

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA
“Sirviendo a la comunidad”



***Centro de Capacitación y
Reclutamiento de Talento
Humano***

Agencia de Empleo del Sur, Rivas

Autores:

Marieta Agustina Arguello

Tutor:

Lic. Yesly Mora

Coordinadores:

 **MARBEL**

 **OCTAVIO**

Managua, Jueves 01 de Diciembre 2011

*El presente documento es un trabajo de culminación del curso **Planes de Negocio** impartido por la **Cátedra Bancaja Jóvenes Emprendedores** en el período mayo- Diciembre 2011. Este trabajo representa el resultado de la labor investigativa de sus autores y del esfuerzo conjunto de la universidad Politécnica de Nicaragua y de Cátedra Bancaja para entregar profesionales de calidad a la sociedad nicaragüense.*

Le agradecemos a la Cátedra de Bancaja y a la Universidad Politécnica de Nicaragua la oportunidad que se nos fue brindada para adquirir nuevos conocimientos y poder emprender nuestros propios negocios y de esta forma contribuir a nuestro propio desempeño tanto personal como profesional dentro de la sociedad.

ÍNDICE

Plan de Marketing

1. Descripción del servicio.
2. El servicio y los competidores.
3. Ubicación.
4. Mercado.
5. Clientes.
6. Demanda.
7. Participación de Mercado.
8. Precios.
9. Estimación de Ventas.
10. Medidas Promocionales.
11. Estrategia de Marketing.
12. Presupuesto de Marketing.
13. Análisis FODA.

Plan de Servicio

Plan de Organización y Gestión

1. Forma de la Agencia
2. Estructura de la Agencia
3. Organigrama
4. Beneficios con los que cuenta

Plan Financiero

1. Balance General
2. Ventas
3. Costo de venta
4. Estado de resultado proyectado
5. Flujo de caja
6. Cálculo VAN y TIR

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene toda la información relativa a la estructuración de un plan, cuya línea de negocios, está orientada hacia la *oferta de servicios de capacitación y reclutamiento de talento humano*, para las empresas que operan en la industria turística del departamento de Rivas.

La estructuración de este plan de negocios, se ha realizado tomando en consideración, cuatro aspectos clave sobre los cuales deben fundamentarse la creación y administración de todo negocio, para garantizar una adecuada inversión y manejo de recursos, en pro del alcance de los objetivos que persiguen los inversionistas dueños del negocio.

Estos cuatro aspectos clave son los siguientes:

- Plan de Marketing.
- Plan de Producción.
- Plan de Organización y Gestión.
- Plan Financiero.

De esta forma, el documento comienza presentando el desarrollo del *Plan de Marketing*, en el cual se incluyen los elementos esenciales sobre los que se fundamenta la estrategia de marketing que deberá implementar el negocio y la cantidad de recursos que se destinarán para este fin. El principal objetivo del Plan de Marketing es proporcionar los elementos críticos para que el negocio logre un posicionamiento mercadológico satisfactorio con el que se pueda aprovechar al máximo, el potencial que ofrece el mercado.

Seguidamente, en el *Plan de Producción*, se ofrece una descripción general de los aspectos técnicos y de ingeniería, que permite realizar un estimado de los costos asociados a la prestación de los servicios.

Adicionalmente, en el *Plan de Organización y Gestión*, se desarrollan los principales elementos relativos a la estructura organizativa y aspectos administrativos, que proporcionan información valiosa sobre el manejo de la unidad de negocio y sobre los costos operativos de la misma.

Finalmente, el *Plan Financiero* condensa la información abordada con anterioridad, transformándola en una información esencialmente en cifras: ingresos, costos y gastos; para determinar los beneficios potenciales de esta

actividad económica. En esta sección se incluyen también, los elementos principales de la estrategia de financiamiento, los cuales son: las fuentes de financiamiento, sus costos específicos y el costo de capital promedio ponderado, a la luz del cual se calculan los principales indicadores de rentabilidad y deseabilidad del plan de negocio, entre ellos: el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rendimiento, los cuales a su vez, serán los criterios decisivos en cuanto a la aceptación o rechazo del plan.

Luego de esto, y a la luz de los resultados de la evaluación de aspectos de mercado, técnicos y económicos, se presentan las conclusiones generales del Plan de Negocios y las recomendaciones pertinentes.



Plan de Marketing

Elementos del Plan de Marketing:

- 1.1. Descripción del servicio.
- 1.2. El servicio y los competidores.
- 1.3. Ubicación.
- 1.4. Mercado.
- 1.5. Clientes.
- 1.6. Demanda.
- 1.7. Participación de Mercado.
- 1.8. Precios.
- 1.9. Estimación de Ventas.
- 1.10. Medidas Promocionales.
- 1.11. Estrategia de Marketing.
- 1.12. Presupuesto de Marketing.
- 1.13. Análisis FODA.

Objetivos del Plan de Marketing.

1. Presentar los elementos esenciales sobre los que se fundamenta la estrategia de marketing de la unidad de negocio.

2. Mostrar una visión clara sobre los principales factores externos e internos en los que se desarrollará el negocio.

3. Proveer el marco de referencia sobre el cual se realice una valoración acerca de la potencialidad del plan de negocio para generar beneficios futuros.

1.1. Descripción del servicio.

El plan de negocio contempla la creación de un centro de capacitación y reclutamiento de talento humano para empresas que operan en la industria turística del departamento de Rivas.

En este sentido, la unidad de negocio tendrá dos líneas de servicios: *el servicio de capacitaciones y el servicio de reclutamiento de talento humano.*

1.1.1.El Servicio de Capacitaciones.

El servicio de capacitaciones está pensado para aquellas empresas del sector turístico, cuyos objetivos de recursos humanos están enfocados en el adiestramiento y capacitación de su personal para elevar la productividad de su negocio y mejorar el desempeño de su fuerza de trabajo.

Las capacitaciones incluyen temas dirigidos a personas que laboran en los cargos de:

- Meseros.
- Cocineros.
- Barman.
- Camaristas.
- Recepcionistas.
- Inglés básico.
- Recursos humanos.

Al finalizar cada programa de capacitación, la agencia entregará a las y los trabajadores que tomaron el programa, una certificación de participación, la cual podrá ser agregada al expediente del trabajador.

Adicionalmente, se proporcionará al empleador, un informe detallado sobre los resultados obtenidos por sus trabajadores en el programa de capacitación.

Las capacitaciones se realizarán con una frecuencia de 2 veces al año, el mismo programa. No obstante, ésta puede variar según solicitudes o conveniencia de las empresas cliente.

Para la prestación del servicio de capacitaciones, la agencia contará con los servicios profesionales de especialistas en las actividades antes mencionadas. Estas personas capacitadoras, no formarán parte del personal interno de la agencia, sino que su contratación se realizará de forma temporal.

Las capacitaciones se realizarán en locales que prestan las condiciones para este tipo de actividades. Estas instalaciones no son propias de la agencia, sino que ésta, pagará por la utilización de estos locales, cada vez que se desarrolle un programa de capacitación.

Para ello, en Rivas, existen varias alternativas entre las que se pueden mencionar: El Club Unión, Centro Laredo, Restaurantes, etc. Estos locales prestan las condiciones adecuadas para este tipo de eventos y cobran un precio relativamente bajo por sus servicios.

Los programas de capacitación se ejecutaran en base a la planeación y diseño de cada uno de los programas que incluirán: nombre del programa, objetivos, contenidos, metodología, duración, participantes, horario, instructor, bibliografía y recursos con los que se trabajaran los cursos.

El contenido de los programas de capacitación propondrá la enseñanza de habilidades específicas, suministración de conocimiento necesario y/o influencia en las actitudes.

Para que el capacitado aprenda con más eficiencia se aplicaran los principios de aprendizaje que harán más fácil la enseñanza. Lo primero será promover la participación activa entre el facilitador y el participante; la repetición de ideas claves con el fin de grabarla en la memoria de los capacitados; la relevancia en el material relacionado con el cargo actual y por último la retroalimentación en la que el individuo obtendrá información sobre su progreso.

La técnica de capacitación que aplicará nuestra agencia será **Capacitación en Laboratorios de Sensibilización** que consiste en la enseñanza de grupo que se basa en la participación, retroalimentación y repetición, con el que se propone desarrollar la habilidad para percibir sentimientos y actitudes de otras personas, por lo que se tendrá la interacción de los participantes de diferentes empresas y la oportunidad de compartir experiencias tanto personales como profesionales.

La evaluación se realizará en varios momentos, antes, durante y al finalizar el programa de capacitación, en el que se valorará la efectividad y/o eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

El método de evaluación a considerar será el de **Programas de Evaluación Integrados a las Sesiones Grupales** a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante el proceso de simulación e interacción, en el que se le practicará un test teórico que va relacionado al material de documentación que se le entregará a cada participante al inicio del curso y que

ocupará durante el lapso de aprendizaje y luego un test práctico con el que se pretende, que el participante demuestre lo que ha aprendido en el transcurso del programa.

También se harán las evaluaciones de forma independiente porque todo lo arrojado en este proceso será notificado a la empresa ya que se trata de personal externo.

De igual forma se realizará una Evaluación de Desempeño con el que se pretende medir los resultados de la evaluación individual del capacitado para mejorar el desempeño laboral del personal incorporado a las empresas.

Los resultados de esta evaluación tomarán como referencia los objetivos iniciales estipulados en el programa de capacitación para valorar si dichos objetivos fueron cumplidos y captados tanto por el capacitador como por el capacitado.

Al final de cada capacitación se le entregará a cada empresa un informe detallado que contenga todo lo acontecido durante el programa de capacitación, destacando como fue el desempeño tanto personal como profesional del capacitado para ofrecerle a la empresa la oportunidad de clasificar y diferenciar a los empleados que trabajan en los establecimientos turísticos para la consideración de aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.

1.1.2.El Servicio de Reclutamiento

Este servicio ha sido diseñado para aquellas empresas que operan en el sector turístico del departamento de Rivas, que hacen uso del reclutamiento externo.

La agencia se encargará de todo el proceso de reclutamiento del personal, sin embargo, en la elección final de las y los candidatos, participarán tanto la administración de la agencia como el área de recursos humanos de la empresa que requiere el servicio.

Este involucramiento de las empresas contratantes en la selección de la /el candidato, se realiza con el objetivo de que el proceso de reclutamiento y selección del talento humano no sea un proceso completamente ajeno a éstas y que tengan la oportunidad de elegir en la fase final, al personal que se va a incorporar como parte de la empresa.

Para brindar el servicio de reclutamiento, la agencia procederá a recibir hojas de vida del público interesado en aplicar en las empresas de la industria turística de

Rivas. Esta documentación será recibida, verificada, procesada y analizada para valorar la idoneidad de las y los candidatos en potencia.

La información recibida será ingresada en la base de datos de la agencia y representará el insumo básico para la creación de los perfiles laborales de las personas interesadas.

Cuando una empresa necesite satisfacer sus requerimientos de personal externo, la agencia procederá a identificar y contactar a aquellas personas que se ajusten a los requisitos estipulados por las empresas solicitantes.

Una vez que se han identificado a las/los posibles candidatos y que se ha comprobado su disponibilidad para laborar, se le presentará una descripción de los perfiles profesionales de estas personas al responsable de contrataciones de la empresa solicitante y en conjunto con la Administración de la agencia se realizará la selección del candidato idóneo.

El servicio de reclutamiento incluirá además, la opción de entregar a la empresa solicitante, un candidato inducido, es decir, antes de ocupar el cargo, el empleado pasará por el debido proceso de inducción, con lo cual, el empleador se ahorra el trabajo de realizar un proceso de inducción, que quizá no sea adecuado.

Este servicio, con el valor agregado de la inducción, tendrá un precio diferente al servicio que sólo incluye el reclutamiento y selección.

Las empresas que no deseen recibir a un personal inducido, podrán solicitar únicamente el servicio de reclutamiento y selección, sin la inducción.

1.2. El servicio y los competidores

En el departamento de Rivas, no existe aún ninguna empresa que se dedique a ofrecer los servicios que brindará la Agencia. No obstante, existen algunas empresas como: *nicaempleos.com*, *ni.computrabajo.com*, *Grupo soluciones empresariales (vmselección.com)*, etc., entre otras, que desempeñan la misma función que realizará la Agencia, con la diferencia que estas empresas efectúan su proceso de reclutamiento por medios electrónicos y no poseen presencia física en el departamento de Rivas.

La diferencia fundamental radica en que la Agencia de Empleos del Sur, se especializará en el reclutamiento del personal para la industria turística y con presencia física en el departamento de Rivas.

Por otro lado, en lo concerniente al servicio de capacitaciones, cabe señalar que, los centros educativos de nivel superior, como las universidades de Rivas, pudieran hasta cierto punto representar un competidor indirecto potencial, debido a que también desempeñan una función formativa del talento humano.

Adicionalmente, algunas instituciones gubernamentales, por la naturaleza de sus funciones, como INATEC y el INTUR, también brindan capacitaciones a las empresas de todos los sectores económicos y al sector turístico respectivamente.

También se tiene conocimiento, que El Grupo Pellas, fundamentados en una filosofía de responsabilidad social, organiza programas de capacitación dirigidos a los micros, pequeñas y medianas empresas de Nicaragua. Estas capacitaciones son gratuitas, no tienen ningún costo monetario para las personas que las toman.

Aunque esto representa una clara competencia directa, el servicio de capacitación brindado por la Fundación Centro Empresarial Pellas, por ser gratuito, es un servicio unilateral, que no representa un compromiso en firme entre la Fundación CEP y los micro, pequeños y medianos empresarios de la industria turística.

La Agencia de Empleos del Sur, por su parte, representará una fuente de capacitación constante y permanente para los empresarios de este sector.

1.3. Ubicación

Hemos considerado que la ubicación idónea para el montaje de nuestra agencia es frente a la gasolinera Texaco, costado sur, Rivas por las siguientes razones:

1. Facilidad de acceso: tanto clientes afiliados como público en general podrán llegar hasta nosotros sin ninguna dificultad de dirección.
2. Visibilidad: por estar sobre la carretera panamericana, nuestra agencia pretende hacerse notar para que el público y los establecimientos turísticos se interesen en nuestros servicios.

De igual manera esta transitoriedad por la carretera panamericana le proporciona a Rivas la fácil movilización a otros municipios dentro del mismo casco urbano y departamentos fuera de los límites locales.

También recalamos que la facilidad de acceso de los municipios considerados para el proyecto se debe a que las condiciones de las vías terrestres y carretera están en perfecto estado, lo que trae consigo las siguientes ventajas:

1. Los medios de movilización pueden ser de cualquier índole
2. El tiempo de recorrido se disminuye
3. De San Juan del Sur a Rivas 20 minutos

- 3.1. De San Jorge a Rivas 10 minutos
- 3.2. Dentro del mismo Rivas 5-10 minutos

Estas estimaciones de tiempo se hacen en base al tipo de transporte a utilizar por los participantes y/o clientes congregados.

El propósito de tener la oficina situada en el domicilio descrito es para que tanto clientes potenciales y como público en general puedan acceder a nosotros con facilidad, ya que nos queremos identificar como un punto clave dentro del perímetro departamento.

Señalamos también que estar en esta localización nos permite tener acceso a los diferentes establecimientos comerciales y turísticos que para nuestra gestión serán de gran utilidad.

Igualmente este punto de factibilidad es tomado en cuestión para los establecimientos considerados como nuestro mercado, a quienes tenemos previstos serán nuestros clientes potenciales y representaran el componente de servicio de capacitación técnica y reclutamiento del personal.

1.4. Mercado

Para poder saber cuánto sería el mercado captado por nuestra agencia, se consideran a través del sondeo realizado un total de 40 establecimientos turísticos entre hoteles y restaurantes localizados en el casco urbano de los municipios de San Juan del Sur, Rivas y San Jorge, los cuales resultan ser los más demandados por facilidad de acceso, instalaciones de los mismos y precios accesibles.

Estos 40 establecimientos conforman para la agencia el 100% del mercado que pretendemos captar, los cuales están divididos por porcentaje para cada uno de las zonas turísticas:

1. San Juan del Sur representa el 65% de hoteles y restaurantes, lo cual indica que hay un total de 23 establecimientos de posible captación.
2. Rivas con un 23% de establecimientos, de los cuales 8 negocios se se afiliarían a la agencia.
3. San Jorge con un 12% de establecimientos turísticos indica que 4 negocios son los que estarían en disposición de afiliarse.

Partiendo de esta estimación de clientes es que la agencia considera captar un total de 35 establecimientos de los 40 que hay en el mercado turístico de los tres municipios, lo que representa un 87.5% de participación de los negocios a los que se les brindaran nuestros servicios.

1.5. Clientes

Tomando en consideración que para el primer año de vida del proyecto se estiman 35 establecimientos turísticos dedicados a la prestación de servicios hoteleros y de restauración, Agencia de Empleos del Sur pretende captar estos clientes a través de las afiliaciones para la adquisición de los servicios realizadas durante el primer semestre del año 2012.

1.5.1. Formas de Captación de Clientes

Inicialmente, Agencia de Empleos del Sur ha asignado sus metas de marketing en la participación y afiliación de los diferentes establecimientos dentro del mercado meta para el servicio de reclutamiento. Este proceso de afiliación consistirá en entrevistas personalizadas en el que el personal de la agencia sostendrá comunicación directa con los propietarios y/o administradores de los negocios, con el propósito de informales y ofrecerles nuestros servicios de la manera precisa en que se están planteando los paquetes.

Dichas afiliaciones se formalizaran mediante la firma de un convenio de servicios, ya sea de reclutamiento y/o capacitación según sea lo solicitado, mediante el cual el cliente se compromete a pagar una cuota mensual en una fecha establecida de acuerdo al tipo de servicio contratado. Este contrato tendrá una vigencia mínima de un año, el cual podrá ser renovado las veces que se estimen convenientes entre el cliente y la agencia.

En caso en que el cliente quiera dar por terminado el contrato de forma anticipada deberá pagar una indemnización del 30% del valor del contrato a la agencia, el cual será calculado en función de la cantidad de trabajadores en su nómina.

Se estima conveniente un periodo de 6 meses los cuales contarán desde el momento en que la agencia inicie operaciones se puedan captar el total de clientes considerados.

Para alcanzar este objetivo, Agencia de Empleos del Sur pretende captar entre 5 y 6 negocios turísticos mensuales, lo que significa que cada agente tiene un plazo máximo de 5.14 días para conseguir un congregado a la agencia.

Cuadro 1: Captación de clientes I semestre 2012

| Periodo de captación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Cartera de clientes por mes | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 |
| Cartera de clientes acumulada | 5 | 10 | 15 | 22 | 29 | 36 |

En el caso del reclutamiento externo, con personas pertenecientes al sector económicamente no activa, Agencia de Empleos del Sur recepcionará las hojas de vida de los interesados sin costo alguno.

Se implementara esta mecánica para este sector tomando en cuenta que son individuos que no perciben ingreso alguno por la carencia de empleos. La agencia recepcionará, incluirá en la base de datos y los seleccionara para enviarlos a las entrevistas laborales en los establecimientos interesados en contratar personal nuevo.

Según el sondeo realizado, los diferentes establecimientos turísticos realizan al menos 4 contrataciones anuales, lo que significa que en el total de negocios considerados existen 140 plazas anuales, de las cuales agencia de empleos del sur pretende captar un 60% del total de plazas previstas (84 plazas).

Los términos de mediación entre los aplicantes y las empresas estarían sujetos a un monto módico de U\$ 5 por entrevista por concepto de servicios administrativos, que estarían a cargo del aplicante. Cabe señalar que agencia de empleos del sur únicamente realizara la transacción entre los interesados, exceptuando responsabilidad por parte de la agencia en caso de que el aplicante no sea seleccionado para ocupar la vacante.

En caso contrario de ser seleccionado, el aplicante deberá pagar un monto del 15% de su primer salario devengado, en el cual el empleador está en la obligación de realizarle la debida retención salarial equivalente al monto establecido por la agencia. Dicha transacción se realizara de forma directa por el empleador a las cuentas correspondientes de la agencia.

Se hace la aclaración de que el pago del 15% sobre el salario, será aplicada únicamente en el primer salario devengado por el trabajador contratado. De igual forma se aclara que la agencia de empleos del sur no tomara parte del proceso de contratación entre los interesados, por lo que cualquier negociación realizada estará a cargo de los mismos.

Los establecimientos turísticos tendrán un plazo de 5 días máximo para hacer efectiva la cancelación del monto correspondiente a retención del 15%. Si dichos negocios realizan el pago en una fecha posterior a la establecida, estas deberán pagar un recargo del 10% sobre el monto de respectivo.

1.6. Demanda

Como ya se ha planteado anteriormente, el mercado meta de la Agencia de Empleos del Sur estará conformado por los hoteles y restaurantes ubicados en los municipios de Rivas, San Jorge y San Juan del Sur.

En el departamento de Rivas, y en especial, en estos tres municipios, existe una cantidad considerable de negocios que están relacionados con la actividad turística, de forma directa e indirecta. No obstante, estos negocios son, en su mayoría, micro empresas familiares o de un solo propietario, cuyo proceso administrativo no es complejo y no requiere del empleo de muchas personas, por lo cual, no constituyen clientes potenciales para la agencia.

En estos tres municipios existen alrededor de unos 40 negocios (hoteles y restaurantes) que reúnen las características de clientes potenciales para la agencia.

De estos 40 negocios, de acuerdo a un sondeo de mercado realizado, un 50% son negocios que demandarían los servicios de capacitación, un 30% demandarían los servicios tanto de capacitación como de reclutamiento externo y el 20% son negocios que mostraron su interés únicamente en el servicio de reclutamiento externo.

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, reveló un promedio de 15 trabajadores por establecimiento. Esto indica que los 40 hoteles y restaurantes que conformaron la población en estudio, tienen empleadas a unas 600 personas aproximadamente.

Un negocio típico de este sector, tiene aproximadamente el 20% de su personal asignado en las labores administrativas y el 80% restante, se encuentra distribuido

en las áreas de servicio y atención a clientes entre ellas: meseros, barman, recepción, camarería, jardinería y cocina.

Esto pudiera indicar que de las 600 personas empleadas por estos negocios, solo el 80% (480 trabajadores), serían los clientes potenciales y constituyen la base sobre la cual se estructurarían los paquetes de capacitación.

De acuerdo con las políticas del servicio, establecidas por la Agencia de Empleos del Sur, los grupos de capacitación serán conformados con un mínimo de 8 participantes y un máximo de 10.

En este sentido, si suponemos un escenario no extremo (ni pesimista ni optimista), y consideramos que los grupos se conformarán con 8 participantes, entonces, se obtendría un total de 60 grupos, es decir, la demanda potencial total está representada por 60 grupos de 8 trabajadores cada uno, los que serían capacitados durante el año.

Si suponemos además, que cada grupo puede ser capacitado dos veces por año, tendríamos entonces, un programa de capacitaciones, en el cual, pudieran capacitarse un promedio de 10 grupos por mes.

Esto significa que durante el primer semestre de un año, culminaría el primer ciclo de capacitaciones y durante el segundo semestre del año, se realizaría el segundo ciclo de capacitaciones.

1.7. Participación de Mercado

De acuerdo a los datos proporcionados por el sondeo de mercado, se estima que el 87.5% de los 40 negocios que conforman el mercado potencial total, serían clientes efectivos de la agencia. Este porcentaje corresponde a 35 establecimientos, entre hoteles y restaurantes localizados en los tres municipios de interés.

Los otros 5 negocios, a pesar de que les resulta interesante la idea de que se establezca un centro de capacitación y reclutamiento en Rivas, afirmaron que había una baja probabilidad de que ellos llegaran a utilizar los servicios que ofrecerá la agencia, debido a que consideran que la utilización de estos servicios incrementaría su actual nivel de gastos operativos y no están seguros de que los beneficios marginales, en términos monetarios, puedan justificar los gastos realizados.

De los 35 negocios que estarían dispuestos a trabajar con la Agencia, 17 de ellos demandarán el servicio de capacitación, 11 demandarán los servicios de

capacitación y reclutamiento y 7 demandarán únicamente el servicio de reclutamiento.

Los entrevistados, entre los que figuraban administradores, propietarios y encargados de los negocios, no supieron proveer estadísticas claras respecto a su gasto anual en capacitaciones recibidas por el INATEC o por el INTUR y el costo asociado a sus procesos de reclutamiento y selección de personal externo. Esto representa una importante limitante para realizar una estimación, en términos monetarios, del gasto anual en estos servicios, de nuestro mercado meta.

No obstante, tenemos un dato claro, los servicios de la agencia tendrán una cobertura del 85% del mercado potencial.

Este dato, es el que tomaremos como base para la realización de las estimaciones de ventas, que a su vez serán de utilidad para la valoración de la corriente de beneficios futuros que pudiera generar la Agencia.

Más concretamente, de los 35 negocios que serán clientes efectivos de la agencia, 28 serán demandantes del servicio de capacitaciones (entre ellos los 11 que también demandarán el reclutamiento).

Por otra parte, si suponemos que la manera como se distribuye el personal en las áreas internas de las empresas de este sector, presenta una forma bastante simétrica, entonces pudiéramos afirmar que el 80% de los trabajadores están distribuidos en las áreas objeto de capacitación, por tanto, la población de trabajadores a los cuales capacitaría la Agencia, estaría compuesta por 336 empleados, con los cuales, pueden formarse 42 grupos de 8 participantes cada uno.

Estos 42 grupos representan el 70% de los 60 grupos que existen en el mercado. Adicionalmente, habrá 18 establecimientos, que demandarán el servicio de reclutamiento (entre ellos los 11 que también demandarán el servicio de capacitaciones). Estos negocios pagarán una suscripción mensual para tener derecho a solicitar el servicio de reclutamiento de personal externo, por parte de la Agencia.

Todos los datos anteriores permiten identificar tres perfiles de clientes principales, tomando como criterio de definición, el tipo de servicio que solicitará el cliente.

A continuación se ofrece una breve descripción de estos perfiles.

Clientes Light Service (LS). Los clientes de este perfil, son aquellos que demandarán el servicio de reclutamiento únicamente. Estos clientes representan aproximadamente el 20% de la cartera de clientes de la agencia.

Clientes Medium Service (MS). Los clientes de este perfil, son aquellos que demandarán únicamente el servicio de capacitación. Éstos clientes representan el 31.43% de la cartera de clientes.

Clientes Full Service (FS). Los clientes que pertenecen a esta clasificación son aquellos que, además de demandar el servicio de reclutamiento, también demandarán el servicio de capacitación. Este tipo de clientes representan el 48.17% de la cartera total de clientes.

1.8. Precios

En esta sección se expondrá, la estrategia de precios que establecerá la agencia para cada uno de los servicios (reclutamiento y capacitación de personal), que ofrecerá a sus clientes.

La estrategia ha sido diseñada tomando en cuenta los resultados obtenidos del sondeo de mercado, los costos asociados con la prestación del servicio y el entorno económico del mercado meta.

1.8.1. Precios del servicio de capacitación

Como ya se ha explicado, la agencia ofrecerá 6 diferentes paquetes de capacitación a las empresas interesadas. No obstante, el precio de las capacitaciones, se establecerá mediante un contrato de servicios, en el cual, el cliente se compromete a pagar una cuota mensual, que será calculada en función de la cantidad de empleados que serán capacitados.

Se ha estimado que cada establecimiento tiene un promedio de 15 trabajadores en su planilla, de los cuales, solamente 12 (el 80%), son trabajadores que están distribuidos en las áreas de servicio. De estos 12 trabajadores, consideramos que las empresas solamente podrán capacitar a un 50%, es decir a 6 empleados. Por otra parte, el sondeo de mercado reveló que las y los administradores y propietarios de estos negocios, estarían dispuestos a pagar hasta un máximo de U\$ 60 por empleado en concepto de capacitación.

A la luz de esta información, la agencia ha considerado que, sería razonable establecer el precio del servicio de capacitación en U\$ 35 por persona por cada capacitación. Esta cifra, se convierte en el precio de referencia, sobre el cual se calculará el valor de la cuota que deberá pagar un cliente afiliado a este servicio.

De manera que, un cliente de tipo **Medium Service**, pagará en promedio una cuota de U\$ 35 mensuales.

1.8.2. Precios del servicio de reclutamiento

El servicio de reclutamiento podrá ofrecerse bajo dos modalidades:

- a. Reclutamiento con inducción incluida.
- b. Reclutamiento sin inducción.

El servicio de reclutamiento, cuando se ofrece con el valor agregado de la inducción, conlleva un cargo adicional de U\$ 7 por parte del empleador.

Sin embargo, independientemente de cual modalidad elija el cliente, todas las empresas afiliadas para el servicio de reclutamiento (***Cientes Light Service***), deberán pagar una suscripción mensual de U\$ 40.

Esta suscripción incluye el derecho a solicitar el servicio de reclutamiento externo en el momento en que el cliente lo necesite.

En la *Sección 1.7.*, se planteó que –de acuerdo a los resultados del sondeo de mercado- de los 35 negocios que constituyen el mercado meta, habrá 11 clientes que demandarán tanto el servicio de reclutamiento, como el servicio de capacitaciones, los llamados ***Cientes Full Service***.

En estos casos, los clientes deberán pagar una sola cuota que cubra el pago de los dos servicios. Por tanto, este tipo de clientes pagará una suscripción mensual de unos U\$ 75. Es necesario aclarar, que esta cuota está calculada sobre las cifras promedio que resultaron del sondeo de mercado.

1.9. Estimación de ventas

En esta sección se mostrará una estimación de los ingresos por venta de servicios que la Agencia pudiera obtener, de acuerdo a los datos obtenidos por el sondeo de mercado y a la estrategia de precios planteada en la sección anterior.

Dado el carácter contractual bajo el que se desarrollará la relación comercial entre las empresas clientes y la agencia, es posible estimar la corriente de ingresos anuales de la forma como se muestra en la ***Tabla 2*** y la ***Tabla 3***.

La *Tabla 1* muestra los ingresos por venta de servicios que se obtendrán durante el primer año. Estos ingresos han sido calculados, tomando como base el programa de captación de clientes para el primer año, la demanda de servicios y la estrategia de precios establecida para este plan.

Tabla 1: Ingresos estimados por venta de servicios para el primer año de operación

| Tipos de Clientes | Meses | | | | | | | II Semestre | Ingresos Totales |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------|--------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | | |
| Clientes LS: | | | | | | | | | |
| Afiliados | 2 | 4 | 6 | 9 | 13 | 17 | 17 | | |
| Cuota/Mes U\$ | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | | |
| Ingreso/Mes U\$ | \$80.00 | 160.00 | 240.00 | 360.00 | 520.00 | 680.00 | \$4,080.00 | | \$6,120.00 |
| Clientes MS: | | | | | | | | | |
| Afiliados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 7 | | |
| Cuota/Mes U\$ | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | | |
| Ingreso/Mes U\$ | \$35.00 | 70.00 | 105.00 | 140.00 | 175.00 | 245.00 | \$1,470.00 | | \$2,240.00 |
| Clientes FS: | | | | | | | | | |
| Afiliados | 1 | 3 | 4 | 6 | 8 | 11 | 11 | | |
| Cuota/Mes U\$ | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | | |
| Ingreso/Mes U\$ | \$75.00 | 225.00 | 300.00 | 450.00 | 600.00 | 825.00 | \$4,950.00 | | \$7,425.00 |
| Ingresos Totales durante el primer año de operaciones | | | | | | | | | \$15,785.00 |

El programa de captación de clientes se desarrollará durante los primeros 6 meses de operación de la Agencia. El plan contempla la captación de un total de 35 establecimientos a razón de un cliente por semana, durante los primeros 3 meses y 6, 8 y 8 clientes en el 4to., 5to. Y 6to. mes de operación.

Para el segundo semestre del año, se considera que la Agencia estará trabajando con los 35 clientes de su cartera total, es decir, a plena capacidad.

Seguidamente, la **Tabla 2**, muestra una estimación de los ingresos anuales de la Agencia, suponiendo que la cartera de clientes se mantiene estable durante la vida económica estimada del negocio. Estos ingresos corresponden a la venta de servicios desde el segundo año hasta el quinto.

Tabla 2: Ingresos anuales por venta de servicios - 2do. Al 5to. Año.

| Tipo de Cliente | Nº Afiliados | Cuota/Mes U\$ | Ingreso Anual U\$ |
|-------------------------|--------------|---------------|--------------------|
| Clientes Light Service | 17 | \$40.00 | \$8,160.00 |
| Clientes Medium Service | 7 | 35.00 | 2,940.00 |
| Clientes Full Service | 11 | 75.00 | 9,900.00 |
| Totales | 35 | | \$21,000.00 |

Si se analizan las cifras, un *Cliente Full Service*, que es el que más gasta en concepto de capacitación y reclutamiento, pagaría a la Agencia, un aproximado de C\$ 1,725 mensuales. Este monto es aún inferior al salario mínimo de una persona que labora en el sector turístico en Nicaragua. Es decir, estas empresas gastarían una cifra muy inferior a la que gastarían si se ocuparan ellas mismas de sus procesos de capacitación y reclutamiento en vez de hacer uso de nuestros servicios.

Por tal razón, estimamos que los servicios de la Agencia resultarán de provecho tanto para las empresas clientes como para los propietarios de la Agencia de empleo.

1.10. Medidas Promocionales

Agencia de Empleo del Sur, utilizará las siguientes modalidades para llegar a su mercado meta:

- a. Anuncios radiales.
- b. Broshures informativos.
- c. Página web.

Los anuncios radiales serán realizados en *la Emisora Radial Rumbos de Rivas*, que es una de las radios que goza de mucha popularidad en el departamento y por tanto, tiene una excelente audiencia.

Los anuncios se pasarán con una periodicidad de tres veces por semana. Lunes, miércoles y viernes. En cada uno de esos días, la publicidad de la agencia será anunciada durante todo el día. Esta modalidad acordada con la Administración de Radio Rumbos, generarán gastos mensuales por el orden de los U\$ 50.

Este programa de publicidad radial se mantendrá durante los primeros 6 meses, tiempo durante el cual se pretende realizar la captación de la cartera de clientes de la agencia. Después de este período, la publicidad de la agencia se anunciará con una frecuencia de dos veces por semana.

De tal forma que el gasto mensual en concepto de anuncios publicitarios radiales pudiera estimarse en unos U\$ 30 aproximadamente.

Los broshures informativos serán utilizados por el personal de la Agencia en sus labores de captación de clientes. Un ejecutivo de la Agencia, después de explicarle a un cliente potencial sobre los servicios que ofrecerá la Agencia, podrá entregar broshures informativos a estos clientes para fines informativos y de contacto.

Estos brochures también se repartirán en el público en general, para aquellos interesados, que deseen enviar sus hojas de vida y tener la oportunidad de aplicar en alguna vacante que publiquen las empresas del sector turístico de Rivas.

Estos brochures serán distribuidos agresivamente en los primeros seis meses que durará el plan de captación de clientes. Posteriormente serán reemplazados por pequeñas volantes, cuyo costo de impresión es más barato.

En el primer año de operaciones, los gastos en impresión de brochures y volantes se estiman en unos U\$ 320, es decir, un promedio de unos U\$ 26.67 por mes. Sin embargo, durante los años siguientes, el gasto en impresión de volantes se estima en U\$10 por mes.

Además de las modalidades de publicidad anteriormente explicadas, la Agencia diseñará y mantendrá un sitio Web, que le servirá como medio publicitario permanente y como canal de comunicación entre clientes potenciales y la Agencia.

El sitio será publicado en un dominio de la empresa de telefonía celular Claro de Nicaragua y el costo de mantenimiento y manejo del sitio web se sería de unos U\$50 mensuales.

1.11. Estrategia de Marketing

Después de haber desarrollado los principales aspectos que atañen al mercado, los clientes, la demanda y los precios; estamos en condiciones de presentar los elementos esenciales que integran la estrategia de Marketing.

Servicio (producto). La externalización de algunas funciones por parte de las empresas, es una práctica que no es nueva en Nicaragua, sin embargo, es bastante nueva en el departamento de Rivas.

En ese sentido, la agencia pretende incursionar en una actividad y en un mercado en el cual no existe una competencia agresiva. Por tanto, constituye una excelente oportunidad que se debe aprovechar.

Con el servicio de reclutamiento y capacitación de personal, la agencia no solo se propone objetivos de creación de riqueza y de valor para sus propietarios, sino que también se propone que las empresas clientes optimicen sus ganancias, produciéndoles un ahorro en sus gastos operativos, debido a que les resulta más barato utilizar los servicios de la agencia, que dedicarse ellas mismas a desarrollar las funciones antes mencionadas.

Los precios. La agencia ofrecerá sus servicios mediante la aplicación de contratos de venta de servicios con una duración mínima de un año y pagando una mensualidad fija. Esta modalidad, facilita la planificación financiera de corto y de largo plazo para la agencia, además de que asegura un flujo relativamente estable de ingresos para la misma.

Esta estrategia de precios disminuye la incertidumbre y hace más manejable el riesgo comercial de las operaciones de la agencia.

Propaganda y publicidad. Los mecanismos y medios de propaganda y publicidad han sido seleccionados tomando en consideración, el tamaño del mercado y los costos asociados a la función publicitaria. Los medios que se utilizarán: radio, volantes, brochures y el internet; garantizan que la publicidad llegue hasta el mercado meta, sin incurrir en costos demasiado elevados.

Plaza. El mercado seleccionado para la implementación del plan de negocios es el departamento de Rivas, específicamente en los municipios de San Jorge, Rivas y San Juan del Sur. Este mercado ha experimentado cambios significativos en el desarrollo de los servicios turísticos y beneficiado directamente a los negocios que operan en este sector de la economía.

En conclusión, la estrategia de marketing está orientada para aprovechar el potencial y las oportunidades de desarrollo y crecimiento del mercado meta, haciendo un uso racional de los medios publicitarios que permiten una optimización del costo; y una estrategia de precios que garantizan estabilidad en la fuente de ingresos.

Por tanto, podemos afirmar que la forma como se ha estructurado la estrategia de marketing, es coherente con las metas de maximización de valor y la optimización de los costos operativos.

1.12. Presupuesto de Marketing

A continuación, en la **Tabla 3**, se ofrece un detalle del gasto planificado por la Agencia, en concepto de propaganda y publicidad.

Tabla 3: Presupuesto de Marketing - primer año de operaciones

| Rubros | Gastos U\$ | | |
|--|------------|-------------|---------------------|
| | I Semestre | II Semestre | Total |
| Servicios de Internet | 345.00 | 345.00 | 690.00 |
| Publicidad radial | 345.00 | 207.00 | 552.00 |
| Servicios de Impresión | 260.00 | 60.00 | 320.00 |
| Presupuesto Total de Marketing primer año | | | U\$ 1,562.00 |

Fuente: Cálculos propios en base a cotizaciones.

El gasto en propaganda y publicidad durante el primer año de operaciones ha sido calculado tomando como bases: el plan de captación de clientes, las medidas promocionales y los precios de cada una de las modalidades de publicidad.

El servicio de Internet tiene un precio fijo mensual de U\$ 57.50; este gasto incluye el servicio de hosting y dominio. Es un gasto fijo durante todo el año.

El servicio de publicidad radial tiene un costo de U\$ 57.50 mensual, durante el primer semestre. Esto es debido a que en esta etapa se ejecutará el programa de captación de clientes y se requiere de un gasto mayor en anuncios radiales.

Durante el segundo semestre y en los años siguientes, los anuncios solamente se realizarán dos veces por semana. Esto permitirá que el gasto mensual en este servicio se reduzca a U\$ 34.50 por mes.

Los broshures y volantes informativos, tienen un costo de elaboración e impresión de U\$ 0.26 por unidad. Durante los primeros 6 meses se imprimirán y repartirán mil broshures y volantes. Esto es debido a que durante estos primeros 6 meses, se realizará el programa de captación de clientes.

No obstante, se estima que un gasto mensual de U\$ 10 en concepto de elaboración e impresión de volantes, es un monto bastante adecuado para el nivel y enfoque del negocio.

Tabla 4: Presupuesto de Marketing - 2do al 5to año de operaciones

| Rubros | Gasto por año | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servicio de Internet | 690.00 | 690.00 | 690.00 | 690.00 |
| Publicidad radial | 414.00 | 414.00 | 414.00 | 414.00 |
| Servicio de impresión | 180.00 | 180.00 | 180.00 | 180.00 |
| Gasto Total | 1,284.00 | 1,284.00 | 1,284.00 | 1,284.00 |

La *Tabla 4* muestra el gasto deseado en concepto de propaganda y publicidad a partir del segundo año hasta el quinto.

1.13. Análisis del FODA

En esta sección se identifican algunos elementos del ambiente externo e interno, que tienen un importante impacto en las operaciones de la Agencia de empleos del Sur. Así mismo, se ofrecen algunas estrategias que se derivan del análisis y la relación de estos factores.

El análisis FODA, se ha estructurado en cuatro aspectos principales, a como se muestra en la *Figura 1*.

Figura 1: Esquema de Matriz FODA

| Escala de Impacto | | Medio Ambiente Externo. | |
|------------------------|-------------|-------------------------|--------------|
| | | Oportunidades | Amenazas |
| Medio Ambiente Interno | Fortalezas | POTENCIALIDADES | LIMITACIONES |
| | Debilidades | DESAFIOS | RIESGOS |

En esta figura se observan cuatro cuadrantes, mismos que constituyen los aspectos del análisis de la Matriz del FODA:

1. **Potencialidades.** Estas surgen de la combinación de las *Fortalezas* con las *Oportunidades*. Representan los aspectos positivos de la empresa. De aquí se derivan las posibles estrategias orientadas a aprovechar al máximo las

potencialidades del negocio.

2. **Limitaciones.** Surgen de la combinación de las *Fortalezas* con las *Amenazas*. Un aspecto positivo con uno negativo. Del análisis de estos dos factores, se desprenden aquellas estrategias que se permiten manejar las situaciones negativas del entorno.
3. **Desafíos.** Surgen de la combinación de las *Debilidades* con las *Oportunidades*. Representan el desafío de superar las debilidades para aprovechar en lo posible las oportunidades que ofrece el entorno.
4. **Riesgos.** Surgen de la combinación de las *Debilidades* con las *Amenazas*. Dos aspectos negativos para el negocio. Representan las vulnerabilidades de la empresa. De este análisis se derivan estrategias que ayuden a manejar estas situaciones de riesgos.

A continuación se presenta la Matriz con los elementos del FODA para la Agencia de Empleos del Sur, una valoración de estos elementos y algunas estrategias que se implementarán para conseguir los objetivos estratégicos del negocio.

Cuadro 2: Análisis FODA cruzado con escala de impacto

| MATRIZ FODA | | Medio ambiente externo | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|--|---|---|
| ESCALA DE IMPACTO | | Oportunidades | | | Amenazas | | | |
| 0. Ninguno 1. Débil 2. Medio 3. Fuerte | | 1. Creciente auge de la actividad turística en la región. | 2. Interés creciente por parte de Organismos Internacionales en impulsar el desarrollo económico local por medio del financiamiento. | 3. Ausencia de competidores especializados. | 1. Reformas legales que impulsen programas de capacitaciones especializadas por parte de organismos gubernamentales. | 2. Aparición de nuevos proyectos similares al CEP. | 3. Oposición por parte de algunos agentes, debido a la imagen negativa de empresas similares. | |
| | | Medio Ambiente Interno | F O R T A L E Z A S | 1. Red de aliados expertos en temas del sector turístico. | 2 | 3 | 2 | 3 |
| F O R T A L E Z A S | 2. Equipo de dirección formado en Administración Turística y Hotelera. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| F O R T A L E Z A S | 3. Se tiene presencia física en el departamento. | | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| D E B I L I D A D E S | 1. Poca disponibilidad de recursos propios. | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| D E B I L I D A D E S | 2. No se disponen de instalaciones propias. | | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 |
| D E B I L I D A D E S | 3. Poca experiencia en el manejo de este tipo de empresas por parte del equipo de dirección. | | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 |



*Plan de
Producción:
Prestación de
los Servicios*

Elementos del Plan de Producción:

Prestación de Servicios

2.1. Proceso de prestación del servicio.

2.2.

2.1. Proceso de Producción (prestación del servicio)

En esta sección se resaltarán los principales elementos de costos que conlleva el proceso de prestación de los servicios.

2.1.1. Servicio de Capacitaciones

Para el servicio de capacitaciones se tendrán en cuenta los siguientes componentes:

- **Alquiler del local.** Debido a que no se disponen de instalaciones propias, los programas de capacitaciones se servirán en edificios alquilados. La agencia pagará aproximadamente U\$ 41.66 por cada curso. Este gasto es igual para cada uno de los diferentes paquetes de capacitación.
- **Material didáctico.** A cada participante se le proporcionará su respectivo material didáctico en cada uno de los cursos. Se estima que se gastará aproximadamente U\$ 2.63 en la preparación y diseño de material didáctico por cada participante. Este costo es estándar para cada programa de capacitación.
- **Refrigerio.** Las y los participantes tendrán derecho a un refrigerio. Los gastos para este fin ascienden a U\$ 1.31 por cada participante. Este monto es estándar en cada uno de los programas de capacitación.
- **Docencia.** Las clases serán impartidas por docentes especializados en la temática que se aborda en cada curso. Estos docentes serán contratados por servicio. El coste por hora para cada docente se ha estimado en unos U\$ 7.00 aproximadamente. Este monto es estándar para cada programa de capacitación.
- **Certificación:** A cada participante se le extenderá una certificación en la cual se hará constar sobre las habilidades adquiridas durante el proceso de capacitación. Se ha destinado un monto de U\$ 0.87 por participante para cubrir los costos asociados a la certificación. Este costo es estándar para cada programa de capacitación.

2.1.2. Servicio de Reclutamiento

Para prestar el servicio de reclutamiento, es necesario incurrir en ciertos costos. Entre ellos, algunos costos administrativos de archivo y manejo de la información de cada interesado, ya sea como solicitante de empleo o como contratante.

Adicionalmente, se requiere del servicio de una persona especialista en reclutamiento y selección que organice la información y que confeccione los perfiles profesionales de cada persona que lleve su hoja de vida a la agencia.

A esto debemos agregar que, el costo del servicio de hosting y dominio para mantener la página web cumple dos finalidades: 1) como medio publicitario y 2) como mecanismo de recolección de la información profesional de los aplicantes, por medios electrónicos.

Por otro lado, si consideramos que cada vez que una empresa solicite personal nuevo por medio del reclutamiento externo, a través de los oficios de la agencia; la empresa incurrirá en costos: costos de contacto, entrevistas y evaluaciones, para determinar su grado de idoneidad para un determinado cargo.

En este punto, resulta claro, que para determinar el costo asociado con la prestación de este servicio, es necesario poder determinar la cantidad de fondos que se destinan para cubrir cada uno de los elementos de costo anteriormente detallados.

Para esto, se procederá a aplicar un porcentaje de cada uno de los elementos de costo, anteriormente citados, como se describe a continuación.

- El salario completo del especialista en Recursos Humanos, será aplicado como parte del costo de prestación del servicio de reclutamiento.
- Se aplicará el 25% del pago por servicio de hosting y dominio, como parte del costo de prestación del servicio de reclutamiento.
- El 10% de la factura de telefonía pública, será aplicado como parte del costo de este servicio.

Estamos conscientes que se requieren otros datos importantes para una estimación adecuada del costo de prestación del servicio. No obstante, se requieren estudios con mayor profundidad, que por cuestiones de tiempo, no es posible incluir en este material. Sin embargo, consideramos que el método

empleado nos muestra una aproximación bastante aceptable sobre los costos de prestación del servicio.

2.2. Capital Fijo y Capital de trabajo.

Para llevar a cabo las operaciones de la agencia, será necesario realizar las inversiones en capital fijo y capital de trabajo, que se detallan en la *Tabla 5*.

2.3. Programa de depreciación y amortización de activos

Tabla 5: Programa de depreciación y amortización de activos

| ACTIVO | Cantidad | Costo histórico | Valor residual estimado | Vida útil | Deprec/Amort por activo | Deprec/Amort Anual | Valores de Salvamento |
|--|----------|-----------------|-------------------------|-----------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| Depreciación de Activos | | 1,548.78 | 154.88 | | 278.78 | 469.86 | 261.03 |
| Mesas de madera | 03 | 65.78 | 6.58 | 5 | 11.84 | 35.52 | 19.73 |
| Sillas de aluminio | 06 | 18.00 | 1.80 | 5 | 3.24 | 19.44 | 10.80 |
| Proyector multimedia. Computadoras | 01 | 850.00 | 85.00 | 5 | 153.00 | 153.00 | 85.00 |
| escritorio. | 03 | 420.00 | 42.00 | 5 | 75.60 | 226.80 | 126.00 |
| Impresoras | 01 | 75.00 | 7.50 | 5 | 13.50 | 13.50 | 7.50 |
| Teléfonos fijos | 01 | 20.00 | 2.00 | 5 | 3.60 | 3.60 | 2.00 |
| Dispensador de agua | 01 | 100.00 | 10.00 | 5 | 18.00 | 18.00 | 10.00 |
| Amortización de Intangibles | | 2,500.00 | 0.00 | | 500.00 | 500.00 | 0.00 |
| Gastos de constitución | 01 | 1,000.00 | 0.00 | 5 | 200.00 | 200.00 | 0.00 |
| Organización e Instalación | 01 | 1,500.00 | 0.00 | 5 | 300.00 | 300.00 | 0.00 |
| Total Depreciación y Amortización de Activos y Valores de Salvamentos | | | | | | 969.86 | 261.03 |

Para la realización del programa de depreciación de activos se ha considerado que todos los activos tendrán una vida útil de 5 años. Esto no es coherente con la legislación fiscal vigente de Nicaragua, no obstante, sabemos que es una práctica muy usual en países en vías de desarrollo – como el nuestro- utilizar activos, aún después de haber dado su vida útil.

2.4. Fuentes de los Equipos

Para la adquisición de los activos que se requieren para establecer la agencia, se seleccionaron proveedores locales, del departamento de Rivas y algunos proveedores que realizan ventas por internet.

Entre estos proveedores se encuentran los siguientes:

- Librería María Auxiliadora.
- Librería Torre Fuerte.
- Tienda El Gallo Más Gallo, Rivas.
- www.ebay.com

2.5. Capacidad Planificada y a Futuro.

La agencia de empleos no tendrá oficinas propias, el servicio se prestará en instalaciones arrendadas.

El local tiene capacidad para 50 estudiantes, sin embargo, los cursos de la agencia no tendrán más de 10 participantes.

Inicialmente, se capacitará a un máximo de 42 grupos anuales. No se espera un cambio en la cantidad de grupos debido a que el tamaño de la cartera de clientes depende de la creación de nuevos establecimientos, lo cual, es bastante lento en el mercado rivense.

Por tal motivo, la evaluación económica del proyecto se ha realizado suponiendo que la cartera de clientes permanece sin cambios.

2.6. Términos y condiciones de la compra de equipos.

Tomando en consideración que el tipo de activos que requiere la empresa para sus operaciones, no es muy caro ni complejo, la compra de tales activos se realizará de contado.

Los activos tendrán un año de garantías como mínimo y adicionalmente, el proveedor se encargará de dar mantenimiento a los equipos una vez en al año.

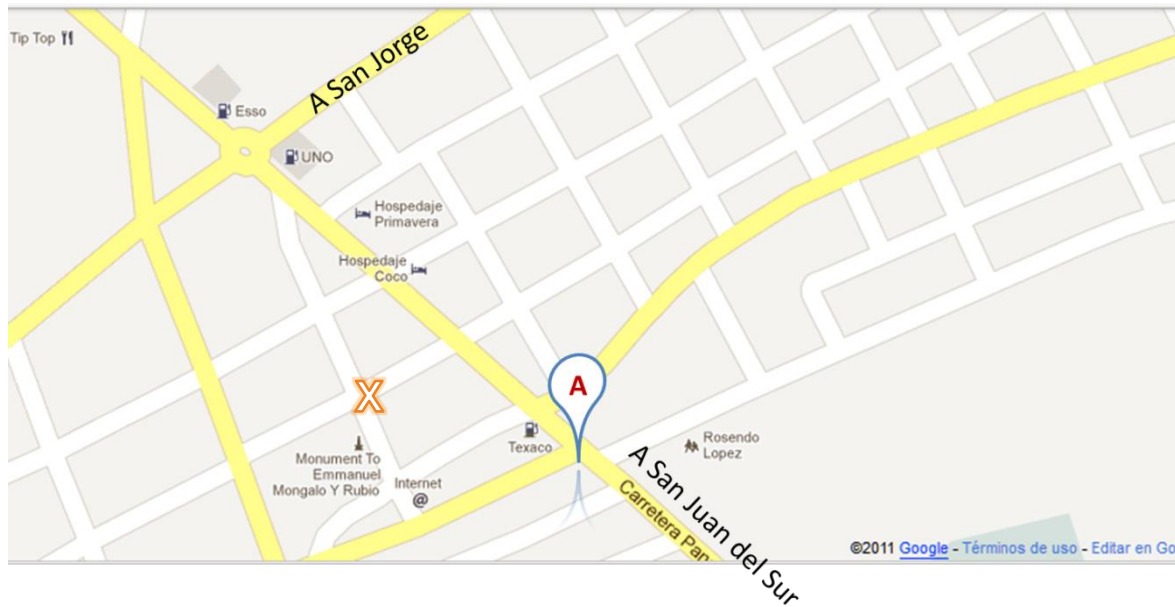
2.7. Ubicación y distribución física del edificio.

En secciones anteriores se ha puesto de manifiesto que la agencia no tendrá oficinas propias, por tal razón, no se ha procedido a realizar un diseño de la distribución física de la planta.

Sin embargo, se tiene ubicado el edificio donde se establecerá la oficina administrativa de la agencia.

A continuación se presenta un mapa donde se encuentra ubicado el edificio.

Figura 2: Ubicación de las instalaciones.



El globo blanco muestra la ubicación de las oficinas administrativas y la “X” muestra la ubicación de las aulas de clases.

La ubicación tanto de las oficinas administrativas, como de las aulas de clases es céntrica.

2.8. Costo de Producción

A continuación se presenta el detalle de los principales componentes del costo de producción.

Por comodidad se han clasificado a estos componentes en: costos directos y costos indirectos.

Tabla 6: Estado de Costo de Prestación de servicios.

| Rubros | Monto Año 1 U\$ | Monto anual U\$ |
|--|------------------------|------------------------|
| Costos directos: | | |
| Remuneración a docentes | 1,764.00 | 3,528.00 |
| Alquiler de salón. | 1,310.40 | 2,620.80 |
| Material didáctico. | 552.30 | 1,104.60 |
| Sub total costos directos | 3,626.70 | 7,253.40 |
| Costos indirectos: | | |
| Remuneración especialista RR.HH. | 3,432.00 | 3,432.00 |
| Servicios de Internet. | 150.00 | 150.00 |
| Servicio de telefonía pública. | 24.00 | 24.00 |
| Refrigerios | 367.92 | 735.84 |
| Sub total costos indirectos | 3,973.92 | 4,341.84 |
| Costo de prestación de servicio | 7,600.62 | 11,595.24 |

El costo de producción ha sido estimado para el primer año en función de un ciclo de capacitaciones. Esto es debido a que durante este año, una gran parte del tiempo se utilizará para realizar la captación de clientes.

Se considera que las capacitaciones pueden iniciar a partir del tercer mes, después de haber iniciado operaciones. De modo que solamente se dispondrá de 9 meses para realizar el ciclo de capacitación.

Luego, en cada uno de los siguientes 4 años, se realizarán dos ciclos de capacitaciones, uno cada seis meses. Se capacitarán un total de 21 grupos, dos veces en el año.



Plan de Organización y Gestión

Elementos del Plan de Organización y Gestión

- 3.1. Forma de la Agencia
- 3.2. Estructura de la Agencia
- 3.3. Organigrama
- 3.4. Gastos en bienes y servicios.

Objetivos del Plan

1. Identificar la forma de la empresa.
2. Explicar la manera como se organizará la empresa.
3. Determinar el nivel de gastos necesarios para sostener las operaciones de la agencia.

3.1 . Forma de la Agencia

La empresa será constituida como sociedad anónima. Se registrará bajo la categoría fiscal de cuota fija.

Se ha estimado gastos legales, para la constitución de la empresa, por el orden de los U\$ 1,000.

Adicionalmente se incurrirá en gastos de aproximadamente U\$ 1,500 que cubrirán los gastos de organización e instalación de las oficinas administrativas, necesarias para iniciar operaciones.

Esto nos indica que en Gastos de Constitución y Gastos de Organización e Instalación, se requerirán U\$ 2,500, los cuales formarán parte de la inversión inicial del plan.

3.2 . Estructura de la Agencia

Considerando que nuestra agencia será una entidad laboral que iniciará operaciones para el año 2012- 2017, la estructura organizativa estará constituida por tres miembros jerarquizados de la siguiente manera:

- * Gerencia general
- * Administrador de recursos humanos: reclutamiento y capacitación
- * Secretaria general

A continuación se detallaran las especificaciones para cada miembro de la estructura organizativa tanto de requerimientos del puesto como de las responsabilidades con la que deberá cumplir en sus horas hábiles de labores.

Ficha de Trabajo

| | |
|----------------------|--|
| Nombre del Puesto: | Capacitador |
| No de Puesto: | 2 |
| No de Cargo: | |
| Relaciones Externas: | Personal de los Hoteles y Restaurantes que serán capacitados. |
| Relaciones Internas: | Departamento de Recursos Humanos (Reclutador) y Gerente general. |
| Descripción General: | Es el que se encargara de impartir las capacitaciones de acuerdo a la temática del programa a un grupo determinado de participantes. |

Descripción Específica:

- * Es el encargado de seleccionar los temas para cada uno de las programas.

- * Se encarga de impartir los programas durante las horas destinadas para las charlas en las instalaciones que estime la agencia de empleos del sur.
- * Es el responsable de evaluar el desempeño de sus participantes durante el tiempo de capacitación.
- * Deberá proporcionar sus conocimientos, de tal forma que sea claro, preciso y conciso para no confundir a los estudiantes.
- * Deberá llevar un control de asistencia y participación de los miembros del grupo.
- * Este deberá darles igual trato a todos los participantes.
- * La metodología que deberá emplear es a través de exposiciones, documentos, videos demostrativos que facilite el aprendizaje.
- * La forma de evaluación es por medio de exámenes y clase práctica al final de cada curso.
- * Es el encargado de presentar un informe al final de los cursos de forma general e individual a su jefe subalterno.
- * Al principio de cada curso, el instructor deberá presentarse y explicarle a los participantes cuales son los objetivos de la capacitación, la metodología a emplear, la forma de evaluación y las limitantes que se darán entre el grupo.
- * Este deberá presentar un informe inicial y final donde especificara los alcances propuestos y obtenidos durante las capacitaciones porque este será entregado tanto a los representantes de la agencia como a los de los establecimientos turísticos.
- * Deberá establecer una dinámica de interacción grupal e individual.
- * Deberá hacer de las conferencias charlas dinámicas en la que se fomente la participación y la retroalimentación entre docente y participantes.
- * Deberá presentarse cumplidamente a cada uno de los encuentros marcados con su grupo.

Títulos Obtenidos: Lic. en Administración Turística y Hotelera

Otros Títulos: Especialización técnica en Meseros, Camaristas, Barman, Ingles y Recepcionista.

Experiencia: 3 años en cargos similares

Ficha de Cargo

Nombre del Puesto: Reclutor

No de Puesto: 1

No de Cargo:

Relaciones Externas: Personal no Activo

Relaciones Internas: Personal interno de los establecimientos hoteleros y de restaurante y con su jefe alternativo de Recursos Humanos

Descripción General: Se encarga de identificar las vacantes mediante la planeación de los recursos humanos.
Se encargara de la evaluación y perfilacion de las hojas de vidas de los y los no habilitados de acuerdo a las características personales que presenta cada uno para su debida adecuación con el puesto.

Descripción Específica:

- * El reclutor es responsable de las necesidades del puesto, así como de las características de la persona que los desempeña.
- * Es el responsable de solicitar información adicional sobre los requerimientos de los puestos a los negocios turísticos, poniéndose en contacto con el área de recursos humanos.
- * Es responsable de administrar y crear una base de datos que contenga el perfil profesional de cada trabajador de los hoteles y restaurantes.
- * Se encarga de realizar entrevistas a las personas no activas cuando requieren de reclutamiento externo para identificar el perfil profesional de cada individuo.
- * En caso de que en perfil este incorrecto, este se encargará de corregir el perfil tomando como base los datos que obtuvo durante la entrevista realizada.

- * Deberá seleccionar el personal idóneo de acuerdo a los perfiles profesionales según los requerimientos de los puestos.
- * Deberá presentar un informe mensual sobre los integrantes actuales y agregados en la base de datos.
- * La base de datos deberá estar diseñada según profesión, conocimientos y otros títulos de cada individuo activo y no activo.
- * Al personal no activo, el reclutor deberá colocarlo en un puesto de trabajo según sean los requerimientos de las vacantes.
- * Igualmente se encarga de realizar las debidas observaciones individuales al final de cada curso de capacitación para ser mostrado al gerente general y al administrador de los establecimientos turísticos.
- * Este deberá llevar un control permanente acerca de los avances alcanzados y no alcanzados en cada uno de los encuentros por grupo.

Titulo Obtenido: Lic. En Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
 Otros Títulos: Postgrado en Reclutamiento de Personal
 Experiencia: 2 años en puestos similares

Ficha de Trabajo

Nombre del Puesto: Secretaria General
 No de Puesto: 1
 No del Cargo: 1
 Relaciones Externas: Público en general

- Relaciones Internas: Gerente General, área de recursos humanos y clientes constituidos
- Descripción General: Se encarga de trabajar en conjunto con el Gerente General y el área de recursos humanos en todo lo concerniente al mecanismo de consolidación de clientes.
- Descripción Específica: Coordina el trabajo de las áreas funcionales dentro de la empresa.
- * Se encargará de llevar un control de clientes por cada mes.
 - * Se encarga de la recopilación de los informes mensuales por cada área funcional de la agencia.
 - * Esta deberá conocer y poseer la información precisa de la agencia y de los servicios que se brindan para ser transmitida al público interesado.
 - * Se encarga de recepcionar llamadas, citas, documentación dirigida a sus jefes inmediatos, especificando el nombre o la empresa de quien envía la documentación debidamente seleccionada para cada uno de sus jefes funcionales.
 - * Se encarga de mantener una agenda telefónica de los establecimientos afiliados y no afiliados en orden alfabético según la entidad empresarial con sus respectivas especificaciones: nombre del encargado, nombre del puesto, nombre de la empresa, teléfonos y correo electrónico.
 - * Coordina con el gerente general y el encargado de recursos humanos las actividades diarias a cumplir durante las horas hábiles.
 - * Se encarga de la redacción de los documentos orientados por sus jefes inmediatos.
 - * Al archivar los documentos, esta deberá sacar una copia para guardarlo junto con el original en caso de darse pérdidas de documentos privados de la empresa.
 - * Procesa y genera la información necesaria para la creación de planes y programas designados por los encargados de los departamentos.

Titulo Obtenido: Secretaria

Otros Títulos: Cursos de computación con mención en Windows, Microsoft Office, Star Office, Linux e Internet.
Cursos Básicos en Inglés

Experiencia: 2 años mínimos en cargos similares

Fichas de Cargo

Nombre del Puesto: Gerente General

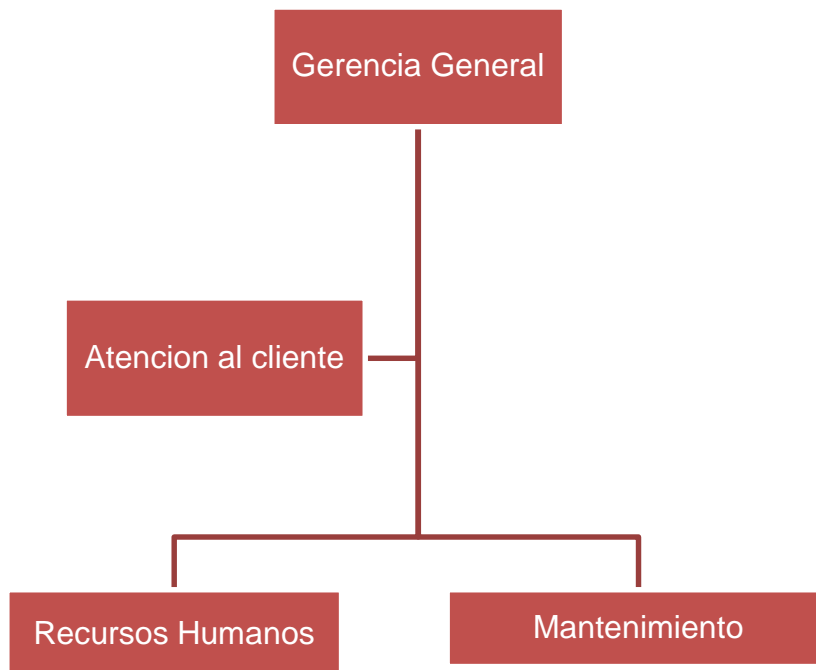
No de Puesto: 1

No de Cargo: 1

Relaciones Externas: Hoteles, Restaurantes

| | |
|-------------------------|---|
| Relaciones Internas: | Área de RRHH, Área de Mantenimiento y Atención al cliente. |
| Descripción General: | Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar de forma coordinada con los demás departamentos de la empresa las funciones que respecte a cada puesto de trabajo, realizando la contratación de personal de forma adecuada efectuado durante las horas hábiles de trabajo cumpliendo con los requisitos solicitados. |
| Descripción Específica: | Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> * Se encarga de elaborar un plan estratégico con las unidades de trabajo para luego mostrárselo a la junta directiva. * Dirige la agencia de tal manera que toma decisiones y supervisa que todas las funciones laborales sean cumplidas en tiempo y forma por todo el equipo de trabajo. * Se encarga de decidir sobre la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal de acuerdo a los requerimientos de cada cargo. * Se encarga de elaborar y presentar un plan operativo y financiero los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año, el cual será ejecutado durante todo el año próximo. * Es el responsable de reunirse con los representantes de las instituciones financieras, hoteles y restaurantes. |
| Título Obtenido: | Lic. Administración de Empresas |
| Otros Títulos: | Postgrado en Planificación Empresarial y Desarrollo de Proyectos. Postgrado en Dirección Financiera. |
| Experiencia: | 3 años en cargos similares. |

3.3. Organigrama



3.3.1. Especificaciones del Organigrama

El cargo de Gerente General será quien tendrá la responsabilidad de dirigir la Agencia desde el punto de administración financiera y funcional.

El salario estimado conveniente para este puesto es de U\$ 200 mensuales, de los cuales podrá cumplir con sus obligaciones.

El puesto de responsable de Recursos Humanos percibirá un salario mensual igual al del Gerente General, U\$ 200 mensuales.

El salario de los capacitadores congregados al área de Recursos Humanos no percibirán un salario mensual. En cambio, la forma de pago de estos miembros será cancelado al momento en que se culminen cada curso de capacitación, puesto que el tipo de servicio que brinda este a la agencia es por Servicios de Horas Pagadas.

El área de mantenimiento está conformado por el personal de mantenimiento y seguridad. El salario mensual para el puesto de mantenimiento será de U\$ 110, mientras que el de seguridad será un servicio contratado a una empresa profesional de vigilancia al cual ha dicho empleado no se le deberán las respectivas obligaciones laborales, por lo que su empresa contratista es quien cubre tales gastos. El monto que se deberá pagar mensual por este servicio es de U\$ 130.

Este servicio de vigilancia será cancelado los primeros 5 días de cada mes y la agencia contratista está en la obligación de monitorear el desarrollo de las funciones de su trabajador. De igual manera éste deberá portar su respectiva identificación otorgada por la entidad de vigilancia, documentación de portación de arma y portación de uniforme.

El contrato entre nuestra agencia y la entidad de vigilancia será únicamente firmada por los respectivos administrativos de cada empresa.

El empleado de vigilancia enviado a la Agencia podrá recibir orientaciones alternas del gerente general de la Agencia, pero esto no inhibe que el administrador de la empresa de vigilancia pierda autoridad ante el mismo.

El puesto de Atención al Cliente (Secretaria) recibirá un salario mensual de U\$ 120.

Los miembros antes mencionados serán los que formaran la nómina salarial de Agencias de Empleos del Sur. La forma en que se efectuará el pago mensual será los días 10 de cada mes a través de cheque.

3.4. Gastos Operativos

En esta sección se presenta en detalle los principales gastos en que se incurrirán para sostener las operaciones de la agencia.

Tabla 7: Detalle de gastos personales.

| Cargo | Cantidad | Básico/Mes U\$ | Básico/Anual U\$ |
|----------------------------------|----------|----------------|------------------|
| Gerente General | 01 | 200.00 | 2,400.00 |
| Secretaria | 01 | 120.00 | 1,440.00 |
| Limpieza | 01 | 110.00 | 1,320.00 |
| Guarda de seguridad | 01 | 150.00 | 1,800.00 |
| Gastos personales totales | | 780.00 | 6,960.00 |

La Tabla 7, muestra el gasto en salario, mensual y anual de la agencia. En esta tabla no se incluye el gasto por remuneración a docentes ni el salario del especialista en recursos humanos. Esto es debido a que estas personas están directamente relacionadas con la prestación del servicio y por tanto, se han incorporado en el Estado de Costo de Producción.

De estos gastos, se deriva el gasto de las prestaciones sociales para los trabajadores y otros gastos patronales que se detallan en el estudio financiero.

Tabla 8: Detalle de gastos anuales en bienes y servicios

| Rubros | Cantidad/Mes | Costo Unitario U\$ | Gasto Anual U\$ |
|---|--------------|--------------------|-----------------|
| <u>Servicios básicos:</u> | | 293.00 | 3,366.00 |
| Energía eléctrica. | 1 | 18.00 | 216.00 |
| Agua potable. | 1 | 5.00 | 60.00 |
| Servicios de telefonía pública | 1 | 20.00 | 240.00 |
| Servicio de Internet | 1 | 37.50 | 450.00 |
| Arrendamientos. | 1 | 200.00 | 2,400.00 |
| <u>Materiales y suministros:</u> | | | 102.08 |

| | | | |
|--|----|------|-----------------|
| Jabón de baño | 12 | 0.3 | 3.60 |
| Ambientadores (galón) | 06 | 1.31 | 7.86 |
| Desinfectantes (galon) | 06 | 6.5 | 39.00 |
| Papel higiénico (paquetes) | 01 | 9.62 | 9.62 |
| Agua purificada (botellón) | 24 | 1.75 | 42.00 |
| <u>Papelería y útiles de oficina:</u> | | | 406.83 |
| Resma Papel T/C | 8 | 4.82 | 38.56 |
| Resm Folder T/C | 2 | 150 | 300.00 |
| Engrapadoras | 2 | 3.5 | 7.00 |
| Saca grapas | 2 | 1.09 | 2.18 |
| Reglas | 3 | 0.3 | 0.90 |
| Borradores | 3 | 2.63 | 7.89 |
| Correctores | 2 | 0.7 | 1.40 |
| lapiceros | 3 | 0.1 | 0.30 |
| etiquetas | 1 | 1.15 | 1.15 |
| tintas de impresora | 24 | 0.78 | 18.72 |
| agendas | 3 | 4.01 | 12.03 |
| calculadora | 2 | 8.35 | 16.70 |
| <u>Herramientas y enseres:</u> | | | 34.02 |
| Lampazo | 1 | 3.39 | 3.39 |
| Papelera | 4 | 2.22 | 8.88 |
| Escobas | 2 | 1.33 | 2.66 |
| Mechas de lampazo | 4 | 2.85 | 11.40 |
| Pala plástica | 2 | 2.3 | 4.60 |
| bolsas negras para basura | 3 | 1.03 | 3.09 |
| Gasto total en bienes y servicios | | | 3,908.93 |



Plan Financiero

* Solamente se ha incluido el 90% del costo del servicio de telefonía pública, debido a que el 10% se aplicará como costo del servicio de reclutamiento. De igual forma, para el servicio de Internet, solamente se ha incluido el 75% del gasto total, debido a que el 25% será aplicado al costo del servicio.

Elementos del Plan Financiero:

- 4.1. Inversión.
- 4.2. Financiamiento.
- 4.3. Balance de apertura.
- 4.4. Flujo de caja.
- 4.5. Evaluación financiera.
 - 4.5.1. VPN y TIR.

Objetivos del Plan Financiero

1. Presentar un consolidado de las inversiones necesarias para determinar el monto del desembolso inicial.
2. Determinar los flujos operativos relevantes del plan de negocios.
3. Definir la tasa de descuento que se utilizará para evaluar la corriente de beneficios futuros del plan.
4. Realizar la evaluación económica del plan a través de la aplicación de las técnicas básicas de presupuesto de capital: VPN y la TIR.

4.1. Inversiones

La Tabla 9 presenta un consolidado de las inversiones que se deben realizar para que la agencia pueda iniciar con sus operaciones.

Las inversiones se han clasificado en tres rubros principales:

- a. Inversión en capital fijo.
- b. Inversión en intangibles.
- c. Inversión en capital de trabajo.

Tabla 9: Detalle de la Inversión Inicial

| Concepto | Cantidad | Costo Unitario U\$ | Costo Total U\$ |
|---|----------|--------------------|--------------------|
| ACTIVO FIJO | | | |
| Mobiliario y Equipo | | | |
| Mesa de madera | 03 | 65.78 | 197.34 |
| Sillas de aluminio | 06 | 18.00 | 108.00 |
| proyector | 01 | 850.00 | 850.00 |
| Computadoras de escritorio | 03 | 420.00 | 1,260.00 |
| Impresoras | 01 | 75.00 | 75.00 |
| Teléfonos fijos | 01 | 20.00 | 20.00 |
| Dispensador de agua | 01 | 100.00 | 100.00 |
| INVERSION TOTAL EN ACTIVO FIJO | | | 2,610.34 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | | | |
| Gastos de constitución | 01 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Organización e Instalación | 01 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS INTANGIBLES | | | 2,500.00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
| Fondo de Caja Chica | | 100.00 | 100.00 |
| Gastos en remuneración de 4 meses | | 3,120.00 | 3,120.00 |
| Gastos en bienes y servicios 4 meses | | 1,291.64 | 1,291.64 |
| Adquisición de Herramientas y enseres | | 34.02 | 34.02 |
| Propaganda y publicidad 4 meses | | 428.00 | 428.00 |
| INVERSION TOTAL EN CAPITAL DE TRABAJO | | | 4,973.66 |
| COSTO TOTAL DE LA INVERSION INICIAL | | | \$10,084.00 |

Notas de la Tabla 9:

1. Incluye provisión de fondos para salarios y obligaciones patronales.
2. Incluye provisión de fondos para cargos básicos, materiales y suministros y papelería y útiles.
3. Incluye provisión de fondos para la cobertura del servicio de internet y la impresión de broshures.

4.2. Financiamiento

Este plan de negocios ha sido preparado con el fin de aplicar al financiamiento ofrecido por Cátedra Bancaja para todos los participantes del curso de nuevos emprendedores.

No obstante, es claro que puede diseñarse cualquier otra estrategia de financiamiento para implementar el plan.

Para la evaluación económica del proyecto, se trabajará bajo el supuesto de que este plan de negocios se financiará completamente con recursos propios.

Bajo este supuesto, el resultado de la TIR en la evaluación financiera del plan de negocios, representará la tasa de rendimiento del plan de negocios, independientemente de la forma como se vaya a financiar.

En este punto, es necesario hacer notar que, debido a que la fuente de financiamiento es prácticamente una donación, este capital no tendría un costo específico. Sin embargo, como se está trabajando bajo el supuesto de que los fondos invertidos serán considerados como recursos propios, entonces, se puede proceder a realizar una estimación del costo de capital, asociándolo con el costo de oportunidad de los recursos invertidos.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, si consideramos que los depósitos a plazo fijo en el sector bancario rinden aproximadamente un 12% anual y que además estos depósitos representan una inversión de bajo riesgo, hemos estimado que pudiéramos utilizar un 20% como tasa de descuento, que representará el costo de los recursos invertidos.

Aclaremos que esta metodología para estimar el costo de oportunidad, no corresponde a una metodología elaborada. Para ello existen desde alternativas refinadas como el CAPM o MAPAC hasta una especie de labores de cotización, investigando las tasas de rendimiento en inversiones similares.

No obstante, por limitaciones de tiempo, no se procedió a estimar cada una de las variables del método.

4.3. Balance de Apertura

| AGENCIA DE EMPLEOS DEL SUR | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|
| BALANCE DE APERTURA | | | |
| Cifras en dólares | | | |
| ACTIVOS | | PASIVO Y CAPITAL | |
| Activo Circulante: | | Pasivos a corto Plazo: | |
| Caja | 100.00 | Acreedores | 0.00 |
| Bancos | <u>4,873.66</u> | Otros cuentas por pagar c/p | <u>0.00</u> |
| Activo Circulante total | 4,973.66 | Pasivos a Corto Plazo Total | 0.00 |
| Activo Fijo: | | Pasivos a largo plazo: | |
| Mobiliario y Equipo de Oficina | <u>2,610.34</u> | Préstamo por pagar L/P | <u>2,500.00</u> |
| Activo Fijo Total | 2,610.34 | Pasivo a Largo Plazo Total | <u>2,500.00</u> |
| Activos Intangibles: | | Pasivo Total | |
| Gastos de constitución | 1,000.00 | Capital: | |
| Gastos de organización e instalación | <u>1,500.00</u> | Aportación de socios | 84.00 |
| Activos Intangibles Totales | 2,500.00 | Donaciones | <u>7,500.00</u> |
| | | Capital Total | 7,584.00 |
| ACTIVOS TOTALES | 10,084.00 | PASIVO + PATRIMONIO TOTAL | 10,084.00 |

El balance general muestra un total de activos de U\$ 10,084 que corresponden al monto de la inversión inicial.

El financiamiento que proporcionará Bancaja, será de U\$ 10,000 netos, por lo cual, los inversionistas dueños del plan de negocios deberán asumir una aportación propia de U\$ 84.00. Esta aportación aparece reflejada en el Balance de Apertura como aportación de socios.

4.4. Flujo de Caja Proyectado

AGENCIA DE EMPLEOS DEL SUR

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cifras en dólares

| | | Años | | | | | |
|--|-----|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Inversiones realizadas en el año Cero</i> | | | | | | | |
| Inversión en Activo Fijo | C\$ | (2,610.34) | | | | | |
| Activos Intangibles | | (2,500.00) | | | | | |
| Capital de Trabajo | | (4,965.66) | | | | | |
| <i>Flujos Operativos durante la vida del Proyecto</i> | | | | | | | |
| Ingresos por Venta de servicios | | | 15,785 | 21,000 | 21,000 | 21,000 | 21,000 |
| Costo de prestación del servicio | | | (7,600.62) | (11,595.24) | (11,595.24) | (11,595.24) | (11,595.24) |
| Gastos administrativos | | | (10,845) | (10,845) | (10,845) | (10,845) | (10,845) |
| Gastos en propaganda y publicidad. | | | (1,562) | (1,112) | (1,112) | (1,112) | (1,112) |
| Depreciaciones | | | (469.86) | (469.86) | (469.86) | (469.86) | (469.86) |
| Amortizaciones | | | <u>(500.00)</u> | <u>(500.00)</u> | <u>(500.00)</u> | <u>(500.00)</u> | <u>(500.00)</u> |
| Utilidades antes de Intereses e Impuestos | | | (5,192) | (3,522) | (3,522) | (3,522) | (3,522) |
| Intereses | | | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>0</u> |
| Utilidades antes de Impuestos | | | (5,192) | (3,522) | (3,522) | (3,522) | (3,522) |
| Impuestos | | | <u>-</u> | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>0</u> |
| Utilidades después de impuestos | | | (5,192) | (3,522) | (3,522) | (3,522) | (3,522) |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | | <u>970</u> | <u>970</u> | <u>970</u> | <u>970</u> | <u>970</u> |
| Flujos Operativos del Proyecto | | | (4,223) | (2,552) | (2,552) | (2,552) | (2,552) |
| <i>Flujo de Caja del último año</i> | | | | | | | |
| Retorno del Capital de Trabajo | | | | | | | 261.03 |
| Valor de salvamento neto | | | | | | | <u>4,965.66</u> |

Flujo Final Total 5,226.69

Flujo de Caja Neto del Proyecto (C\$ 10,076) (4,223) (2,552) (2,552) (2,552) 2,675

| Evaluación del Proyecto de Inversión | | |
|---|--------|-----------------|
| Valor Presente neto al | 20.00% | (C\$ 16,998.96) |
| Tasa Interna de Retorno | | -51.14% |