

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA CANASTA BÁSICA EN LAS PULPERÍAS DEL MUNICIPIO DE MALPAISILLO, DEPARTAMENTO DE LEÓN, NICARAGUA.

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(Gestión Organizacional)**

**PRESENTA
WILLIAN ALBERTO SOZA ESPINOZA**

**M.A.E VICTOR MANUEL ORTEGA GARCÍA
TUTOR ACADÉMICO**

Noviembre, 2013

INDICE

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 EMPRENDEDURISMO.	1
1.1.1 Concepto.	1
1.1.2 Clasificación	3
1.1.3 Tipos de emprendedurismo empresarial.....	4
1.1.4 Características del emprendedor.....	5
1.1.5 Emprendimiento empresarial en las Américas.	7
1.2 CREACIÓN DE EMPRESAS	8
1.2.1 Generalidades	8
1.2.2 PYMES.....	9
1.3 PLAN DE NEGOCIO	10
1.3.1 Generalidades	10
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL Y OBJETO DE ESTUDIO	15
2.1 MIPYMES EN NICARAGUA	15
2.1.1 Importancia de las MIPYMES	16
2.2 PYMES EN EL MUNICIPIO DE MALPAISILLO	17
2.3 PULPERÍAS DE MALPAISILLO	19
2.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	20
2.6 VARIABLES.	21
2.7 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	21
2.8 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	22
2.9 TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO.	22
2.10 INSTRUMENTOS.	22
2.10.1 Validación del instrumento.	25
CAPÍTULO 3. PLAN DE NEGOCIOS	28
3.1 FORMULACIÓN IDEA DE NEGOCIOS	28
3.1.1 Descripción del negocio.....	28
3.1.2 Requerimientos del local.	30
3.1.3 Requerimientos de mano de obra.....	31

3.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	32
3.2.1 Organización.	32
3.2.2 Aspecto legal.	33
3.3. MERCADO	34
3.3.1. Objetivo de la mercadotecnia	34
3.3.2. Investigación de mercado	35
3.3.3. Promoción del producto o servicio	37
3.4 ESTUDIO FINANCIERO.	38
3.4.1 Activos fijos, Inversión y Capital de trabajo.	38
3.4.2. Presupuesto de ventas.	39
3.4.3 Estados financieros	40
3.4.4 Criterios de evaluación (VAN, TIR y PRI)	42
3.5 CONCLUSIONES	44
APÉNDICES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRENDEDURISMO.

1.1.1 Concepto.

Para iniciar la creación de un negocio es necesario abordar un término importante, emprendedurismo, a continuación abordaremos algunas definiciones.

El emprendedurismo es un “concepto multidimensional, que incluye valores personales, tales como la creatividad, la disposición positiva para la innovación y el cambio, la confianza en uno mismo, el liderazgo, la aceptación del fracaso como fuente de experiencia, las actitudes de cooperación y trabajo en equipo”. (Urrutia, 2006).

Abordaremos la explicación sobre aspectos que se incluyen en el concepto de emprendedurismo citado.

Es *multidimensional* porque El emprendedurismo no se limita sólo al ámbito empresarial, ni al hecho de crear algo totalmente nuevo. Se puede emprender nuevas formas de trabajar en una empresa ya existente, o bien se pueden iniciar actividades del todo nuevas en diversos campos de la vida.

La creatividad y disposición para la innovación y el cambio, estos aspectos de la personalidad emprendedora son decisivos para el encendido de esa chispa motora que genera una inconformidad creativa, impulsa a recorrer otros caminos e inspira a construir nuevos donde no existen.

Confianza en uno mismo, la confianza en uno mismo no es tan común, por eso es que muchas personas buscan un empleo o desisten de llevar a cabo un proyecto personal. No tienen la confianza de dirigir sus propios destinos y prefieren que un jefe lo haga.



El liderazgo es otra característica de la persona emprendedora. Su actuar y su prestigio hacen que muchas personas crean en él y lo apoyen hasta lograr sus objetivos, los cuales sus seguidores llegan a sentir como propios.

Fracaso como fuente de experiencia, en realidad, la persona emprendedora nunca fracasa, simplemente aprende algo nuevo en cada mala experiencia.

Trabajo en equipo, el emprendedor sabe hacia dónde deben dirigirse los principales esfuerzos empresariales del equipo y estimula a las personas involucradas en su empresa a trabajar con objetivos y metas específicas. (Urrutia, 2006).

El concepto de emprendedurismo que nos plantea Urrutia en su libro *Éxito emprendedor* es un concepto amplio que encierra características de la persona emprendedora, además explica brevemente en qué consiste cada aspecto que involucra el concepto. Definiremos el concepto de emprender desde el punto de vista de otro autor.

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones. Según el contexto en que sea empleado, será la connotación que se adjudique. En el ámbito de los negocios, el emprendedor es un empresario; es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios". Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993), señalan que el término es utilizado para describir a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, de manera definitiva, huyen de rutinas y prácticas mayoritariamente aceptadas. Estos individuos se caracterizan por su capacidad para *crear e innovar*; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente (Alcaraz, 2006).

"Ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más emprendimiento, ya que todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. En contraposición, por cada empresa establecida hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y empresas consultoras,



que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y mostrar otras características que demuestran la existencia de emprendimiento en un sentido dinámico, pero que han fracasado.

La definición de emprendimiento, emprendedor y emprender está más enfocada a preguntar: ¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales? (Timmons, 1998). Para ayudar a descubrir algunas respuestas, primero, se debe analizar el comportamiento que se deriva del espíritu emprendedor. Es más realista considerar el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de comportamiento.” (Rodríguez, 2009).

Estos conceptos de emprendedurismo comparten con el anterior, aspectos de creación e innovación, que es una de las principales características de las personas emprendedoras.

1.1.2 Clasificación

Además de definir el concepto de emprendedor, se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes criterios,

Según la razón por la que emprenden:

- ✓ Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.

- ✓ Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, específicamente si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse alguna forma de ingreso económico.



- Según el tipo de empresa que desarrollan:
 - ✓ El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, generalmente sin fines de lucro.
 - ✓ El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo, en las artes, el deporte o la política.
 - ✓ Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno, y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo, el cual puede empezar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comerciar algo ya existente. (Alcaraz, 2006)

“Según especialistas en el campo de la psicología, los seres humanos nacemos con un determinado nivel de Emprendedurismo, el cual se desarrolla o restringe, según ciertos estímulos y circunstancias que se presentan en la vida de cada persona. Precisamente al investigar el tema del Emprendedurismo empresarial en nuestro país, identificamos cuatro circunstancias o motivaciones que actúan como el disparador del motor de la creación emprendedora: vocación, inspiración, oportunidad, necesidad.”(Urrutia, 2006)

1.1.3 Tipos de emprendedurismo empresarial.

Se definirán a continuación los tipos de emprendedurismo empresarial identificados en Nicaragua por Arnulfo Urrutia, detallados en su libro *éxito emprendedor*.

Emprendedurismo por vocación, “Este tipo de Emprendedurismo es el que llevamos dentro y que en cualquier momento o circunstancia se manifiesta. Hay personas que están satisfechas sólo si permanentemente realizan nuevos



proyectos o se proponen nuevas metas. Son personas que montan una empresa porque necesitan expresarse. Esa es su vocación.”

Emprendedurismo por inspiración, “Esto de la inspiración suena a poesía, Jazz, música clásica o tal vez, a disparo fotográfico sobre un gorrión que vuela en retroceso. El caso es que la idea llega de pronto, y el emprendedor --más rápido que ella--la atrapa y ¡zas!, construye una realidad”.

Emprendedurismo por oportunidad, “Éste es el tipo de Emprendedurismo más deseado y el que requiere de un mayor desarrollo técnico y económico, tanto a nivel de la persona como del país. El emprendedor o emprendedora por oportunidad, estudia el mercado, elabora planes de negocios, coordina con instituciones de gobierno y otros empresarios antes de tomar una decisión económica. El emprendedor por oportunidad tiene una visión estratégica del entorno empresarial, económico y político”.

Emprendedurismo por necesidad, “En Nicaragua el Emprendedurismo que más se ha desarrollado es motivado por la necesidad de subsistir”. (Urrutia, 2006)

1.1.4 Características del emprendedor.

Además de nombrar los tipos de Emprendedurismo y Emprendedor, es importante mencionar algunas características del emprendedor.

“Se puede resumir que el emprendedor posee características que le permiten no sólo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en sí mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.



- Aceptación del riesgo”. (Alcaraz, 2006).

“En términos generales, a los emprendedores, según Galindo (2009), se les considera una parte importante del proceso de creación de empleo y un factor estimulador del crecimiento, ya que crean nuevas empresas, lo que genera una mayor riqueza y bienestar en el país. Una definición de emprendedor bastante aceptada es la que se debe a Wennekers y Thurik (1999) según la cual emprendedor se vincula a la capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de las organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, etc. e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las instituciones.

Además, el efecto creador de empleo de los emprendedores es mayor que el a priori contabilizado en las estadísticas, pues sobre el efecto indirecto de los emprendedores, Holcombe (1998) señala que si un determinado emprendedor tiene éxito en su actividad no sólo motiva a otros a seguir su ejemplo sino que también crea nuevas oportunidades para que las aprovechen terceros, lo que redundará en la generación de un mayor crecimiento y un mayor bienestar.

Un mayor número de emprendedores supone la creación de nuevas empresas y por lo tanto de oportunidades para contratar trabajadores. Si uno de los mayores problemas de la crisis es la destrucción de empleo, la actividad de los emprendedores puede tener efectos positivos en la recuperación del empleo.” (Navarro, 2010)



1.1.5 Emprendimiento empresarial en las Américas.

“Un hogar en Nicaragua con electricidad a partir de una bicicleta. Aplicaciones de I-Phone inspiradas en antiguos juegos mayas de hace más de 2000 años. Una receta de una abuela de México convertida en un producto nutritivo presente en los anaqueles de Wal-Mart.

Estos son apenas tres proyectos de más de 2000 equipos que han participado desde 2006 en la Competencia de Talento e Innovación (TIC Américas, por sus siglas en inglés) del Fondo para los Negocios de Jóvenes de las Américas (YABT, por las siglas en inglés de *Young Americas Business Trust*). Ellos nos demuestran que hay mucho para estar esperanzados acerca de la próxima generación de líderes científicos y comerciales.

Los jóvenes de hoy no solo son competitivos en las Américas; los hemos visto triunfar en competencias internacionales. Tanto los ganadores como los no ganadores son verdaderamente impresionantes. Su visión empresarial, así como su innovación científica y técnica, y su calidad, son de clase mundial. Un proyecto de Brasil, ganador en 2007 de TIC Américas, ha sido recientemente adquirido por una compañía global de tecnología. Otro de México fue suficientemente exitoso como para vender juegos electrónicos en Asia.

Estos jóvenes están redefiniendo los negocios en nuestro hemisferio. A la par de ser competidores exitosos, encontramos que tienen un extraordinario nivel de compromiso con la comunidad y los emprendimientos sociales. Ven la responsabilidad social como parte del eje de su estrategia de negocios, no simplemente como un regalo caritativo. Los emprendedores jóvenes como aquellos que están ayudando en Colombia a gente ciega a distinguir por vez primera los colores ya están haciendo contribuciones significativas en su comunidad”. (Thomasson, 2009).



1.2 CREACIÓN DE EMPRESAS

1.2.1 Generalidades

“Para crear una empresa es necesario conocer si existe un segmento de la demanda que se encuentre insatisfecho. Si el producto o servicio que lanzaremos es novedoso, cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene frente a los productos o servicios que existen en el mercado.

Un emprendedor puede generar una o más ideas de negocio, pero debe escoger aquella que le brinde mayor rentabilidad, oportunidad de crecimiento en el mercado, proyección de la empresa, minimización de costos, un volumen de ventas acorde con las expectativas del negocio, entre otros. (Galindo, 2006).

“Es importante diferenciar entre ideas de negocios y oportunidades de negocios. Las primeras son solamente eso, ideas de negocios; las segundas son ideas que satisfacen a un mercado, tienen clientes potenciales y existe una forma de ejecutarlas.

En general puede decirse que una idea de negocio se convierte en una oportunidad de negocio cuando se cumplen los siguientes factores:

- Es atractiva para el emprendedor, los socios y para el cliente.
- Debe estar de acuerdo con las tendencias del mercado, económicas y ambientales.
- Posee un tamaño de mercado prometedor.
- Se prevé una tasa de crecimiento apropiada.
- Está acorde con las habilidades y experiencia del equipo que tratará de aprovecharlas.
- Es compatible con las fortalezas.
- Se conocen las fortalezas y debilidades de la competencia y se pueden enfrentar. “ (Leiva, 2007)



“Cuando el emprendedor no domina o no conoce totalmente el producto o servicio que desea lanzar al mercado, es necesario que se asocie con otras personas que si conozcan el producto o servicio y dominen el tema. De igual manera un emprendedor debe asociarse con otros expertos que le aporten su grado de conocimiento al proyecto emprendedor. Podemos decir que un empresario fabrica solamente aquellos productos o servicios que conoce en diseño, estructura y contenido.” (Galindo, 2006).

1.2.2 PYMES

El desarrollo económico de las naciones depende en gran medida de las contribuciones de las micros, pequeñas y medianas empresas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimó que este tipo de empresas representan un 95% del total de empresas de sus países miembros, y que en América Latina este porcentaje varía alcanzando en algunos casos hasta el 99% (OCDE, 2005). La relevancia de estas empresas se comprueba en las aportaciones que hacen al empleo nacional y al producto interior bruto tanto en países altamente desarrollados, como en países con menos desarrollo, causando un creciente interés mundial en su desempeño. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) deben sostener ventajas competitivas para encarar los desafíos que se le presentan. (Heredia y otros, 2008).

“La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo.” (Zhara, 2007)

Las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía de Nicaragua. El fenómeno de las pymes adquiere cada vez mayor importancia, empujado por el impacto de la globalización de los mercados y de las políticas económicas adaptadas en cada país.



“El tamaño de la empresa ya no es más un indicador de éxito como lo fue en algún momento. Los cambios en el juego de los negocios ponen en evidencia las características de las grandes y las pequeñas empresas. Las más exitosas son aquellas innovadoras, cerca de sus clientes y ágiles para moverse dentro del mercado”(Luchía-Puig, 1998) .

1.3 PLAN DE NEGOCIO

1.3.1 Generalidades

Actualmente las universidades esperan jugar un nuevo papel en la sociedad, además de enseñar e investigar: contribuir de una forma más directa al desarrollo socioeconómico. Las universidades cumplen con la “tercera misión” indirectamente, por medio de la formación de empresarios, y directamente, por medio de la comercialización de los resultados de investigación (Rasmussen y otros, 2006). Por lo anterior, las universidades fomentan el espíritu emprendedor (Di Gregorio y Shane, 2003) por medio de cursos (Nikolai,2006), seminarios (Etzkowitz y otros, 2005) y cursos sobre planes de negocios (Rasmussen y otros, 2006).

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar y planificar la estrategia de un negocio, reuniendo la información necesaria para valorarlo y así poder establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

Presentar un plan de negocios es fundamental en el ambiente empresarial para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa (Sahlman, 1997).

Cualquier iniciativa empresarial que pretenda competir en los complejos mercados actuales debe tratar de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra los escenarios más probables con sus variables más



relevantes, para facilitar un análisis del entorno y poder establecer estrategias de acción ante posibles problemas (Garzón Castrillón, 2002).

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha y así explotar una oportunidad comercial. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, económicas, financieras, de operaciones y de recursos humanos.

El plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción (Nikolai, 2006).

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general las razones por las cuales se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y económicamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un nuevo negocio.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por eso, es recomendable utilizar la ofimática necesaria que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.



Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. En el desarrollo de un plan de negocios se deben contemplar varias etapas que organicen la información que el empresario necesita. (Ávila y otros, 2008).

Para determinar la viabilidad de un proyecto se recomienda realizar los siguientes estudios:

a) Estudio de Mercado.

El estudio de mercado, es uno de los estudios más importantes y complejos que deben realizarse para la evaluación de proyectos, ya que, define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad. Pero siempre desde el punto de vista del evaluador, es decir, en cuanto al costo/beneficios que cada una de estas variables pudiesen tener sobre la rentabilidad del proyecto. Este estudio es generalmente el punto de partida para la evaluación de proyectos, ya que, detecta situaciones que condicionan los demás estudios.

b) Estudio Técnico.

El estudio técnico, entrega la información necesaria para determinar cuánto hay que invertir y los costos de operación asociados de llevar a cabo el proyecto.

Este estudio, responde las preguntas cuándo, cuánto, cómo y con qué producir el bien o servicio del proyecto.

Además, el estudio técnico permite definir el tamaño, la localización del proyecto, la tecnología que se usará y la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles.



La elección de un lugar determinado dependerá de diversos factores como disponibilidad y costo de mano de obra, factores del medio ambiente, medios y costos de transporte, cercanía del mercado y de las fuentes de abastecimiento, disponibilidad de insumos, etcétera.

c) Estudio Administrativo y Legal.

El estudio administrativo, define la estructura administrativa que más se adapte a las características del negocio, definiendo además las inversiones y costos operacionales vinculados al producto administrativo.

Dentro de la estructura administrativa es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Definición del personal necesario para llevar a cabo la gestión, como es el caso de gerentes, administradoras, personal de apoyo y de producción, entre otros.
- ✓ Sistemas de información a utilizar en cuanto a contabilidad, ventas, inventario, etcétera.
- ✓ Sistemas de prevención de riesgos, como rutas de escape frente a posibles siniestros.
- ✓ Determinación de las actividades que se realizarán dentro y fuera de la empresa, es decir, de internalización y externalización o outsourcing.

El estudio legal, influye directamente sobre los desembolsos en los que debe incurrir la empresa como son:

- ✓ Gastos por constitución de la sociedad, como trámites municipales, notariales o del Servicio de Impuestos Internos (SII).
- ✓ Restricciones en materia de exportaciones e importaciones de materia prima y productos terminados.
- ✓ Restricciones legales sobre la ubicación, traduciéndose en mayor costo de transporte.



- ✓ Disposiciones generales sobre seguridad, higiene y efectos sobre el medio ambiente, entre otras.

d) Estudio Financiero.

El estudio financiero, es la última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto, ya que, cuantifica los beneficios y costos monetarios de llevarse a cabo el proyecto.

Su objetivo, es sistematizar la información de carácter monetario de los estudios anteriores para así determinar la rentabilidad del proyecto. Para esto se utiliza el esquema de los flujos de caja proyectados, para el periodo de tiempo que se considere relevante para la evaluación del proyecto.

El flujo de caja debe contener los siguientes elementos: inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto, ingresos y egresos de la operación, momento en que ocurren dichos ingresos y egresos, monto de capital de trabajo y valor de desecho o de salvamento del proyecto. (Delgado, 2008)



CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL Y OBJETO DE ESTUDIO

2.1 MIPYMES EN NICARAGUA

Conforme a la ley N° 645 “LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)”, Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras. Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYME. Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número Total de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Todas las expresiones en córdobas, mantendrán su valor en relación al dólar de los Estados Unidos de América.



Para las empresas cuyos parámetros se ubican en diferentes categorías, la diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determinará mediante normativa interna elaborada por el MIFIC.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización por parte del MIFIC y en consulta con el Consejo Nacional MIPYME podrá variar a mayor o menor los montos establecidos anteriormente, en correspondencia con el desarrollo económico y productivo del país, para lo cual también podrá definir otras características de la MIPYME en dependencia de su grado de desarrollo y fortalecimiento.

No serán consideradas MIPYME a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos (parámetros de las variables) establecidos por el órgano rector e instancia ejecutora, que en su capital social de forma mayoritaria, participa alguna empresa nacional o extranjera que no se clasifica como MIPYME, salvo excepciones aprobadas por el órgano rector.

2.1.1 Importancia de las MIPYMES

La importancia de las MIPYMES en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que éstas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional.

Las MIPYMES en Nicaragua generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales el 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio De Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Lo que aunado a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierten a estas empresas en un potencial de



crecimiento y desarrollo económico.
(Revista Observador económico, 2011).

De acuerdo a la revista Cosep (Consejo superior de la empresa privada), Mipymes es uno de los principales motores de la economía, puesto que representa más del 83% del sector empresarial, aportan más del 42% del PIB y son las mayores generadoras de empleo del país.

En Nicaragua, según los resultados principales de la XXI Encuesta de Hogares para la Medición del Empleo Urbano y Rural, ocho de cada diez empleos son generados por micro y pequeñas empresas. Es decir, en empresas donde laboran de una a veinte personas.

En efecto, el 81.8% de las personas ocupadas en Nicaragua trabajan en micro-empresas (66.1%) y en pequeñas empresas (15.7%). Las primeras se refieren a aquellas que emplean de una a cinco personas; y la segunda, a las que emplean de seis a veinte personas.

2.2 PYMES EN EL MUNICIPIO DE MALPAISILLO

De acuerdo a la información proporcionada por la Alcaldía municipal de Malpaisillo los negocios locales se encuentran clasificados en 7 grupos: Pulperías, Bares y Restaurantes, Molinos, Venta de Ropa y calzados, Venta de Licor, Billares, Otros. En el grupo de negocios identificados como Otros, se encuentran los siguientes negocios: Farmacia, Laboratorio clínico, Librería, Cyber, Panadería, comidería, refresquería, Destace de res, Agencia de Western Unión, Telecable, Ferretería, Taller de Bicicleta, Vulcanización, Joyería, Bisutería, Pirotecnia, Venta de gasolina y Veterinaria.



Listado de negocios del casco urbano del Municipio de Malpaisillo matriculados en la Alcaldía Municipal.

NEGOCIOS	CANTIDAD DE NEGOCIOS			
	2007	2008	2009	2011
PULPERIAS	42	50	31	31
BARES Y RESTAURANTES	1	1	4	4
MOLINOS	4	4	3	3
VTA. ROPAS Y CALZADOS	5	5	6	6
VTA LICOR	18	14	7	7
BILLARES	7	3	3	3
OTROS	24	38	52	55
TOTAL	101	115	106	109

De acuerdo a la tabla de negocios contribuyentes, existe un aumento del 13.86 % de los negocios en el período 2007-2008, generado principalmente por el incremento de las Pulperías y el sector Otros. El aumento en el sector Otros es provocado por un incremento del número de ferreterías y comiderías, además de la creación de nuevos negocios como: Laboratorio, Tele cable, Western Unión, Imprenta, Panadería, Taller de soldadura y Taller eléctrico.

En el período 2008-2011 encontramos una disminución de 5.21 % del total de negocios, generado principalmente por las pulperías, como consecuencia de uno los problemas identificados en los negocios familiares que es la falta de conocimiento de ingresos y egresos. La falta de información financiera causa problemas de endeudamiento por no conocer la capacidad de pago, consumo incontrolable de los familiares, además de alto porcentaje de ventas al crédito y poca recuperación de ésta. Todos estos problemas son típicos de las empresas familiares lo cual ocasiona la desaparición de las mismas.



A pesar de la disminución de las Pulperías en un alto porcentaje, existe un aumento del rubro de empresas “Otros”, ocasionado por incluir nuevos negocios en la lista, tales como: ruta de microbús Malpaisillo-León, contratista, destace de res, joyería, peluquería, refresquería, venta de películas y accesorios, venta y compra de cerdo, venta de frutas y verduras. También se registra un aumento de Panadería y Veterinaria.

2.3 PULPERÍAS DE MALPAISILLO

Conforme los datos proporcionados por la Alcaldía municipal de Malpaisillo, en el 2011 se encuentran registrados 31 negocios familiares denominados Pulperías que se dedican especialmente a la venta de productos de la canasta básica, los cuales conforman nuestro objeto de estudio, pero actualmente existe una mayor cantidad de pulperías, puesto que no todas se encuentran registradas en esta instancia municipal.

De acuerdo a un monitoreo realizado en la zona en estudio encontramos que existe un total de 36 pulperías. En el municipio de Malpaisillo se observa que este tipo de negocios familiares es considerado como una buena opción de negocio principalmente por la demanda que tienen estos productos, además permite a la familia disponer del pan de cada día. Pero en la práctica muchos de estos negocios fracasan por causas tales como: falta de Administración y organización formal del negocio (principalmente falta de control de los recursos disponibles), separación de negocio- familia, endeudamiento con micro financieras no acorde con la capacidad de pago del negocio, alto porcentaje de ventas a crédito.

Los propietarios de Pulperías que han sabido manejar los problemas mencionados anteriormente, garantizan la permanencia en el mercado y han logrado un crecimiento considerable en su negocio.

Considero que una herramienta primordial para fortalecer este tipo de negocios familiares es la capacitación empresarial en las áreas débiles antes mencionadas.



2.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El proyecto familiar se pretende desarrollar en el municipio de Malpaisillo, Departamento de León, ubicado a 35 Km de la cabecera departamental. De acuerdo a los datos publicados en Marzo, 2008, por INIDE (Instituto Nacional de Información de Desarrollo) la ciudad de Malpaisillo tiene una población total de 27.898, el área urbana del municipio, lugar dónde se localizan las pulperías del presente estudio tiene un total de 5.435 personas.

La economía del municipio depende principalmente del comercio, existiendo diversos tipos de negocios en la localidad, por lo cual se tiene presencia de sucursales de casas comerciales prestigiosas ubicadas también en el Departamento de León, además recientemente se realizó apertura de una institución micro financiera en este municipio debido a la demanda de financiamiento que existe.

En el municipio de Malpaisillo no existe un negocio que se dedique a distribuir productos de la canasta básica a las pulperías de la localidad, sino que las pulperías son abastecidas por proveedores externos al municipio. Por lo tanto las pulperías necesitan comprar los productos de la canasta básica a varios proveedores, lo que dificulta llevar un buen control de los recursos.

Con este proyecto de negocio se pretende distribuir la mayor cantidad de los productos de la canasta básica demandados por estos pequeños negocios lo que permitirá disminuir la cantidad de proveedores y tener un mejor control y disponibilidad de los productos.

2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo terminal de grado se enmarca dentro de la investigación con enfoque cuantitativo, ya que se determinará la viabilidad del proyecto a través del análisis e interpretación de datos numéricos recopilados a través de ciertas herramientas de estudio.



Además, forma parte de un estudio descriptivo porque sólo se pretende identificar algunas características del objeto de estudio, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados. Es un estudio no experimental porque se analizará el objeto de estudio en su ambiente natural, sin tener ninguna influencia en éstos.

2.6 VARIABLES.

Para realizar el estudio de investigación encontramos como **variable dependiente**, *Creación de una Distribuidora rentable*, relacionada con el objetivo general del presente estudio. Para lograr el cumplimiento del objetivo general y como causa de la variable dependiente, disponemos de las siguientes **variables independientes**: estudio de mercado, estudio administrativo, estudio técnico y estudio financiero.

2.7 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Para orientar correctamente el presente estudio se plantea como objetivo general, desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la distribución de productos de la canasta básica en las pulperías del municipio de Malpaisillo, departamento de León, Nicaragua.

Los objetivos específicos guían el estudio y contribuirán al cumplimiento del objetivo general, teniendo en cuenta las variables de investigación, éstos son los siguientes:

1. Desarrollar la idea del negocio a través del estudio técnico de la distribuidora.
2. Generar un estudio administrativo que permita establecer el diseño organizacional de la empresa.
3. Ejecutar un estudio de mercado para constatar la demanda y preferencias de compra de las pulperías del municipio.
4. Realizar un estudio financiero que permita conocer la viabilidad financiera del plan de negocios.



2.8 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La población en estudio está compuesta por las pulperías del municipio de Malpaisillo. Debido a la cantidad de pulperías existentes en el lugar, no se realizó ningún tipo de muestreo por lo cual se recolectará la información a través de un censo aplicado a un total de 36 pulperías existentes en el lugar.

2.9 TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO.

La información se obtendrá por medio de la aplicación de una encuesta a los propietarios de las pulperías del municipio de Malpaisillo. Este instrumento permitirá disponer de información de algunos factores que forman parte del estudio de mercado. La oferta de productos se realizará teniendo como referencia los productos y cantidades demandadas por las pulperías en el municipio.

Además, se utilizará información proporcionada por la Alcaldía municipal de Malpaisillo acerca de generalidades de las pymes registradas en esta institución pública. También se utilizará la observación de campo como técnica de levantamiento de información, debido a la poca información disponible sobre este tipo de negocios en el municipio.

2.10 INSTRUMENTOS.

Para recolectar información acerca de los gustos y preferencia de los clientes potenciales se aplicó una encuesta a los propietarios de las pulperías del municipio de Malpaisillo. En éste instrumento se incluyeron preguntas en su mayoría cerradas.

En la primera parte de la encuesta se incluye una tabla de los productos de la canasta básica que usualmente compra la población general para consumo del hogar, tratamos de incluir los productos muy básicos para no cargar la encuesta. También se incluye en el instrumento preguntas referentes a: periodicidad de compra, forma de pago a los proveedores, lugar de compra y disponibilidad de parte del propietario de pulpería de comprarle a un nuevo proveedor ubicado en el



municipio de Malpaisillo que le ofrezca todos los productos de la canasta básica enlistados en el primer apartado de la encuesta.

El formato de la encuesta planteada originalmente se presenta a continuación:

ENCUESTA

Buenos días propietario de pulpería, el motivo de la encuesta es determinar la viabilidad de crear una distribuidora de los productos de la canasta básica que usted ofrece en su negocio. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre del negocio:

Dirección del negocio (Barrio):

Tiempo de existir el negocio (años)_____

1. De la siguiente lista marque con una “X” los productos que usualmente compra. Detalle la cantidad que compra en una semana y la unidad de medida.

LISTA DE PRODUCTOS	PRODUCTO USUALMENTE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA			CANTIDAD COMPRADA (SEMANAL)
		QQ	BOLSA	CAJA	
ARROZ					
AZUCAR					
FRIJOLES					
ACEITE					
SAL					
PASTAS ALIMENTICIAS					
SOPA CASERA					
SOPA INSTANTANEA					
CONSOMÉ					
SALSA TOMATE					
SALSA INGLESA					
MOSTAZA					
MAYONESA					
CHILE					
CEREALES					
REFRESCO EN POLVO					
CAFÉ GRANULADO					
CAFÉ INSTANTANEO					



JABÓN DE ROPA					
DETERGENTE					
COLORO					
DESINFECTANTE PARA PISO					
PASTA DE LUSTRAR					
PASTE LAVAR TRASTES					
PASTA DENTAL					
CEPILLO DENTAL					
DESODORANTE					
SHAMPOO					
GEL PARA CABELLO					
NAVAJA DE AFEITAR					
TALCO					
JABÓN DE BAÑO					
PAPEL HIGIÉNICO					
TOALLA SANITARIA					
PAÑALES DESECHABLES					
FOSFORO					
JABÓN DE LAVAR TRASTES					

2. Actualmente, ¿a cuántos proveedores compra los productos mencionados?

3. ¿Con qué periodicidad realiza sus compras?

a. 1 vez a la semana____ b. 2 veces a la semana____ c. Más de 2 veces._____

4. ¿Cuál es la forma de realizar el pago a sus proveedores?.

a. Crédito____ b. Contado____. En caso de responder b, pasar a pregunta 6.

5.¿Qué porcentaje compra a crédito?

6. ¿Los proveedores le llevan el producto a la pulpería?

a. Sí____ b. No____. Si responde sí, pasar a pregunta 8.

7. ¿Dónde compra su producto?

a. En el municipio____ b. En León____ c. Otros____ ¿Dónde?_____



8. ¿Está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor los productos seleccionados?

Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

2.10.1 Validación del instrumento.

Se efectuó la validación del instrumento a través de la aplicación de la encuesta a 4 pulperías en el municipio de Malpaisillo, lo que permitió realizar algunos ajustes al instrumento.

La primera modificación que se realizó fue respecto a la unidad de medida, correspondiente a la pregunta número 1, se agregó la opción unidades y otra opción denominada bidón, debido a que se utiliza esta unidad de medida para trece productos incluidos en la lista.

La pregunta número 3, (¿Con qué periodicidad realiza sus compra?), se cambió por ¿Cuántas veces a la semana realiza sus compras a cada uno de sus proveedores?, porque los encuestados no comprendían el término “*periodicidad*”, además era necesario aclarar que se preguntaba por la compra a cada uno de los proveedores de los productos detallados en la lista y no cuántas veces a la semana realizan sus compras.

También se realizó un pequeño cambio en la pregunta N° 8 *¿Está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor los productos seleccionados? ¿Por qué?*, en este caso se modificó aclarando que el nuevo proveedor estará ubicado en el municipio de Malpaisillo para que los encuestados puedan identificar en su totalidad las ventajas que obtendrían con este nuevo proveedor. La pregunta corregida es: *¿Está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor ubicado en este municipio, los productos seleccionados?*



A continuación, detalle del instrumento de medición con la modificación correspondiente aplicado a los propietarios y/o encargados de las pulperías del municipio de Malpaisillo:

ENCUESTA

Buenos días propietario de pulpería, el motivo de la encuesta es determinar la viabilidad de crear una distribuidora de los productos de la canasta básica que usted ofrece en su negocio. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre del negocio:

Dirección del negocio (Barrio):

Tiempo de existir el negocio (años) _____

1. De la siguiente lista marque con una “X” los productos que usualmente compra. Detalle la cantidad que compra en una semana y la unidad de medida.

LISTA DE PRODUCTOS	PRODUCTO USUALMENTE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA					CANTIDAD COMPRADA (SEMANAL)
		QQ	BOLSA	CAJA	UND	BIDÓN	
ARROZ							
AZUCAR							
FRIJOLES							
ACEITE							
SAL							
PASTAS ALIMENTICIAS							
SOPA CASERA							
SOPA INSTANTANEA							
CONSOMÉ							
SALSA TOMATE							
SALSA INGLESA							
MOSTAZA							
MAYONESA							
CHILE							
CEREALES							
REFRESCO EN POLVO							
CAFÉ GRANULADO							
CAFÉ INSTANTANEO							
JABÓN DE ROPA							
DETERGENTE							
COLOR							



DESINFECTANTE PARA PISO							
PASTA DE LUSTRAR							
PASTE LAVAR TRASTES							
PASTA DENTAL							
CEPILLO DENTAL							
DESODORANTE							
SHAMPOO							
GEL PARA CABELLO							
NAVAJA DE AFEITAR							
TALCO							
JABÓN DE BAÑO							
PAPEL HIGIÉNICO							
TOALLA SANITARIA							
PAÑALES DESECHABLES							
FOSFORO							
JABÓN DE LAVAR TRASTES							

2. Actualmente, ¿a cuántos proveedores compra los productos mencionados?

3. ¿Cuántas veces a la semana compra a cada uno de sus proveedores?

a. 1 vez a la semana____ b. 2 veces a la semana___ c. Más de 2 veces._____

4. ¿Cuál es la forma de realizar el pago a sus proveedores?.

a. Crédito___ b. Contado____. En caso de responder b, pasar a pregunta 6.

5.¿Qué porcentaje compra a crédito?

6. ¿Los proveedores le llevan el producto a la pulpería?

a. Sí___ b. No____. Si responde sí, pasar a pregunta 8.

7. ¿Dónde compra su producto?

a. En el municipio_____ b. En León_____ c. Otros_____ ¿Dónde?_____

8. ¿Está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor ubicado en este municipio, los productos seleccionados?

Sí_____ No_____

¿Porqué?_____



CAPÍTULO 3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1 FORMULACIÓN IDEA DE NEGOCIOS

He decidido desarrollar un plan de negocios para crear una empresa dedicada a la distribución de los productos de la canasta básica a las pulperías de Malpaisillo, porque es un proyecto familiar que he estado planificando con algunos miembros de mi familia. Consideramos que es una oportunidad de negocio viable, debido a algunas fortalezas identificadas a priori mediante lluvias de ideas y debates realizados en reuniones familiares.

Inicialmente se pretendía recuperar un negocio familiar que existió en años anteriores, éste consistía en la venta de productos de la canasta básica a la población del municipio de Malpaisillo. En este negocio se ofrecían variedad de productos a precios bajos, por lo cual era un negocio rentable, pero por falta de administración y control formal, fracasó. Tomamos la decisión de cambiar un poco el giro del negocio porque iniciar en el negocio anterior requería una mayor inversión, además de identificar la necesidad de las pulperías de disponer de un proveedor de productos de la canasta básica que les venda la mayoría de productos porque por experiencia se conoce que los propietarios de pulperías compran a más de 5 proveedores para poder adquirir estos productos.

3.1.1 Descripción del negocio.

Distribuidora “La económica”, es una empresa familiar comercial que se dedicará a vender y distribuir los productos de la canasta básica a las pulperías de Malpaisillo. Es por eso que este plan de negocio está enfocado en determinar la demanda y necesidades de las pulperías, además de conocer los recursos necesarios para crear la distribuidora.

El negocio estará ubicado en el municipio de Malpaisillo, departamento de León Nicaragua.



Las pulperías realizarán sus compras a través de pedidos efectuados con anterioridad. Los pedidos realizados por la mañana serán entregados por la tarde y los pedidos efectuados en la tarde se entregarán el día siguiente por la mañana. El negocio operará 6 días a la semana, de Lunes a Sábado en el horario siguiente: Lunes a Viernes, de 8:am a 5:pm y los día Sábados 8:am a 12:md.

El ejecutivo de ventas visitará a las pulperías 3 veces por semana para que realicen sus pedidos, además tendrán la ventaja de realizar pedidos extraordinarios por teléfono. La distribuidora realizará sus compras una vez por semana teniendo como base la consolidación de pedidos de las pulperías.

Los productos ofertados están divididos en 5 grupos:

✓ Granos básicos:

En este grupo se encuentran los productos básicos de la dieta alimenticia de los nicaragüenses tales como: arroz, azúcar, frijoles y aceite.

✓ Ingredientes:

Aquí agrupamos los ingredientes que se agregan a las comidas: sal, consomé, salsa inglesa, salsa de tomate, mostaza, chile, mayonesa.

✓ Artículos de limpieza:

Encontramos los siguientes productos de limpieza del hogar: desinfectante para piso, jabón de lavar traste, paste de lavar traste, detergente, cloro, jabón de ropa, pasta de lustrar.

✓ Limpieza personal:

Está constituido por productos para el aseo personal, forman parte de este grupo los productos siguientes: desodorante, jabón de baño, shampoo, pasta dental,



cepillo dental, navaja de afeitar, talco, gel para cabello, pañales, papel higiénico y toalla sanitaria.

✓ Misceláneos:

Grupo conformado por productos que usualmente se consumen en los hogares, a continuación detalle de éstos: sopa casera, sopa instantánea, pasta alimenticia, café instantáneo, café granulado, avena, refresco en polvo, fósforos.

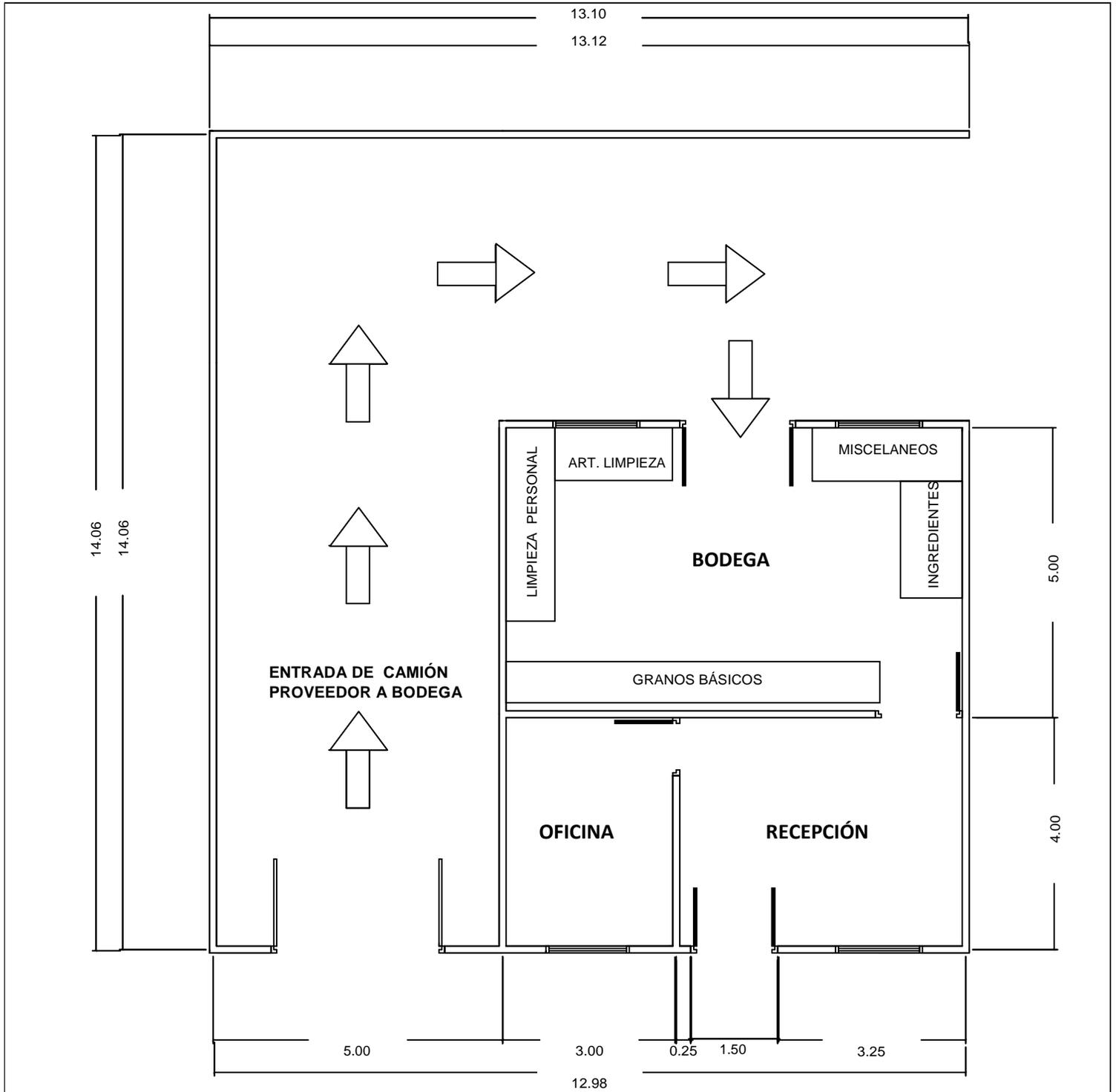
3.1.2 Requerimientos del local.

La distribuidora económica estará ubicado costado norte de Iglesia Católica. Este local fue elegido porque además de ser un lugar céntrico y estratégico, en este mismo local se encontraba el negocio anterior, por lo tanto reúne las condiciones necesarias para operar el negocio.

El local dispone de cuatro áreas básicas, distribuidas de acuerdo a las necesidades de operación, tales como: Recepción, Oficina, Bodega y descargue.

En el área de recepción se ordenarán los pedidos de manera individual para ser subidos al camión distribuidor, además se recibirá al representante del proveedor para realizar las transacciones comerciales. En la oficina desempeñará sus funciones el administrador. En el almacén se encuentran todos los productos de acuerdo a su clasificación.

El local cuenta con una amplia área de parqueo y dispone de un área para cargar los productos que serán distribuidos y descargar los productos comprados. A continuación encontramos un plano de la distribución del local.





3.1.3 Requerimientos de mano de obra.

De acuerdo al horario establecido en la descripción de la empresa y datos proporcionados en el apartado anterior, se identificó la necesidad en esta primera etapa de negocio, de disponer de 5 empleados.

Los empleados ocuparan 5 plazas, distribuidas en 5 puestos conformados de la siguiente manera: Administrador, Responsable de bodega, Auxiliar de bodega, Ejecutivo de ventas y Chofer.

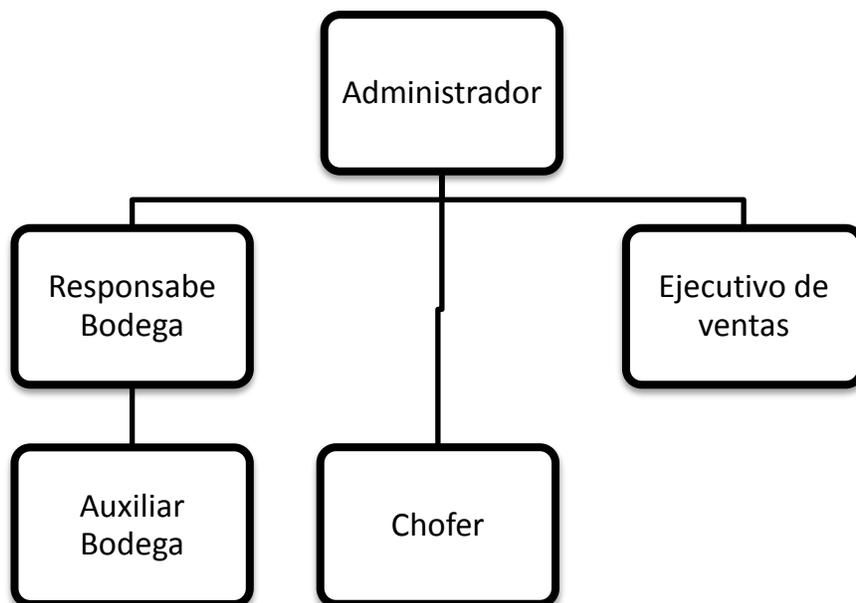
La descripción de puestos se encuentra en la sección de apéndices.

3.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

3.2.1 Organización.

3.2.1.1 Estructura organizacional.

Para el buen funcionamiento de la empresa es necesario disponer del personal seleccionado y calificado para la realización de las actividades laborales. Teniendo como referencia los requerimientos de mano de obra y la descripción y análisis de puestos propongo la siguiente estructura organizacional:





3.2.1.2 Cultura organizacional

La cultura de organizacional de *Distribuidora La Económica* se fundamenta principalmente en los siguientes valores:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Honradez.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Motivación.

Los empleados deberán rendir cuentas de sus funciones al superior inmediato establecido en la estructura organizacional. Debe existir colaboración entre sí para desarrollar otras funciones de apoyo que se les asigne en pro de prestar un buen servicio al cliente. Por lo tanto la empresa debe proyectar un ambiente de colaboración para brindar una excelente atención al cliente, lo cual constituye la imagen empresarial percibida por la población en general.

Las obligaciones principales que deberá cumplir cada uno de los colaboradores se encuentran plasmadas en la descripción y análisis de puestos, en la sección de apéndices del presente estudio investigativo.

3.2.2 Aspecto legal.

Para la constitución de esta empresa familiar es necesario acudir a dos instituciones públicas: Alcaldía municipal y Dirección General de Ingresos.

Primero debemos acudir a la Alcaldía del municipio de Malpaisillo para realizar la matricula del negocio teniendo como referencia el nombre y giro de la empresa. En esta institución pagamos un arancel para obtener la matricula del negocio, además de acuerdo a la categoría y giro del negocio se establece una cuota que se pagará mensualmente.



El segundo paso será inscribirnos como contribuyentes en la Dirección General de Ingresos, en nuestro caso acudimos a la Administración de Renta de la ciudad de León. En esta institución registramos nuestro negocio y solicitamos el número RUC (Registro único del contribuyente) para operar el negocio.

Se crea el Registro Único del Contribuyente que se denominará simplemente RUC, conforme la LEY CREADORA DEL REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 246 del 30 de Octubre de 1981, para adjudicar el Código Único de Identificación para fines de unificación de los Registros de los Contribuyentes que tengan relaciones con el Estado y sus Dependencias, armonizando así la gestión estatal y de información.

De acuerdo a la clasificación del contribuyente se establece una cuota, en este caso Distribuidora *La económica*, por el tamaño y giro del negocio pertenece al régimen de cuota fija, por lo cual se pagará una cuota fija cada mes.

3.3. MERCADO

3.3.1. Objetivo de la mercadotecnia

En la actualidad la mercadotecnia es un elemento muy importante para lograr objetivos específicos relacionados con las demandas y ventas del producto o servicio que ofertan las empresas. Con esta herramienta primordial denominada mercadotecnia se pretende ampliar el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa. Esto se logra conociendo los gustos y preferencias de los clientes, agregándole valor al producto o servicio vendido a través de la implementación de técnicas de mercadeo, provocando así un aumento de las ventas y las utilidades de la empresa.

A través de la aplicación de técnicas de mercadeo podemos determinar la demanda, gustos y preferencias de nuestros los clientes. También se realizará promociones de los productos para aumentar las ventas.



De esta manera Distribuidora *La económica* podrá ofertar productos acorde a las necesidades de sus clientes y lograr la satisfacción de éstos, lo cual constituye uno de los objetivos primordiales del mercadeo.

3.3.2. Investigación de mercado

Luego de haber aplicado el instrumento, en este caso la encuesta dirigida a los propietarios de pulperías, se obtuvo información relevante acerca de la cultura y preferencias de compra de nuestros clientes potenciales. A continuación detalle de los resultados más relevantes.

El 100% de las pulperías tienen más de un año de haberse establecido como negocio, distribuidos de la siguiente manera: el 63.9% de 1 a 4 años, el 19.4% de 5 a 8 años y un 16.7% más de 8 años. Dentro del 16.7% encontramos pulperías hasta con 35 años de haberse fundado. Estos datos son relevantes puesto que representa la estabilidad en el mercado de nuestros clientes potenciales.

Los productos enlistados en el instrumento son demandados por los propietarios, esto se refleja en los siguientes datos obtenidos: solamente el 8.3% no compran frijoles, ni mayonesa y el 2.8% del total de las pulperías no demandan chile, ni talco. Por lo tanto la mayoría de los encuestados usualmente compran todos los productos detallados en la lista.

Del total de los encuestados, el 36.1% compran sus productos a 5 proveedores, 58.3% adquieren sus productos a 6 proveedores y el restante 5.6% lo hace a 7 proveedores. Esto refleja una fuerte ventaja para nuestro negocio porque nosotros ofreceremos todos estos productos a las pulperías. Por lo tanto el responsable de las compras de las pulperías sólo comprará a un proveedor.

El consolidado de los resultados de la pregunta 3, arroja que todos los propietarios de pulperías realizan sus compras una vez a la semana a cada uno de los proveedores. Por lo tanto debemos tener presente esta cultura de compra de nuestros clientes potenciales.



Otro resultado muy interesante es acerca de la forma de pago a los proveedores, en esta pregunta encontramos que el 100% de los encuestados realizan sus compras a contado. Esta forma de pago manifestada por los encuestados, forma parte de oportunidades para *Distribuidora La Económica* porque no será necesario ofrecer crédito y podemos disponer de efectivo una vez entregado el producto.

Todos los encuestados respondieron que los proveedores le llevan el producto a la pulpería. Esta es otra característica de compra que debemos de tener presente para la creación del nuevo negocio.

Una pregunta interesante es cuando se indagó si está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor los productos seleccionados en la lista y el 100% respondió que sí, dentro de las razones emitidas por los encuestados del por qué comprarían a un nuevo proveedor encontramos las siguientes:

- ✓ Es más fácil y rápido comprarle a un solo proveedor porque se realiza un único pedido y no varios en un mismo día, como lo hacen actualmente.
- ✓ Consideran que sería más ordenado para el negocio, además se tiene la facilidad de comprar los productos cuando se necesitan y no tener que esperar hasta que regresen los proveedores que a veces tardan hasta quince días.
- ✓ Existe mayor facilidad para realizar reclamos porque existe un único proveedor.

En este apartado podemos apreciar el nivel de aceptación que tienen los propietarios de pulperías hacia un nuevo proveedor que les facilite los productos de la canasta básica.



3.3.3. Promoción del producto o servicio

Por las características que presenta este nuevo negocio se visitará a todas las pulperías del municipio de Malpaisillo, ofertando los productos a través de un catálogo que especifique las promociones, precios y productos disponibles. En el momento de la visita se entregarán volantes con información general del negocio para que puedan contactarnos y realizar los pedidos necesarios.

Después de haber realizado la promoción mencionada anteriormente, el ejecutivo de ventas como parte de sus funciones, realizará su recorrido habitual por las pulperías levantando los pedidos y ofertando los productos, de acuerdo a los días de visitas establecidos en el plan de trabajo.

Como estrategia de penetración de mercado estableceremos precios bajos y promociones de productos según las cantidades compradas. Además incluir algunas regalías al comprar un determinado producto.



3.4 ESTUDIO FINANCIERO.

3.4.1 Activos fijos, Inversión y Capital de trabajo.

Plan de inversión inicial.

Mobiliario y equipo oficina		\$ 1,000.00
Computadora y accesorios	\$ 600.00	
Escritorio y sillas	\$ 400.00	
Equipo de reparto		\$ 5,000.00
Motocicleta	\$ 1,000.00	
Panel Chevrolet	\$ 4,000.00	
Otros		
Publicidad	\$ 50.00	\$ 600.00
Remodelación local	\$ 450.00	
Constitución legal	\$ 100.00	
TOTAL		\$ 6,600.00

Para iniciar la operación del negocio se realizará una inversión en activos de \$6.000.00, sumados a una inversión en publicidad, remodelación del local y constitución legal de la empresa de \$ 600.00. La inversión de capital de trabajo obtenida a través del flujo de caja es de \$ 15.772.86, teniendo en cuenta \$ 1.000.00 como fondo inicial de caja, obtenemos una inversión inicial total de \$ 23.372.86.

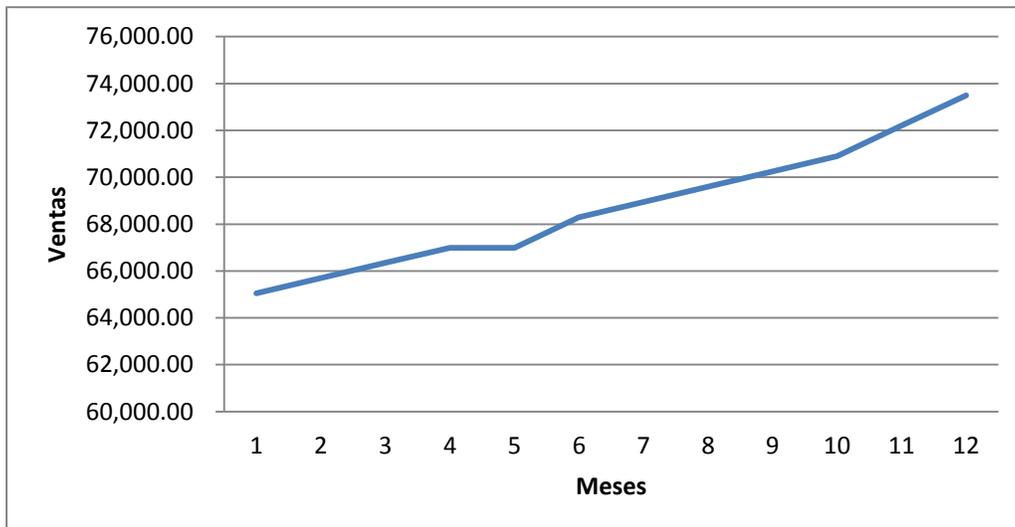


3.4.2. Presupuesto de ventas.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas para los primeros 12 meses, teniendo como referencia la demanda obtenida en el estudio de mercado y el precio de venta.

Pronóstico de ventas US\$

Mes	Ventas semanal	Ventas Mensual
1	16,260.94	65,043.76
2	16,423.55	65,694.20
3	16,586.16	66,344.64
4	16,748.77	66,995.07
5	16,748.77	66,995.07
6	17,073.99	68,295.95
7	17,236.60	68,946.39
8	17,399.21	69,596.82
9	17,561.82	70,247.26
10	17,724.42	70,897.70
11	18,049.64	72,198.57
12	18,374.86	73,499.45





3.4.3 Estados financieros

3.4.3.1 Estado de resultado de resultado proyectado a 12 meses.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
VENTAS	65,043.76	65,368.98	65,694.20	66,344.64	66,995.07	67,320.29	67,320.29	67,645.51	67,645.51	68,946.39	69,922.04	71,548.14
Costo de productos	61,079.78	61,385.18	61,690.58	62,301.37	62,912.17	63,217.57	63,217.57	63,522.97	63,522.97	64,744.57	65,660.76	67,187.76
Utilidad Bruta	3,963.98	3,983.80	4,003.62	4,043.26	4,082.90	4,102.72	4,102.72	4,122.54	4,122.54	4,201.82	4,261.28	4,360.38
<u>Gastos de operación</u>												
Gastos de ventas	894.57	897.94	901.33	904.71	905.14	911.50	914.89	918.30	921.70	925.12	931.49	937.87
Gastos de administración	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08	1,037.08
Utilidad de operación	2,032.33	2,048.78	2,065.22	2,101.47	2,140.68	2,154.15	2,150.75	2,167.16	2,163.76	2,239.62	2,292.71	2,385.43
Otros gastos	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00
Impuestos	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Utilidad neta	1,402.33	1,418.78	1,435.22	1,471.47	1,510.68	1,524.15	1,520.75	1,537.16	1,533.76	1,609.62	1,662.71	1,755.43

Costo de productos: Valor de la facturas del mes pagado al proveedor.

Gastos de ventas: Combustible y mantenimiento de vehículos, salario de Ejecutivo de ventas y Chofer.

Gastos de administración: Pago de servicios básicos, renta del local y salarios de los demás empleados.

Otros gastos: Recuperación de la inversión inicial en activos y otros.



3.4.3.2 Balance general

DISTIBUIDORA LA ECONÓMINA BALANCE INICIAL

BALANCE MES 1

ACTIVOS		PASIVOS	
<u>Activo circulante</u>	18,222.27	<u>Pasivo Circulante</u>	6,050.00
Efectivo	2,799.63		
Inventarios	15,422.64	Obligaciones por pagar a C/P	6,050.00
<u>Activo fijo</u>	5,910.00		
Mobiliario y equipo oficina	1,000.00	<u>Capital</u>	18,082.27
Vehículos	5,000.00		
Depreciación acumulada	<u>90.00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>24,132.27</u>	TOTAL PASIVO + CAPITAL	<u>24,132.27</u>

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	VALOR
Razones de liquidez		
Solvencia o circulante	Activo circulante/ Pasivo circulante	3.01
Prueba de ácido	Activo circulante - Inventario/ Pasivo circulante	0.46
Capital de trabajo (margen de seguridad)	(Activo circulante - Pasivo circulante/ Pasivo Circulante)*100	201.19%
Razones de endeudamiento		
Endeudamiento total	Pasivo total/Activo total	0.25



Deuda a activo total	Activo total/Capital contable	1.33
Razones de rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	(Utilidad bruta/Ventas)*100	6.09
Margen de utilidad en operación	(Utilidad de operación/Ventas)*100	3.12
Generación de utilidades	Utilidad de operación/Activo total	9%

3.4.4 Criterios de evaluación (VAN, TIR y PRI)

	<i>Período</i>	<i>Flujo de Fondos</i>
Inversión	0	- 23,372.86
Flujo de caja	1	1,952.33
	2	1,988.59
	3	2,024.85
	4	2,061.11
	5	2,060.67
	6	2,133.60
	7	2,169.84
	8	2,206.08
	9	2,242.31
	10	2,278.54
	11	2,351.45
	12	2,424.35

Con apoyo de la fórmula financiera que nos proporciona Excel, obtenemos en este proyecto un **VAN= \$ 748.81**, teniendo como referencia la tasa pasiva para dólares en el mes de Agosto 2013, según fuente del Banco Central de Nicaragua en su página Web (bcn.gob.ni) y los flujos futuros de caja proyectados a 12 meses, restando la inversión total expresada en el momento cero. Además obtenemos otro



indicador financiero muy importante que es **TIR= 1.56%**, teniendo también como referencia todos los flujos de caja a partir de la inversión total.

MES	SALDO	COMPROBACIÓN
0	- 23,372.86	- 23,372.86
1	1,952.33	1,922.41
2	1,988.59	1,928.11
3	2,024.85	1,933.17
4	2,061.11	1,937.63
5	2,060.67	1,907.53
6	2,133.60	1,944.77
7	2,169.84	1,947.50
8	2,206.08	1,949.67
9	2,242.31	1,951.32
10	2,278.54	1,952.46
11	2,351.45	1,984.05
12	2,424.35	2,014.22
SUMA		0.00
TIR		1.56%

Período de recuperación de la inversión (PRI)

MES	SALDO	SALDO DESCONTADO	SALDO ACUMULADO
0	- 23,372.86	- 23,372.86	- 23,372.86
1	1,952.33	1,931.66	- 21,441.20
2	1,988.59	1,946.71	- 19,494.48
3	2,024.85	1,961.22	- 17,533.26
4	2,061.11	1,975.20	- 15,558.06
5	2,060.67	1,953.88	- 13,604.18
6	2,133.60	2,001.61	- 11,602.57
7	2,169.84	2,014.06	- 9,588.51
8	2,206.08	2,026.02	- 7,562.50
9	2,242.31	2,037.49	- 5,525.01
10	2,278.54	2,048.49	- 3,476.51
11	2,351.45	2,091.65	- 1,384.86
12	2,424.35	2,133.67	748.81

Tasa de descuento=1.07%. La recuperación se ubica entre el onceavo y doceavo mes. Al interpolar encontramos que el tiempo de recuperación de la inversión es de 11 meses y 19 días.



3.5 CONCLUSIONES

Luego de finalizar los estudios correspondientes al plan de negocios (Estudio técnico, estudio administrativo, estudio de mercado, estudio financiero) podemos demostrar que se cumplió con el objetivo general que consiste en desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la distribución de productos de la canasta básica en las pulperías del municipio de Malpaisillo, departamento de León, Nicaragua. Por lo tanto se alcanzaron los objetivos específicos planteados, aportando de esta manera a cumplir el objetivo general.

El estudio técnico permitió realizar una descripción general del negocio, determinando los productos ofertados y la organización de éstos, las condiciones adecuadas prestadas por el local y el requerimiento de mano de obra para el funcionamiento eficiente del negocio.

A través del estudio administrativo definimos los puestos y funciones a desempeñar por los empleados, además se diseñó la estructura organizacional de acuerdo a las funciones de cada puesto. También este estudio nos demuestra los aspectos legales relacionados con la constitución de la empresa familiar.

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado demuestran la aceptación de la creación de la empresa de parte de nuestros clientes potenciales puesto que disponer de un único proveedor para la mayoría de los productos de la canasta básica representa ventajas importantes para los propietarios de pulperías, por lo cual todos están dispuestos a comprarle a un nuevo proveedor que ofrezca estas ventajas.

Para finalizar concluimos con el estudio financiero que demuestra la viabilidad financiera del negocio en el cual se determinan utilidades significativas reflejadas en los estados financieros. El estudio presenta criterios de evaluación positivos, donde se obtiene un VAN de \$ 748.81 y un TIR de 1.56% por lo cual concluimos que la rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.



APÉNDICES



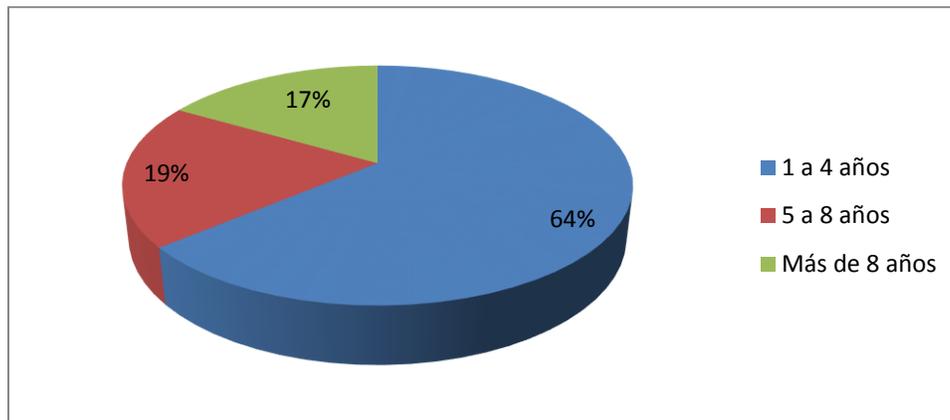
Apéndices 1:

Gráficos de encuesta.



Años del negocio

Años	Frecuencia	Porcentaje
1	3	8.3
2	7	19.4
3	8	22.2
4	5	13.9
5	3	8.3
6	1	2.8
8	3	8.3
10	1	2.8
15	1	2.8
25	2	5.6
30	1	2.8
35	1	2.8
Total	36	100





De la siguiente lista marque con una “X” los productos que usualmente compra. Detalle la cantidad que compra en una semana y la unidad de medida.

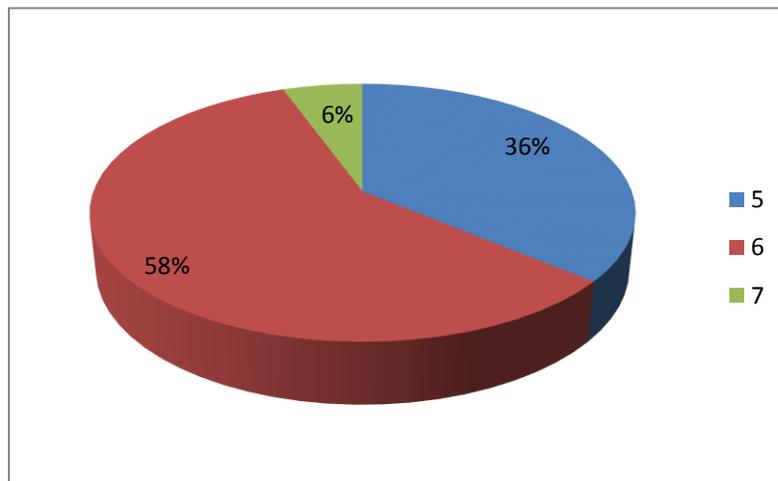
PRODUCTOS	SÍ	NO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD COMPRADA
Arroz	36	0	QUINTALES	55
Azúcar	36	0	QUINTALES	50
Frijoles	33	3	QUINTALES	31
Aceite	36	0	BIDÓN	55
Sal	36	0	BOLSA	54
Pastas alimenticias	36	0	UNIDADES	600
Sopa casera	36	0	CAJA	63
Sopa instantánea	36	0	CAJA	105
Consomé	36	0	CAJA	121
Salsa de tomate	36	0	CAJA	133
Salsa inglesa	36	0	UNIDADES	190
Mostaza	36	0	UNIDADES	442
Mayonesa	33	3	UNIDADES	309
Chile	35	1	UNIDADES	163
Cereales	36	0	BOLSA	139
Refresco en polvo	36	0	CAJA	145
Café granulado	36	0	BOLSA	88
Café instantáneo	36	0	CAJA	88
Jabón de lavar ropa	36	0	CAJA	92
Detergente	36	0	BOLSA	79
Cloro	36	0	BOLSA	114
Desinfectante para piso	36	0	BOLSA	98
Pasta de lustrar	36	0	UNIDADES	114
Paste de lavar traste	36	0	CAJA	53



Pasta dental	36	0	UNIDADES	566
Cepillo dental	36	0	UNIDADES	387
Desodorante	36	0	UNIDADES	242
Shampoo	36	0	BOLSA	80
Gel cabello	36	0	UNIDADES	253
Navaja de afeitar	36	0	CAJA	48
Talco	35	1	UNIDADES	150
Jabón de baño	36	0	UNIDADES	716
Papel higiénico	36	0	BOLSA	64
Toalla sanitaria	36	0	BOLSA	63
Pañales	36	0	BOLSA	63
Fósforos	36	0	CAJA	60
Jabón de lavar traste	36	0	CAJA	47

Actualmente, ¿a cuántos proveedores compra los productos mencionados?

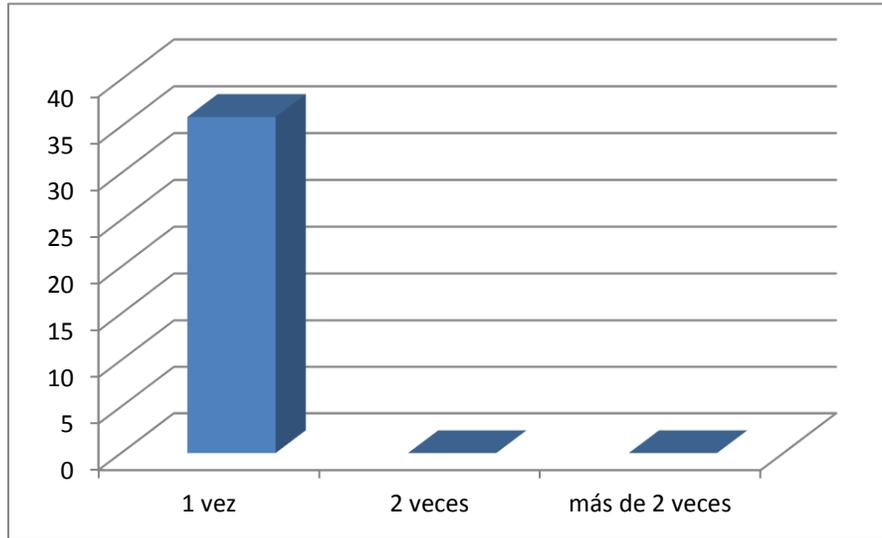
Cantidad de Proveedores	Pulperías
5	13
6	21
7	2
Total	36





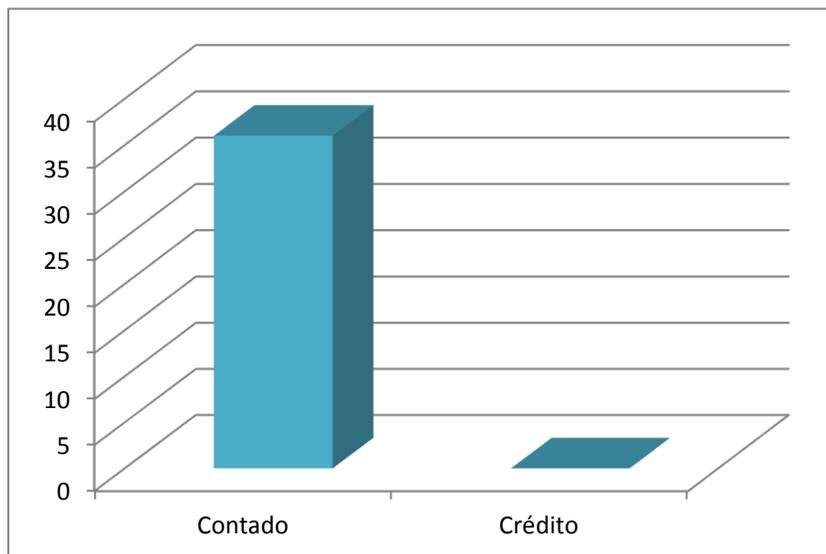
¿Cuántas veces a la semana compra a sus proveedores?

1 vez	36
2 veces	0
Más de 2 veces	0
Total	36



¿Cuál es la forma de realizar el pago a sus proveedores?

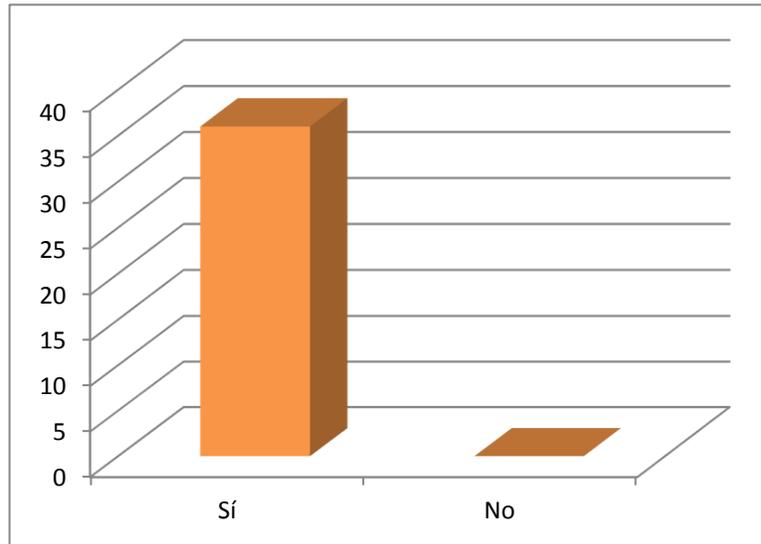
Contado	36
Crédito	0
Total	36





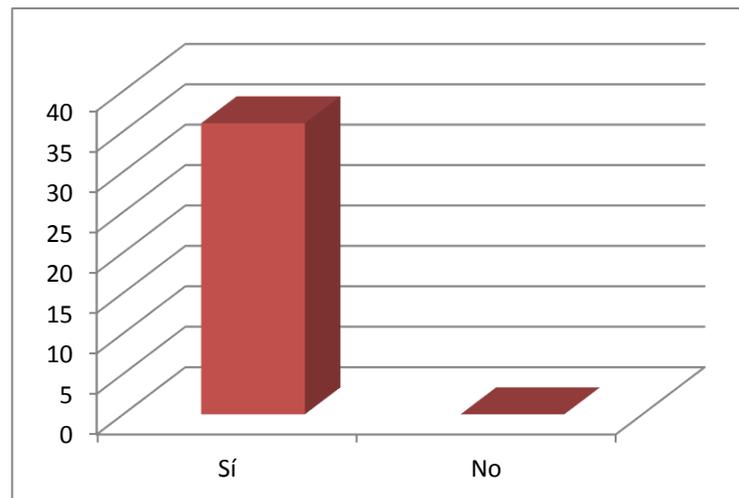
¿Los proveedores le llevan el producto a la pulpería?

Sí	36
No	0
Total	36



¿Está dispuesto a comprarle a un nuevo proveedor los productos seleccionados?

Sí	36
No	0
Total	36





Apéndices 2:

Descripción y

análisis de

puestos.



Descripción del puesto
Título: Administrador.
Descripción genérica: Se encarga de todas las actividades administrativas y checar la situación general de la empresa y su situación financiera.
Nivel del puesto: Primer nivel en el organigrama.
Subordinación: Socios de las empresa.
Supervisión: Responsable de bodega, Ejecutivo de ventas y chofer.
Jornada laboral: Lunes a Viernes de 8:am a 5:pm. Sábados de 8:am a 12:md
Tareas o atribuciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar pedidos a los proveedores, de acuerdo a los datos entregados por el responsable de bodega.✓ Elaborar las facturas que se entregará el auxiliar de bodega a los clientes.✓ Elaborar estados financieros.✓ Se encarga de todos los trámites de bancos, transferencias, depósitos, pago a proveedores.✓ Supervisión general del personal.✓ Realizar contratación del personal.✓ Elaborar planilla del personal.✓ Efectuar pagos de gastos operativos.
Análisis de puestos
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Escolaridad:</i> Licenciado en Administración de empresas o carreras afines al área de ciencias económicas. Manejo del paquete office.
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Experiencia:</i> tres años por lo menos; período que se considera necesario para la adquisición de habilidades en el campo laboral.



- ✓ *Aptitudes:* Excelente presentación y amabilidad, habilidades directivas, proactivo y capacidad de trabajo bajo presión.

Responsabilidades adquiridas.

- ✓ Supervisión del personal de la empresa.
- ✓ Información confidencial.
- ✓ Dinero recibido para realizar transacciones bancarias.

Condiciones de trabajo.

Ambiente de trabajo normal de oficina.



Descripción del puesto
Título: Responsable de bodega.
Descripción genérica: Es el encargado del funcionamiento general de la bodega, es responsable de velar por todos los movimientos que se realicen en ésta.
Nivel del puesto: Segundo nivel en el organigrama.
Subordinación: Administrador.
Supervisión: Auxiliar de bodega.
Jornada laboral: Lunes a Viernes de 8: am a 5: pm. Sábados de 8:am a 12:md
Tareas o atribuciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Recibir los pedidos de las pulperías realizados por el ejecutivo de ventas.✓ Entrega de pedidos de las pulperías al auxiliar de bodega.✓ Consolidar los pedidos de las pulperías realizados en la semana.✓ Elaborar los pedidos a los proveedores de acuerdo a la consolidación.✓ Recepción de pedidos entregados por los proveedores.✓ Ordenar los productos recibidos de parte de los proveedores.✓ Entregar los pedidos elaborados al administrador.✓ Realizar inventario de los productos, una vez a la semana.
Análisis de puestos
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Escolaridad:</i> El responsable de bodega debe disponer de nivel de estudio técnico o superior.
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Experiencia:</i> Con experiencia mínima de 2 años en puestos similares.



- ✓ *Aptitudes:* Discreción, responsabilidad, habilidades numéricas y en el uso de paquete office (Word, Excel, Access).

Requisitos físicos.

Esfuerzo físico para agacharse y levantar los productos entregados por el proveedor para luego ser ordenados en la bodega.

Responsabilidades adquiridas.

- ✓ Supervisar el trabajo del auxiliar de bodega.
- ✓ Información confidencial.
- ✓ Productos que entran a la bodega.

Condiciones de trabajo.

Labores realizadas dentro de la bodega, manipulación de productos de la canasta básica.



Descripción del puesto
Título: Auxiliar de bodega.
Descripción genérica: Será apoyo general del responsable de bodega.
Nivel del puesto: Tercer nivel en el organigrama.
Subordinación: Responsable de bodega.
Supervisión: No tiene.
Jornada laboral: Lunes a Viernes de 8: am a 5: pm. Sábados de 8:am a 12:md
Tareas o atribuciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Apoyar al responsable de bodega en la recepción de los pedidos entregados por los proveedores.✓ Recibe los pedidos de las pulperías que son entregados por el responsable de bodega.✓ Subir al camión distribuidor los productos que se entregarán a las pulperías.✓ Distribuir los productos a cada una de las pulperías de acuerdo a los pedidos elaborados por el ejecutivo de ventas.
Análisis de puestos
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Escolaridad:</i> Estudios mínimos de bachiller.✓ <i>Experiencia:</i> Con experiencia mínima de un año en entrega de pedidos y disponer de habilidades numéricas.



- ✓ *Aptitudes:* Iniciativa, resistencia a la fatiga física, mucha destreza manual, habilidades numéricas.

Requisitos físicos.

Esfuerzo físico para agacharse y levantar los productos para ser almacenados.

Responsabilidades adquiridas.

- ✓ Productos manipulados.

Condiciones de trabajo.

Labores realizadas en la bodega y fuera de ella cuando se entreguen de pedidos a las pulperías, manipulación de productos de la canasta básica.



Descripción del puesto
Título: Ejecutivo de ventas.
Descripción genérica: Será el responsable de realizar las operaciones de mercadeo de la empresa.
Nivel del puesto: Segundo nivel en el organigrama.
Subordinación: Administrador.
Supervisión: No tiene.
Jornada laboral: Lunes a Viernes de 8: am a 5: pm. Sábados de 8:am a 12:md
Tareas o atribuciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar pedidos a las pulperías.✓ Enviar pedidos efectuados en el día al responsable de bodega.✓ Enviar copias de pedidos al administrador.✓ Promocionar los productos ofertados.✓ Asesorar a los propietarios de las pulperías acerca de la ubicación de los productos.
Análisis de puestos
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Escolaridad:</i> Estudios técnico o superior en carreras de Ciencias económicas.✓ <i>Experiencia:</i> Experiencia mínima de 5 años en ventas o puestos similares.



- ✓ *Aptitudes:* Disponer de habilidades de mercadeo. Habilidades numéricas y analíticas.

Responsabilidades adquiridas.

- ✓ Manipulación de los pedidos.
- ✓ Cuidar los materiales y equipos utilizados.
- ✓ Información confidencial.

Condiciones de trabajo.

Ambiente de trabajo: La mayor parte del tiempo realizará su trabajo en el exterior de la empresa, visitando las pulperías.

Riesgos de trabajo: Presencia de posible accidente al conducir la motocicleta.



Descripción del puesto
Título: Chofer.
Descripción genérica: Es el encargado de realizar la entrega de pedidos.
Nivel del puesto: Tercer nivel en el organigrama.
Subordinación: Administrador.
Supervisión: No tiene.
Jornada laboral: Lunes a Viernes de 8: am a 5:pm. Sábados de 8:am a 12:md
Tareas o atribuciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar cobro de las facturas a los responsables de las pulperías en el momento de la entrega de los productos.✓ Entregar al administrador el dinero y las facturas cobradas.✓ Apoyar al auxiliar de bodega en la entrega de pedidos.✓ Es el encargado del chequeo y mantenimiento del vehículo, además apoyar en alguna movilización que se requiera en la empresa.
Análisis de puestos
Requisitos intelectuales. <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Escolaridad:</i> Estudios mínimos de bachiller.✓ <i>Experiencia:</i> Mínimo dos años en puestos similares. Licencia de conducir actualizada con las categorías 1, 2 y 3.



- ✓ *Aptitudes:* Responsable, buenas relaciones interpersonales, capacidad de comunicación, habilidades numéricas, destreza manual, resistencia a la fatiga física.

Responsabilidades adquiridas.

- ✓ Manipulación de los pedidos.
- ✓ Cuidar los materiales y equipos utilizados.
- ✓ Información confidencial.
- ✓ Facturas cobradas.
- ✓ Pedidos entregados.
- ✓ Dinero recibido de las facturas cobradas.

Condiciones de trabajo.

Ambiente de trabajo: La mayor parte del tiempo realizará su trabajo en el exterior de la empresa entregando pedidos a las pulperías.

Riesgos de trabajo: Presencia de posible accidente al conducir.



Apéndices 3:

Financieros



PRESUPUESTO DE COMPRAS US\$

Mes	Compras Semanal	Compras Mensual
1	15,269.94	61,079.78
2	15,422.64	61,690.58
3	15,575.34	62,301.37
4	15,728.04	62,912.17
5	15,728.04	62,912.17
6	16,033.44	64,133.77
7	16,186.14	64,744.57
8	16,338.84	65,355.36
9	16,491.54	65,966.16
10	16,644.24	66,576.96
11	16,949.64	67,798.55
12	17,255.04	69,020.15

COSTOS FIJOS

Nómina	1,484.93
Renta local	60.00
Agua	4.00
Electricidad	20.00
Teléfono	25.00
Impuestos	80.00
TOTAL	1,673.93



COSTOS VARIABLES

1. PRODUCTOS

PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO
	DE MEDIDA	COMPRA
GRANOS BÁSICOS		
Arroz	QUINTALES	40.08
Azúcar	QUINTALES	33.20
Frijoles	QUINTALES	32.00
Aceite	BIDÓN	20.00
INGREDIENTES		
Sal	BOLSA	2.80
Consomé	CAJA	0.76
Salsa de tomate	CAJA	3.36
Salsa inglesa	UNIDADES	0.52
Mostaza	UNIDADES	0.24
Mayonesa	UNIDADES	1.17
Chile	UNIDADES	0.47
MISCELÁNEOS		
Cereales	BOLSA	2.40
Refresco en polvo	CAJA	2.16
Café granulado	BOLSA	2.24
Café instantaneo	CAJA	4.68
Sopa casera	CAJA	2.92
Sopa instantanea	CAJA	4.68
Pastas alimenticias	UNIDADES	0.29
Fosforos	CAJA	1.24
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA		
Jabón de lavar ropa	CAJA	8.24
Detergente	BOLSA	7.60
Cloro	BOLSA	1.60
Desinfectante para piso	BOLSA	2.04
Pasta de lustrar	UNIDADES	1.03
Paste de lavar traste	CAJA	2.08
Jabón de lavar traste	CAJA	10.16



LIMPIEZA PERSONAL		
Pasta dental	UNIDADES	0.89
Cepillo dental	UNIDADES	0.31
Desodorante	UNIDADES	1.63
Shampoo	BOLSA	2.16
Gel cabello	UNIDADES	0.72
Navaja de afeitar	CAJA	3.20
Talco	UNIDADES	0.86
Jabón de baño	UNIDADES	0.42
Papel higiénico	BOLSA	6.96
Toalla sanitaria	BOLSA	5.72
Pañales	BOLSA	9.36

2. COMBUSTIBLE.

Vehículo	Rendimiento	Costo galón
Panel	70 km/galón	\$ 5.20
Moto	150 km/galón	\$ 5.20

3. MANTENIMIENTO VEHÍCULO.

El mantenimiento se realizará cada 3000 Km en ambos vehículos. El mantenimiento consiste en cambio de aceite y mantenimiento general. El mantenimiento general de la moto tiene un costo de \$ 10.00 y el del camión es de \$ 30.00.



DEPRECIACIÓN

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Valor Mobiliario y equipo	1,000.00					
Valor de desecho	100.00					
Depreciación Mobiliario y equipo	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Depreciación acumulada Mobiliario y equipo	180.00	360.00	540.00	720.00	900.00	

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Valor vehículos	5,000.00					
Valor de desecho	500.00					
Depreciación vehículos	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Depreciación acumulada vehículos	900.00	1,800.00	2,700.00	3,600.00	4,500.00	



DISTRIBUIDORA LA ECONÓMICA
NÓMINA DE PAGO

CARGO	SALARIO CÓRDOBAS	SALARIO DÓLARES	INSS LABORAL	INSS PATRONAL	INATEC	AGUINALDO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
ADMINISTRADOR	7,000.00	280.00	17.50	44.80	5.60	23.33	371.23	4,454.80
RESPONSABLE BODEGA	6,000.00	240.00	15.00	38.40	4.80	20.00	318.20	3,818.40
EJECUTIVO DE VENTAS	6,000.00	240.00	15.00	38.40	4.80	20.00	318.20	3,818.40
AUXILIAR DE BODEGA	4,500.00	180.00	11.25	28.80	3.60	15.00	238.65	2,863.80
CHOFER	4,500.00	180.00	11.25	28.80	3.60	15.00	238.65	2,863.80
TOTAL	28,000.00	1,120.00	70.00	179.20	22.40	93.33	1,484.93	17,819.20

Tipo de cambio C\$25.00 por \$ 1.00



FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS												
Ventas de contado	65,043.76	65,694.20	66,344.64	66,995.07	66,995.07	68,295.95	68,946.39	69,596.82	70,247.26	70,897.70	72,198.57	73,499.45
EGRESOS												
Compra productos	61,079.78	61,690.58	62,301.37	62,912.17	62,912.17	64,133.77	64,744.57	65,355.36	65,966.16	66,576.96	67,798.55	69,020.15
Nómina	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93	1,484.93
Local	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Combustible	295.72	298.67	301.63	304.59	304.59	310.50	313.46	316.42	319.37	322.33	328.25	334.16
Mantenimiento vehículo	42.00	42.42	42.84	43.27	43.71	44.14	44.58	45.03	45.48	45.93	46.39	46.86
Electricidad	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Agua	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Teléfono	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Impuestos	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Subtotal	63,091.43	63,705.60	64,319.78	64,933.97	64,934.40	66,162.35	66,776.54	67,390.74	68,004.95	68,619.16	69,847.13	71,075.10
SALDO CAJA	1,952.33	1,988.59	2,024.85	2,061.11	2,060.67	2,133.60	2,169.84	2,206.08	2,242.31	2,278.54	2,351.45	2,424.35

Inversión en capital de trabajo	15,772.86
Inversión en activos	6,600.00
Fondo inicial de caja y banco	1,000.00
Inversión total	23,372.86



PRESUPUESTO DE VENTAS DE MES 1

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD SEMANA	PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA	COMPRAS SEMANA	VENTAS SEMANA	COMPRAS MENSUAL	VENTAS MENSUAL	% INGRESOS POR GRUPO
<u>GRANOS BÁSICOS</u>									
Arroz	QUINTALES	55	40.08	42.20	2,204.40	2,321.00	8,817.60	9,284.00	
Azúcar	QUINTALES	50	33.20	34.60	1,660.00	1,730.00	6,640.00	6,920.00	
Frijoles	QUINTALES	31	32.00	34.00	992.00	1,054.00	3,968.00	4,216.00	
Aceite	BIDÓN	55	20.00	21.80	1,100.00	1,199.00	4,400.00	4,796.00	
Subtotal					5,956.40	6,304.00	23,825.60	25,216.00	38.77%
<u>INGREDIENTES</u>									
Sal	BOLSA	54	2.80	3.00	151.20	162.00	604.80	648.00	
Consomé	CAJA	121	0.76	0.84	91.96	101.64	367.84	406.56	
Salsa de tomate	CAJA	133	3.36	3.56	446.88	473.48	1,787.52	1,893.92	
Salsa inglesa	UNIDADES	190	0.52	0.55	98.12	104.50	392.46	418.00	
Mostaza	UNIDADES	442	0.24	0.26	106.08	113.33	424.32	453.32	
Mayonesa	UNIDADES	309	1.17	1.24	360.42	383.16	1,441.67	1,532.64	
Chile	UNIDADES	163	0.47	0.50	76.02	80.91	304.09	323.65	
Subtotal					1,330.68	1,419.02	5,322.71	5,676.09	9%
<u>MISCELÁNEOS</u>									
Cereales	BOLSA	139	2.40	2.56	333.60	355.84	1,334.40	1,423.36	
Refresco en polvo	CAJA	145	2.16	2.32	313.20	336.40	1,252.80	1,345.60	



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA CANASTA BÁSICA EN LAS PULPERÍAS DEL MUNICIPIO DE MALPAISILLO, DEPARTAMENTO DE LEÓN, NICARAGUA.

Café granulado	BOLSA	88	2.24	2.40	197.12	211.20	788.48	844.80	
Café instantáneo	CAJA	88	4.68	5.00	411.84	440.00	1,647.36	1,760.00	
Sopa casera	CAJA	63	2.92	3.12	183.96	196.56	735.84	786.24	
Sopa instantánea	CAJA	105	4.68	5.00	491.40	525.00	1,965.60	2,100.00	
Pastas alimenticias	UNIDADES	600	0.29	0.31	175.20	184.08	700.80	736.32	
Fosforos	CAJA	60	1.24	1.36	74.40	81.60	297.60	326.40	
Subtotal					2,180.72	2,330.68	8,722.88	9,322.72	14%
<u>ARTÍCULOS DE LIMPIEZA</u>									
Jabón de lavar ropa	CAJA	92	8.24	8.68	758.08	798.56	3,032.32	3,194.24	
Detergente	BOLSA	79	7.60	8.00	600.40	632.00	2,401.60	2,528.00	
Cloro	BOLSA	114	1.60	1.72	182.40	196.08	729.60	784.32	
Desinfectante para piso	BOLSA	98	2.04	2.20	199.92	215.60	799.68	862.40	
Pasta de lustrar	UNIDADES	114	1.03	1.10	117.78	125.40	471.14	501.60	
Paste de lavar traste	CAJA	53	2.08	2.24	110.24	118.72	440.96	474.88	
Jabón de lavar traste	CAJA	47	10.16	10.80	477.52	507.60	1,910.08	2,030.40	
Subtotal					2,446.34	2,593.96	9,785.38	10,375.84	16%
<u>LIMPIEZA PERSONAL</u>									
Pasta dental	UNIDADES	566	0.89	0.95	503.74	537.70	2,014.96	2,150.80	
Cepillo dental	UNIDADES	387	0.31	0.34	121.21	130.19	484.83	520.75	
Desodorante	UNIDADES	242	1.63	1.80	395.23	435.60	1,580.94	1,742.40	
Shampoo	BOLSA	80	2.16	2.36	172.80	188.80	691.20	755.20	



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA CANASTA BÁSICA EN LAS PULPERÍAS DEL MUNICIPIO DE MALPAISILLO,
DEPARTAMENTO DE LEÓN, NICARAGUA.

Gel cabello	UNIDADES	253	0.72	0.78	181.25	197.34	725.00	789.36	
Navaja de afeitar	CAJA	48	3.20	3.52	153.60	168.96	614.40	675.84	
Talco	UNIDADES	150	0.86	0.94	129.48	141.00	517.92	564.00	
Jabón de baño	UNIDADES	716	0.42	0.45	303.01	324.49	1,212.04	1,297.96	
Papel higiénico	BOLSA	64	6.96	7.44	445.44	476.16	1,781.76	1,904.64	
Toalla sanitaria	BOLSA	63	5.72	6.12	360.36	385.56	1,441.44	1,542.24	
Pañales	BOLSA	63	9.36	9.96	589.68	627.48	2,358.72	2,509.92	
Subtotal					3,355.80	3,613.28	13,423.21	14,453.11	22%
				TOTAL	15,269.94	16,260.94	61,079.78	65,043.76	100.00%



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaraz Rodriguez, Rafael, (2006). *El emprendedor de éxito*. tercera edición México D.F, Mc Graw-Hill.

Ávila, Oscar (2008, Abril). *Herramienta de software para preparar planes de negocios*. Revista Ingeniería e Investigación. Vol 28, N°1. Pág. 154-161. Recuperado el 02 de Junio de 2010, de <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v28n1/v28n1a17.pdf>

Delgado, Adolfo, (2008, 08 de Septiembre). *Generalidades del estudio de mercado*. Recuperado el 30 de marzo del 2012, <http://emprendeunefa.wordpress.com/2008/09/08/generalidades-del-estudio-de-mercado/>

Díaz, Tania (2011, 05 de Julio). *Las MIPYMES como base de la economía nacional*. Revista El Observador Económico. Recuperado el 21 de Enero de 2013 de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1146>.

Galindo, Carlos (2006). *Manual para la creación de empresas*. Segunda edición. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Heredia, Lucio y otros, (2008, Julio-Diciembre). *Los sistemas de control de gestión y la innovación: su efecto sobre el rendimiento de las pymes*. Red de revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal. Vol. 11, num. 17. Pág. 135-152. Recuperado el día 29 de Mayo de 2010, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784012>

INIDE (2008). *Larreynaga en cifras*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013 de <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CifrasMun/Leon/LARREYNAGA.pdf>.

LA GACETA, DIARIO OFICIAL (08 de Febrero 2008). Ley N° 645 “LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)”. Recuperado el 21 de Enero de 2013 de http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=oVaKtl_xnwc%3d&tabid=181&language=en-US

Leiva, Juan Carlos (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica. Editorial tecnológica de Costa Rica.



Luchia-Puig, Cecilia, (1998). *Cómo crear mi propia empresa*. México D.F, Ediciones Macchi

Navarro, Melian y otros (2010). *Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción laboral en tiempos de crisis*. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*. Pág 43-67.

Rodriguez, Alfonso (2009, Abril). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. *Pensamiento y gestión*. Pág. 94-119. Recuperado el 25 de mayo de 2010, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf

Rostrán, Carlos y otros (Junio/Julio 2011). *Un año de asistencia a las MIPYMES*. Nicaragua Empresaria. *Revista del Consejo Superior de la Empresa Privada*. Volumen N°18.

Thomasson, Roy (2009, Julio). *Ciencia, innovación y emprendimiento: La próxima generación de negocios en las Américas*. *Red de revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. Vol 34, N°7. Pág. 454. Recuperado el 27 de mayo de 2010, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911406002>

Urrutia Mairena, Arnulfo, (2006). *Éxito emprendedor: Historias y claves del triunfo empresarial nicaragüense*. Managua, Nicaragua. ITECA.

Zhara, S.A., Neubaum D.O y Naldi, L (2007). *The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources*. *Small Business Economics*, vol.29, pág.309-327. Recuperado el 11 de Junio de 2010, de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/sanchez_trejo_victor_manuel/20_resumen_de_resultado_planeacion_estrategica_pyme.pdf