



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA (PEDF)

**PLAN OPERATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
NETONE NICARAGUA, S.A., CON SEDE EN LA CIUDAD DE
MANAGUA, NICARAGUA, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2020**

ELABORADO POR:

***ALBERTO DANILO RIVAS SANTAMARÍA
JORGE MARCELO CHAVARRÍA CANALES
MARIA JOSÉ TÉLLEZ GONZÁLEZ
NANCY MARIA ESPINOZA ÑURINDA***

Managua, Nicaragua

Noviembre, 2019

Agradecimientos

Primeramente, queremos agradecer a Dios por habernos acompañado y sustentándonos a lo largo de nuestra Carrera, por sus provisiones y fortalezas que nos brindó en momentos inciertos que vivimos, además de darnos salud y la capacidad intelectual que requerimos para alcanzar nuestra meta.

A nuestras familias por brindarnos todo el apoyo y amor que requerimos en todo momento, también a nuestros amigos que nos ayudaron incondicionalmente.

A cada docente que a lo largo de nuestras Carreras nos instruyeron y capacitaron con sus experiencias y profesionalismo, agradecemos su disposición y paciencia, a los Coordinadores de las Carreras y al personal administrativo/financiero de la Universidad les agradecemos por sus buenos oficios.

ÍNDICE		
CAPÍTULO		PÁGINA
I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II	INTRODUCCIÓN.....	2
III	ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL.....	5
	III.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	5
	III.2 FACTORES POLÍTICOS.....	11
	III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	13
	III.4 FACTORES CULTURALES.....	15
IV	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS Y VIDEO CABLE	16
	IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS, COMUNICACIÓN Y VIDEO CABLE.....	16
	IV.1.1 CONDICIONES BÁSICAS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.....	19
	IV.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO.....	21
	IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	24
	IV.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS.....	24
	IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS NUEVOS COMPETIDORES EXISTENTES.....	25
	IV.2.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	25
	IV.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	26
	IV.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	27
V	ANÁLISIS INTERNO DE NETONE NICARAGUA, S.A.....	28
	V.1 ANTECEDENTES.....	28
	V.2 DESEMPEÑO DURANTE EL 2016 AL 2018.....	30
	V.3 SITUACIÓN ACTUAL.....	31
	V.4 PERSPECTIVAS.....	33
	V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	35
	V.6 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.....	44

ÍNDICE		
CAPÍTULO		PÁGINA
VI.	CONCLUSIONES.....	50
VII	PLAN FINANCIERO DE NETONE NICARAGUA, S.A.....	53
	VII.1 OBJETIVOS FINANCIERO.....	53
	VII.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	54
	VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES.....	56
	VII.4 PRESUPUESTO.....	58
	VII.5 MECANISMOS DE CONTROL.....	58
	VII.6 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN.....	59
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (2008-2018) (Tasa de variación a precio promedio del 2006).....	6
3.2 INFLACIÓN NACIONAL ACUMULADA (2017-2019) (variación porcentual)	7
3.3 PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN DE NICARAGUA (2017).....	14
3.4 PROYECCIÓN POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO (2017).....	15
4.1 PAÍSES CON MAYOR DINÁMICA EN TELECOMUNICACIONES (2014)..	17
4.2 TENDENCIA DE CONEXIONES DE SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET (2006-2013).....	20
4.3 OPERADORES DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES (2001-2012).....	22
4.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS Y VIDEO CABLE.....	27
5.4 ORGANIGRAMA NET ONE NICARAGUA, S.A. (2018).....	36
5.7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	43

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
5.1 CATEGORÍAS DE LOS PRODUCTOS (2019).....	29
5.2 INDICADORES (2016, 2017 Y 2018).....	30
5.3 INDICADORES (2019).....	31
5.5 MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DEL ALMACÉN (2016)....	37
5.6 MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL (2016).....	39
5.8 RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ (2016 A SEPTIEMBRE/2019)..	44
5.9 RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	45
5.10 RAZONES FINANCIERAS DE EFICIENCIA O ACTIVIDAD (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	46
5.11 RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	47
7.1 GESTIONES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS PARA EL AÑO 2020...	56
7.2 PRESUPUESTO DEL COSTO TOTAL DEL PLAN FINANCIERO AÑO 2020.....	58
7.3 INDICADORES DE CRECIMIENTO.....	59
7.4 CALCULO DE RELACION BENEFICIO-COSTO DEL PLAN 2019/2020....	59
7.5 RAZONES DE APALANCAMIENTO (2019-2020).....	61
7.6 RAZONES DE LIQUIDEZ (2019-2020).....	62
7.7 RAZONES DE EFICIENCIA (2019-2020).....	63
7.8 RAZONES DE RENTABILIDAD (2019-2020).....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
1 ESTADOS DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	71
2 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019)	72
3 ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	73
4 ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	74
5 ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	75
6 ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019).....	76
7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2017 A SEPTIEMBRE/2019).....	77
8 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2019-2020).....	78
9 ESTADO DE RESULTADO (2019-2020).....	79
10 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2020).....	80
11 ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2019-2020).....	81
12 ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO (2019-2020)..	82
13 ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO (2019-2020).....	83
14 ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2019-2020).....	84
15 BROCHURE.....	85
16 FOTOGRAFIAS.....	87

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un Plan Financiero para la empresa NetOne para el año 2020. Este documento muestra cómo la industria de Telecomunicaciones permite brindar una amplia gama de soluciones en comunicación, que va desde lo tradicional en voz, agregar servicios de correo móvil, redes sociales, mensajería instantánea, navegación y sobre todo el servicio de fibra óptica o radio enlace en una red de transmisión desplegada por el territorio de Nicaragua.

Como resultado del diagnóstico aplicado a la empresa NetOne Nicaragua, identificamos que posee las siguientes debilidades financieras; la rentabilidad fue de -11.97% neta, está por debajo del sector, debido a que, durante los últimos dos años operativos ha presentado pérdidas por la disminución en la contribución marginal, siendo esta de un 22%, margen que no cubre los gastos fijos.

Para mejorar la situación de la empresa hemos preparado un Plan Financiero Operativo. Este consiste en aumentar los ingresos en un 9%, recuperar la estabilidad financiera y a su vez podrá incrementar el margen de contribución, garantizando así el incremento de utilidad. El Plan Operativo también puede funcionar para mejorar los indicadores, considerando los principales objetivos financieros establecidos.

El análisis de la situación de la empresa NetOne Nicaragua y proyectado sus estados financieros para el año 2020, es viable implementar el Plan Financiero Operativo. En Cuanto a su situación financiera mejoró con respecto al año 2019 y sus ingresos aumentaron. El resultado de la relación beneficio costo es de 2.5, lo que quiere decir que por cada córdoba invertido obtendremos 2.5 córdobas. Lo más destacado de este Plan Financiero es que la empresa abandonó dos años de pérdida y retoma su estabilidad financiera.

II. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo, es elaborar un Plan Operativo Financiero para la empresa NetOne Nicaragua, S.A. con ubicación en la ciudad de Managua, Nicaragua, para el año 2020, usamos ayuda de técnicas y herramientas que permitan a la empresa mejorar su posición, imagen y rentabilidad, acerca de la Planificación Financiera y el Control Financiero.

NetOne Nicaragua, S.A. es una filial de NetOne Guatemala. NetOne Nicaragua, fue creada el 14 de septiembre del 2015, brindando el servicio de comercialización de productos para redes informativas y video cable. A la fecha cuenta con una excelente imagen en Guatemala y a nivel nacional, cuenta con marcas propias que brindan, además de mejores precios en el mercado del producto, también calidad de los mismos.

El sector comercial para productos de redes para internet, comunicación y video cable en Nicaragua, corresponde a toda empresa que requiera instalar redes de informática y comunicaciones, y por los denominados cableros en áreas rurales de Nicaragua. Existen pocas empresas dedicadas a la comercialización de estos productos se determinó que existe la necesidad de la realización de un plan financiero para NetOne Nicaragua, que permita aprovechar las oportunidades existentes y elevar el nivel competitivo de la empresa en el sector.

Los beneficios que el Plan Operativo Financiero le dará a NetOne Nicaragua, S.A. será para mejorar la disminución de gastos e incremento de ventas con lo cual repercutirá en su rentabilidad.

En relación a las limitaciones para la elaboración del presente Plan Operativo para NetOne Nicaragua, es el factor tiempo de los integrantes del grupo, pues no todos tienen el mismo espacio libre con el fin de revisar, analizar, planificar en conjunto el desarrollo del Plan Operativo para NetOne Nicaragua, no se pudo hacer un estudio a profundidad de los competidores de la industria debido a la falta de información

de parte de NetOne Nicaragua y del mercado, puesto que no existe datos exactos por parte de fuentes externas a NetOne.

La metodología que se utilizó, como fuentes primarias, fueron las entrevistas a los ejecutivos de la empresa y clientes, como fuente secundarias tendremos la documentación histórica de su desarrollo como empresa y también se tomarán en cuenta la información que se obtendrán de las páginas WEB, así como también compiladores bibliográficos reforzado con documentos de estudios de la macro, pequeña y mediana empresa (PYME) del Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE) y de las estadísticas que el Banco Central de Nicaragua (BCN) brinda y estén disponible.

El presente Plan Operativo está conformado por siete capítulos, que a continuación se muestra con un breve resumen del contenido que se desarrollará en cada uno de ellos:

Capítulo 1. Resumen Ejecutivo: Se presentan los principales hallazgos de esta investigación, así como las conclusiones y recomendaciones más importantes.

Capítulo 2. Introducción: Se presenta el objetivo del trabajo, así como la justificación, el alcance que se pretende tener, las limitaciones previstas que se consideran tener para realizar el trabajo, la metodología a utilizar y un resumen del contenido que se desarrollará en cada capítulo.

Capítulo 3. Análisis Macro Ambiental: Se abordan sobre los factores económicos, políticos, demográficos y culturales.

Capítulo 4. Análisis del Sector Comercial de las transacciones comerciales que realizan en la ciudad de Managua, se presentan una caracterización general del sector, considerando sus condiciones básicas de demanda y oferta, estructura de mercado, conducta y ejecutoria.

Capítulo 5, Análisis Interno de la Empresa: En el cual se pueden conocer los antecedentes, como el desempeño de los últimos tres años, su situación actual, las perspectivas y los análisis organizacionales y de la función financiera.

Capítulo 6. Conclusión: Se presentan las conclusiones del análisis macro ambiental, las conclusiones del análisis del sector comercio donde compite la empresa y las conclusiones del análisis interno de la empresa, expresadas a través de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Capítulo 7. Plan Financiero para NetOne Nicaragua, S.A. (2020), se presenta el desarrollo de los componentes técnicos del plan financiero, es decir, objetivos financieros, estrategia financiera, programa de acciones, presupuesto y mecanismos de control para la correcta implementación del plan.

III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

III.1. FACTORES ECONÓMICOS

Nicaragua al igual que cualquier país del mundo está dividido en Sectores Económicos, y se dividen en sectores primarios, secundarios, terciarios y hasta cuaternarios.

Nicaragua, situada en América Central, tiene una superficie de 130.370 Km², siendo el país más grande de Centroamérica, con una población aproximada de 6.465.513 personas, por lo que presenta una moderada densidad de población de 50 habitantes por Km². (Datosmacro.com, 2019).

La región del pacífico es la zona más poblada de Nicaragua, en donde se encuentran las principales universidades, centros de producción, aeropuerto, puertos, vías viales y fronteras.

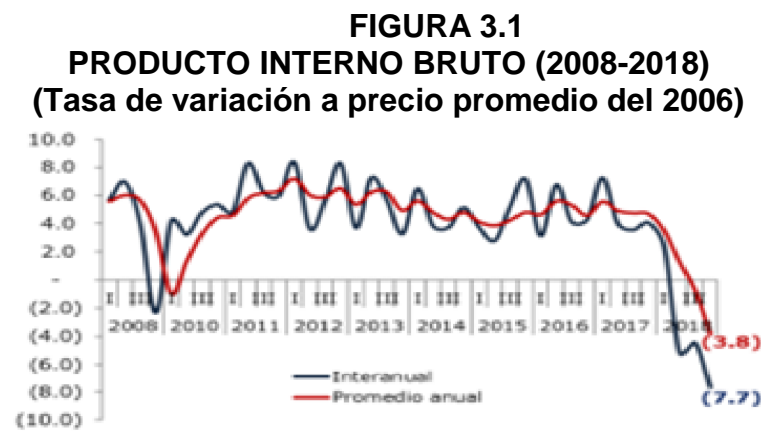
Se encuentra dividida en siete departamentos y sesenta y un municipios; estos están agrupados en tres regiones de planificación: la Región I o Pacífico Norte (Departamentos de Chinandega y León); la Región II o Pacífico Central (Departamentos de Managua, Masaya, Granada y Carazo); la Región III o Pacífico Sur (Departamento de Rivas).

El sector primario es el que obtienen productos directamente de la naturaleza, materia prima, etc.; el sector secundario es el que transforma la materia prima en productos terminados o semielaborados; el sector terciario es considerado como el sector de servicios, esto debido a que no produce bienes, sino únicamente servicio; el sector terciario es el que produce servicios altamente intelectuales, tales como investigación, desarrollo, innovación e información.

Según datos del Banco Central de Nicaragua, los sectores de comercio y servicio aportan al incremento del valor agregado en 5.1%, lo que contribuye al crecimiento del PIB en 2.4 puntos porcentuales. (Banco Central de Nicaragua, 2018).

En el cuarto trimestre del año 2018, la economía nicaragüense registró una disminución interanual de 7.7 por ciento y la evolución promedio anual se redujo a 3.8 por ciento en los datos originales, conforme la estimación preliminar del PIB trimestral. (Banco Central de Nicaragua, 2018).

La evolución del PIB de Nicaragua en los últimos años, entre 2013-2017 ha reflejado un incremento respecto a quinquenios anteriores. En este sentido, el crecimiento potencial, anteriormente se ubicó en 4.8 por ciento en el período 2013-17; en contraste, en los quinquenios 2003-2007 y 2008-2012 el crecimiento potencial promedio fue 3.8 y 3.5 por ciento. No obstante, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una caída del 3.8 por ciento en el año 2018, lo que impuso un freno al crecimiento promedio logrado en el período comprendido entre 2010 y 2017 (5.1%). (Banco Central de Nicaragua, 2017).

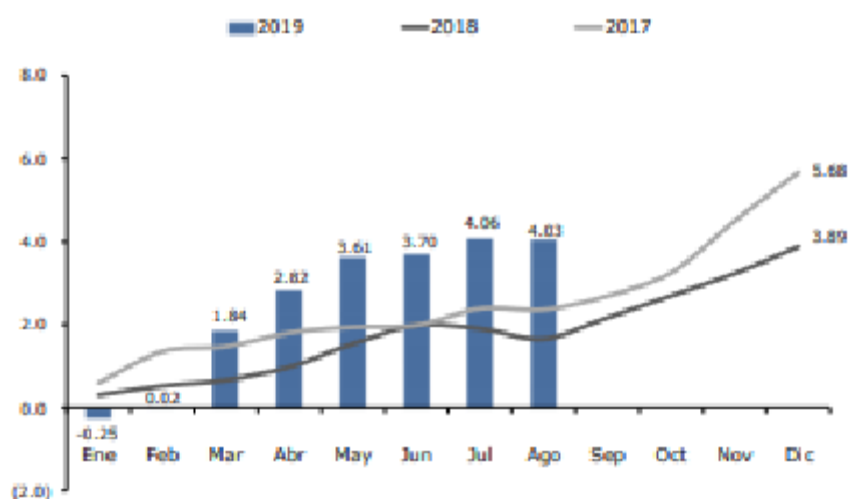


Fuente: Banco Central de Nicaragua.

Durante 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) nacional acumuló al 31 de diciembre de 2018 una variación de 3.89 por ciento, menor a la observada en 2017 (5.68%). En términos promedio anual, la inflación de 2018 fue de 4.95 por ciento,

superior a la inflación promedio de 2017 (3.85%). La inflación tuvo un impulso temporal en el segundo trimestre del 2018, principalmente en los precios de alimentos, debido a que la salida y distribución de la producción se vio obstaculizada por los eventos sociopolíticos. Mientras tanto, en términos acumulados, la inflación nacional del año 2019 se situó en 4.03 por ciento (1.66% en agosto 2018). En tanto, la inflación interanual se situó en 6.30 por ciento, 1.35 puntos porcentuales superior a la registrada en agosto de 2018.

FIGURA 3.2
INFLACIÓN NACIONAL ACUMULADA (2017-2019)
(variación porcentual)



Fuente: Banco Central de Nicaragua

En 2018 el desempeño del sector monetario y financiero, en base a la devaluación, estuvo determinado por un entorno sociopolítico complejo, que derivó en la reducción de los agregados monetarios. La reducción de depósitos, principalmente en moneda extranjera, representó un uso de recursos para el sistema financiero, derivando en importantes necesidades de liquidez en moneda extranjera. La tasa de devaluación del año 2018 era del 5% según datos del Banco Central de Nicaragua. Mientras que, en el año 2019, a partir de noviembre del presente año, el Banco Central de Nicaragua realizó un cambio del 5% al 3% por ciento, lo que

implica que el proceso de devaluación del córdoba se reduzca frente al dólar. (Banco Central de Nicaragua, 2018).

Nicaragua es un país con una dinámica de economía de libre mercado y estabilidad macroeconómica, la cual se ha alcanzado mediante el manejo controlado de sus políticas fiscales, financieras, monetarias y cambiarias, el problema ha sido siempre el nivel de la deuda externa.

De acuerdo al "Informe de Deuda Pública I Trimestre 2019", elaborado por el Banco Central de Nicaragua, al cierre de junio de 2019, la deuda externa pública de Nicaragua llegó a \$6,872.2 millones, lo que representa un aumento de \$107 millones respecto a lo reportado en diciembre de 2018. (Banco Central de Nicaragua, 2019).

Cabe destacar que "Las remesas familiares constituyen un componente importante en la estructura de la balanza de pagos, y sirve como elemento amortiguador positivo del déficit de la cuenta corriente." (BCN) y presentan un incremento del 8.8% con relación al 2018, tienen una razón en el PIB del 12 por ciento al año en el 2010 y se considera que este porcentaje desde entonces ha incrementado significativamente. (Banco Central de Nicaragua, 2013).

El sistema de devaluación de la moneda en Nicaragua ha servido como una herramienta para controlar la inflación galopante en nuestro país.

"Nicaragua mantuvo un buen ritmo de crecimiento de 4.7 y 4.5 por ciento en 2016 y 2017, respectivamente. Pero, debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo un 3.8 por ciento en 2018 y se contraería a -5 por ciento en 2019, según los últimos pronósticos. Debido al alto grado de incertidumbre asociado con la crisis, este pronóstico está sujeto a cambios.

La violencia de los últimos meses, las pérdidas de empleos y una caída en la confianza de los consumidores y las empresas han tenido un alto costo social y económico, amenazando los amplios esfuerzos realizados para reducir la pobreza.” (Banco Mundial, 2018).

Según los Índices de Precio al Consumidor (IPC) observamos: “El IPC Managua mostró una disminución de 0.20 por ciento (0.40% en enero 2018). El IPC resto del país registró una disminución de -0.34 por ciento (0.15% en enero 2018).” (Banco Central de Nicaragua, 2019).

Antes de la crisis sociopolítica que estalló desde abril pasado, se esperaba que el crecimiento económico del país para el 2018, se mantuviera entre 4 y 5%, pero la realidad es que el país presentó una inflación de 3.89%.

En 2017, según datos oficiales, la inflación en Nicaragua cerró en 5.68%, mientras en 2016 fue de 3.13%, 2015 de 3.05%, 2014 de 6.48%, 2013 de 5.67%, 2012 de 6.62%, 2011 de 7.95% y en 2010 de 9.23%, la cifra más alta de Centroamérica entonces.

El Banco Central de Nicaragua refleja en sus estimaciones una desaceleración del consumo, que pasó de crecer 5.8% en 2016 al 3.8% en 2017, pese a que la tasa de crecimiento de las remesas familiares casi se duplicó.

La canasta básica se estima con 53 productos y en la actualidad está valorada en C\$13,901.26 (trece mil novecientos un córdoba con 26/100), mientras que los salarios mínimos oscilan entre C\$8,884.60 y 3,970.05, salarios que se encuentran congelados desde el 2018.

En relación al desempleo se estima que “entre 66 mil y 98 mil nicaragüenses quedarán desempleados a lo largo de este año producto de la crisis sociopolítica que vive el país, según el informe “Nicaragua en Crisis”.

“La tasa de desempleo abierto se estima que aumentará de 5.5 por ciento en 2018 a un rango de entre 7,5 a 8,5 por ciento en 2019; es decir, de entre 2 y 3 puntos porcentuales; esto es equivalente a un rango de 66 mil a 98 mil nuevos desempleados, con lo que el saldo de desempleados terminaría entre 244 y 276 mil personas (tomando en cuenta el desempleo del 2018)” (FUNIDES, 2019).

Con el desempleo en crecimiento también está creciendo la mora crediticia y las instituciones financieras han disminuido considerablemente la otorgación de créditos. Por lo que la cartera en riesgo pasó de representar 2.8 por ciento de la cartera bruta de crédito a 7.1 por ciento en el periodo analizado, según cifras del (Banco Central de Nicaragua, 2019)

Algunos aspectos negativos en la economía de Nicaragua son: Importamos más de los exportamos; Mano de obra demasiado barata; Ventaja competitiva cada vez más obsoleta; Daños al medio ambiente por uso de maquinaria o técnicas ya obsoletas.

“El factor económico en los últimos 2 años ha tenido un impacto negativo en las empresas en Nicaragua, ya que el paquete de reformas a la Ley de Concertación Tributaria que el gobierno busca imponer para oxigenar sus debilitadas finanzas ha significado para las empresas, un impacto demoledor.”, (Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN), 2019).

El sector de las comunicaciones tiene una tendencia creciente no solamente a nivel nacional sino también internacional, según el informe de las Organización Mundial del Comercio, “el sector de comunicaciones es el segundo motor de integración económica mundial”. El progreso en la tecnología está íntimamente ligado al sector de las Telecomunicaciones y es fundamental para el desarrollo del comercio.

La tecnología de la información y comunicación son de suma importancia para todos los sectores de la economía nicaragüense, generan valor agregado conectando a

las empresas con las redes de comercio; proveedores, clientes, mercadeo, etc. de forma regional y a nivel mundial, en tiempo real.

III.2. FACTORES POLÍTICOS

Nicaragua es una República Democrática compuesta por cuatro poderes del Estado y el sistema de gobierno está regido por la Constitución Política de 1987 y sus reformas, que fueron incluidas en el año 2013.

El Artículo 182 de la Constitución Política, es la carta fundamental de la República; las demás leyes están subordinadas a él. a. No tendrán valor alguno las leyes, tratados, decretos, reglamentos, órdenes o disposiciones que se le opongan o alteren sus disposiciones. (Constitución Política de Nicaragua, 2014).

Nicaragua es una República democrática, participativa y representativa. Son órganos de gobierno: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Electoral. Según lo establece el Artículo 132 (Constitución Política de Nicaragua, 2014).

El Presidente de la República es Daniel Ortega Saavedra, electo para el periodo 2016-2021. La Vicepresidente es Doña Rosario Murillo Zambrana. Pero esta fue la elección con la más baja participación ciudadana registrada, las cuales se calculan en aproximadamente un 70% de abstenciones.

El 16 de abril el Gobierno de Nicaragua a través del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social ordenó aumentar la tasa de contribución de los trabajadores a 7% en lugar de 6.25% y en el caso de los empleadores este se incrementará del 19% al 22.50%, reactiva una deducción del 5% en las pensiones, cambia la fórmula de cálculo de las nuevas pensiones y elimina el salario máximo de los cotizantes. Todo esto como una medida para salvar de la quiebra a dicha entidad, que en 2017 cerró en su quinto año en crisis.

Aunque este decreto fue derogado al cabo de unos días posteriores a su publicación en La Gaceta, esta ordenanza está en vigencia desde febrero del 2019.

Esta situación del INSS produjo una crisis sociopolítica que trajo serias consecuencias negativas a la economía de Nicaragua, lo que se traduce en cierre de empresas, pérdidas de empleos y menos recaudaciones de impuestos que ingresaran a las arcas del estado, por lo que el gobierno reaccionó haciendo reformas a la Ley de Concertación Tributaria imponiendo impuestos hasta en productos de primera necesidad, lo que provocó un incremento en la canasta básica y menos poder adquisitivo en la población.

Durante este tiempo se crearon otras leyes como la Ley No.976 y 977 que regula la creación de la Unidad de Análisis Financiero (UAF) leyes que se consideran fueron productos de la crisis sociopolítica de Nicaragua:

“el artículo 394, que define como terrorista a alguien que cause la muerte o lesiones a personas que no participen en un conflicto armado, destruya bienes públicos con la intención de intimidar a la población y altere el orden constitucional. El texto es muy vago y permite una amplia interpretación que podría provocar que se incluyera (en la definición de terrorista) a personas que simplemente están ejerciendo su derecho a la protesta". (Organización de las Naciones Unidas, 2018).

No existe un analista político que vislumbre la salida de la crisis sociopolítica en la que se encuentra sumergida Nicaragua, por lo que existe incertidumbre de cómo se desenvolverá esta crisis.

Para el sector de las telecomunicaciones existe la Ley No.200, Ley General de Telecomunicaciones, que establece los derechos y deberes de los empresarios distribuidores de redes y de las operadoras en condiciones de calidad, equidad, seguridad y el desarrollo planificado de la comunicación, la regulación del sector de

las telecomunicaciones le corresponde al Instituto de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR), como ente regulador.

De acuerdo a esta ley, existe una libre competencia y ningún empresario debe poseer ventaja frente a otros, ya que no se puede impedir la libre competencia o dar espacios a actos de competencia desleal.

Pero en la práctica, la ley no se aplica para brindar una libre competencia, existen preferencias a empresarios que son allegados al partido de gobierno, esto es perceptible en el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Nicaragua ha sido de 25 puntos, así pues, la percepción de corrupción de los nicaragüenses de su país es muy alta. Cabe destacar que TELCOR es el ente que autoriza las importaciones de todos los productos que se utilizan para las redes de informática y video cable.

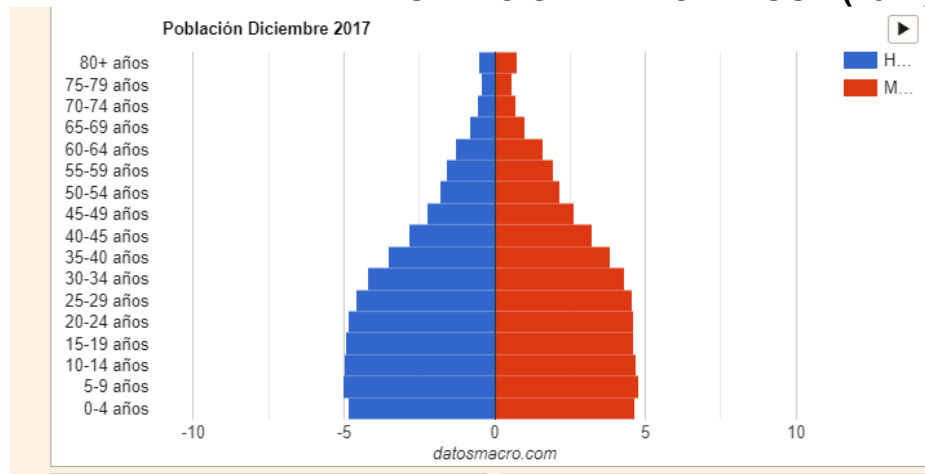
III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Nicaragua finaliza 2018 con una población de 6,465,513 personas, lo que se supone un incremento de 71,513 habitantes, 40,705 mujeres y 39,953 hombres, respecto a 2017, en el que la población fue de 6,394,000 individuos. Por lo que podemos considerarlo un país medio en cuanto una población se refiere. (Datos Macro, 2019).

La población de Nicaragua es joven, lo cual es un potencial de desarrollo para las empresas de telecomunicaciones, considerando que los jóvenes son los principales usuarios de la tecnología.

La región del pacífico es la zona más poblada de Nicaragua, en donde se encuentran las principales universidades, centros de producción, aeropuerto, puertos, vías viales y fronteras. Por lo que es la zona de mayor comercio, encontrándose en Managua el denominado “Mercado Oriental” considerado el centro de transacciones comerciales más grande de Centroamérica.

FIGURA 3.3
PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN DE NICARAGUA (2017)



Fuente: Datos Macro.

Como podemos observar en el cuadro antes expuesto, la tendencia de mayor población se encuentra entre 0 a 34 años, con decrecimiento considerable entre 35 a 64 años y una muy baja población de la tercera edad, el 51% es de género femenino y el 49% de género masculino, con una natalidad de 23.2 por cada mil habitantes. (Instituto Nacional de Información de Desarrollo INIDE, 2018).

Las condiciones demográficas que presenta el país son favorables para inversionistas nacionales y extranjeros, que tengan intenciones de invertir en Nicaragua. Estas condiciones están dadas a gustos de los inversionistas, bien pueden invertir a las orillas de lagos, ríos y mares, o praderas, llanos o montañas, debido a la demografía de Nicaragua.

Cabe destacar que en Nicaragua se cuenta con mano de obra calificada, alto índice de personas desempleadas y una tendencia de crecimiento en la natalidad de la población, lo que permite al sector de las telecomunicaciones mayor demanda.

FIGURA 3.4
PROYECCIÓN POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO (2017)

Departamento	Población estimada	% de la Población
República	6,167,237	100.00%
Managua	1,480,270	24.0%
Matagalpa	547,500	8.9%
RAAN	476,298	7.7%
Jinotega	438,412	7.1%
Chinandega	419,753	6.8%
León	399,879	6.5%
RAAS	380,121	6.2%
Masaya	361,914	5.9%
Nueva Segovia	249,376	4.0%
Estelí	223,356	3.6%
Granada	201,993	3.3%
Chontales	191,127	3.1%
Carazo	186,438	3.0%
Rivas	172,289	2.8%
Boaco	160,711	2.6%
Madriz	158,705	2.6%

Fuente: INIDE

III.4 FACTORES CULTURALES

La cultura de Nicaragua es el fruto de la mezcla de la cultura indígena centroamericana y la cultura hispánica.

Nicaragua es el país más grande de Centroamérica, llena de norte a sur y de este a oeste con gran variedad de tradiciones y celebraciones muy típicas, autóctona y religiosas, estas están llenas de colorido, danzas, comidas y bebidas típicas, bailes folclóricos autóctonos de cada localidad, y sin faltar las imágenes de los patronos propios de cada localidad.

La excepción está en la Inmaculada Concepción de María, conocida popularmente como la Virgen María o la Purísima, en cuyo honor tiene lugar la fiesta religiosa más

importante a nivel nacional, para los católicos. Está por tradición se realiza los 7 de diciembre por la noche con la llamada gritería, pero el día que está destinado en el calendario es el 8 de diciembre, este día es feriado a nivel nacional en su honor. Cabe destacar que esta celebración está trascendiendo las fronteras de Nicaragua a consecuencia de la emigración de nicaragüenses, a Costa Rica y Florida, EEUU, entre otros países, y ellos han llevado consigo esta tradición a estos países.

Nicaragua es un país religioso, más del 80% de la población pertenece a grupos cristianos. La mayor es la religión católica, conforme al censo del 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Gobierno de Nicaragua, el 58,5% de la población profesaba el catolicismo, mientras un 21,6% de la población cristiana profesan el protestantismo evangélico. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Actualmente existe una inmigración de turistas principalmente en costas de las playas, que aprovechan el bajo valor de los terrenos, estos turistas están demandando de los servicios de las telecomunicaciones, pero consideramos que las empresas de las telecomunicaciones aparte de aprovechar esta demanda también deben de resguardar los valores culturales de los nicaragüenses.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS Y VIDEO CABLE

IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS Y VIDEO CABLE

La industria de las telecomunicaciones se ha convertido en uno de los motores de la sociedad, cada día se identifican más actividades que se apoyan fuertemente en las telecomunicaciones.

En consecuencia, el número y la diversidad de agentes que participan en este ecosistema de las telecomunicaciones se han incrementado sensiblemente en la última década. para el desarrollo social y económico de los países es tal la importancia de esta industria que es evidente la ventaja que tienen las naciones con una industria de telecomunicaciones competitiva y madura con respecto a los países que carecen de ellas.

FIGURA 4.1
PAÍSES CON MAYOR DINÁMICA EN TELECOMUNICACIONES (2014)

Change in IDI ranking		
IDI rank 2012	Country	IDI rank change
33	United Arab Emirates	12
52	Lebanon	9
29	Barbados	7
64	Seychelles	6
41	Belarus	5
60	Costa Rica	5
85	Mongolia	5
132	Zambia	5
11/135	Australia/Bangladesh	4*
54/115	Oman/Zimbabwe	4*

Fuente: Unión Internacional en Telecomunicaciones.

La industria de telecomunicaciones en Nicaragua inicia con la introducción del telégrafo en el año de 1875, cuatro años más tarde aparece el servicio telefónico y en el año de 1886 la ciudad de Managua y sus localidades cercanas contaban con servicio telefónico en 12 centros de atención, en el año de 1941 se creó el palacio de telecomunicaciones que albergaba a 100 abonados del servicio telefónicos y en 1995, se instala el primer central automática de comunicación.

Décadas más tarde, en el año de 1983, comienza el crecimiento de internet, sin embargo, fue hasta 1990 cuando se alcanzó la modernización del sistema telefónico en Nicaragua, al año siguiente, se creó el WWW en Nicaragua y dos años más tarde, en 1993, arrancó la telefonía celular con grandes avances tecnológicos hasta la fecha.

El sector de telecomunicaciones en Nicaragua está completamente privatizado es considerado como uno de los más modernos en Centroamérica ya que ofrece conexiones redundantes de fibra óptica de alta calidad a través de tres sistemas de cables submarinos internacionales los cuales son: ARCOS-1, MAYA-1, EMERGIA.

El creciente auge de las telecomunicaciones nos indica que es una herramienta de valor para el desarrollo de los negocios y de la inversión en nuestro país ya que entre sus características principales encontramos que: Son de carácter innovador, ya que día a día se van haciendo mejoras de forma que se ajuste a la actualidad abriendo nuevas puertas a la comunicación; Se manejan a nivel mundial, ya que se mantiene una comunicación en distintos países del mundo; Ayuda a la expansión de negocios, ya que la producción y desarrollo de las empresas crece a nivel mundial; Simplifica el trabajo humano, ya que cubre sus necesidades para su esfuerzo; Tienen estrecha relación con la tecnología, ya que forma parte de su funcionamiento en la transmisión y transmisión de señales; Se mantiene en constantes cambios, haciendo que las nuevas tecnologías estén en la mejor calidad y adecuación para el ser humano.

Sin embargo, la situación de las telecomunicaciones en cuanto a políticas e infraestructuras con respecto a otros países de Centroamérica es más baja, según el informe anual del índice de desarrollo de las telecomunicaciones Nicaragua ocupa el puesto no. 114 del total de 157. Se observa países como Costa Rica tienen una dinámica de crecimiento mayor. Según el estudio lo que favorece al sector de telecomunicaciones son un estable clima de negocios, infraestructura y recursos humanos capacitados. (Unión Internacional de telecomunicaciones, 2014).

En Nicaragua existe una estabilidad político legal, la existencia de políticas públicas y marcos reguladores establecen y constituyen elementos esenciales para incentivar la inversión, sobre todo para empresas que requieren del apoyo de las telecomunicaciones como los call center, en los últimos años han ingresado en el mercado de comunicaciones empresas ligadas al gobierno lo que ha puesto en

evidencia la molestias por parte de proveedores de servicios de telefonía celular e internet, ya que se está apoyando la introducción de una nueva compañía que se respaldara bajo la infraestructura de redes ya existentes en nuestro país, lo que permitirá disminuir costos en procesos y según los ligados a las compañías existentes generará competencias desleales que se reflejaran en sus ofertas de servicios.

IV.1.1 CONDICIONES BÁSICAS DE LA DEMANDA Y OFERTA

Demanda

Elasticidad precio de la demanda: La elasticidad de la demanda de los productos de telecomunicaciones, en los últimos tres años han ido en crecimiento debido a los procesos de globalización que exigen en un contexto empresarial con tiempo de respuestas más cortos y procesos de producción más eficientes, acompañados de la tecnología de la información este reacciona a las variaciones al medir la intensidad con la que corresponden los compradores, dado el grado de utilización de la mayoría de los segmentos económicos de la población generan un incremento al consumo fomentando su demanda. (La Prensa, 2012).

Se considera que la demanda de los productos de esta industria es elástica ya que por su naturaleza no son un producto de primera necesidad sino más bien es considerado un servicio.

Las existencias de infraestructuras de redes son capaces de prestar servicios y constituyen un elemento esencial y multiplicador en la sociedad, existen países como estados unidos que reconocen al sector de telecomunicaciones como prioritario.

Tipo de Mercado: Por su naturaleza esta industria está dentro de un mercado oligopolio, ya que posee una estructura de mercado en donde existen pocos

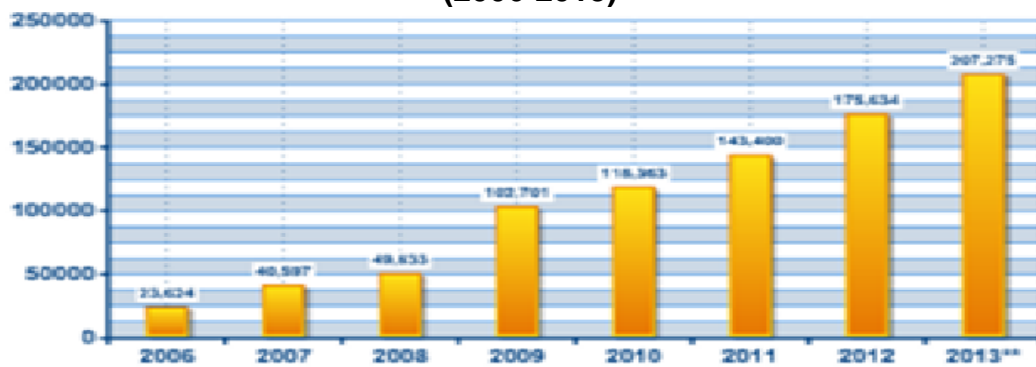
competidores relevantes y cada uno de ellos tiene cierta capacidad de influir en las variables del mercado como precio y cantidad.

Método de Compra: Las compras varían considerablemente en tamaño y alcance, en dependencia de la demanda y de los distintos productos. La principal estrategia de pago que poseen las empresas, es mediante prepago con los proveedores mayoritarios que se encuentran en China, por lo que realizan pagos anticipados de un mes hasta tres meses, a los distintos proveedores mediante transferencias bancarias.

Ciclicidad/Estacionalidad/Estabilidad de la demanda: La estrategia de ventas que poseen es de línea recta, ya que dichas empresas no producen el producto, realizan importaciones al país para vender los distintos productos que ofrece al mercado presente.

Oferta

FIGURA 4.2
TENDENCIA DE CONEXIONES DE SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET
(2006-2013)



Fuente: TELCOR (2013)

Sustitutos: Los productos para redes no tienen sustitutos, por las características esenciales de los mismos. Pueden existir sustitutos, pero de marcas, y no en la funcionalidad, por ejemplo; un cable de red de video se puede adquirir con distintas

marcas, pero las características deben ser iguales, pues de lo contrario no sería funcional.

Durabilidad del producto: Los diferentes elementos que conforman la Infraestructura de Red son: Cableado Estructurado; Alimentación eléctrica equipos de comunicaciones; SAI: Sistema de Alimentación Ininterrumpida de equipos de IT; Cuarto de Comunicaciones; Seguridad y Control; y, Electrónica de Red.

Los beneficios obtenidos de la implementación de una infraestructura de red y de su respectivo cableado estructurado, son: Administración centralizada; Alto Desempeño; Confiabilidad; Durabilidad; Bajo costo; Alto retorno de inversión; Flexibilidad y Convergencia.

Existe garantía del correcto funcionamiento en los diferentes ambientes, de los productos para redes, pero su durabilidad puede ser desde un año hasta más de diez todo está en dependencia de la localidad en que se instalen y calidad del producto.

Sindicalización: Por sus características de comercializadores de productos para redes de sistemas de internet, telecomunicaciones y video, únicamente puede sindicalizarse en la Cámara de Industria, Comercio y Servicio de Nicaragua, ya que su actividad económica es la de comercializar, no brindan servicios de ninguna índole o producen artículos, y está regulada por Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones, conocido como TELCOR.

IV.1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Número de vendedores: En la industria de las telecomunicaciones existen varias empresas proveedoras de productos para redes, cabe señalar que las grandes operadoras en Nicaragua poseen logística de importación de los productos que requieren, por lo que es muy poco las compras nacionales que realizan.

La tendencia del sector de telecomunicaciones en los últimos años en Nicaragua, ha sido de nivel progresivo, debido a la alta necesidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas, mediante el desarrollo que se vive diario en el mundo y la globalización.

FIGURA 4.3
OPERADORES DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
(2001-2012)

Servicios	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Acceso a Internet	17	21	18	19	22	23	23	23	20	25	27	29
Televisión por Suscripción	64	63	64	65	64	70	67	68	76	78	83	83
Televisión Abierta (VHF y UHF)	11	11	10	13	14	16	14	14	17	19	21	21
Beeper	3	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Radio Determinación Móvil de Vehículos							1	1	1	1	1	1
Radiocomunicación Privada						147	173	123	133	143	149	143
Radio AM	68	68	52	51	52	52	50	50	50	51	50	50
Radio FM	110	127	135	162	203	228	228	228	230	233	235	235
Repetidor Comunitario	12	9	10	10	12	12	8	8	9	10	10	9
Trunking	3	3	3	6	5	3	3	3	3	3	3	3
Infraestructura Satelitales**	31	27	34	43	26	27	24	18	18	20	20	22
Comercialización de Servicios	3	11	11	10	12	23	12	19	21	25	29	29
Servicios Portadores	6	5	5	5	4	7	5	6	7	8	8	8
Aterrizaje de Señal Satelital		6	7	6	8	8	21	21	21	24	22	22
Transmisión de Datos	18	18	24	28	29	27	22	22	14	15	17	18
Telefonía Básica	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
Telefonía Pública	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Telefonía Celular	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
GMPCS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Radioaficionados						144	94	142	100	89	87	54
Servicios de Información						2		9	10	11	12	11
Servicios de Información de Asistencia Inmediata							0	0	0	0	0	1
Servicios de Mensajes Cortos (SMS)							2	2	2	2	2	2
Correo de Voz							2	2	2	2	2	2
Almacenamiento y Envío de Facsimil							1	1	1	1	0	0
Consulta Remota a Bases de Datos							1	1	1	1	0	0
Procesamiento Remoto de Datos							1	1	1	1	0	0
Intercambio Electrónico de datos							1	1	1	1	0	0
Importadores de Equipos	25	35	43	63	104	107	131	140	167	185	218	147
Servicios Postales						9	14	15	15	16	8	15

Fuente: TELCOR.

Distribución de vendedores por tamaño: En el sector de Telecomunicaciones, se da una alta demanda de sus distintos bienes, sin embargo, las empresas de este sector que comercializan productos para redes, poseen pocos vendedores, ya que la mayoría de estas compañías ofrecen sus productos mediante redes sociales, con lo que reducen costos.

Diferenciación del producto: La diferenciación está basada en la calidad de sus productos, diferenciados por su propia marca en una gran variedad de los productos que comercializa, ya que poseen proveedores de productos que los producen con una alta norma de calidad.

El servicio de telecomunicaciones en Nicaragua actualmente se da generalmente por capacidad competitiva, buena aplicación de costos y calidad de precios en el mercado de redes. De igual manera existen algunas empresas en la industria de telecomunicaciones que se diferencian por hacer televentas y envíos. De igual manera esta empresa es reconocida porque hay una gran demanda en el servicio de Internet en el país con el desarrollo, una gran cantidad de empresas dependen de la estructura de redes importadas, redes de fibra óptica, módem USB, router, radioenlaces, etc.

Estructura de costo: La estructura de los costos de los productos que comercializan, se establecen por costos fijos al valor de adquisición del producto, al que le suman los costos de flete, seguro y gastos de internación, que representan un promedio del 71%, y los costos variables que corresponden al pago de los gastos operativos como sueldos y cargas sociales, servicios básicos, reparaciones y mantenimientos, entre los principales gastos y que representa un promedio del 29%.

Integración vertical: La industria no está integrada hacia atrás debido a que no elabora los productos que comercializa, se encuentra integrada hacia adelante, debido a que compran e importan los productos con diversos proveedores del exterior principalmente de China, a fin de vender directamente a los consumidores finales.

Diversificación: El sector de las telecomunicaciones se divide en empresas que brindan servicios de telecomunicaciones como telefonía fija o inalámbrica

(celulares), servicios de televisión por cable e internet, la diversificación de estos servicios más que todo tiene que ver con capacidades y velocidad.

Estas empresas requieren de productos de redes para darles mantenimiento a la infraestructura con que brindan servicios, y es en estos productos que no existe diversificación de productos, únicamente existe diversificación de marcas de los productos para redes. También diversas empresas que instalan sistemas de redes de comunicación, requieren de estos productos para establecer sus redes internas y la diversificación que encuentran es por la capacidad y velocidad que requieren en sus redes.

IV.2 ANÁLISIS DE LA FUERZA COMPETITIVA

IV.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS

Las barreras de entrada para el sector de las telecomunicaciones tienen dos aspectos bien marcados según el tipo de servicio que se trate. Para los casos de clave de redes informática y video cable, deben realizarse una gran inversión en infraestructura constituida por instalaciones propicias para la actividad económica, inventario de todos los productos necesarios para las redes de informática, comunicaciones y video cable.

Dentro de este aspecto el inventario tiene el mayor costo y el cual incide directamente en la barrera de entrada. Estas barreras son altas debido a los altos costos de inversión y de capital disponible en los que incurre el sector el grado de experiencia de los proveedores actuales, alto uso de la tecnología necesaria para competir en el sector y también la cultura conservadora de los consumidores.

Las amenazas de nuevo ingreso en el sector de telecomunicaciones son bajas ya que se han creado barreras de entradas muy altas, ya que dependen de la capacidad de inversión.

IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS NUEVOS COMPETIDORES EXISTENTES

Las políticas gubernamentales tienen el poder de limitar o impedir las importaciones de nuevos productos mediante normas, requisitos o leyes, y también tienen la potestad de impedir la libre comunicación televisiva.

Algunas empresas dentro del sector de telecomunicaciones, le pertenecen a familiares o trabajadores del gobierno, lo cual tienen una mayor vinculación con TELCOR que les brinda mayores oportunidades de posicionamiento en el mercado, que se traducen en aumento en sus utilidades.

En Nicaragua actualmente en el sector de telecomunicaciones no se da mucho la competencia, por la baja cantidad de empresas en el sector, y por lo tanto la amenaza es baja. Existen pocas empresas en este sector, debido a la alta inversión que se requiere.

Hay una baja competencia y rivalidad entre competidores, debido a algunas funciones de TELCOR, como ente regulador, ya que no existe una transparencia en la regulación de importaciones y suministros de redes de las distintas empresas competidoras que se dedican a la venta de bienes de redes.

IV.2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La rivalidad da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias. Este producto representa poca amenaza a reducir el mercado de consumidores. cabe señalar como el Telex sustituyó al telégrafo, el facsímil sustituyó al Telex, o como el correo está sustituyendo al facsímil.

Cabe señalar también aquellos productos del sector industrial que obtienen elevados rendimientos, las viejas tecnologías pueden ser sustituidos por telefonía móvil o fija, los radios comunicadores aún son populares para aquellas personas

que gustan de la comunicación de grupos bajo vía unilateral, generalmente utilizados por empresas de vigilancia y servicios de logísticas.

Este producto representa poca amenaza a reducir el mercado de consumidores. En estos casos las empresas del sector tienen que ir de la mano con las nuevas tecnologías y estar listos para adaptar su infraestructura a los nuevos productos por venir como lo ha venido siendo la videotelefonía, la internet móvil, la generalización de las redes digitales integradas por fibra óptica hacia el usuario final y demás servicios de valor añadido al cliente.

Dentro de nuestra industria quienes tienen una guerra de productos sustitutos son los fabricantes de equipos celulares, pero no la industria como tal, ejemplo de esto es la constante evolución de los equipos llamados smartphone (teléfonos inteligentes) que permiten tener herramientas como son productos del paquete office, organizadores, acceso a internet entre otras características. La amenaza de productos sustitutos es muy baja, casi nula.

IV.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En las organizaciones industriales donde se generaliza el producto, es probable encontrar un gran número de proveedores que son muy competitivos con una alta concentración. Una alta concentración de los compradores es una indicación de que los proveedores en dicho mercado tienen una posición negociadora más débil. Los proveedores también están en una posición débil si un comprador puede acoger con facilidad una política de negociación.

La mayoría de los proveedores en este sector industrial son de china. Las empresas chinas al tener una baja negociación de proveedor se ven obligados a tomar muchas alternativas como: Ofrecer relaciones a largo plazo; ofrecer regalos del país; y no rechazar ningún ofrecimiento.

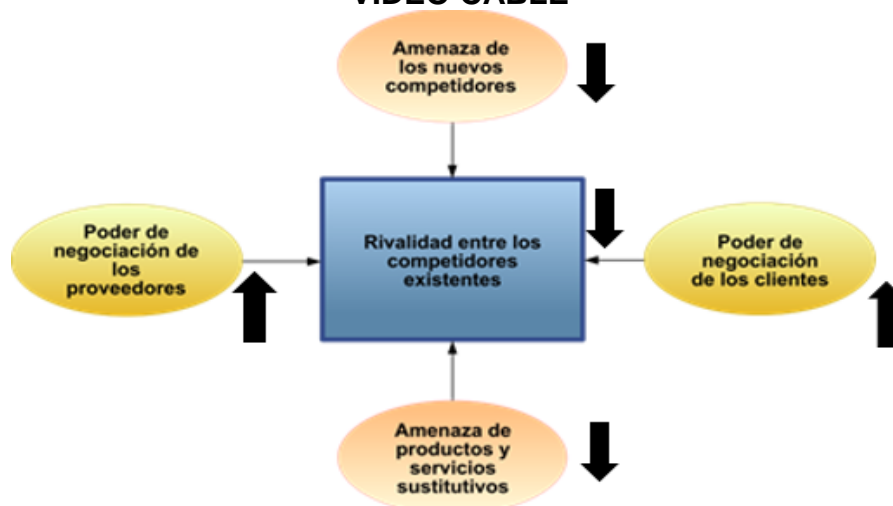
En esta industria el poder de negociación de los proveedores es baja, debido a que los proveedores son empresas chinas, donde existe un alto grado de competencia. Los distintos proveedores de esta empresa, facilitan las entregas de las diferentes importaciones o compras. Esta es una alta ventaja que posee esta empresa, que ya puede negociar precios y calidad con los distintos proveedores en el mercado internacional.

IV.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Al realizar el análisis del poder de negociación del cliente, se puede decir que, si el poder de negociación del cliente es bajo, la industria es más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que son productos de altos costos, pero de muy buena calidad, donde existen pocas empresas que ofrecen los distintos bienes de cables de red.

FIGURA 4.4
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA REDES INFORMÁTICAS Y VIDEO CABLE



Fuente: Elaboración Propia.

V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA NETONE NICARAGUA, S.A.

V.1 ANTECEDENTES

En la actualidad las telecomunicaciones poseen la fibra óptica que les permite tener una red bidireccional que posee una banda ancha que permite transportar servicios de video, voz y datos, empleado redes híbridas HFV (unión del cable coaxial y fibra óptica).

Por lo que hoy una gran cantidad de usuarios o abonados usan este servicio que por un solo cable tienen internet de alta velocidad y a través de un modem que transmite voz para la línea telefónica y señal de cable.

En Nicaragua las telecomunicaciones iniciaron en 1930 con las transmisiones radiales y casi de forma simultánea apareció la telegrafía y telefonía, la televisión en 1958 y la telefonía móvil y el internet en la última década del siglo XX. Nicaragua ha avanzado a un buen ritmo, casi al mismo tiempo que los demás países.

En el 2015 NetOne Guatemala apertura subsidiaria en Nicaragua, e inicia operaciones a finales del mismo año, dándose a conocer en el mercado de las telecomunicaciones.

El jueves 25 de agosto del 2016 participa en la feria tecnológica Tech Day. "L.C., de la empresa NetOne Nicaragua, comentó que ellos son una empresa con sedes en Nicaragua y Guatemala, y su mercado es la comercialización de fibra óptica, así como equipamientos y accesorios para unidades tecnológicas. Las expectativas nuestras son que más gente nos conozca, tenemos un año de haber venido a Nicaragua. Queremos darnos a conocer, tenemos precios muy competitivos en el mercado", comentó L.C. (El 19 Digital, 2016).

NetOne Nicaragua, S.A fue constituido en el mes de septiembre del 2015 y se encuentra debidamente inscrita ante el Registro Mercantil, DGI, TELCOR, ALMA, DGA, INSS e INATEC, cuentan con número RUC, libros legales, y todos permisos que se requieren para importar, exportar, y comercializar nacionalmente.

El Contador General en conjunto con la Asistente de Gerencia son los encargados para asuntos gubernamentales, y trabajan de la mano con la Gerencia General ya que el sector es altamente regulado por el Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correo (TELCOR), y deben garantizar el cumplimiento de los reglamentos y leyes relacionadas.

Los productos que NetOne Nicaragua comercializa se encuentran divididos en tres categorías; FIBRA ÓPTICA; EQUIPO TELECOMUNICACION; y, RF (RADIO FRECUENCIA).

**CUADRO 5.1
CATEGORIAS DE LOS PRODUCTOS (2019)**

CATEGORÍA	CATEGORÍA PADRE	DESCRIPCIÓN
1		FIBRA OPTICA
2	1	PASIVOS FIBRA OPTICA
3	1	CABLE DE FIBRA ÓPTICA
4	1	ACTIVOS FIBRA OPTICA
5		EQUIPO TELECOMUNICACIÓN
6	5	EQUIPO DE INTERNET
7	5	CABLE UTP
8	5	ACCESORIOS PARA REDES
9		RF
10	9	CONECTORES
11	9	CABLE COAXIAL
12	9	ACCESORIOS RF

Fuente: NetOne Nicaragua, S.A.

El principal mercado que atiende son los cableros que se encuentran fuera del Departamento de Managua, convirtiéndose en los clientes de mayor importancia.

Atienden todo el territorio nacional, en la zona rural atienden principalmente a los cableros, clientes que brindan servicio a la comunidad de cable, y en Managua se atiende principalmente a empresas que requieren productos para redes de informática y telecomunicaciones.

V.2 DESEMPEÑO DURANTE EL PERIODO 2016 AL 2018

**CUADRO 5.2
INDICADORES (2016, 2017 Y 2018)**

INDICADORES	2016	2017	2018
No. de clientes	112	125	107
Participación de mercado	4%	4%	4%
No. de sucursales	1	1	1
Inventario (producto)	C\$6,685,285	C\$8,034,733	C\$5,929,931
Fuerza de venta	3	3	3
Inversión de infraestructura	C\$334,330	C\$365,146	C\$310,556
Inversión de publicidad	C\$0	C\$0	C\$0
Personal	9	10	11
No. de capacitaciones	12	12	12
Volúmenes de ventas	C\$5,459,559	C\$ 7,094,310	C\$ 5,585,652
Utilidades y/o Perdidas	C\$226,897	C\$271,188	C\$(1,039,790)
Rentabilidad	4.16%	3.82%	-18.62%

Fuente: Propia con base información brindada por NetOne Nicaragua, S.A.

Para el año 2016 NetOne Nicaragua obtuvo una cartera de clientes de 112, siendo este su primer año en el mercado. El cierre de venta anual fue de C\$5,459,559 con un total de 9 personas en planilla.

La Rentabilidad con 4.16% y un monto en utilidad de C\$226,897, NetOne Nicaragua en ningunos de los 3 años realizó inversión en publicidad ya que los vendedores son el único medio para vender los productos.

En el 2017 fue un año excelente, se logró obtener más clientes. El stock de inventarios incrementó, siendo este monto más alto que la venta. La rentabilidad bajo en comparación al 2016, debido a que altos inventarios generan altos costos.

Para el 2018 NetOne no fue rentable a pesar de sus ventas, siendo su utilidad negativa. Los 3 años se realizó inversión en la infraestructura con un gasto similar en los 3 años.

V.3 SITUACIÓN ACTUAL

**CUADRO 5.3
INDICADORES (2019)**

INDICADORES	2019
No. de clientes	102
Participación de mercado	3%
No. de sucursales	1
Inventario (producto)	C\$ 4,176,328
Fuerza de venta	3
Inversión de infraestructura	C\$284,201
Inversión de publicidad	C\$0
Personal	9
No. de capacitaciones	6
Volúmenes de ventas	C\$ 6,068,364
Utilidades y/o Perdidas	C\$-726,407
Rentabilidad	-11.97%

Fuente: Propia con base información brindada por NetOne Nicaragua, S.A.

El 2019 fue similar con el año 2018, se puede observar una disminución en los ingresos, un incremento en los egresos fijos y variables, producto de vender a menor costo sacrificando la utilidad a fin de tener rotación en el inventario y un significativo aumento en los gastos para poder operar.

NetOne Nicaragua se encuentra ubicada en Managua, carretera a Masaya, no cuenta con sucursales, el local en el cual se encuentran es rentado, y se adapta a las necesidades de la empresa.

El recurso humano es de 9 personas, contratadas de forma directa. Cuenta con un manual de políticas, manual de funciones y manual de contabilidad, y existe una constante capacitación al personal que conforman el Departamento de Venta y Almacén.

Otra función principal que tiene el departamento de marketing es la investigación del mercado. Debe realizar estudios de mercado e investigaciones comerciales, con el fin de analizar la población de sus necesidades en redes.

Por lo que, en base a estudios, se han realizados análisis externo e interno de NetOne Nicaragua. El análisis externo se centra en el estudio del mercado en el cual compite NetOne Nicaragua, y el análisis interno, por el contrario, estudia el funcionamiento, viendo puntos fuertes y débiles en la organización, tomando como base las ventas. Otra función de marketing, es la planificación de las estrategias de marketing.

Determinando el objetivo final que NetOne Nicaragua presenta al final de cada mes, y a partir de ahí, la Gerencia General construirá un plan dividido en acciones a corto plazo y largo plazo, en dependencia de los resultados.

Documentos principales que analiza la Gerencia General de NetOne Nicaragua: Lista de Precios, Descuentos a realizar, Bonificaciones, Estados financieros, y Facturaciones.

Documentos principales que genera NetOne Nicaragua, S.A.: Pedidos, Cotizaciones, Estadística de ventas, Reporte de ventas diarias, Inventarios diarios. De igual manera el Gerente General auxiliado por su asistente, es el encargado de producir contenidos de marketing y promoción. Para ello, debe crear los contenidos que ayudarán a describir y promover los productos.

Estos contenidos deben mantenerse actualizados, especialmente a medida que los productos se consumen y se importan. Por lo que es el encargado de dar a conocer las promociones de ventas informando a los clientes, por medio de la fuerza de venta, sobre los productos de la compañía, animándonos a adquirirlos.

Utilizando todos o alguno de los siguientes métodos: por publicidad digital, anuncios de forma física, venta personal o promociones especiales en ciertos lugares o medios. La decisión la toma el Gerente General, con base en el presupuesto de la compañía

V.4 PERSPECTIVAS

Perspectiva del Cliente: De acuerdo a entrevista con el cliente Cable Mar, NetOne Nicaragua es una empresa que suministra productos para Redes de Video Cable de muy buena calidad y siempre cuentan con stocks de estos productos y cuando no tienen, nos efectúan el ofrecimiento del producto en un tiempo determinado, con ciertas condiciones, y han cumplido en tiempo y forma con la entrega.

Como cliente no tiene inconveniente en venir a Managua a visitar a NetOne Nicaragua para conseguir los artículos que requiere para el mantenimiento del servicio de cable que brinda en la zona rural, espera ampliar sus servicios en la zona y por ello requiere que NetOne Nicaragua continúe con sus operaciones.

Perspectiva del Gerente General: “Con nuestros objetivos empresariales claros, hemos fortalecido a nuestra organización, contando con personal altamente capacitado y comprometido con la noción de liderazgo que poseemos, basada en la rapidez en la atención al cliente y la buena calidad de los productos, teniendo para ello el respaldo de nuestras líneas de importación y de distribución nacional de marcas reconocidas en el mercado.

Actualmente, estamos en capacidad de ofrecer a nuestros clientes una gama de materiales de productos especializados para redes.

Con todo esto, podemos asegurar que en NetOne Nicaragua nuestro principal objetivo es brindar productos de primera con un servicio de calidad, obteniendo mayores volúmenes de ventas, generando ventajas competitivas con un costo unitario más bajo y llegar de esta manera a otros mercados, todo lo cual contribuye a nuestro crecimiento permanente, mensurable y duradero, haciéndonos una empresa sólida y de gran prestigio.

Nuestro reto es seguir siendo líderes en el mercado; bajo un sustento, tener un personal altamente motivado y capacitado; como recursos, productos de reconocida calidad; y la satisfacción de tener cada día más clientes bien atendidos a quienes damos la bienvenida y recibimos como parte de esta gran familia, la familia NetOne.”

Perspectiva de los trabajadores: Como trabajadores nos sentimos muy estables en NetOne en el aspecto laboral. La empresa nos brinda seguridad, comodidad, toman en cuenta nuestras opiniones.

NetOne Nicaragua se encuentra en un mercado que requiere cada día mayor uso de los servicios de telecomunicaciones, las cuales requieren artículos y productos para el establecimiento de redes, las que tienen una importancia relativa en las empresas, industrias e incluso a nivel personal, por lo que sus productos son de

suma importancia para el desarrollo, por lo que debe aprovechar las oportunidades y ventaja competitiva que posee

El futuro que nos espera es un gran crecimiento en ventas y en clientes. Garantizando a nuestros clientes trabajo de calidad.

V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Misión:

“Ser reconocidos como la mejor compañía de productos para redes con marcas líderes y confiables para nuestros clientes.”

Visión:

“Proveer productos de marca y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los consumidores de hoy y de las próximas generaciones.”

Valores:

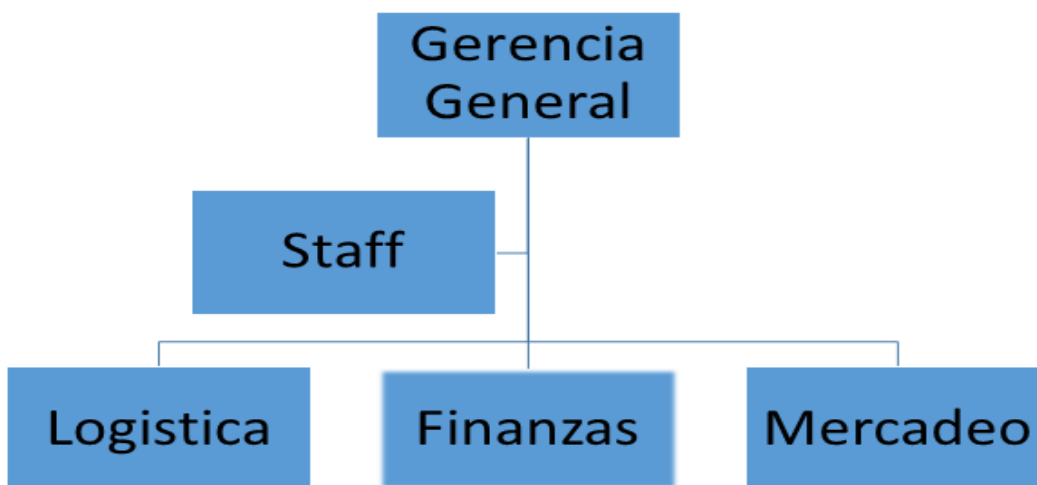
Los valores que se promueven en la empresa están; Desarrollo: Promover el desarrollo de soluciones que sean a la medida de cada cliente, que permita el desarrollo de sus empresas; Integridad: Que no se violenten las obligaciones y derechos por ambas partes y que exista un respeto mutuo a nivel profesional; Compromiso: Brindar servicios de calidad al momento de la venta, entrega y el servicio de postventa que generará un valor agregado de la empresa; Confianza: Generar una relación a largo plazo con los clientes, que lleguen a sentirse identificados con la compañía en que les brindará las soluciones a sus necesidades; Respeto por la ley: Que en el lazo contractual que se realicen con los clientes, estas tienen derechos y deberes por ambas partes, por lo que debe haber respeto a las leyes de Nicaragua que son para el crecimiento de la nación; Innovación y apertura: Cambiar, hacer cosas nuevas, ofrecer nuevos productos y nuevos servicios; Responsabilidad: Adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Esta responsabilidad es tanto interna como externa.

Filosofía de NetOne Nicaragua:

“El trabajo, constancia, orden y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención y así copar todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir nuestros objetivos.”

El objetivo de NetOne Nicaragua se enfocan principalmente en el servicio al cliente, y a brindarle soluciones a su desarrollo en sus redes empresariales.

FIGURA 5.4
ORGANIGRAMA NET ONE NICARAGUA, S.A. (2018)



Fuente: Elaboración propia con información de NetOne Nicaragua, S.A.

Manuales de Funciones de Principales Puestos

CUADRO 5.5
MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DEL ALMACÉN (2016)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO ÁREA:		OPERATIVA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
NIVEL:	ASISTENCIAL	
HORARIO:	El asignado por el Gerente General para su cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	RESPONSABLE DEL ALMACÉN	
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN:		Prestación de Servicio Permanente
CARGA DE TRABAJO:	ALTA	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:		ALTA
PERSONAL A SU CARGO:	NINGUNO	
PERFIL OCUPACIONAL:	Persona organizada, con altos niveles de atención y concentración, manejo adecuado del estrés. Prudente y discreto en el manejo de la información y las relaciones con sus superiores.	
CONDICIONES ADICIONALES AL CARGO:		Manejo de altos niveles de estrés.
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO:		
Organizar y velar por el correcto funcionamiento del almacén central, especialmente en el orden y aseo del almacén, la atención al público, y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<p>Recibir los pedidos, verificando su estado a la hora de recibirlos, teniendo en cuenta los procedimientos.</p> <p>Atender a los clientes de una manera cordial.</p> <p>Hacer entrega de los productos correspondientes, de acuerdo a las órdenes de salida del almacén, de manera eficiente y eficaz.</p> <p>Mantener el almacén en un estado presentable de aseo y de orden, hacer inventario selectivo de los productos con mayor rotación y ubicar los productos en los estantes con el fin de mantenerlos en perfecto estado.</p> <p>Llevar un archivo físico de las remisiones y/o entregas.</p> <p>Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo, por su jefe inmediato.</p>		
PROHIBICIONES:		

<p>Todos aquellos actos que atenten contra el buen nombre de NetOne Nicaragua y/o contra la salvaguarda y protección de los recursos encomendados para su custodia y manejo. Hacer negocios en cual se lucre personalmente utilizando el buen nombre de NetOne Nicaragua. Y Vender o sacar productos sin la respectiva remisión o factura de venta.</p>	
REQUISITOS MINIMOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Título: Bachiller
EXPERIENCIA:	12 meses de experiencia laboral
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
COMPETENCIAS COMUNES :	
<p>Conocimiento del entorno: estar al día en los acontecimientos claves del sector y del estado. Aprendizaje Continuo: Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. Experticia: Aplicar el conocimiento en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. Manejo de Información: Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. Disciplina: Acepta instrucciones, aunque se difiera de ellas. Acepta la supervisión constante. Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. Trabajo en equipo: Trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p>	
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	
<p>La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.</p>	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES:	
<p>Técnicas de archivo Estándares de almacenamiento de productos Conservación de los productos Conceptos básicos de productos de redes</p>	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES:	
<p>Atiende y orienta al usuario (Cliente) con amabilidad Manejo y manipulación de los productos de redes. Apoya al jefe inmediato con espíritu de servicio y colaboración. Guarda confidencia de los temas que sean de su conocimiento en razón de su trabajo.</p>	

Fuente: NetOne Nicaragua, S.A.

CUADRO 5.6
MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL (2016)

IDENTIFICACION DEL CARGO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO ÁREA:		ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
NIVEL:	OCASIONAL	
HORARIO:	No Aplica	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR GENERAL	
NATURALEZA DE LA VINCULACIÓN:		Prestación de Servicios
CARGA DE TRABAJO:	ALTA	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:		ALTA
PERSONAL A SU CARGO:	Auxiliar Contable/Encargado de Cartera de Clientes	
PERFIL OCUPACIONAL:	<p>Persona con proyección, puntualidad, dedicación, sencillez, precisión, dominio de la profesión, culto e intelectual, entusiasta, optimista, ágil, dinámico, comprensivo, humano, respetuoso, discreto, ético, honrado con dependencia mental y confiable.</p>	
CONDICIONES ADICIONALES AL CARGO:		Responsable.
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO:		
<p>Es la persona encargada de la medición, análisis e interpretación de la información en la elaboración de estados financieros, en los cuales se exprese de manera clara, confiable, oportuna y útil la información de la empresa. Así mismo servir de órgano sucesor y de apoyo en la toma de decisiones de la administración cumpliendo la normatividad vigente.</p>		
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<p>Suministrar de manera clara la información de relevancia para la administración. Responsable de las decisiones tomadas por la gerencia en base a la información suministrada en cuanto a aspectos contables tributarios y financieros. Verificar y asegurar que los datos contables relacionados con la cartera se estén controlando de acuerdo con lo establecido por la Gerencia General. Verificar y supervisar el pago de los diferentes tributos de los cuales es responsable la empresa de acuerdo a la normatividad vigente. Verificar y controlar que los cheques sean debidamente soportados y contabilizados. Asegurarse que tanto los gastos como los ingresos sean registrados en la contabilidad. Verificar el pago a los proveedores y los clientes sean aplicados correctamente. Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por la empresa.</p>		

<p>Realizar las sugerencias pertinentes a la administración para velar por los cumplimientos de los objetivos.</p> <p>Desempeñar las demás funciones propia del cargo, las señaladas por la Gerencia General, con base en el estatuto tributario y demás acuerdos de la Junta Directiva.</p> <p>Elaborar documentos con fin de préstamo a instituciones financieras.</p> <p>Elaborar y presentar las declaraciones de renta, IVA y demás que estipule la ley.</p> <p>Contestar a los requerimientos que emanen de la DGI.</p> <p>Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo, por su jefe inmediato.</p>	
PROHIBICIONES:	
<p>Todos aquellos actos que atenten contra el buen nombre de NetOne Nicaragua y/o contra la salvaguarda y protección de los recursos encomendados para su custodia y manejo.</p> <p>Hacer negocios en cual se lucre personalmente utilizando el buen nombre de NetOne Nicaragua.</p>	
REQUISITOS MINIMOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Título: Contador Público Titulado.
EXPERIENCIA:	2 Años de experiencia relacionadas al cargo.
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
COMPETENCIAS COMUNES :	
<p>Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p>Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p> <p>Conocimiento del entorno: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.</p> <p>Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.</p> <p>Aprendizaje Continuo: Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</p>	
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	
La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES:	
<p>Manejo de software contable que tenga la entidad.</p> <p>Conocimiento del objeto de NetOne Nicaragua.</p>	
CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES:	
Brindar la confianza necesaria para este cargo.	

Fuente: NetOne Nicaragua, S.A.

Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa

Actividades de apoyo

Infraestructura: NetOne de Nicaragua tiene como punto principal la planificación de sus operaciones las cuales se basan en determinar metas que permitan a la institución, el alcance de sus objetivos haciendo usos de los recursos necesarios para alcanzarlos estableciendo acciones concretas en plazos establecido. Actualmente NetOne se encuentra en proceso de alianza con nuevos inversores como objetivo se espera por medio de estos ampliar su mercado el cual requiere cada día mayor uso de los servicios de telecomunicaciones no solo en la ciudad de Managua si no también extenderlo a todo el territorio nicaragüense se espera un gran incremento en ventas y en clientes lo que permitirá un crecimiento permanente y duradero.

Gestión de los RRHH: Actualmente NetOne Nicaragua está integrado por 9 colaboradores contratados de forma directa por el Gerente General siendo este el encargado de llevar a cabo el reclutamiento del personal las cuales se realizan por medio de recomendación, normalmente los contratos son por tiempo indefinido, con excepción del Contador General que su contrato es por servicio. La remuneración se realiza de forma mensual, cuentan con manual de funciones y manual de procesos, se capacita al personal de venta y almacén constantemente.

Desarrollo de la tecnología: NetOne Nicaragua es una empresa que se caracteriza por darle un uso adecuado a la tecnología, mediante los diversos desarrollos que se vienen dando, vinculados con la globalización. Poseen los suficientes equipos tecnológicos para poner en marcha todos los controles de desarrollos administrativos. En todas las áreas de dicha empresa poseen distintos equipos computarizados, para realizar las distintas investigaciones, cálculos administrativos, controlar los inventarios, vigilar la sede mediante cámaras de vigilancia, etc. De igual manera NetOne posee diversas herramientas y equipos tecnológicos para tener una buena comunicación con el cliente, ya que la interacción que permiten las redes

sociales e Internet facilita la labor comercial y que pueden conocer las necesidades de los clientes para poderlas satisfacer.

Compras: El área de gerencia general se encarga de las distintas compras en el exterior, ya que estas son únicamente de importación en donde se realizan los pedidos al corredor con un mes de anticipación ya que este es el tiempo que demoran en fabricar los productos; los pedidos se pagan de forma anticipada cancelando el 100% del costo y también realizan encargos que llegan por vía aérea por su alto nivel de riesgo como son las cajas reproductoras.

Actividades primarias

Logística interna: La empresa posee un cargo específico en la logística interna, el cual se basa en el manejo y control de inventario. Desde que se compran los bienes, hasta que se le entrega a dicho cliente. Dicha área es encargada de la recepción de insumos, para llevar al almacén. De igual manera reciben los pedidos, verificando su estado a la hora de recibirlos y siempre teniendo en cuenta los procedimientos establecidos. Dicha área utiliza distintos documentos para llevar un control exacto de los bienes.

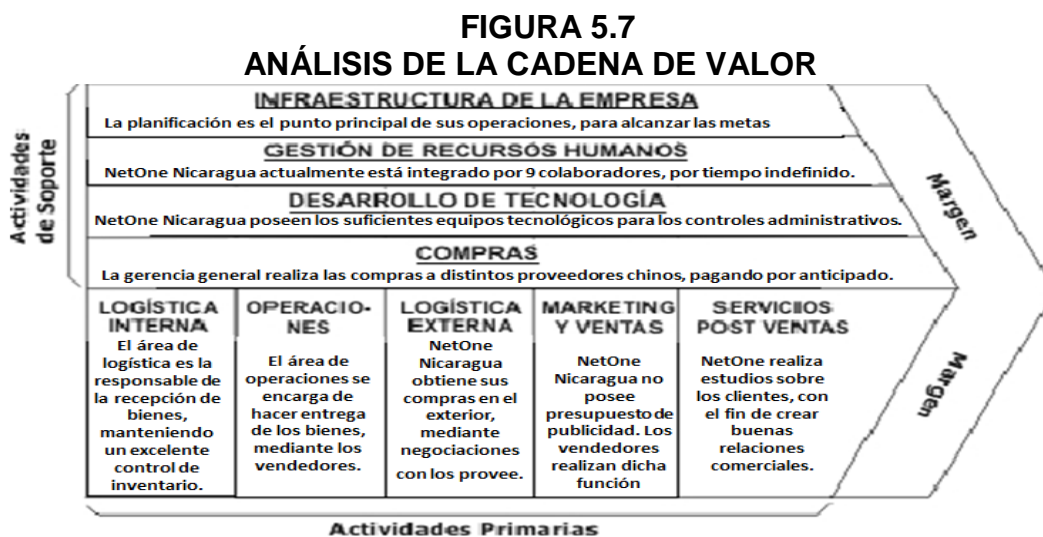
Operaciones: Las funciones operacionales se basan en la entrega de productos y bienes a los respectivos clientes, mediante los distintos vendedores. Realizando distintos análisis de los controles de calidad, encargándose de que llegue el producto a los compradores. Administrando los recursos necesarios basados en el control de calidad.

La empresa no lleva ningún manual de producción, debido a que no produce ningún bien. De igual manera dicha área se encarga de efectuar diversos análisis y estudios para realizar los distintos pedidos de compras al exterior. Manteniendo el almacén en un estado presentable de aseo y de orden, haciendo inventarios selectivos de los productos para crear una mayor rotación y ubicar los cables en los estantes con el fin de mantenerlos en perfecto estado y control.

Logística externa: NetOne Nicaragua es una empresa que se dedica a la importación de cables de redes de distintos proveedores chinos. Efectúan sus compras en el exterior, realizando pagos anticipados y recibiendo dicha mercadería en la aduana mediante acuerdos con los proveedores. De la misma manera realizan planificaciones y estrategias para la entrega del producto hasta el punto de recepción y distribución al cliente.

Marketing y ventas: La empresa no ejecuta ningún presupuesto de publicidad de marketing, sin embargo, los distintos vendedores son encargados de realizar diversas publicidades mediante tecnología, al mercado presente. Estos vendedores se encargan de la comercialización de los productos, ejecutando la selección y manejo de canales de distribución para la planificación y ejecución de la publicidad para mejorar las fuerzas de ventas mediante promociones de venta, estableciendo políticas comerciales y crediticias de los clientes.

Servicios post venta: Dicha empresa se dedica a realizar distintos estudios al manejo de las relaciones con el cliente antes y después de efectuar la venta de los bienes. Basándose en tener garantías para crear buenas relaciones comerciales con los clientes, mediante vínculos de lealtad entre empresa y cliente. Estando atentos a cualquier necesidad de los clientes fijos y nuevos mercados.



Fuente: Elaboración propia.

V.6 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

La empresa posee los controles internos necesarios, como el manual de contabilidad, manual de funciones, manual de procesos y políticas internas. La contabilidad la elaboran en sus oficinas por medio de un Auxiliar Contable que su contrato es por tiempo indefinido y por el Contador General que fue contratado como servicios profesionales y llega dos veces por semana, además de estar disponible en cualquier momento que requieran de su asesoramiento.

La contabilidad la llevan al día por medio del sistema administrativo contable que poseen, denominado el sistema administrativo contable como PROFIT, y se encuentra instalado en cada computadora el módulo que requieren para trabajar, ejemplo: ventas; ordenes de pedido y facturación para operar y pueden ver el inventario existente.

El sistema permite llevar los registros administrativos al día los que se trasladan de forma automática al sistema contable y se convierten en registros contables diariamente, lo que permite que en los primeros cinco días hábiles tenga los estados financieros y demás reportes que se presentan a la Gerencia General.

El Anexo 1 y 2 se presentan los estados financieros que muestran el desempeño financiero de NetOne Nicaragua en los últimos 3 años y 9 meses del 2019. Los cuales brindaron los ratios financiero, primeramente observamos la liquidez.

CUADRO 5.8
RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

LIQUIDEZ	2019	2018	2017	2016
Capital de Trabajo	4,277,099	4,315,947	5,913,472	7,785,246
Razón de Capital de Trabajo	76.21%	56.00%	55.91%	85.67%
Razón de Liquidez	15.56	3.06	2.87	12.10
Prueba Acida	1.34	0.23	0.33	2.57

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

Nos demuestra que el capital de trabajo presentó una tendencia descendente desde el año 2017, llegando a ser significativo en los años 2018, 2019, tomando como referencia el 2016. Estas disminuciones del capital de trabajo, es debido a las variaciones del activo y pasivo circulante. Cabe mencionar que las variaciones en el capital de trabajo han sido significativas en los últimos dos años 2018 y 2019.

Las razones de liquidez demuestran que la empresa en los años 2016-2019, pudo hacer frente a sus deudas de corto plazo, ya que los índices resultantes siempre fueron mayores que uno. En los años 2019 y 2016 presentó un valor muy alto en este índice lo que indica que tuvo un exceso de capital que no se aprovechó, lo cual podría afectar negativamente su rentabilidad.

En el caso del análisis del indicador de razón rápida se comporta de forma desfavorable en los años 2018 y 2017, ya que sus pasivos fueron superiores a sus activos por lo cual la empresa no pudo cubrir las obligaciones a corto plazo sin considerar sus inventarios.

CUADRO 5.9
RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO (2016 A
SEPTIEMBRE/2019)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<u>APALANCAMIENTO</u>				
Endeudamiento	116.56%	102.63%	92.09%	93.77%
Solvencia	0.86	0.97	1.09	1.07
Deuda/Capital	-704.04%	-3902.46%	1163.49%	1505.74%
Cobertura de Intereses	- 1.97	- 2.43	1.88	5.43

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

Según el análisis de la deuda, la empresa cuenta con un índice de endeudamiento de 93.77% en el primer año (2016), decreciendo en el 2017 a 92.09%, mostrando una tendencia ascendente en los siguientes dos años (2018-2019). Cabe resaltar que el incrementó se encuentra en la de deuda a largo plazo, deuda que corresponde a la casa matriz que es la inversión inicial realizada.

Debido a que en los últimos dos años (2018-2019) se operó con pérdida, y que la deuda en relación al capital ha sido superior, esto quiere decir que la situación de la empresa es preocupante, aunque puede operar ya que sus pasivos son principalmente por la inversión inicial que bien se puede capitalizar.

CUADRO 5.10
RAZONES FINANCIERAS DE EFICIENCIA O ACTIVIDAD (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

EFICIENCIA	2019	2018	2017	2016
Rotación de Activos	1.08	0.72	0.67	0.60
Rotación de Inventario	1.17	0.74	0.58	0.52
	313.22 días	490.78 días	624.11 días	697.93 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	23.35	13.97	10.07	3.07
	16 días	26 días	36 días	119 días
Rotación de Cuentas por Pagar	10.60	9.75	14.72	195.50
	34 días	37 días	25 días	2 días

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

Nos muestra que la rotación del inventario fue lenta en los primeros tres años, mejorando la rotación en el año 2019, esto indica una mala administración de los recursos y elevados costos operativos que no soportan un descenso significativo en las ventas. Siendo lo requerido para la empresa una rotación de inventario de 3 o 4 veces.

Con respecto al periodo promedio de cobranza observamos que la empresa, con excepción del primer año (2016), no tarda en recuperar sus cuentas por cobrar, es decir que está cobrando a sus clientes en tiempo y forma.

En el periodo promedio de pago la empresa no tarda en cancelar a sus proveedores, por lo que cumplen con los plazos acordados al momento que adquirieron el financiamiento. Con excepción del primer año que fue debido al financiamiento requerido para operar. Cabe destacar que las compras se realizan con transferencias anticipadas cuando son por importaciones.

El índice de rotación de activos totales es bajo, lo que indica que la empresa no está aprovechando sus recursos para obtener mejores resultados en sus ventas, analizando los estados financieros pudimos observar que esto ocurrió debido al aumento de sus activos fijos y a la disminución de sus ingresos.

CUADRO 5.11
RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

<i>RENTABILIDAD</i>	2019	2018	2017	2016
Margen Bruto	19.80%	21.05%	33.76%	35.84%
Margen Operativa	-8.05%	-13.31%	8.71%	5.89%
Margen Neto	-11.97%	-18.62%	3.82%	4.16%
ROA	-12.94%	-13.49%	2.56%	2.50%
ROE	- 7.26	- 10.40	2.71	2.27
	78.18%	513.01%	32.40%	40.09%

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

El margen de utilidad bruta, después de cubrir los costos de ventas, fueron muy bajos en los periodos de análisis, debido a que los costos de ventas se incrementaron. Cabe señalar que el costo de operación es bastante elevado con respecto al margen de contribución.

Margen de utilidad neta: Cómo podemos observar las ventas de la empresa en los primeros dos años generaron utilidad, mientras en los últimos dos años registraron pérdidas, debido al aumento de los costos de venta y disminución en las ventas, manteniéndose estable los gastos operativos.

Los rendimientos sobre activos (ROA), como se puede apreciar, muestra muchas variaciones, siendo las más baja en el año 2018, esto relacionado con los problemas antes mencionados. Es decir que en los últimos dos años la empresa fue ineficiente en convertir su inversión en beneficios respecto a los periodos anteriores.

El Anexo 3, análisis vertical del estado de situación financiera, se observa que el activo circulante para el 2016 representa el 93.39% del total de activos, en el 2017 disminuyó un 7.63% con respecto al 2016. Llegando a presentar una disminución

de hasta un 4.31% con respecto al 2016, esto debido a una caída drástica del efectivo en banco, además por las variaciones que presenta el inventario, también es importante señalar que las cuentas por cobrar van en disminución debido a que se tiene una cartera de cobro controlada eficientemente.

En el caso del activo fijo en el año 2019 presenta un aumento de 12.77% con respecto al 2016. A partir del 2017 se observa una mayor inversión en Equipo rodante por ende esto justifica en parte la disminución de liquidez en ese año. El promedio porcentual de los activos fijos, en los 4 años, equivalen a un 13.28%.

Con respecto al pasivo circulante del periodo 2017-2016 aumento por el financiamiento en la adquisición de equipo rodante. El pasivo fijo mostró una tendencia ascendente a consecuencia de la disminución del pasivo circulante.

El patrimonio tiene una tendencia negativa, lo que representa la falta de eficiencia del uso del patrimonio, se observan las repercusiones del endeudamiento, a excepción del año 2017 donde tuvo un aumento de 7.91% con respecto al 2016, lo cual nos indica que mejoró el índice de liquidez de la empresa en ese año.

En el análisis vertical del estado de resultado del 2016 a septiembre/2019, según podemos apreciar en el Anexo 4. La empresa presenta para el 2019 un margen de contribución de 19.80%, menor que los años anteriores. Debido en parte al decrecimiento en las ventas y al incremento de los costos de venta.

Si observamos sus gastos operativos en los dos primeros años estos fueron menores que su margen operativo, lo que es un buen escenario para la empresa, a consecuencia de esto la empresa generó utilidades de operación en los dos primeros años, en los últimos dos años no generó utilidad del ejercicio por la disminución en el margen de contribución.

Continuamos con el análisis horizontal al estado de situación financiera del 2016 a septiembre/2019, según se observa en el Anexo 5. En los activos, la empresa mostró una tendencia descendente, notándose un impacto en el año 2018 con leve recuperación en el 2019, debido principalmente a un decrecimiento en sus inventarios, lo cual implica un riesgo para la empresa ya que significa que esta tiene que recuperar cartera o cobrar a los clientes (no dejar que sea cartera vencida), debido a que gran parte del capital invertido en el activo circulante está en las cuentas por cobrar.

Cabe destacar que los activos circulantes han tenido variaciones considerables, esto es en las variaciones de la cuenta de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

Con respecto a la estructura del capital de la empresa sus pasivos totales presentan un crecimiento significativo, esto debido a la cuenta por pagar a casa matriz.

Seguidamente se observa en el análisis horizontal del estado de resultado del 2016 a septiembre/2019, en el Anexo 6. El crecimiento de las ventas en el 2017 fue de 30.19% más que en el 2016, y se observa que en el año 2018 decreció significativamente. Logrando un crecimiento en el 2019.

Por otro lado, hay un crecimiento en los gastos financieros en el primer año porque se obtiene financiamiento, demuestra estabilidad en los subsiguientes años.

La empresa obtuvo utilidad de operación en los dos primeros años de funcionamiento, pero los subsiguientes dos años (2018-2019) la empresa tuvo pérdida de operación debido a sus altos costos de venta y gastos operativos.

También presentamos el estado de flujo de efectivo del 2017 a septiembre/2019, según se aprecia en el Anexo 7. En el año 2017 NetOne Nicaragua obtuvo recursos provenientes de cuentas por pagar, anticipos de proyectos en procesos y cuentas por pagar bancos, contando con una utilidad en el ejercicio. Dichos recursos se utilizaron para una gran inversión en activo fijo (equipo rodante), así como en inventario.

En el año 2018 la empresa generó recursos provenientes de las cuentas por cobrar, venta de inventarios y préstamo bancario, los cuales utilizaron para amortizar las cuentas por pagar a casa matriz, cancelar los anticipos de proyectos en procesos y las cuentas por pagar; no hubo inyección de capital.

En el año 2019 la empresa, generó recursos procedentes de la venta de inventario, recuperación de cartera y cuenta por pagar a casa matriz. Los cuales utilizaron para cancelar el préstamo bancario, no hubo inyección de capital.

Podemos concluir que el desempeño financiero de NetOne Nicaragua, presenta según el análisis aplicado desde 2016 a septiembre del 2019, 3 años y 9 meses de operación, una situación financiera complicada y de alto riesgo, con una estructura de endeudamiento de 116.56% en 2019 (deuda a largo plazo), con elevados costos de ventas y gastos operativos en relación a los ingresos por ventas.

Se considera que el problema raíz de la delicada situación financiera en que se encuentra la empresa ha sido por la crisis sociopolítica vivida en Nicaragua en el año 2018, la cual ha ocasionado a la empresa pérdidas operativas en los últimos 2 años, un nivel de endeudamiento a largo plazo, una lenta rotación del inventario, un bajo sobre los activos.

VI. CONCLUSIONES

NetOne Nicaragua se encuentra en un mercado que requiere cada día mayor uso de los servicios de telecomunicaciones. Las cuales requieren artículos y productos

para el establecimiento de redes, las que tienen una importancia relativa en las empresas, industrias e incluso a nivel personal.

Producto del análisis interno y externo hemos logrado identificar los siguientes elementos FODA:

Fortalezas

Precios competitivos: Cuenta con los mejores precios del mercado.

Calidad del producto: Producto con alta calidad y de importación.

Diversificación de los productos: Ofrece variedad de productos en la línea de productos para redes de informática, comunicación y video.

Servicio al cliente: Ofrece buen precio, buen servicio y una excelente compra.

Estructura organizativa: Tiene una estructura real de la organización en base a las relaciones formales.

Personal calificado: El personal está en constante capacitaciones y brinda la mejor atención.

Innovación: Capacidad de tener tecnología de punta y estar como los primeros en las nuevas tendencias de cables de redes.

Oportunidades

Tendencia favorable del mercado: Los productos están disponibles a través de distribuidores.

Necesidad del producto: La tecnología avanza cada día más rápido y las empresas y cuidados necesitan de los productos tecnológicos.

Ferias públicas y privadas: La participación más a menudo en ferias, beneficiará a la empresa.

Disminución de competidores: La salida de competidores importante vendría a brindar gran oportunidad para la empresa.

Desarrollar nuevos productos: Ofrecer una amplia gama de accesorios de para redes alámbricas e inalámbricas.

Avances tecnológicos: Adoptar la más reciente tecnología y ofrecer tecnología a los clientes tecnología de punta.

Debilidades

Rentabilidad: Actualmente la empresa no es rentable por el margen de contribución que se ha aplicado al precio de venta de los productos, con un promedio de un 22%. Esta acción se ha realizado con el fin de darle rotación al inventario y tener flujo de efectivo que permita cubrir los gastos fijos.

Baja rotación de inventarios: La rotación de inventario ha sido baja en los últimos dos años, esto debido a la situación socio política del país.

Alto costo de los Productos: El costo de los productos se ha incrementado principalmente debido al mantenimiento al valor, esto a causa que los productos se importan de china y su cancelación se realiza en dólares norteamericanos.

Vida útil del producto: La vida útil es de 2 años, lo que nos genera merma en algunos productos ya que la empresa cuenta con una baja rotación de inventarios.

Estrategia de publicidad: La empresa no cuenta con un plan de acción diseñado para poder fomentar las ventas, esto debido a que no hay un departamento de marketing y publicidad.

Amenazas

Poder de negociación con los proveedores: Los proveedores tienen desconfianza debido a la crisis económica.

Crisis Económica: El país actualmente pasa por una crisis donde muchas empresas han cerrado sus servicios.

Reforma fiscal del país: Los costos operativos de la empresa han aumentado y esto también encarece los costos al consumidor.

Precios de Mercado: Actualmente no hay precios estándar en el mercado.

Competencia: La competitividad es alta por el sistema productivo de la empresa.

Reforma tributaria: Incremento en el seguro social y esto afecta los gastos.

En conclusiones podemos decir que NetOne es una empresa ya consolidada con una base y amplia experiencia adquirida. En general el funcionamiento de la empresa no se ve afectado a lo interno. Los factores externos si afectan como los problemas con los proveedores, fechas de entregas y las restricciones con las importaciones. Deben considerar realizar inversión en publicidad y a su vez realizar una estrategia financiera para poder incrementar la rentabilidad de la empresa y mejorar el endeudamiento.

VII. PLAN FINANCIERO DE NETONE NICARAGUA, S.A.

VII.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Objetivos cualitativos:

Administrar de forma adecuada las distintas políticas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en los registros de las operaciones financieras.

Gestionar las suficientes actualizaciones de sistemas, registros y procesos contables, en forma secuencial, supervisando la correcta distribución y clasificación financieramente.

Garantizar el uso adecuado de los recursos financieros, mediante la toma de decisiones, destacando los datos financieros necesarios para aprovechar al máximo los recursos financieros disponibles en la empresa.

Analizar los costos adecuados, para adoptar distintas decisiones, eficaces en función de los costos, para maximizar los ingresos, ventas y utilidades, creando los diversos y suficientes flujos financieros convenientes.

Objetivos cuantitativos: Incrementar los ingresos de la empresa NetOne Nicaragua en un 9% durante el periodo 2020.

Incrementar el margen de contribución en un 9%, incrementando el valor de venta de los productos con lo que se generaría en el 2020 un margen de contribución del 35%.

Lograr aumento de utilidades neta en un 42%

Recuperar la estabilidad financiera de la empresa en comparación con el año 2018 - 2019.

VII.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Documentación de procesos contables y financieros: Se observó que la empresa no ha realizado auditorías, lo cual es una debilidad ya que no hay una revisión del

cumplimiento a los procesos de controles internos establecidos y documentados por la empresa.

Convirtiéndose la elaboración de una auditoría integral como única estrategia financiera que se requiere, a fin de tener una valoración a los cumplimientos de procedimientos, políticas y normas de la empresa.

Gestión efectiva de los ingresos: Dentro de las gestiones que se implementarán, es con la captación de nuevos clientes, por medio de las empresas que brindan los servicios de instalación de redes de internet, formando alianzas estratégicas con empresas dedicadas a brindar estos servicios. Como estrategia de venta es la de incrementar el valor medio de la compra de nuestros clientes, consiguiendo que los clientes gasten más en cada transacción brindando ofertas en todo momento, y con las visitas frecuentes que se planificaran se espera que los clientes compren más seguidamente.

Administración de costos: Proyectar y controlar los diversos costos y gastos generados, para la comercialización de los productos de redes, mediante las diversas estrategias administrativas, en base a los estados financieros. Implementado mediante estudios, los distintos precios exactos al mercado, analizando el costo-beneficio.

Presupuestación de inversiones: En las necesidades de inversión se encuentra previsto la adquisición de un vehículo para repartir de una tonelada. Y como proyecto de construcción está realizar un anexo para el almacén.

Inversiones en intangibles: Existen cuentas por cobrar a un par de cableros que están ofertando vender a la empresa el 100% de sus acciones, por lo que se espera que el próximo año la empresa pase a poseer estas acciones

Administración y gestión del financiamiento: Se considera hacer un préstamo a una Institución Financiera de Nicaragua, con el ánimo de fortalecer el inventario, de acuerdo a la experiencia se han realizado préstamos cada año de operación desde \$50 mil hasta por \$200 mil, con excepción del 2019 por las tasas de interés, se espera que las tasa sean accesibles.

VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES

**CUADRO 7.1
GESTIONES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS PARA EL AÑO 2020**

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE
Gestión administrativa	1.Documentación de Procesos Contables y financieros.	1. Contratar servicios de auditoría externa integral	1. Marzo 2020	Gerente General
	2. Contratación de Personal	1. Encargado de Cuentas por Cobrar	1. Enero 2020	Gerente General
		2. Televentas	2. Enero 2020	
	3 Implementación de publicidad.	1 Cotización y presupuesto de los servicios de publicidad en distintas empresas publicitarias tomando en cuenta los costos y calidad del servicio.	1 Enero 2020	Gerente General
2.Gestión financiera	1.Mejorar la rentabilidad de la empresa.	1.Incremento de rentabilidad del % para el año 2020	1. Enero 2020	Gerente General
		2.Disminuir los gastos en %	1. Enero 2020	Gerente General.

		3 Reunir a las distintas áreas involucradas directa con los aspectos financieros, para mejoras de procesos, agilización de tareas y comunicación fluida.	1. Enero 2020	Gerente General.
		4. Definir controles internos para evitar excesos en los gastos	1. Enero 2020	Gerente General. Contador General.
	2. Revisar semestralmente de estructura de precios vs costos de venta.	1. Revisión de precios de venta. 2. Revisión de costos de venta y administrativo.	1. Enero 2020	Gerente General.
	3 Fusiones y adquisiciones.	1 Ampliación del local esto permitirá un mayor espacio para la exposición y almacenamiento de los productos. 2 Adquisición de un nuevo equipo de reparto.	1 Enero 2020	Gerente General.

Fuente: Propia con información suministrada por NetOne Nicaragua, S.A.

VII.4 PRESUPUESTO

**CUADRO 7.2
PRESUPUESTO DEL COSTO TOTAL DEL PLAN FINANCIERO AÑO 2020**

ACCIONES A IMPLEMENTAR	COSTOS ESTIMADOS (C\$)
Contratación de Auditoría Externa	C\$36,000
Contratación Personal Encargado de Cuentas por Cobrar	C\$144,000
Contratación Personal Televentas	C\$117,500
Costo total del presupuesto del plan financiero	C\$297,500

VII.5 MECANISMOS DE CONTROL

Para llevar a cabo la ejecución del plan financiero de NetOne Nicaragua se utilizarán los siguientes métodos de control:

Reuniones evaluativas: Se realizará reuniones semanales con los distintos departamentos con el objetivo de revisar las gestiones y operaciones de mercadeo, del producto, del servicio, de los recursos y también de la gestión con los proveedores.

Informes: Cada departamento entregará un informe semanal en las reuniones evaluativas donde nos mostraran los avances de las ventas en comparación a lo proyectado, cantidad de clientes, reducción de gastos generales y a su vez captación de nuevos clientes.

Indicadores de cumplimiento: Dentro de ellos estarán el cumplimiento de la estabilidad financiera para llevar un control de los ingresos totales vs. gastos totales, cumplimiento de programa de pedido para mejorar la meta propuesta en el incremento de ventas, sostenibilidad del negocio y programa de gestiones.

CUADRO 7.3
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

No.	INDICADORES	FRECUENCIA
1.	Programa de pedido	Mensual
2.	Sostenibilidad del negocio	Anual
3.	Estabilidad financiera	Mensual
4.	Crecimiento en clientes	Mensual
5.	Procesos de gestiones	Semanal

Fuente: Elaboración Propia

VII.6 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO DEL PLAN

CUADRO 7.4
CALCULO DE RELACION BENEFICIO-COSTO DEL PLAN 2019/2020

Variables	2019	2020	Variación marginal 2019/2020
Ingresos por ventas	C\$7,849,938	C\$8,599,537	C\$ 749,599
Costo del plan financiero	C\$ 0.00	C\$297,500	C\$297,500

Relación Beneficio-Costo= $C\$749,599 / C\$297,500 = 2.51$ Esto significa que por cada Córdoba invertido en el plan financiero se obtienen 2.51 Córdobas de ingresos.

Fuente: Elaboración propia con base a información de NetOne Nicaragua, S.A.

Si bien es cierto que la relación de 2.51 es $\frac{1}{4}$ de lo esperado en todo proyecto, debemos de apreciar que la empresa viene atravesando dos años de pérdidas y esta proyección está ajustada no solamente a la realidad de la empresa, sino también a la realidad sociopolítica del país.

Proyección Financiera NetOne Nicaragua, S.A. para el año 2020

Para elaborar la Proyección Financiera correspondiente al año 2020, se consideraron los siguientes factores:

Ingresos: Se consideró el promedio de las ventas de los dos primeros años de operación, por no ser años atípicos, por mes, lo cual incrementó entre el 10 y 15%, también se consideró un incremento en el margen de contribución un 12.88%.

Egresos: Se consideró mantener una estabilidad relativa en los gastos operativos, con leves incrementos en ciertos rubros por la inflación, esto por la necesidad de mantenerse operando, los incrementos se dieron en los costos beneficios.

Inversiones: Se consideraron efectuar dos inversiones en activos, la adquisición de un camión y la remodelación del almacén, estas inversiones se realizarán con la adquisición de un préstamo bancario. Los socios adquirieron dos cableras, que pasarán a formar parte del grupo como filial, estas acciones se cancelarán con las cuentas por cobrar que se tienen de los cableros y disminuye la cuenta por pagar a casa matriz.

Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado: Se puede apreciar el Estado de Situación Financiera 2019 con proyección de los últimos tres meses, y 2020 proyectado, en el Anexo 8, y el Estado de Resultado 2019 con proyección de los últimos tres meses, y 2020 proyectado, en el Anexo 9.

Flujo de Efectivo: En las primeras operaciones financieras de NetOne Nicaragua, se obtuvieron resultados positivos, ya que alcanzaron su efectivo, mediante recursos provenientes de inventarios y cuentas por pagar a bancos, lo cual dichos recursos se utilizaron para una gran inversión en activo fijo (equipo rodante), así como en cuentas por pagar.

Según los distintos análisis, el comportamiento financiero de NetOne Nicaragua, inicialmente fueron de buenos resultados, obteniendo utilidades en los primeros dos años, sin embargo, en los últimos dos años, han presentado una situación financiera complicada y de alto riesgo, con una estructura de endeudamiento de 116.56% en 2019, con elevados costos de ventas y gastos operativos en relación a los ingresos por ventas. Todas estas operaciones financieras negativas, han ocasionado, pérdidas operativas en los cuales existe un alto nivel de endeudamiento a largo plazo con una lenta rotación del inventario.

Análisis financiero con base a las proyecciones

CUADRO 7.5
RAZONES DE APALANCAMIENTO (2019-2020)

<i>APALANCAMIENTO</i>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Endeudamiento	117.85%	117.71%
Solvencia	0.85	0.85
Deuda/Capital	-660.18%	-664.58%
Cobertura de Intereses	- 0.27	- 2.14

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de la deuda, la empresa mantiene un índice de endeudamiento del 117%, en ambos años (2019-2020). Cabe resaltar que el incremento se encuentra en la de deuda a largo plazo, deuda que corresponde a la casa matriz que es la inversión inicial realizada.

Debido a que en los últimos dos años (2018-2019) se operó con pérdida, y que la deuda en relación al capital ha sido superior, esto quiere decir que la situación de la empresa es preocupante, aunque puede operar ya que sus pasivos son principalmente por la inversión inicial que bien se puede capitalizar.

CUADRO 7.6
RAZONES DE LIQUIDEZ (2019-2020)

LIQUIDEZ	2020	2019
Capital de Trabajo	3,523,326	4,318,704
Razón de Capital de Trabajo	63.65%	77.72%
Razón de Liquidez	7.97	18.20
Prueba Acida	1.50	2.64

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo de NetOne Nicaragua presentó una tendencia descendente. Estas disminuciones del capital de trabajo, es debido a las variaciones del activo y pasivo circulante. Cabe mencionar que la variación en el capital de trabajo ha sido significativa en el año 2019.

Las razones de liquidez demuestran que la empresa, pudo hacer frente a sus deudas de corto plazo, ya que los índices resultantes siempre fueron mayores que uno. En los años 2019 y 2020 presentó un valor muy alto en este índice lo que indica que tuvo un exceso de capital que no se aprovechó, lo cual podría afectar negativamente su rentabilidad.

En el caso del análisis del indicador de razón rápida se comporta de forma desfavorable, ya que sus pasivos fueron superiores a sus activos por lo cual la empresa no pudo cubrir las obligaciones a corto plazo sin considerar sus inventarios. Mientras que en la prueba ácida existe una disminución de un 1.14 con respecto al 2020, sin embargo, en el 2020 es de 1.50, o sea, que por cada peso que debe la empresa, dispone de 1.50 córdobas para pagarlo y estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

CUADRO 7.7
RAZONES DE EFICIENCIA (2019-2020)

EFICIENCIA	2020	2019
Rotación de Activos	1.55	1.41
Rotación de Inventario	1.71	1.57
	213.72 días	233.22 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	14.51	14.48
	25 días	25 días
Rotación de Cuentas por Pagar	164.01	26.40
	2 días	14 días

Fuente: Elaboración Propia.

La rotación del inventario fue lenta en los primeros tres años, mejorando la rotación en el año 2020, esto indica una mala administración de los recursos. En el año 2020 ascenderá a un 1.71, sin embargo, sigue habiendo una desventaja financiera, ya que lo requerido para cualquier empresa, debe haber una rotación de inventario de 3 o 4 veces, por lo que se recomienda precisión de los pronósticos de demanda, de forma que las existencias de seguridad puedan disminuirse sin aumentar las situaciones de faltas.

Con respecto al periodo promedio de cobranza observamos que la empresa, no tarda en recuperar sus cuentas por cobrar (25 días), es decir que está cobrando a sus clientes en tiempo y forma.

En el periodo promedio de pago de 14 días en el 2018 correspondió a compras locales efectuadas con 30 días plazos, la empresa realiza sus compras principalmente de proveedores extranjeros, por lo que sus pagos son prepago y los proveedores cumplen con los plazos acordados, por lo que únicamente se consideró para el 2020 que realizaran compras al extranjero, por eso su promedio de pago es de 2 días.

El índice de rotación de activos totales es bajo, lo que indica que la empresa no está aprovechando sus recursos para obtener mejores resultados en sus ventas,

analizando los estados financieros pudimos observar que esto ocurrió debido al aumento de sus activos fijos y a la disminución de sus ingresos.

CUADRO 7.8
RAZONES DE RENTABILIDAD (2019-2020)

<i>RENTABILIDAD</i>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Margen Bruto	35.00%	22.12%
Margen Operativa	-0.64%	-7.34%
Margen Neto	-2.81%	-10.60%
ROA	-4.36%	-14.98%
ROE	- 2.41	- 8.32
	24.42%	84.55%

Fuente: Elaboración Propia.

El margen de utilidad bruta, después de cubrir los costos de ventas, fueron muy bajos en los periodos de análisis, debido a que los costos de ventas se incrementaron. Cabe señalar que el costo de operación es bastante elevado con respecto al margen de contribución. El Margen de utilidad neta: registran pérdidas, en el 2019 debido al aumento de los costos de venta y disminución en las ventas, manteniéndose estable los gastos operativos, para el 2020 la perdida es mínima presentando un aumento en las ventas, un aumento en el margen de contribución, y una estabilidad en los costos variables.

Los rendimientos sobre activos (ROA), como se puede apreciar, el 2020 muestra una disminución de 10.62% con respecto al 2019, esto relacionado con los problemas antes mencionados. Es decir que en los últimos tres años la empresa fue ineficiente en convertir su inversión en beneficios respecto a los periodos anteriores.

Conforme al ROE ha existido una desventaja en los últimos años, ya que ha tenido un declive, sin embargo, en el 2020 mejorará en comparación al 2019, pero siempre será de carácter negativo.

Análisis vertical y horizontal 2019/2020

Continuamos con el análisis horizontal al estado de situación financiera del 2019 a 2020, según se observa en el Anexo 11. En los activos, la empresa mostró una tendencia ascendente, notándose un impacto en el año 2020 con leve recuperación en el 2019, debido principalmente a un decrecimiento en sus inventarios. En el 2020 incrementaron las ventas y las cuentas por cobrar.

Cabe destacar que los activos circulantes han tenido variaciones considerables, esto es en las variaciones de la cuenta de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

Con respecto a la estructura del capital de la empresa sus pasivos totales presentan un leve decrecimiento, esto debido a abono a la cuenta por pagar a casa matriz.

Seguidamente se observa en el análisis horizontal del estado de resultado del 2019 a 2020, en el Anexo 12. El crecimiento de las ventas en el 2020 fue de 8.72% más que en el 2019, logrando un crecimiento en el 2020.

Por otro lado, hay un decrecimiento en los costos de venta del -9.38% y a su vez la empresa obtuvo un crecimiento en la utilidad marginal del 42.32%.

En el análisis vertical del estado de resultado del 2019 a 2020, según podemos apreciar en el Anexo 13. La empresa presenta para el 2020 un margen de contribución de 13%.

Si observamos sus gastos operativos en los 2020 estos fueron mínima la diferencia con relación al margen operativo, lo que es un buen escenario para la empresa, a consecuencia de esto la empresa generará estabilidad entre los ingresos y egresos generando una pérdida mínima en el 2020 con un 0.07%.

En el Anexo 14, análisis vertical del estado de situación financiera, se observa que el activo circulante para el 2020 representa el 72.77% del total de activos disminuyendo un 9.47% con respecto al 2019.

Los activos no corrientes tuvieron un aumento del 9.47 con respecto al 2019, esto debido a la inversión y compra de equipo rodante.

Con respecto al pasivo circulante del periodo 2020-2019 aumento por el saldo a pagar del préstamo bancario a corto plazo. El pasivo fijo mostró una tendencia descendente a consecuencia del abono a la cuenta por pagar largo plazo a casa matriz.

El patrimonio tiene una tendencia negativa, lo que representa la falta de eficiencia del uso del patrimonio, producto de los resultado negativos en el resultado de operación de los últimos tres años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Datosmacro.com (2019). Nicaragua: Economía y demografía. Recuperado el 8 de septiembre del 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/paises/nicaragua>

Producto Interno Bruto, 2008 – 2018. Tasa de variación a precio promedio del 2006. Recuperado el 8 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/cuentas_nacionales/cuentas_nacionales_1.pdf

Banco Central de Nicaragua, (2018). Informe trimestral del producto interno bruto cuarto trimestre. Recuperado el 17 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/cuentas_nacionales/cuentas_nacionales_4.pdf

Banco Central de Nicaragua, (2017). Informe anual. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 de https://bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202017.pdf

Banco Central de Nicaragua, (2018). Informe anual. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf

Banco Central de Nicaragua, (2019). Informe de deuda pública primer trimestre. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/deuda/deuda_publica_1.pdf

Banco Central de Nicaragua, (2013). Informe de remesas. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de <https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/remesas/>

Banco Mundial, (2018). Nicaragua, Panorama general. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>

Banco Central de Nicaragua, (2019). Informe mensual de inflación, enero 2019. Recuperado el 19 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/inflacion_enero.pdf (P16)

FUNIDES, (mayo 15 de 2019) Crisis sociopolítica en Nicaragua dejará a miles en el desempleo. Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de <https://www.voanoticias.com/a/crisis-sociopolitica-en-nicaragua-dejara-a-miles-en-el-desempleo-/4919123.html>

El nuevo diario, 2019 Desempleo abierto 2019. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/492277-desempleo-nicaragua-funides-crisis/>

Banco Central de Nicaragua, 2018 Informe anual 2018. Recuperado el 25 de septiembre de 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf

Banco central de Nicaragua 2018, Informe anual 2018. Recuperado el 30 de septiembre del 2019 de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf

Constitución Política de Nicaragua, 2014. Recuperado 30 de septiembre del 2019 [https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/archivos/documentos/LA_CONSTITUCION_POLITICA_Y_SUS_REFORMAS\(3\).pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/archivos/documentos/LA_CONSTITUCION_POLITICA_Y_SUS_REFORMAS(3).pdf)

Organización de las Naciones Unidas, 2018. Recuperado el 05 de octubre del 2019 de <https://actualidad.rt.com/actualidad/167479-organizacion-naciones-unidas-onu>

Organización de las Naciones Unidas, 2018. Mirada global historias humanas. Recuperado el 10 de octubre del 2019 de <https://news.un.org/es/story/2018/07/143803>

Datosmacro.com (2019). Nicaragua: Economía y demografía. Recuperado el 10 de Octubre del 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/paises/nicaragua>

Datosmacro 2018, Piramide de la población de Nicaragua 2017. Recuperado el 10 de octubre del 2019 de https://docs.google.com/document/d/1ojR5XNd1J6p_KbhRvDIBBrF0QBAMkIBc/edit

Inide 2017, Proyección población por departamento 2017. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de https://inide.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010. Religión en Nicaragua. Recuperado el 20 de octubre de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Religión_en_Nicaragua

Cadena de Valor, Noviembre 2010. Luis Arimany. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019 de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

ANEXOS

ANEXO 1
ESTADO DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Ingresos por Ventas	6,068,364	5,585,652	7,094,310	5,449,081
(-) Costo de Ventas	4,866,812	4,410,150	4,698,970	3,496,231
(=) Utilidad Bruta	1,201,552	1,175,502	2,395,340	1,952,850
Gastos Operativos:				
Gastos generales y de administración	1,689,772	1,918,850	1,777,665	1,632,000
Total Gastos operativos	1,689,772	1,918,850	1,777,665	1,632,000
Utilidad de Operación	- 488,220	- 743,348	617,675	320,850
(-) Gastos por Intereses	248,435	306,082	327,707	59,052
(+) Otros Ingresos	10,248	9,641	35,456	10,478
Utilidad Antes de Impuestos	- 726,407	-1,039,789	325,424	272,276
ISR	-	-	54,237	45,379
Utilidad Neta después de Impuestos	- 726,407	-1,039,789	271,187	226,897
Dividendos Pagados	-	-	-	-
Ganancias Disponibles por distribuir	- 726,407	-1,039,789	271,187	226,897

Fuente: Elaboración propia con base a los EEEF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 2
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019)
NetOne (Nicaragua), S.A.
Estado de Situación Financiera
(Expresado en córdobas)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Activos				
Corrientes				
Efectivo	134,689	82,449	331,356	23,292
Cuentas por Cobrar	259,874	399,721	704,396	1,777,802
Inventarios	4,176,328	5,929,931	8,034,733	6,685,285
Corrientes	4,570,891	6,412,101	9,070,485	8,486,379
No corrientes				
Propiedad Planta y Equipos Neto	1,041,152	1,211,393	1,381,634	524,920
Cargos Diferidos	-	55,856	96,917	54,490
Otros Activos	-	27,673	27,673	21,371
No Corrientes	1,041,152	1,294,922	1,506,224	600,781
Total activos	5,612,043	7,707,023	10,576,709	9,087,160
Pasivos				
Corrientes				
Cuenta por Pagar Banco c/p	-	1,849,749	885,465	90,815
Cuentas por pagar	293,792	236,553	411,024	41,520
Anticipo de Proyectos en Procesos	-	-	1,848,668	518,137
Acumulaciones misceláneas	-	9,852	11,856	50,661
Total Corriente	293,792	2,096,154	3,157,013	701,133
No corrientes				
Cuenta por Pagar Banco l/p	-	-	167,020	259,025
Cuenta por Pagar casa Matriz	6,201,985	5,778,096	6,403,523	7,543,853
Indemnización	45,358	35,458	12,049	17,232
Pasivos no corrientes	6,247,343	5,813,554	6,582,592	7,820,110
Total Pasivo	6,541,135	7,909,708	9,739,605	8,521,243
Patrimonio				
Acciones de capital	100,000	100,000	100,000	100,000
Ganancias Retenidas	- 1,029,092	- 302,685	737,104	465,917
Total Patrimonio de los Accionistas	- 929,092	- 202,685	837,104	565,917
Total Pasivo y Patrimonio	5,612,043	7,707,023	10,576,709	9,087,160

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 3
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Situación Financiera
 (Expresado en córdobas)

	<u>Análisis Vertical</u>			
	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Activos				
Corrientes				
Efectivo	2.40%	1.07%	3.13%	0.26%
Cuentas por Cobrar	4.63%	5.19%	6.66%	19.56%
Inventarios	74.42%	76.94%	75.97%	73.57%
Corrientes	81.45%	83.20%	85.76%	93.39%
No corrientes				
Propiedad Planta y Equipos Neto	18.55%	15.72%	13.06%	5.78%
Cargos Diferidos	0.00%	0.72%	0.92%	0.60%
Otros Activos	0.00%	0.36%	0.26%	0.24%
No Corrientes	18.55%	16.80%	14.24%	6.61%
Total activos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivos				
Corrientes				
Cuenta por Pagar Banco c/p	0.00%	24.00%	8.37%	1.00%
Cuentas por pagar	5.24%	3.07%	3.89%	0.46%
Anticipo de Proyectos en Procesos	0.00%	0.00%	17.48%	5.70%
Acumulaciones misceláneas	0.00%	0.13%	0.11%	0.56%
Total Corriente	5.24%	27.20%	29.85%	7.72%
No corrientes				
Cuenta por Pagar Banco l/p	0.00%	0.00%	1.58%	2.85%
Cuenta por Pagar casa Matriz	110.51%	74.97%	60.54%	83.02%
Indemnización	0.81%	0.46%	0.11%	0.19%
Pasivos no corrientes	111.32%	75.43%	62.24%	86.06%
Total Pasivo	116.56%	102.63%	92.09%	93.77%
Patrimonio				
Acciones de capital	1.78%	1.30%	0.95%	0.95%
Ganancias Retenidas	-18.34%	-3.93%	6.97%	5.13%
Total Patrimonio de los Accionistas	-16.56%	-2.63%	7.91%	6.23%
Total Pasivo y Patrimonio	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 4
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

Análisis Vertical

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Ingresos por Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
(-) Costo de Ventas	80.20%	78.95%	66.24%	64.16%
(=) Utilidad Bruta	19.80%	21.05%	33.76%	35.84%
<u>Gastos Operativos:</u>				
Gastos generales y de administración	27.85%	34.35%	25.06%	29.95%
Total Gastos operativos	27.85%	34.35%	25.06%	29.95%
Utilidad de Operación	-8.05%	-13.31%	8.71%	5.89%
(-) Gastos por Intereses	4.09%	5.48%	4.62%	1.08%
(+) Otros Ingresos	0.17%	0.17%	0.50%	0.19%
Utilidad Antes de Impuestos	-11.97%	-18.62%	4.59%	5.00%
ISR	0.00%	0.00%	0.76%	0.83%
Utilidad Neta después de Impuestos	-11.97%	-18.62%	3.82%	4.16%
Dividendos Pagados	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ganancias Disponibles por distribuir	-11.97%	-18.62%	3.82%	4.16%

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 5

ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A

Estado de Situación Financiera

(Expresado en córdobas)

	Análisis Horizontal						
	Variación Absoluta			Variación Porcentual			
	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2019/2018	2018/2017	2017/2016	
Activos							
Corrientes							
Efectivo	52,240	- 248,907	308,064	63.36%	-75.12%	1322.62%	
Cuentas por Cobrar	-	139,847	- 304,675	-1,073,406	-34.99%	-43.25%	-60.38%
Inventarios	-	1,753,603	-2,104,802	1,349,448	-29.57%	-26.20%	20.19%
Corrientes	-	1,841,210	-2,658,384	584,106	-28.71%	-29.31%	6.88%
No corrientes							
Propiedad Planta y Equipos Neto	-	170,241	- 170,241	856,714	-14.05%	-12.32%	163.21%
Cargos Diferidos	-	55,856	- 41,061	42,427	-100.00%	-42.37%	77.86%
Otros Activos	-	27,673	-	6,302	-100.00%	0.00%	29.49%
No Corrientes	-	253,770	- 211,302	905,443	-19.60%	-14.03%	150.71%
Total activos	-	2,094,980	-2,869,686	1,489,549	-27.18%	-27.13%	16.39%
Pasivos							
Corrientes							
Cuenta por Pagar Banco c/p	-	1,849,749	964,284	794,650	-100.00%	108.90%	875.02%
Cuentas por pagar	-	57,239	- 174,471	369,504	24.20%	-42.45%	889.94%
Anticipo de Proyectos en Procesos	-	-	-1,848,668	1,330,531	#DN/0!	-100.00%	256.79%
Acumulaciones misceláneas	-	9,852	- 2,004	- 38,805	-100.00%	-16.90%	-76.60%
Total Corriente	-	1,802,362	-1,060,859	2,455,880	-85.98%	-33.60%	350.27%
No corrientes							
Cuenta por Pagar Banco l/p	-	-	- 167,020	- 92,005	#DN/0!	-100.00%	-35.52%
Cuenta por Pagar casa Matriz	-	423,889	- 625,427	-1,140,330	7.34%	-9.77%	-15.12%
Indemnización	-	9,900	23,409	-	27.92%	194.28%	-30.08%
Pasivos no corrientes	-	433,789	- 769,038	-1,237,518	7.46%	-11.68%	-15.82%
Total Pasivo	-	1,368,573	-1,829,897	1,218,362	-17.30%	-18.79%	14.30%
Patrimonio							
Acciones de capital	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%
Ganancias Retenidas	-	726,407	-1,039,789	271,187	239.99%	-141.06%	58.21%
Total Patrimonio de los Accionistas	-	726,407	-1,039,789	271,187	358.39%	-124.21%	47.92%
Total Pasivo y Patrimonio	-	2,094,980	-2,869,686	1,489,549	-27.18%	-27.13%	16.39%

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 6
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2016 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

	Análisis Horizontal					
	Variación Absoluta			Votación Porcentual		
	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2019/2018	2018/2017	2017/2016
Ingresos por Ventas	482,712	-1,508,658	1,645,229	8.64%	-21.27%	30.19%
(-) Costo de Ventas	456,662	- 288,820	1,202,739	10.35%	-6.15%	34.40%
(=) Utilidad Bruta	26,050	-1,219,838	442,490	2.22%	-50.93%	22.66%
Gastos Operativos:						
Gastos generales y de administración	-	229,078	141,185	145,665	-11.94%	7.94%
Total Gastos operativos	-	229,078	141,185	145,665	-11.94%	7.94%
Utilidad de Operación	255,128	-1,361,023	296,825	-34.32%	-220.35%	92.51%
(-) Gastos por Intereses	-	57,647	- 21,625	268,655	-18.83%	-6.60%
(+) Otros Ingresos	607	-	25,815	24,978	6.30%	-72.81%
Utilidad Antes de Impuestos	313,382	-1,365,213	53,148	-30.14%	-419.52%	19.52%
ISR	-	-	54,237	8,858	#DIV/0!	-100.00%
Utilidad Neta después de Impuestos	313,382	-1,310,976	44,290	-30.14%	-483.42%	19.52%
Dividendos Pagados	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Ganancias Disponibles por distribuir	313,382	-1,310,976	44,290	-30.14%	-483.42%	19.52%

Fuente: Elaboración propia con base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 7
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2017 A SEPTIEMBRE/2019)

NetOne (Nicaragua), S.A.			
Estado de Flujo de Efectivo			
Metodo Indirecto			
Expresado en dolares			
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2019	2018	2017
Resultado del Ejercicio			
Utilidad del Ejercicio	(726,407.0)	(1,039,789.0)	271,187.0
(+) Gastos por depreciacion del año	170,241	170,241	163,662
Efectivo Generado en las Operaciones	(556,166.0)	(869,548.0)	434,849.0
Movimiento en el capital de trabajo:			
Cuentas por Cobrar	139,847	304,675	1,073,406
Inventarios	1,753,603	2,104,802	(1,349,448)
Cargos Diferidos	55,856	41,061	(42,427)
Otros Activos	27,673	-	(6,302)
Cuentas por Pagar	57,239	(174,471)	369,504
Indemnizacion	9,900	23,409	(5,183)
Acumulaciones miscelaneos	(9,852)	(2,004)	(38,805)
Movimiento neto del capital de trabajo	2,034,266	2,297,472	745
FLUJO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACION	1,478,100	1,427,924	435,594.0
ACTIVIDADES DE INVERSION			
Propiedad Planta y Equipo	-	-	(1,020,376)
Acciones de capital	-	-	-
FLUJO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	-	-	(1,020,376)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Cuentas por Pagar Casa Matriz	423,889	(625,427.0)	(1,140,330.0)
Anticipo de Proyectos en Procesos	-	(1,848,668)	1,330,531
Cuentas por Pagar Banco	(1,849,749)	797,264	702,645
FLUJO PROVISTO POR LAS ACIVIDADES DE FINANCIAMIETO	(1,425,860)	(1,676,831.0)	892,846.0
FLUJO NETO DEL PERIODO	52,240	(248,907)	308,064
Efectivo al inicio del periodo	82,449	331,356	23,292
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	134,689	82,449	331,356

Fuente: Elaboración propia en base a los EEFF de NetOne Nicaragua, S.A.

ANEXO 8
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2019-2020)
NetOne (Nicaragua), S.A.
Estado de Situación Financiera
(Expresado en córdobas)

	Diciembre 20	Diciembre 19
Activos		
Corrientes		
Efectivo	163,126	121,047
Cuentas por Cobrar	592,626	542,199
Inventarios	3,272,902	3,906,601
Corrientes	4,028,655	4,569,848
No corrientes		
Propiedad Planta y Equipos Neto	2,061,776	1,204,814
Depreciación Acumulada PPE	- 554,656 -	218,216
Inversión en acciones	-	-
No Corrientes	1,507,120	986,598
Total activos	5,535,775	5,556,446
Pasivos		
Corrientes		
Cuenta por Pagar Banco c/p	449,537	-
Cuentas por pagar	30,218	210,218
Impuestos por pagar	25,574	40,926
Total Corriente	505,329	251,144
No corrientes		
Cuenta por Pagar Banco l/p	39,941	-
Cuenta por Pagar casa Matriz	5,701,985	6,201,985
Indemnización	276,730	87,495
Pasivos no corrientes	6,018,656	6,289,480
Total Pasivo	6,523,985	6,540,624
Patrimonio		
Acciones de capital	100,000	100,000
Utilidad y/o pérdida acumulada	- 1,084,178 -	302,685
Utilidad y/o pérdida del periodo	- 4,032 -	781,492
Total Patrimonio de los Accionistas	- 988,210 -	984,177
Total Pasivo y Patrimonio	5,535,775	5,556,446

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 9
ESTADO DE RESULTADO (2019-2020)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

	Diciembre 20	Diciembre 19
Ingresos por Ventas	8,599,537	7,849,938
(-) Costo de Ventas	5,589,699	6,113,914
(=) Utilidad Bruta	3,009,838	1,736,024
<u>Gastos Operativos:</u>		
Gastos generales y de administración	2,490,969	2,094,244
Gastos de depreciación	336,441	218,216
Total Gastos operativos	2,827,410	2,312,459
Utilidad de Operación	182,428	576,435
(-) Gastos por Intereses	201,221	268,964
(+) Otros Ingresos	14,760	13,263
Utilidad Antes de Impuestos	- 4,033	832,136
ISR		-
Utilidad Neta después de Impuestos	- 4,033	832,136
Dividendos Pagados		-
Ganancias Disponibles por distribuir	- 4,033	832,136

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (2020)
(MÉTODO INDIRECTO)

NetOne (Nicaragua), S.A.
Estado de Flujo de Efectivo
Método Indirecto
Expresado en córdobas

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	<u>2020</u>
Resultado del Ejercicio	
Utilidad del Ejercicio	(4,033)
(+) Gastos por depreciación del año	336,441
Efectivo Generado en las Operaciones	332,408
Movimiento en el capital de trabajo:	
Cuentas por Cobrar	(50,427)
Inventarios	633,699
Impuestos por pagar	(15,352)
Otros Activos	-
Cuentas por Pagar	(180,000)
Indemnización	189,236
Acumulaciones misceláneos	-
Movimiento neto del capital de trabajo	577,156
FLUJO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACION	909,564
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Propiedad Planta y Equipo	(856,962)
Acciones de capital	-
FLUJO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(856,962)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Cuentas por Pagar Casa Matriz	(500,000)
Cuentas por Pagar Bancarias	489,477
FLUJO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(10,523)
FLUJO NETO DEL PERIODO	42,079
Efectivo al inicio del periodo	121,047
EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	163,126

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 11 ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2019-2020)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Situación Financiera
(Expresado en córdobas)

	Diciembre 20	Diciembre 19	Análisis Horizontal	
			Variación Absoluta 2020/2019	Variación Porcentual 2020/2019
Activos				
Corrientes				
Efectivo	163,126	121,047	42,079	34.76%
Cuentas por Cobrar	592,626	542,199	50,427	9.30%
Inventarios	3,272,902	3,906,601	- 633,699	-16.22%
Corrientes	4,028,655	4,569,848	- 541,193	-11.84%
No corrientes				
Propiedad Planta y Equipos Neto	2,061,776	1,204,814	856,962	71.13%
Depreciación Acumulada PPE	- 554,656	- 218,216	- 336,441	154.18%
Inversión en acciones	-	-	-	#DIV/0!
No Corrientes	1,507,120	986,598	520,522	52.76%
Total activos	5,535,775	5,556,446	- 20,672	-0.37%
Pasivos				
Corrientes				
Cuenta por Pagar Banco c/p	449,537	-	449,537	#DIV/0!
Cuentas por pagar	30,218	210,218	- 180,000	-85.63%
Impuestos por pagar	25,574	40,926	- 15,352	-37.51%
Total Corriente	505,329	251,144	254,185	101.21%
No corrientes				
Cuenta por Pagar Banco l/p	39,941	-	39,941	#DIV/0!
Cuenta por Pagar casa Matriz	5,701,985	6,201,985	- 500,000	-8.06%
Indemnización	276,730	87,495	189,236	216.28%
Pasivos no corrientes	6,018,656	6,289,480	- 270,824	-4.31%
Total Pasivo	6,523,985	6,540,624	- 16,639	-0.25%
Patrimonio				
Acciones de capital	100,000	100,000	-	0.00%
Utilidad y/o pérdida acumulada	- 1,084,178	- 302,685	- 781,493	258.19%
Utilidad y/o pérdida del periodo	- 4,032	- 781,492	777,460	-99.48%
Total Patrimonio de los Accionistas	- 988,210	- 984,177	- 4,033	0.41%
Total Pasivo y Patrimonio	5,535,775	5,556,446	- 20,672	-0.37%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 12 ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO (2019-2020)

NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

	Diciembre 20	Diciembre 19	Análisis Horizontal	
			Variación Absoluta	Votación Porcentual
			2020/2019	2020/2019
Ingresos por Ventas	8,599,537	7,849,938	749,599	8.72%
(-) Costo de Ventas	5,589,699	6,113,914	- 524,215	-9.38%
(=) Utilidad Bruta	3,009,838	1,736,024	1,273,814	42.32%
Gastos Operativos:				
Gastos generales y de administración	2,490,969	2,094,244	396,725	15.93%
Gastos de depreciación	336,441	218,216	118,225	35.14%
Total Gastos operativos	2,827,410	2,312,459	514,950	18.21%
Utilidad de Operación	182,428	576,435	758,863	415.98%
(-) Gastos por Intereses	201,221	268,964	- 67,743	-33.67%
(+) Otros Ingresos	14,760	13,263	1,497	10.14%
Utilidad Antes de Impuestos	- 4,033	832,136	828,103	-20532.92%
ISR		-	-	0.00%
Utilidad Neta después de Impuestos	- 4,033	832,136	828,103	-20532.92%
Dividendos Pagados		-	-	0.00%
Ganancias Disponibles por distribuir	- 4,033	832,136	828,103	-20532.92%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 13
ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO (2019-2020)
NetOne (Nicaragua), S.A.

Estado de Resultado

(Expresado en córdobas)

Análisis Vertical

	Diciembre 20	Diciembre 19	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Ingresos por Ventas	8,599,537	7,849,938	100.00%	100.00%
(-) Costo de Ventas	5,589,699	6,113,914	65.00%	77.88%
(=) Utilidad Bruta	3,009,838	1,736,024	35.00%	22.12%
<u>Gastos Operativos:</u>				
Gastos generales y de administración	2,490,969	2,094,244	28.97%	26.68%
Gastos de depreciación	336,441	218,216	3.91%	2.78%
Total Gastos operativos	2,827,410	2,312,459	32.88%	29.46%
Utilidad de Operación	182,428 -	576,435	2.12%	-7.34%
(-) Gastos por Intereses	201,221	268,964	2.34%	3.43%
(+) Otros Ingresos	14,760	13,263	0.17%	0.17%
Utilidad Antes de Impuestos	- 4,033 -	832,136	-0.05%	-10.60%
ISR		-	0.00%	0.00%
Utilidad Neta después de Impuestos	- 4,033 -	832,136	-0.05%	-10.60%
Dividendos Pagados		-	0.00%	0.00%
Ganancias Disponibles por distribuir	- 4,033 -	832,136	-0.05%	-10.60%

Fuente: Elaboración propia.


ANEXO 14
ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2019-2020)

NetOne (Nicaragua), S.A.			Análisis Vertical	
Estado de Situación Financiera				
(Expresado en córdobas)				
Activos	Diciembre 20	Diciembre 19	2020	2019
Corrientes				
Efectivo	163,126	121,047	2.95%	2.18%
Cuentas por Cobrar	592,626	542,199	10.71%	3.76%
Inventarios	3,272,902	3,906,601	59.12%	70.31%
Corrientes	4,028,655	4,569,848	72.77%	82.24%
No corrientes				
Propiedad Planta y Equipos Neto	2,061,776	1,204,814	37.24%	21.68%
Depreciación Acumulada PPE	- 554,656	- 218,216	-10.02%	-3.93%
Inversión en acciones	-	-	0.00%	0.00%
No Corrientes	1,507,120	986,598	27.23%	17.76%
Total activos	5,535,775	5,556,446	100.00%	100.00%
Pasivos				
Corrientes				
Cuenta por Pagar Banco c/p	449,537	-	8.12%	0.00%
Cuentas por pagar	30,218	210,218	0.55%	3.78%
Impuestos por pagar	25,574	40,926	0.46%	0.74%
Total Corriente	505,329	251,144	9.13%	4.52%
No corrientes				
Cuenta por Pagar Banco l/p	39,941	-	0.72%	0.00%
Cuenta por Pagar casa Matriz	5,701,985	6,201,985	103.00%	111.62%
Indemnización	276,730	87,495	5.00%	1.57%
Pasivos no corrientes	6,018,656	6,289,480	108.72%	113.19%
Total Pasivo	6,523,985	6,540,624	117.85%	117.71%
Patrimonio				
Acciones de capital	100,000	100,000	1.81%	1.80%
Utilidad y/o perdida acumulada	- 1,084,178	- 302,685	-19.58%	-5.45%
Utilidad y/o perdida del periodo	- 4,032	- 781,492	-0.07%	-14.06%
Total Patrimonio de los Accionistas	- 988,210	- 984,177	-17.85%	-17.71%
Total Pasivo y Patrimonio	5,535,775	5,556,446	100.00%	100.00%

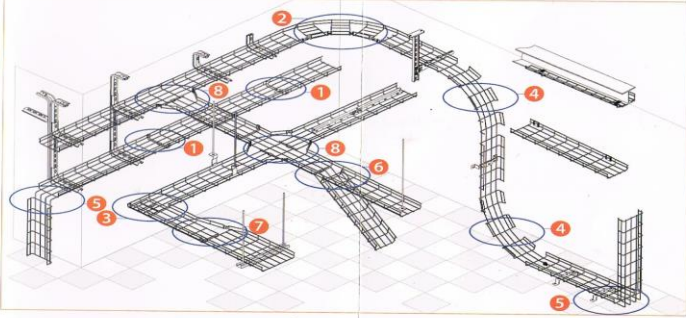
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15 BROCHURE

Sistema de rejilla metálica para la organización de cables



Nuestro Sistema de rejilla metálica es la solución conveniente y efectiva para la administración de cables de alimentación, voz y datos tanto para aplicaciones semi-industriales como empresariales. El concepto de nuestra bandeja portacables, el cual se basa en el rendimiento, la seguridad y la calidad, es el sistema preferido por los instaladores, debido a su versatilidad, flexibilidad y fiabilidad al satisfacer las demandas de las más avanzadas aplicaciones de interconexión de cables que existen en la actualidad.



PNEMW01130HDG Bandeja de rejilla portacables 103mm ** = 30 = 300mm	PNEMW020HDG Unión lateral sin tornillo	PNEMW0119HDG Soporte en escuadra para pared 115 = 100mm ** = 30 = 300mm	PNEMW09HDG Kit para radio de curvatura
PNEMW0111HDG Soporte de perfil plano para pared 115 = 100mm ** = 30 = 300mm	PNEMW08HDG Kit para radio de curvatura ajustable	PNEMW05HDG Placa de montaje vertical para pared	PNEMW06HDG Ganchos de suspensión
PNEMW09220HDG Soporte para conexión de tubería	PNEMW061018EZ Kit de varilla para cable raso	PNEMW04HDG Unión vertical para pared	PNEMW03020EZ Kit de anclaje para pared
PNEMW030HDG Unión base sin tornillo	PNEMW0500 Perno dividido de elevación de cables	PNEMW0501HDG Britas con tornillo	PNEMW05 Cortadores de alambre y metal

- Unión de tramos rectos
- Curva horizontal con radio
- Curva horizontal en ángulo (sin radio)
- Curva vertical con radio
- Curva vertical en ángulo (sin radio)
- Pendiente vertical
- Reducción/Expansión del ancho de la bandeja
- Unión horizontal cruzada o en T

Brochure que demuestra el sistema para organizar cables de forma aérea.

Cableado estructurado [cobre]

Solución integral de productos de conectividad para redes, concebida para garantizar una infraestructura flexible, bajo una administración unificada que conforma un sistema de convergencia fiable y adaptable a las tecnologías presentes y futuras, para la transmisión efectiva de voz, datos y video.



- Cable UTP en bobina - CAT 5E y CAT 6 planta interna/externa
- Cables de interconexión trenzado - CAT 5E y CAT 6
- Módulo RJ45 - CAT 5E y CAT 6
- Paneles preconfigurados de interconexión - CAT 5E y CAT 6
- Paneles modulares de interconexión

Cableado estructurado [CAT6A]

Nuestra solución completa S/FTP categoría 6A ha sido diseñada para la transmisión de datos a 10 Gbps. Cuenta con un blindaje metálico global que proporciona un camino conductor de puesta a tierra, y cumple además con las normas IEEE 802.3af y IEEE 802.3at para aplicaciones de alimentación a través de Ethernet (o PoE). Un beneficio adicional de este cable lo constituye el forro sin halógeno de baja toxicidad, conocido como LSZH y CMR.



- Cable S/FTP y UTP - CAT 6A
- Cables de interconexión trenzado S/FTP y UTP - CAT 6A
- Módulo RJ45 S/FTP - CAT 6A
- Panel modular de interconexión
- Paneles de interconexión modular de alta densidad

Cableado estructurado [fibra óptica]

NETONE NICARAGUA ofrece una amplia gama de productos y componentes de fibra óptica. De estructura resistente y compacta, la fibra óptica es flexible, inmune a las interferencias, de gran durabilidad, resistente a la corrosión así como a las altas temperaturas.



- Fibras multimodo, planta interna/externa
- Empalmes dúplex multimodo: LC, SC
- Conectores epóxicos monomodo/multimodo: LC, SC
- Paneles adaptadores monomodo/multimodo: LC, SC
- Paneles de inserción
- Cajas de distribución para montaje en bastidor y pared
- Convertidor de fibra óptica SC a Gbitabit

Brochure que muestra los productos para cableado estructurado.

Sistemas de distribución de redes

Ofrecemos soluciones para el manejo correcto de los cables de interconexión, a fin de garantizar los radios de curvatura que permitan la transmisión fluida de información conforme a la categoría instalada.



- Canaletas
- Accesorios para el enrutamiento de cables
- Cajas de montaje en superficie
- Módulos acopladores RJ45

Gabinets y bastidores

NETONE NICARAGUA cuenta con una amplia línea de componentes metalmeccánicos adaptados a cada necesidad, según la densidad de nodos a instalar y nivel de seguridad requeridos, a fin de garantizar la adecuada configuración y desempeño de la instalación.



- Soportes y armarios para pared
- Soportes para bastidor
- Gabinetes de piso para servidores
- Bastidores abiertos de dos y cuatro postas
- Bandejas para bastidor y gabinete
- Organizadores de cables
- Tornillos y tuercas de sujeción
- Unidades de ventilación para bastidor

Brochure muestra sistemas de distribución, gabinetes y bastidores.

Herramientas y kits [cobre y fibra óptica]

NETONE NICARAGUA pone a su disposición herramientas e instrumentos de medición para la terminación correcta de conectividad y la verificación en tiempo real del desempeño de la red instalada.



- Tenaza con prensa terminal para RJ45
- Alicates pelacables con dispositivo de corte
- Herramientas de impacto para conexiones de bloque 110
- Probadores de cables para redes
- Accesorio para terminación manual de conectores RJ45
- Kits de herramientas para cableado
- Guantes de uso general
- Pinzas para cortar

Accesorios de red

NETONE NICARAGUA cuenta con una amplia gama de accesorios para la configuración de redes alámbricas e inalámbricas



- Placas de pared
- Tapas ciegas
- Conector macho RJ45
- Botas modulares RJ45
- Cubierta hermética para montaje en superficie

Brochure que muestra herramientas, accesorios y accesorios.

ANEXO 16 FOTOGRAFIAS



