerado para la ejecución de este proyecto es el siguiente:

Tabla No. 16 Plan Global de Inversión

Ítem	Descripción	Total C\$	Total U\$
1	Inversión Fija	188.673,25	5.860,00
2	Inversión Diferida	64.393,60	2.000,00
3	Capital de Trabajo	53.446,69	1.660,00
Inversión Total		306.513,54	9.520,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3.5.6 Costos de operación anual

Los costos de administración y mantenimiento para la operatividad del proyecto se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 17 Costos de Operación Anual

Ítem	Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
1	Salarios Administrativos y ventas	1.039.698,37	1.058.282,36	1.077.020,89	1.095.913,96	1.114.961,58
2	Teléfono, internet, agua y energía	88.863,17	88.863,17	88.863,17	88.863,17	88.863,17
3	Papelería y útiles de oficina	38.636,16	40.567,97	42.596,37	44.726,18	46.962,49
4	Limpieza del local	38.636,16	38.636,16	38.636,16	38.636,16	38.636,16
5	Publicidad	77.272,32	77.272,32	77.272,32	77.272,32	77.272,32
6	Depreciación	65.745,87	65.745,87	19.060,51	19.060,51	19.060,51
7	Amortización de intangibles	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72
8	Renta del local	115.908,48	115.908,48	115.908,48	115.908,48	115.908,48
Total C\$		1.477.639,24	1.498.155,04	1.472.236,61	1.493.259,50	1.514.543,43
Total U\$		45.893,98	46.531,18	45.726,18	46.379,13	47.040,18

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.6 Aspectos organizacionales y administrativos

El proceso iniciará con la constitución legal de la empresa; para llevar a cabo este proceso se trabajará con un asesor legal previamente contratado para este fin.

La empresa inicialmente contará con dos personas de planta con capacidad profesional para impartir algunos de los seminarios que se ofertarán (propietarios de la empresa), una persona involucrada 100% en el marketing y captación de clientes y capacitadores subcontratados de acuerdo a la demanda del mercado.

En cuanto a recursos físicos, la empresa iniciará operaciones con equipos de cómputo, mobiliario, equipos de oficina, servicios básicos, acceso a internet.

En la medida en que la empresa se desarrolle se analizará la necesidad de contratación de más personal y más activos físicos, de igual forma la contratación temporal de recurso humano profesional para impartir las capacitaciones.

6.3.6.1 Operación del proyecto

Organigrama No. 1 Estructura Organizacional Empresa de Capacitación



Fuente: Los autores.

En los inicios de la operación de la empresa los dos dueños, colaboraran tanto en funciones de Gerencia General, Contrataciones de RRHH, la coordinación de capacitaciones y la contabilidad de la empresa, y el encargado de Marketing y ventas recopilara la información de necesidades de capacitación de las empresas interesadas, trasladándolas a los dueños del negocio, para su respectiva gestión.

Tabla No. 18 Sueldos administrativos y ventas

Cargos Administrativos	Nivel	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	Estratégico	462.088,16	465.179,06	468.269,95	471.360,84	474.451,74
Gerente Administrativo-financiero	Táctico	346.566,12	348.884,29	351.202,46	353.520,63	355.838,80
Coordinador de capacitaciones y Ventas	Operativo	231.044,08	244.219,01	257.548,47	271.032,48	284.671,04
Total Salarios Administrativos Anuales C\$		1.039.698,37	1.058.282,36	1.077.020,89	1.095.913,96	1.114.961,58
Total Salarios Administrativos Anuales U\$		32.291,98	32.869,18	33.451,18	34.037,98	34.629,58

Fuente: Elaboración Propia, 2018

6.3.7 Aspectos legales

Para la creación de una empresa de servicios se deben considerar aspectos legales de la misma desde el proceso de constitución de esta.

Se realizó la consulta a un abogado sobre los aspectos legales que se deben tomar en cuenta para la constitución de una empresa de capacitación, los trámites legales y administrativos que se deben tomar en cuenta.

A continuación se presenta tabla con información sobre las leyes que se deben cumplir para el registro y operación del proyecto.

Tabla No. 19 Trámites Legales

Trámite	Instrumento Legal	Estado
1. Registro Mercantil. 2. Registro Administración de renta. 3. Registro Alcaldía Ocotol	Constitución Política de Nicaragua	Vigente
	Ley No. 527: Ley de Reforma Parcial de la Constitución Política de Nicaragua.	Vigente
	Ley No.698: Ley General de los Registros Públicos.	Vigente
	Decreto 850: Ley Creadora del Registro Único del Contribuyente.	Vigente
	Reglamento de Organización del RUC.	Vigente
1. Tributaria	Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria	Vigente

	Decreto No. 01-2013: Reglamento de la Ley 822, Ley de Concertación Tributaria	Vigente
	Ley No. 922: Reforma al Art 303 de la Ley 822, Ley de Concertación Tributaria	Vigente
	Ley N° 891: Ley de Reformas y Adiciones a la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria.	Vigente
3. Laboral	Ley No.815: Código Procesal del Trabajo y de Seguridad Social de Nicaragua	Vigente
	Ley No. 666: Ley de Reformas y Adiciones al Capítulo I del Título VIII del Código del Trabajo de la República de Nicaragua.	Vigente
	Ley No. 664: Ley General de Inspección del Trabajo.	Vigente
	Ley No. 625: Ley del Salario Mínimo.	Vigente
	Decreto 96-2007: Reglamento a la Ley No. 618: Reglamento a la ley 618, Ley de Higiene y Seguridad.	Vigente
	Ley No. 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.	Vigente
	Ley No. 516: Ley de Derechos Laborales Adquiridos, Publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 11 de 17 de Enero del año 2005.	Vigente
	Ley No. 456: Ley de Adición de Riesgos y Enfermedades Profesionales a la Ley No. 185 Código del Trabajo.	Vigente
	Ley No. 290: Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo. Publicada en la Gaceta Diario Oficial No.102, del 3 de junio de 1998.	Vigente

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.3.8 Programación de la ejecución del proyecto

A continuación se detallan las actividades que se deben realizar para la ejecución adecuada del proyecto y definir de manera lógica cada una de ellas.

1. Realizar escritura de constitución con un abogado.
2. Constituirse legalmente ante el registro público mercantil y de la propiedad mediante escritura de constitución.
3. Obtener su número de Registro Único de Contribuyente (RUC) ante la Dirección General de Ingresos (DGI).
4. Otorgar Poder de Administración a su representante legal.

5. Registrarse como contribuyente ante la Administración de Rentas de su área (Consultar en la oficina de atención al contribuyente, en que administración de rentas le corresponde registrarse y además registrar los libros contables cotidianos, un libro diario, un libro mayor, uno de actas y uno de acuerdos).
6. Registrarse en la Alcaldía del municipio donde será la sede de la empresa (Ocotol), para lo cual se debe presentar copia de escritura de constitución y los libros contables debidamente registrados en la Administración de Rentas.
7. Apertura de cuenta en moneda nacional y extranjera, en cualquier banco privado de su preferencia. (El banco privado se encargara de informarle al Banco Central de Nicaragua, la cordobización de sus divisas).
8. Una vez realizado estos pasos se optara por inscribirse en la Ley sectorial que le corresponda según la naturaleza de su empresa o compañía.
9. Acondicionamiento del local y compra de equipos de oficina.
10. Conexiones de internet y sistema eléctrico.
11. Contratación de persona encargada de venta y marketing
12. Registro en el INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social) y registro de los trabajadores cuando inicien a laborar.

Tabla No. 20 Programación de Actividades para ejecución del proyecto

Item	Actividades	Tiempo (Días)
1	Elaboración escritura de constitución	2
2	Constituirse legalmente ante el registro público mercantil y de la propiedad mediante escritura de constitución.	10
3	Obtener su número de Registro Único de Contribuyente (RUC) ante la Dirección General de Ingresos (DGI).	3
4	Otorgar Poder de Administración a su representante legal.	2
5	Registrarse como contribuyente ante la Administración de Rentas de su área (Consultar en la oficina de atención al contribuyente, en que administración de rentas le corresponde registrarse y además registrar los libros contables cotidianos, un libro diario, un libro mayor, uno de actas y uno de acuerdos).	1

6	Registrarse en la Alcaldía del municipio donde será la sede de la empresa (ejemplo: Ocotál), para lo cual se debe presentar copia de escritura de constitución y los libros contables debidamente registrados en la Administración de Rentas.	2
7	Apertura de cuenta en moneda nacional y extranjera, en cualquier banco privado de su preferencia.	1
8	Inscribirse en la Ley sectorial que le corresponda según la naturaleza de su empresa o compañía.	1
9	Acondicionamiento del local	15
10	Compra de mobiliario y equipo de oficina.	15
11	Conexión de internet.	2
12	Contratación de personal de ventas.	15

Fuente: Elaboración propia, 2018

Inicialmente la empresa sólo contará con la contratación de una persona externa que se dedique a la venta del servicio; a medida que la empresa crezca se irá contemplando la contratación de más personal.

El servicio inicial será de mínimo cuatro capacitaciones por mes, siendo el horario de atención de la empresa de lunes a viernes con horario de 8:00am a 5:00pm, con una hora de almuerzo de 12:00MD a 1:00pm y el días sábado de 8:00am a 12:00MD, para un total de 44 horas a la semana.

6.4 Capítulo 4. Estudio y Evaluación Financiera

6.4.1 Inversión de capital a realizar

La inversión total del proyecto de creación de una empresa de capacitación es de US\$9,520.00.

Tabla No. 21 Plan Global de Inversión.2018

Item	Concepto	Total C\$	Total U\$
1	Inversión Fija	188.673,25	5.860,00
2	Inversión Diferida	64.393,60	2.000,00
3	Capital de Trabajo	53.446,69	1.660,00
Inversión Total		306.513,54	9.520,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.4.2 Los Costos de Operación

Tabla 22 Costos de Operación del proyecto. Período 2019-2023.

Descripción	Período					Total C\$	Total U\$	Peso %
	2019	2.020	2.021	2.022	2.023			
Costos Fijos								
Salarios administrativos	1.039.698,37	1.058.282,36	1.077.020,89	1.095.913,96	1.114.961,58	5.385.877,15	167.279,89	48%
Pago de Facilitadores	772.723,20	772.723,20	772.723,20	772.723,20	772.723,20	3.863.616,00	120.000,00	34%
Servicios Básicos (agua, energía, internet)	88.863,17	88.863,17	88.863,17	88.863,17	88.863,17	444.315,84	13.800,00	4%
Papelería y útiles de oficina	38.636,16	40.567,97	42.596,37	44.726,18	46.962,49	213.489,17	6.630,76	2%
Limpieza del local	38.636,16	38.636,16	38.636,16	38.636,16	38.636,16	193.180,80	6.000,00	2%
Publicidad	77.272,32	77.272,32	77.272,32	77.272,32	77.272,32	386.361,60	12.000,00	3%
Renta del local	115.908,48	115.908,48	115.908,48	115.908,48	115.908,48	579.542,40	18.000,00	5%
depreciación	65.745,87	65.745,87	19.060,51	19.060,51	19.060,51	188.673,25	5.860,00	2%
Amortización de intangibles	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	64.393,60	2.000,00	1%
Total costos fijos	2.250.362,44	2.270.878,24	2.244.959,81	2.265.982,70	2.287.266,63	11.319.449,81	351.570,65	100%
Gastos variables								
Gastos de logística para capacitación	286.337,09	286.337,09	286.337,09	286.337,09	286.337,09	1.431.685,45	44.466,70	89%
Imprevistos	32.196,80	33.806,64	35.496,97	37.271,82	39.135,41	177.907,64	5.525,63	11%
Total costos variables	318.533,89	320.143,73	321.834,06	323.608,91	325.472,50	1.609.593,09	49.992,33	100%
Total costos (fijos + variables) C\$	2.568.896,33	2.591.021,97	2.566.793,87	2.589.591,61	2.612.739,13	12.929.042,90	401.562,98	
Total costos (fijos + variables) U\$	79.787,32	80.474,52	79.722,02	80.430,09	81.149,03	401.562,98		

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la tabla 22, se muestran los costos de operación del proyecto, se aprecia que los rubros salarios administrativos (46% de los costos fijos), pagos a facilitadores (35% de los

costos fijos), y los gastos de logística para los procesos de capacitación (89% de los costos variables), son los rubros más significativos en los costos de operación del proyecto.

6.4.3 Ingresos del proyecto

Los ingresos del proyecto serán de la venta del servicio que se brinde de capacitación.

No se estima incrementos en las capacitaciones brindadas por año, debido a la austeridad que se debe considerar en la situación política y económica que atraviesa actualmente el país, lo cual debe considerar un espacio en que las empresas vuelvan a tomar confiabilidad en las actividades que realizan sin temor a riesgos.

Como se mostraron en la tabla No. 9 Presupuesto de Ingresos en dólares de este documento, estos serán de USD86.400,00 para el primer año.

6.4.4 Flujo de fondos del proyecto

Sin financiamiento en córdobas.

Tabla No. 23 Flujo de Caja sin Financiamiento

Descripción	Período					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas Totales C\$		2.781.803,52	2.893.075,66	3.008.798,69	3.129.150,63	3.254.316,66
Costos de Operación C\$		2.568.896,33	2.591.021,97	2.566.793,87	2.589.591,61	2.612.739,13
Utilidad antes de Impuestos C\$		212.907,19	302.053,69	442.004,82	539.559,03	641.577,53
Obligación Tributaria (30%)		63.872,16	90.616,11	132.601,45	161.867,71	192.473,26
Utilidad Neta C\$		149.035,03	211.437,59	309.403,37	377.691,32	449.104,27
Depreciación C\$		65.745,87	65.745,87	19.060,51	19.060,51	19.060,51
Amortización de Activos Intangibles		12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72
Recuperación de Capital de Trabajo		10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34
Inversión Total C\$	306.513,54					
Flujo Neto del Proyecto C\$	-306.513,54	216.970,28	279.372,83	330.653,26	398.941,21	470.354,16
Flujo Neto del Proyecto U\$	(9.520,00)	6.738,88	8.677,04	10.269,76	12.390,71	14.608,72

Fuente: Elaboración propia 2018

Con financiamiento

Se plantea optar por un financiamiento de la Banca Nacional, por el 60% de la inversión, que corresponde a un monto de USD5.712,00 dólares, a una tasa de interés del 18% anual y plazo de 60 meses y el restante 40% (USD3.808,00 dólares) será asumido por los inversionistas. La tabla No. 24 refleja la amortización del préstamo anual.

Tabla No. 24 Amortización de préstamo Anual

Periodos	Principal C\$	interés C\$	Cuota C\$	Saldo C\$	Saldo U\$
2018				183.908,12	5.712,00
2019	36.781,62	33.103,46	69.885,09	147.126,50	4.569,60
2020	36.781,62	26.482,77	63.264,39	110.344,87	3.427,20
2021	36.781,62	19.862,08	56.643,70	73.563,25	2.284,80
2022	36.781,62	13.241,38	50.023,01	36.781,62	1.142,40
2023	36.781,62	6.620,69	43.402,32	-	-

Préstamo C\$	183.908,12
Interés anual	18,00%
Plazo en años	5

A continuación se muestra el flujo de caja con financiamiento para el proyecto en córdobas.

Tabla No. 25 Flujo de Caja con Financiamiento

Descripción	Período					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas Totales C\$		2.781.803,52	2.893.075,66	3.008.798,69	3.129.150,63	3.254.316,66
Costos de Operación C\$		2.568.896,33	2.591.021,97	2.566.793,87	2.589.591,61	2.612.739,13
Cargos Financieros C\$		33.103,46	26.482,77	19.862,08	13.241,38	6.620,69
Utilidad antes de Impuestos		179.803,73	275.570,92	422.142,74	526.317,64	634.956,84
Obligación Tributaria (30%)		53.941,12	82.671,28	126.642,82	157.895,29	190.487,05
Utilidad Neta C\$		125.862,61	192.899,65	295.499,92	368.422,35	444.469,79

Depreciación		65.745,87	65.745,87	19.060,51	19.060,51	19.060,51
Amortización de Activos Intangibles		12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72
Recuperación de Capital de Trabajo		10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34
Amortización del Principal		36.781,62	36.781,62	36.781,62	36.781,62	36.781,62
Inversión Total	306.513,54					
Ingreso del Préstamo C\$	183.908,12					
Flujo Neto del Proyecto C\$	(122.605,41)	157.016,23	224.053,27	279.968,18	352.890,61	428.938,05
Flujo Neto del Proyecto U\$	(3.808,00)	4.876,77	6.958,87	8.695,53	10.960,43	13.322,38

Fuente: Elaboración propia 2018

6.4.5 Indicadores financieros

Al evaluar el proyecto sin financiamiento, muestra los siguientes resultados:

VNA 18%	C\$ 690.612,16	\$21.449,71
TIR	85%	
R B/C (Relación Beneficio/ Costo)	123,59	

Por tanto se recomienda la ejecución del proyecto, bajo situaciones estables del país.

Al evaluar el proyecto con financiamiento, brinda los siguientes resultados:

VNA 18%=	C\$ 711.277,87	\$22.091,57
TIR=	158%	
R B/C (Relación Beneficio/ Costo)=	1,11	

Siendo también atractivo el proyecto bajo esta situación con financiamiento.

6.4.6 Análisis de sensibilidad del proyecto

Si se disminuye la tarifa por participante a USD54.81, se obtiene como resultado los siguientes indicadores financieros: VAN>0, TIR= 31% y R B/C=1.01, debajo de los U\$54.81 dólares se obtendrían pérdidas.

Tabla No. 26 Flujo de Caja con Sensibilidad

Descripción	Período					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas Totales		2.541.177,52	2.642.824,62	2.748.537,60	2.858.479,10	2.972.818,27
Costos de Operación		2.568.896,33	2.591.021,97	2.566.793,87	2.589.591,61	2.612.739,13
Utilidad antes de Impuestos		(27.718,82)	51.802,65	181.743,73	268.887,50	360.079,14
Obligación Tributaria (30%)		(8.315,65)	15.540,79	54.523,12	80.666,25	108.023,74
Utilidad Neta		(19.403,17)	36.261,85	127.220,61	188.221,25	252.055,40
Depreciación		65.745,87	65.745,87	19.060,51	19.060,51	19.060,51
Amortización de Activos Intangibles		12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72	12.878,72
Recuperación de Capital de Trabajo		10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34	10.689,34
Inversión Total	306.513,54					
Flujo Neto del Proyecto C\$	(306.513,54)	48.532,08	104.197,10	148.470,50	209.471,14	273.305,29
Flujo Neto del Proyecto U\$	(9.520,00)	1.507,36	3.236,26	4.611,34	6.505,96	8.488,59

Fuente. Elaboración Propia

VNA 18% =	C\$ 127.318,95	\$3.954,40
TIR =	31%	
R B/C (Relación Beneficio/ Costo)=	1,01	

Otro aspecto a considerar, en cuanto al tema de la sensibilidad del proyecto, es la situación riesgo país que se vive actualmente en Nicaragua y que ha repercutido en la labor normal de las empresas. Por lo que cualquier inversión a realizar, amerita tener la prudencia que requiere la situación, por tanto, es recomendable, antes de realizar la inversión, esperar un tiempo prudencial, que permita un mejor ambiente de negocios.

6.4.7 Planes de financiamiento

Tabla 27 Desglose de Financiamiento del proyecto

Item	Concepto	Total C\$	Total USD
1	Recursos Propios (40%)	122.605,41	3.808,00
2	Financiamiento Externo (Banco) (60%)	183.908,12	5.712,00
Inversión Total del Proyecto		306.513,54	9.520,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.4.8 Análisis integral de los criterios de evaluación

Valorando académicamente y técnicamente los resultados de los indicadores financieros sin financiamiento y con financiamiento, se recomienda la ejecución del proyecto, en situaciones de bajo riesgo país.

No obstante, a como se expresó en párrafos anteriores, es conveniente realizar un sondeo de opinión rápido, para conocer la situación actual de las empresas en Ocotal, en cuanto a su presupuesto actual para capacitaciones y la respuesta que pueden dar a sus necesidades de capacitación, esto debido a la situación política económica que atraviesa el país, que ha afectado a las pequeñas y medianas empresas en la realización de sus actividades.

7 CONCLUSIONES

El 94% de las empresas encuestadas respondió que si contraría los servicios de capacitación y sólo un 6% respondió que no contrataría el servicio. Estas empresas son el nicho de mercado para la empresa de capacitación.

Dos aspectos a favor del proyecto respecto a la competencia, son los costos y las tarifas a establecer por participante. Los costos, debido a que las empresas que actualmente capacitan en Ocotal, se ubican en Managua, ello genera mayores costos de transporte y viáticos para su traslado a Ocotal. Lo anterior, permitirá tener una menor estructura de costos y establecer una tarifa más baja.

Los resultados de las encuestas realizadas para estimar la demanda y oferta actual y futura sin proyecto (año 2018), estiman que existe una demanda potencial insatisfecha de 703 capacitaciones por año en Ocotal. El proyecto (48 capacitaciones por año) tendrá una participación del 7% en el mercado.

La inversión total del proyecto de creación de una empresa de capacitación es de U\$9,520.00.

Los costos de operación anual se estiman en USD79,787.32, USD80,474.52, USD79,722.02 USD80,430.09 y USD81,149.03, para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

Se concluye que el proyecto es bondadoso desde el punto de vista financiero, ya que al estimar los indicadores financieros, resultan favorables para la decisión de realizar el proyecto.

8 RECOMENDACIONES

El país actualmente vive una crisis política, que afecta variables económicas importantes para iniciar una nueva inversión tales como el acceso al crédito, la imagen país

que limita el desarrollo comercial de nuevas empresas, los posibles cambios fiscales, el aumento de la cuota patronal.

En estos momentos las empresas han optado por reducir costos operativos para poder afrontar las crisis y la incertidumbre se mantiene en torno al riesgo país. Las entidades bancarias no están brindando financiamiento y esto paraliza las actividades económicas en cuanto a la inversión.

Lo antes mencionado se debe considerar al momento de tomar la decisión de invertir en el proyecto, recomendando esperar que haya una solución a la crisis, y mejore el riesgo país, para echar a andar el proyecto.

La selección del personal calificado que realizará las capacitaciones, será un tema a tomar con mucha precaución por parte de la empresa de capacitación, para su proyección, sostenibilidad y calidad a entregar a las empresas que demandan los servicios en el municipio de Ocotal.

Se deben valorar los precios de las capacitaciones conforme el comportamiento económico del país, considerando la inflación y devaluación de la moneda.

Cuando se tome la decisión de ejecutar el proyecto, se debe considerar establecer alianza estratégicas con entidades bancarias y con universidades.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Hidalgo, W. (2016, 13 de mayo). Deficiencia del Inatec sale caro, según Funides. La Prensa. Recuperado de <http://www.laprensa.com.ni/2016/05/13/economia/2034170-deficiencia-del-inatec-sale-caro-segun-funides>

Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos (6ta. Ed). México: McGraw-Hill

COSEP & OIT. (2015). Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015. Recuperado de <http://www.cosep.org.ni>

Fontaine, E. R. (2010). Evaluación social de Proyectos. (12ª. ed.). Chile: Universidad católica de Chile. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Alfredolvasquez/capitulo-i-evaluacion-social-de-proyectos-fontaine-ernesto>

- González, D. (2015). El problema de investigación. Recuperado de <http://www.es.slideshare.net>
- Urcuyo, R. (2012). Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de <http://www.bcn.gob.ni>
- INIDE. (2012). Sistema Nacional de Estadísticas Vitales (SINEVI), Registros Administrativos, MINSA y CSE. Recuperado de <http://www.inide.gob.ni/estadisticas/Cifras%20municipales%20a%C3%B1o%202012%20INIDE.pdf>
- Ferguson, G. (2017). Los efectos de la falta de formación del empleado. Recuperado de <http://www.pyme.lavoztx.com>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. ed). México: McGraw-Hill.
- INATEC. (2017). Centros Acreditados. Recuperado de <http://www.inatec.edu.ni>
- León, C. (2007). Evaluación de Inversiones: Un enfoque Privado y Social. USAT Escuela de Economía. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/tipo_proyecto.html
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. Pearson Educación. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Miranda, J.J. (2005). Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación financiera, económica, social, ambiental. (5ta. ed). Colombia: Guadalupe Ltda. Recuperado de <http://www.books.google.com.ni>
- Morales Castro, J.A., & Morales Castro, A. (2006). Proyectos de Inversión en la Práctica: Formulación y Evaluación. Sistema de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de CV. Recuperado de http://www.academia.edu/10315052/Proyectos_de_Inversion_Arturo_Morales_José_Antonio
-

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (2da. ed.). Chile: Pearson Educación.

10 ANEXOS

