UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TITULO:

"PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS ESCOLARES Y DE OFICINA, EN EL SECTOR DEL BARRIO VILLA LIBERTAD UTILIZANDO EL *MODELO DE NEGOCIOS CANVAS*"

AUTORES:

- Br. Tania Judith Morales Contreras. No. Carné: 2011-37364.

- Br. Carlos Gerald Moreno Talavera. No. Carné: 2011-37576.

- Br. Javier Enrique Espinoza Villagra. No. Carné: 2011-37609.

TUTOR:

ESP. Marvin Rene Sánchez Munguía.

Managua, julio del año 2020.

Dedicatoria

A Dios quién nos guía por el buen camino, nos da fuerzas para seguir adelante, enseñándonos a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fe, ni desfallecer en el intento.

A nuestras familias quienes nos han apoyado siempre en cada instante de nuestra vida. A nuestros padres, por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para culminar esta etapa.

A los Compañeros que han luchado por nuestro derecho a la paz, al trabajo, a la salud, a la educación y a la libre circulación.

-Carlos y Tania

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por ser mi guía en los momentos más difíciles a mi familia y amigos, con especial gratitud a madre Marleny, mi mayor ejemplo y fuente de admiración, a mi padre Javier por enseñarme a luchar por mis metas sin importar la adversidad.

A mis hermanas Paola, Angie, Kelly y Andy, por estar a siempre a mi lado.

A todos aquellos que anhelan una Nicaragua libre.

A la memoria de mi hermano Irwing. Si pude.

-Javier

Agradecimientos

Deseamos agradecer primeramente a Dios por otorgarnos salud y entendimiento, en el transcurso de nuestra vida.

A nuestras familias, por estar presente en cada momento que lo necesitábamos, brindándonos incondicionalmente su cariño, guía y fortaleza.

A la Universidad, por permitirnos convertirnos en unos profesionales en lo que tanto nos apasiona, a cada maestro que contribuyo directa o indirectamente en la formación de cada uno de nosotros y fue parte de nuestro proceso integral de crecimiento, que deja como producto terminado este grupo de graduados, y como prueba y recuerdo, esta tesis que perdurará dentro de nuestros conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

-Los Autores.

Resumen

En la actividad empresarial, la construcción de un modelo de negocio se presenta como una necesidad y requisito para determinar un mayor nivel de certeza a la hora de realizar una inversión; con su implementación se posibilita el generar propuestas de valor y de diferenciación para los mercados seleccionados, con el fin de contribuir con la sostenibilidad de una organización o emprendimiento.

El presente trabajo monográfico está enfocado en la realización de una propuesta de modelo de negocios, los autores, como emprendedores, decidimos desarrollarlo para la creación de una tienda dedicada a la comercialización de productos escolares y accesorios de oficina, ubicado en el Distrito Siete de Managua.

El modelo por utilizar para la propuesta es el conocido como “Modelo de Negocios CANVAS” de Osterwalder, que consiste en definir el proyecto de emprendimiento en nueve módulos, cuyo objetivo es poder identificar factores externos e internos para poder impulsar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado, teniendo como resultado un panorama útil para implementar la estructuración de una Pyme.

Al finalizar la aplicación del plan de negocios bajo el modelo Canvas se pudieron validar datos como los tipos de clientes la propuesta de valor; los canales de información, de evaluación y de compra; el tipo de relación que se quiere con cada cliente; como se obtendrán ingresos; cuales son los recursos clave; actividades clave; asociaciones clave y estructura de costos que ayudaron a determinar las características y la viabilidad del proyecto.

Índice

Introducción 1

Antecedentes 3

Situación actual y condiciones de oportunidad 4

Justificación 5

Objetivos 7

Objetivo General 7

Objetivos Específicos 7

I. Marco Teórico 9

1.1. Modelo de Negocios 9

1.2 Modelo de Negocios CANVAS 10

a) Bloque de clientes. 12

b) Propuesta de valor. 13

c) Canales. 14

d) Relación con los clientes. 15

e) Flujo de ingresos. 16

f) Recursos claves. 17

g) Actividad clave. 18

h) Recursos clave. 19

i) Estructura de los costos. 20

1.3 Plan de Marketing. 24

1.3.1 Mercado. 24

1.3.2 Tipos de mercado. 25

a) Libre competencia. 25

b) Mercado Monopólico. 26
c) Mercado oligopólico. 26
d) Mercado Monopsonio. 27
1.3.3 Componentes del plan de mercadeo 27
a) Oferta. 27
b) Demanda. 28
c) Estimación de la demanda. 29
d) Curva de la demanda. 29
e) Segmentación del mercado 30
1.3.4 Tipos de segmentos de mercado. 31
1.3.5 Mezcla de mercado. 32
a) Producto. 32
b) Precio. 32
c) Plaza. 32
d) Promoción. 32
1.4 Estudio Técnico 33
1.4.1 Distribución de la planta. 34
1.4.2 Estructura organizacional. 34
1.4.2.1 Organigrama. 34
1.4.2.2 Análisis de los puestos de trabajo. 35
1.4.3 Marco legal. 35
1.4.3.4 Registro mercantil. 35
1.4.3.5 Alcaldía municipal. 36
1.5 Análisis Financiero 37

1.5.1 Inversión..... 37
1.5.1.1 Inversión fija..... 37
1.5.1.2 Inversión total..... 37
1.5.2 Capital de trabajo. 38
1.5.3 Fuentes de financiamiento. 38
1.5.3.1 Tipos de fuentes de financiamiento 38
1.5.4 Evaluación financiera. 40
1.5.4.1 Relación beneficio costo (RB/C). 41
1.5.4.2 Valor Actual Neto (VAN). 41
1.5.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR). 42
1.5.4.4 Período de Recuperación de la Inversión. 42
II. Filosofía Empresarial 44
2.1 Descripción de la empresa..... 44
2.2. Definición del nombre y símbolo. 44
2.3. Misión..... 46
2.4. Visión 46
2.5. Valores..... 46
2.6. Objetivos 46
2.7. Ubicación 47
2.8. Estrategias de negocio..... 47
III. Modelo de Negocios Canvas, Tienda ANZUS 50
3.1. Propuesta de valor..... 51
3.2. Plan de mercadeo..... 54
3.2.1. Análisis del Micro entorno 54

3.2.1.1. Definición del segmento de mercado. 54
3.2.1.2. Caracterización de los consumidores. 55
3.2.2. Estimación de la demanda. 55
3.2.2.1. Número de clientes y definición del porcentaje de participación del mercado. 56
3.2.3. Mezcla de marketing. 58
3.2.3.1. Producto. 58
3.2.3.2. Precio. 61
3.2.3.3. Plaza. 63
3.2.3.4. Promoción. 64
3.2.3.5. Publicidad. 65
3.3. Recursos y Actividades Claves. 66
3.3.1. Actividades clave. 66
3.3.1.1. Análisis de la cadena de valor. 66
3.3.1.2. Actividades primarias. 67
3.3.1.3. Actividades de apoyo. 70
3.3.2. Marco legal. 72
3.3.3. Recursos clave. 73
3.3.3.1. Estructura organizacional. 73
3.3.3.2. Infraestructura. 75
3.3.3.3. Distribución y sistema de almacenamiento. 76
3.4. Análisis financiero. 78
3.4.1. Gastos de capital. 78
3.4.2. Inversión fija. 78

3.4.3. Inversión diferida 79
3.4.4. Capital de trabajo 80
3.4.5. Costos de operación 82
3.4.6. Costos de venta 82
3.4.7. Costos de administración 83
3.5. Ventas y proyección de ventas 84
3.6. Análisis de punto de equilibrio 85
3.7. Balance general y Estado de resultado 95
3.8. Flujo de fondos netos e indicadores financieros 97
3.8.1. Valor presente neto 98
3.8.2. Tasa interna de retorno. 98
3.8.3. Relación Costo – Beneficio 99
3.8.4. Periodo de recuperación de capital. 99
IV Análisis de Mercado y Tendencias Claves 100
4.1. Análisis de la industria 100
4.1.1. Segmentación de la industria. 100
4.1.2. Identificación de actores clave de la industria. 101
4.1.3. Análisis de Porter. 102
4.1.4. Análisis de competidores 106
4.1.4.1. Identificación y caracterización de los competidores 106
4.1.4.2. Mapa de posicionamiento relativo. 107
4.1.4.3. Fortalezas y debilidades de los competidores. 108
V Análisis de Riesgos 109
5.1. Análisis FODA. 109

a) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) 112

b) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)..... 114

5.1.2. Gestión de los riesgos 116

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). 121

VI Conclusiones 122

V Recomendaciones 124

7. Bibliografía 125

8. Anexos 127

Anexo 1: Censo realizado en el 2011, Delegaciones Distritales (ALMA 2011) 127

Anexo 2: Tasa de crecimiento indicados por el INIDE (Censo, 2008)..... 128

Anexo 3: Lista de precios, Proforma Librería Hispanoamericana S, A. 129

Anexo 4: Flyer comercial, Tienda ANZUS 131

Anexo 5: Determinación del salario 132

Anexo 6. Calculo de salarios. 147

Anexo 7: Determinación del capital de trabajo 148

Anexo 8: Ventas y proyección de ventas..... 149

Anexo 9: Servicios asociados a la página web..... 152

Anexo 10: Punto de equilibrio..... 153

Anexo 11: Resultados de las encuestas..... 168

Anexo 13: Depreciación de activos fijos 179

Anexo 14: Amortización de activo diferido..... 180

Ilustraciones

Ilustración 1: Osterwalder & Pigneur, 2010 Modelo Canvas. [Figura]. 11
Ilustración 2: Apropiación del modelo Canvas. 11
Ilustración 3: Bloque de clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 12
Ilustración 4: Propuesta de Valor. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 13
Ilustración 5: Canales. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 15
Ilustración 6: Relación con los clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 16
Ilustración 7: Flujo de ingresos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 17
Ilustración 8: Recursos Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 18
Ilustración 9: Actividades Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 19
Ilustración 10: Red de partners. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 20
Ilustración 11: Estructura de costos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009). 21
Ilustración 12: Nueve bloques. Modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 21
Ilustración 13: Nueve bloques. Modelo de negocio Model Generation. (Osterwalder & Pigneur, 2010). 22
Ilustración 14: Lienzo de Canvas. Descarga de Canvas (BusinessModelGeneration). 22
Ilustración 15: Finalidad del lienzo. (BusinessModelGeneration). 23
Ilustración 16: Estructura de Flujos en una economía moderna de intercambio, Fuente (Kloter & Armstrong, 2012). 25
Ilustración 17: Curva de la demanda, Fuente: Gracias, 2004, pp. 87. 29
Ilustración 18: Símbolo Runa Ansuz, Cecilia Bergoboy 2013. 44

Ilustración 19: Análisis de colores de la competencia - Elaboración propia 45
Ilustración 20: Logo de Tienda ANZUS- Elaboración propia 45
Ilustración 21: Ubicación Tienda ANZUS. 47
Ilustración 22: Canales - Elaboración propia 64
Ilustración 23: Cadena de valor Gerencial de Michael Porter - Fuente: Alonso (2008). 66
Ilustración 24: Organigrama, Tienda ANZUS- Elaboración propia 74
Ilustración 25: Infraestructura, Tienda ANZUS 75
Ilustración 26: Mapa de posicionamiento relativo. Elaboración Propia..... 107

Índice de tablas:

Tabla 1.a: Propuesta de valor 51

Tabla 1.b: Propuesta de valor 52

Tabla 1.c: Propuesta de valor 53

Tabla 2: Proyección poblacional D VII 56

Tabla 3: Porcentaje acumulativo poblacional del DVII 57

Tabla 4.a: Lista de artículos escolares..... 60

Tabla 4.b: Lista de artículos escolares..... 60

Tabla 5: Bienes Inversión fija 78

Tabla 6: Inversión Diferida del proyecto..... 79

Tabla 7: Capital de trabajo 80

Tabla 8: Inversión total del Proyecto..... 81

Tabla 9: Costos de operación del proyecto..... 82

Tabla 10: Costos de venta 82

Tabla 11: Costos de administración..... 83

Tabla 12: Proyección de Ventas 84

Tabla 13.a: Proyección de punto de equilibrio para el año 2020 85

Tabla 13.b: Proyección de punto de equilibrio para el año 2020 86

Tabla 14.a: Proyección de punto de equilibrio para el año 2021 87

Tabla 14.b: Proyección de punto de equilibrio para el año 2021 88

Tabla 15.a: Proyección de punto de equilibrio para el año 2022 89

Tabla 15.b: Proyección de punto de equilibrio para el año 2022 90

Tabla 16.a: Proyección de punto de equilibrio para el año 2023 91

Tabla 16.b: Proyección de punto de equilibrio para el año 2023 92

Tabla 17.a: Proyección de punto de equilibrio para el año 2024 93

Tabla 17.b: Proyección de punto de equilibrio para el año 2024 94

Tabla 18: Balance General, Tienda ANZUS 97

Tabla 19: Estado de resultado, Tienda ANZUS (2020)..... 97

Tabla 20: Recuperación de capital..... 99

Tabla 21: Caracterización de los competidores. 106

Tabla 22: Fortalezas y debilidades de los competidores.. 108

Tabla 23: Análisis FODA..... 111

Tabla 24: Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector (MEFI).... 113

Tabla 25: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFE) 115

Tabla 26:Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). 121

Introducción

Con el auge del emprendimiento, los pequeños negocios en la actualidad se han convertido en la principal fuente de empleos y generación de divisas para el país. Para ello se ha tenido que recurrir a implementar los negocios dentro de modelos predefinidos, que sustentados por los "*Planes de Negocio"* se han convertido en un instrumento fundamental a la hora de plantear las iniciativas de creación de establecimientos comerciales o de otra forma de actividad económica, dentro de estos negocios la mayoría se dedican a la venta de comida, pulperías y barberías/salones de belleza.

El presente de Trabajo de tesis, pretende proponer un "*Plan de Negocio",* para la creación de una tienda dedicada a la comercialización de productos escolares y accesorios de oficina, el cual estaría ubicado en el Distrito Siete de Managua, en el barrio Villa Libertad, dicha ubicación se asume por motivos estratégico, ya que la zona representa al menos el 10% de la extensión territorial del municipio y es uno de las zonas con mayor densidad poblacional siendo esta de 6,130 habitantes/Km^2 al año 2011. Además, en este sector se concentran aproximadamente 20 colegios e institutos que agrupan una gran aglomeración de estudiantes, la zona cuenta con rutas de acceso directo a través de transporte urbano colectivo

El Plan de Negocios estará fundamentado bajo el Modelo de Negocios CANVAS de Osterwalder, que consiste en definir el proyecto de emprendimiento en nueve módulos básicos que tratan de explicar el proceso de cómo una empresa genera ingresos, partiendo de una propuesta de valor que se comunica a los potenciales clientes.

Así, el primer paso que los emprendedores deben realizar según el Modelo CANVAS es *realizar la segmentación de clientes* que consiste en

caracterizar y clasificar los clientes.

Esto permite "Definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 1), para llegar a esto *se realiza primeramente el Plan de Mercadeo*.

Luego el autor orienta "En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26). Posteriormente se fijan los factores que aseguren la relación a largo plazo con el cliente, es decir: "Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28). A continuación, el modelo indica que se debe *definir los flujos o fuentes de ingreso y activos del Negocio* esto consiste en saber cómo obtener el dinero durante el funcionamiento del Negocio.

El siguiente paso es *identificar los recursos claves* los cuales el autor define como: "Recursos que pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos". Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave." (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34)

Luego se debe estipular las asociaciones clave, enumerar los agentes que se necesita para trabajar y hacer posible el funcionamiento del modelo de Negocio. *Finalmente se debe detallar la estructura de costes con sus respectivas fuentes de ingresos*. A pesar que lo primero que se realiza es el Plan de Negocio, lo que se detalla inicialmente en el trabajo de Tesis, es el Modelo CANVAS alimentado por la información recabada en el Plan.

Antecedentes

En la búsqueda de los antecedentes de este Plan de Negocio, se ha determinado que los negocios existentes iguales o similares en el sector del barrio de Villa Libertad y zonas aledañas no tienen concepto claro de negocio ya que al mismo tiempo que venden artículos escolares, también venden ropa, calzado etc., y la presente propuesta incluye accesorios tecnológicos. Por tanto, no hay antecedentes de este tipo de negocios.

Es a partir de estas condiciones, en que un grupo de emprendedores (Egresados de la carrera de Ingeniería de sistemas) identifica el potencial nicho de mercado para cualquier Negocio, pero en un sondeo de opinión y utilizando el método de observación, se puede apreciar la oportunidad.

Al analizar de forma empírica varias propuestas de negocio, se decide enfocarse en la creación de un negocio de artículos escolares y de oficina, así como también productos tecnológicos (memorias USB, calculadoras etc.,). Dichos emprendedores inician el Plan con capital propio.

Por otro lado, como antecedentes teóricos no se puede hacer referencia de Trabajos de Tesis para la creación de Negocios a partir del Modelo CANVAS.

Situación actual y condiciones de oportunidad

La población del Distrito VII es 176,339 habitantes, según el cálculo realizado a partir de los datos proporcionados por el censo realizado en el 2011, Delegaciones Distritales, ALMA 2011 (Ver Anexo 1), cuenta con 5 colegios de primaria y colegios de secundaria; otras de las ventajas del sector es que existe un lugar disponible para el punto de ventas, dicho punto de venta se encuentra en donde se encuentran gran parte de las rutas de transporte urbano colectivo de la zona como lo son: 103, 112, 116, 118 y 168, por lo que representa un acceso principal a diferentes barrios del distrito VII entre ellos están: Villa Venezuela, Anexo Villa Venezuela, Villa Libertad, Anexo Villa libertad y Arlen Siu, también es una de las vías principales de acceso al cementerio Milagro de Dios.

En los últimos años el sector del Barrio Villa Libertad ha tenido un gran crecimiento económico, esto debido a los factores antes mencionados, también se observa que existe un pequeño Negocio que ofrece artículos escolares, pero su oferta es diversificada en la distribución de artículos escolares, es decir que no cuenta con una clara propuesta de valor, su publicidad y promoción es limitada.

Al observar sus productos es claro que no cuenta con una sólida relación con sus proveedores. A pesar de esto se observa la creciente demanda de estos productos. Como condición de reto, se puede mencionar la fuerte competencia que presentan dos mercados cercanos.

Todo lo anterior indica que existen condiciones a partir de un Negocio que bien Planeado cumpla con las demandas del mercado.

Justificación

Las poblaciones altamente concentradas, como lo es en el sector Villa libertad, exigen contar con abastecimiento de todos los servicios esenciales necesarios para el desarrollo de la sociedad. Los servicios educativos y formativos son de los servicios más importantes, especialmente para una sociedad en crecimiento, este a su vez requiere de servicios complementarios como son las librerías, bibliotecas, etc.

En el sector de artículos escolares y de oficina se encontró que existe una oportunidad de inversión atractiva, al observar el comportamiento del crecimiento estudiantil y analizar la oferta frente a esta demanda, se observa que resulta en una oferta insatisfactoria. Por ello, se presenta esta propuesta de creación de una tienda de artículos escolares, basada en un modelo que adecua un negocio en correspondencia al escenario planteado y garantiza la rentabilidad en el tiempo; este modelo llamado Modelo Canvas, ha sido ampliamente aceptado en otros países gracias a los resultados directos y fáciles de interpretar.

Se ha notado que muchos clientes desisten de comprar los productos en los pequeños comercios que existen en donde se comercializa estos artículos, ya que es su mayoría los solicitados no encuentran en existencia o bien sus precios son muy elevados o no se tiene una buena retroalimentación, como por ejemplo mayor surtido de mercadería, precios accesibles, servicio a domicilio, lo que justifica la realización del siguiente Plan de Negocios.

La puesta en marcha de este Negocio, provocará un alivio para los habitantes del sector ya que no tendrán que viajar largo como por ejemplo a los mercados capitalinos o las grandes tiendas que se no se encuentran en el sector, donde no tienen opción a descuentos porque ya tienen precios fijos en

sus sistemas o el gasto en transporte es elevado. También se beneficia a los estudiantes que se agrupan en los centros educativos cercanos.

Por otro lado, se generan plazas de trabajo beneficiando a varias cabezas de familia. La sociedad y la comunidad reciben una inyección de fomento a la economía al realizarse transacciones financieras, pagos de impuesto y se establecen nuevas relaciones de comercio con proveedores y distribuidores de productos del rubro.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para la creación de una tienda de artículos escolares y de oficina en el sector del barrio Villa Libertad.

Objetivos Específicos

- Describir la filosofía empresarial adecuada a las circunstancias específicas del negocio.
- Realizar un estudio de mercado en búsqueda de factores requeridos para la elaboración del modelo.
- Detallar las fuentes de ingresos y activos del negocio.
- Definir la propuesta de valor que conlleve beneficios para los clientes y el negocio.
- Detallar la estructura de costos generada por los elementos del modelo de negocio y la rentabilidad en el tiempo.

I. MARCO TEÓRICO

I. Marco Teórico

1.1. Modelo de Negocios

El propósito de un plan de negocios es facilitar la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa, teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. (Osterwalder & Pigneur, 2010) definen. “Un modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta el valor” (p.16).

La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de los negocios donde se ha utilizado “modelo de negocio” para referirse principalmente, a la forma de generación de ingresos del negocio a través de Internet.

Finalmente, existe una coincidencia general en que “modelo de negocio” se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Magretta (2002) define el modelo de negocio como. “Historias que explican cómo la empresa trabaja” (p.87). Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? Según Amit & Zott, (2001). “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Pág. 511).

1.2 Modelo de Negocios CANVAS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, Osterwalder & Pigneur (2010) afirman. “La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa”. (p. 15).

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece, está compuesto de nueve bloques:

a) Segmento de clientes
b) Alianzas clave
c) Propuesta de valor
d) Actividades
e) Canales
f) Flujo de ingresos
g) Estructura de costos
h) Recursos clave
i) Relaciones con los clientes

A continuación, se presentan las ilustraciones 1 y 2, en las cuales se muestran los componentes mencionados anteriormente.

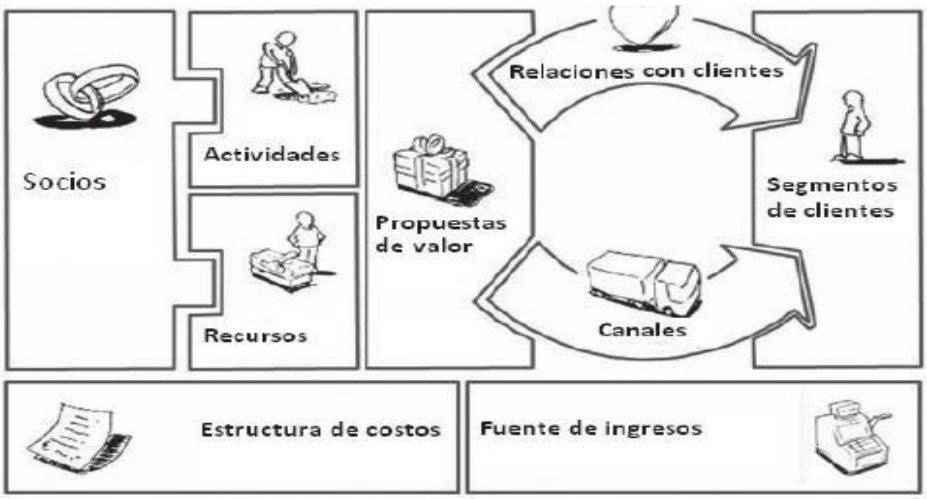


Ilustración 1: Osterwalder & Pigneur, 2010 Modelo Canvas. [Figura]. Recuperado de Generación de Modelos de Negocio

En la ilustración 2, se aprecia la propuesta de valor como eje central, del cual parte el análisis de la idea de Negocio. Los canales y las relaciones con los clientes son determinados según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y recursos determinan los socios clave. Desde el punto de vista gráfico, hay dos bloques que soportan todo el esquema y son la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Ilustración 2: Apropiación del modelo Canvas. Tomada de Gestión de Modelos de Negocios, por Grupo consultor CAELA, 2014

Existen varias modificaciones de carácter gráfico al lienzo; sin embargo, los componentes siguen siendo los mismos, teniendo en cuenta que son nueve bloques, a continuación, se describen de la siguiente manera:

a) Bloque de clientes. La afirmación "El cliente es el rey" que ha sido utilizada desde tiempos inmemoriales en los negocios. Hoy en día, es mucho más que eso, ya que la figura del cliente se constituye como juez y como parte de la generalidad de las actividades empresariales. Para ello, participa activamente en éstas y, finalmente, decide cuál de ellas alcanzará el éxito en el mercado y cuales otras no sobrevivirán. Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la nueva empresa desea alcanzar y servir (Seto Pamiés, 2004), por su parte (Osterwalder & Pigneur, 2010) definen los clientes como el corazón de cualquier modelo de negocios; Según el modelo teórico para satisfacer a los clientes, la mejor forma es iniciar por agruparlos en distintos segmentos dependiendo de comportamientos comunes o algún tipo de atributo.

El primer paso es definir a cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. ¿Para quién estamos creando valor? Toca identificar si son mercados masivos, segmentos del mercado, segmentos específicos, segmentos diversificados, en fin, ¿quién es el cliente?

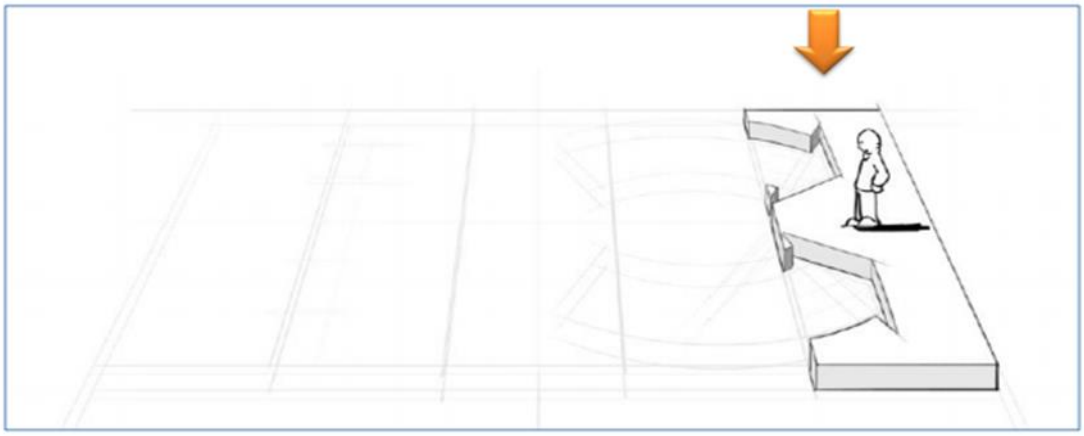


Ilustración 3: Bloque de clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

b) Propuesta de valor. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).

Es la que describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores; Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva, otras similares a las existentes, pero con nuevos atributos, en el caso de este plan de negocios es una idea ya existente, pero en etapa de desarrollo ya que las pequeñas y medianas empresas van en aumento, en la que la oferta distintiva es la diferencia, ¿Cuál es la oferta distintiva?

Entre los factores que pueden generar valor están: precio, novedad, desempeño, velocidad de servicio, personalización, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, excelencia, experiencia con el consumidor, entre otras.

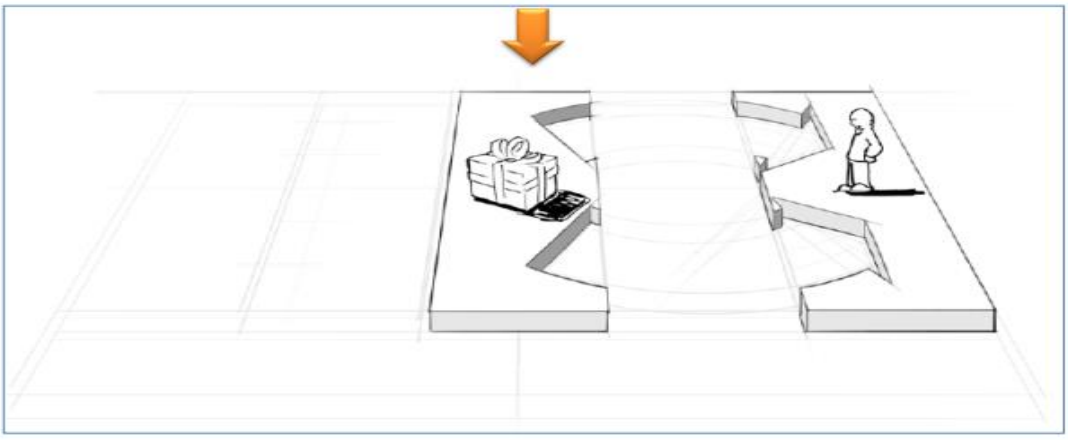


Ilustración 4: Propuesta de Valor. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

c) Canales. La comercialización se ha desarrollado grandemente en los últimos años. Las diversas formas de llegar a los clientes se han multiplicado, presentando a los productos de bienes y servicios infinidad de opciones para construir sus cadenas comerciales sin tener que contar con fuerza de ventas directa.

Las cadenas de canales, sin embargo, no deben utilizarse solo por estar allí, o por ser una opción rápida y económica. Tampoco debe asumirse que estas cadenas son autosuficientes y que por lo tanto solo debe la empresa preocuparse por producir. La correcta selección y el adecuado manejo de la relación con la cadena comercial siguen siendo vitales para el éxito tanto de la gran empresa como par a el emprendimiento familiar. (Rodriguez, 2009, p. 15)

La construcción de una adecuada cadena de comercialización con terceras empresas es un elemento fundamental de la estrategia: Se puede y se debe producir valor a partir de la comercialización con canales, y esta elección debe armonizar con el resto de las decisiones de posicionamiento, de precio, de promoción, etc.

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Los canales describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

• Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;

• ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;

• permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;

• proporcionar a los clientes una propuesta de valor;

• ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Existen diferentes canales, el de comunicación, el de distribución y el de ventas; estos canales son la conexión con los clientes. La pregunta es ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

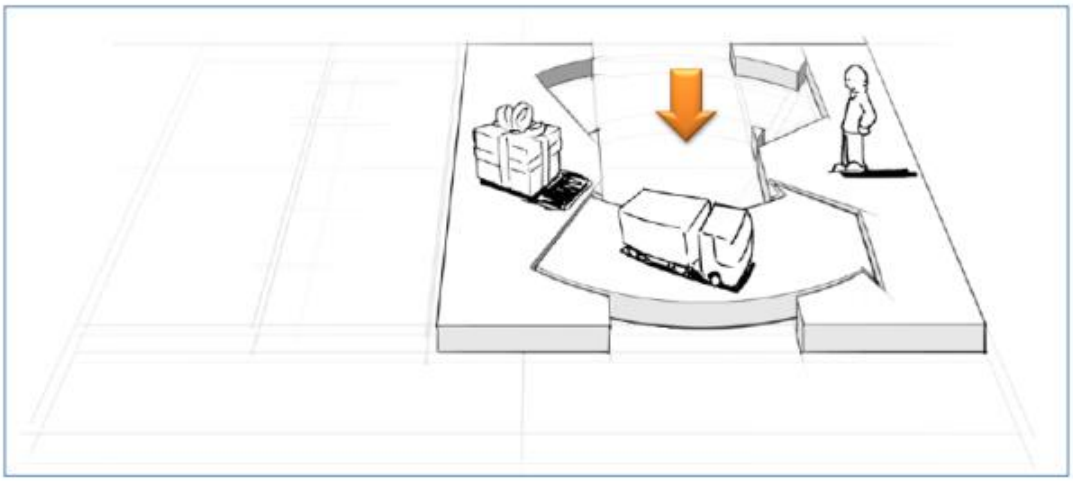


Ilustración 5: Canales. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

d) Relación con los clientes. El éxito de cualquier empresa o negocio reside en su capacidad para generar beneficios, cuanto mayores mejor y en el menor espacio de tiempo posible. Pero difícilmente se puede generar dinero si previamente no hay una estrategia clara y definida en la captación de clientes. Son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

• Captación de clientes.

• Fidelización de clientes.

• Estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).

Si la empresa no satisface las necesidad y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, so no existen compradores (Lacoste, 2018).

La relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. Las relaciones con los clientes se pueden clasificar desde personalizadas hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

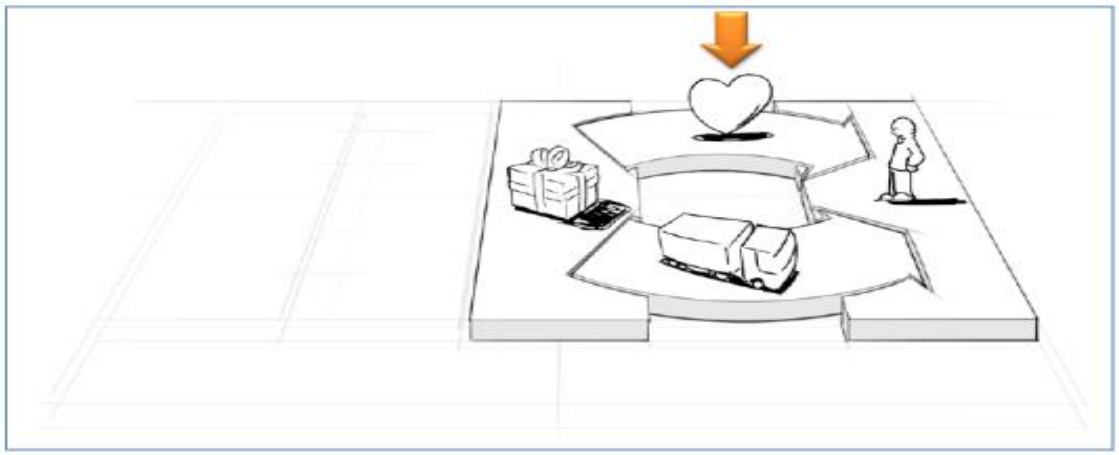


Ilustración 6: Relación con los clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

e) Flujo de ingresos. Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias” (p. 30).

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. El flujo de ingresos representa la caja que genera la empresa proveniente de los distintos segmentos de clientes. En este

punto el ejercicio se devuelve, es el momento en que la empresa se pregunta sobre, ¿por cuál propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar?

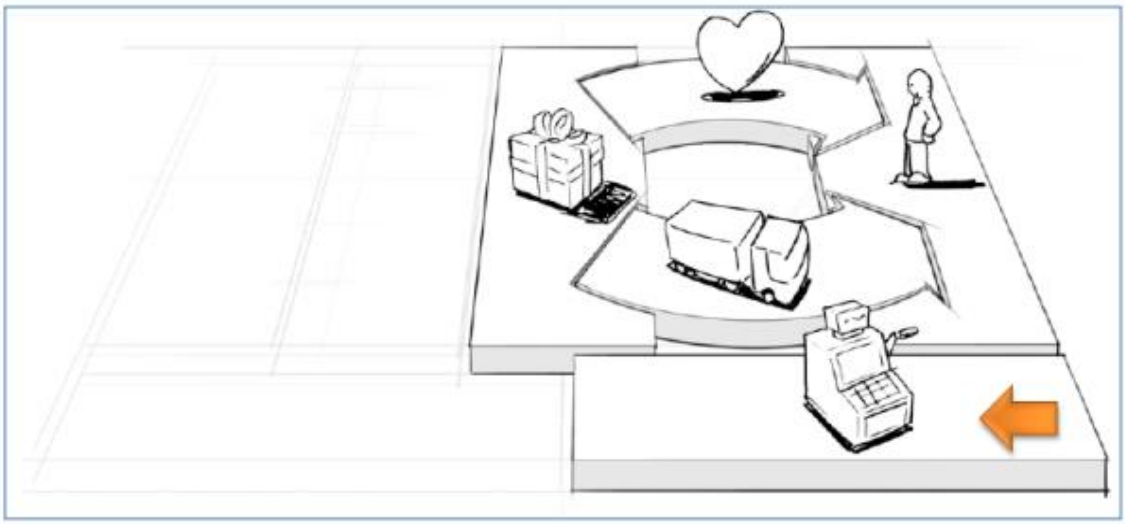


Ilustración 7: Flujo de ingresos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

f) Recursos claves. Los recursos clave son los principales insumos que utiliza su empresa para crear su propuesta de valor, atender su segmento de clientes y entregar el producto al cliente. Estas son los factores más importantes que se deben tener en cuenta para que su modelo de negocio funcione: los modelos de negocio generalmente se basan en una cantidad de recursos tangibles e intangibles. Estos son los principales activos que su empresa, en particular, requiere para crear el producto final, y estos generalmente se diferencian de los recursos clave que utilizan sus competidores.

"Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34).

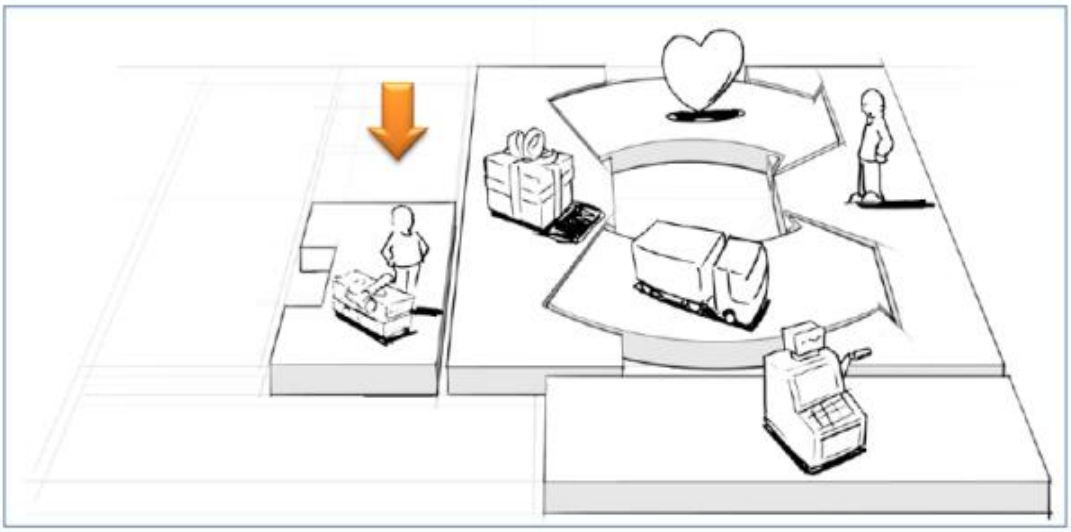


Ilustración 8: Recursos Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

g) Actividad clave. Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.

"Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.36).

Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con producto, diseño, armado, entrenamiento, resolución de problemas y operación entre otras más.

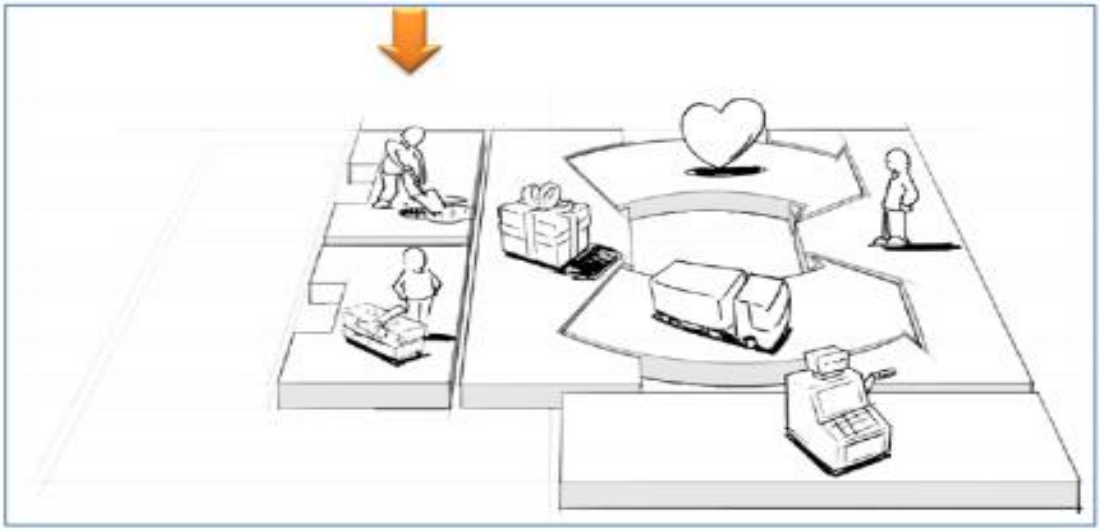


Ilustración 9: Actividades Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

h) Recursos clave. Describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione, según (Osterwalder & Pigneur, 2010) "Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos"(p. 34). Por tanto, las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, en fin, alianzas que busquen un objetivo o motivación como son las de optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbres y adquisición de recursos y actividades particulares, entre otras dependiendo del modelo de negocios.

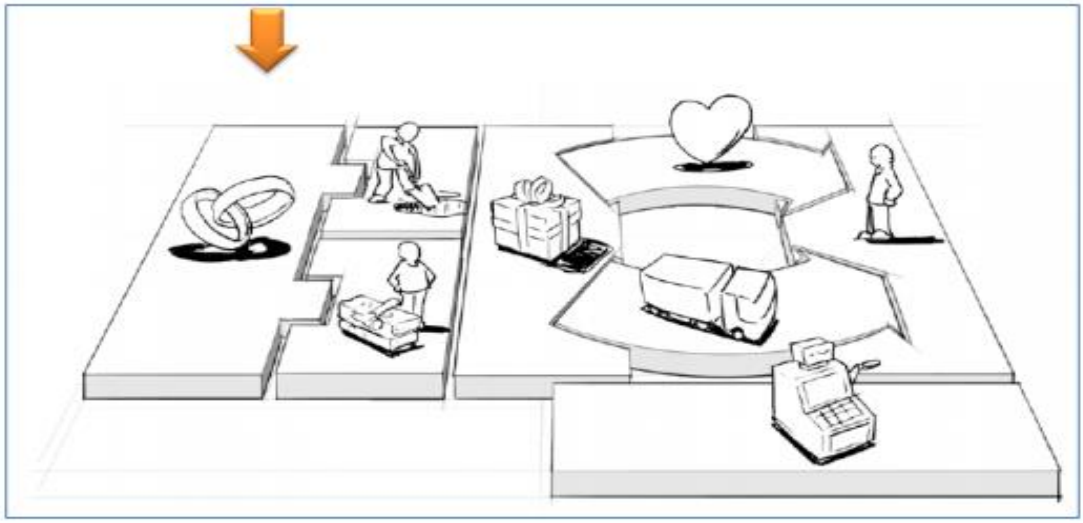


Ilustración 10: Red de partners. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

i) Estructura de los costos. Considerando que, según (Warren, Reeve, & Duchac, 2010), los enfoques para la fijación de precios pueden basarse en las condiciones de mercado (método de basados en la demanda y en la competencia). o en las condiciones de los costos (métodos del costo total, del costo del producto y de los costos variables), la estructura de costos ocupa un espacio preponderante en el procedimiento de fijación de precios.

La estructura de costos describe los costos que debemos incurrir para operar el modelo de negocios. Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos llevan un costo asociado el cual es fundamental evaluar.

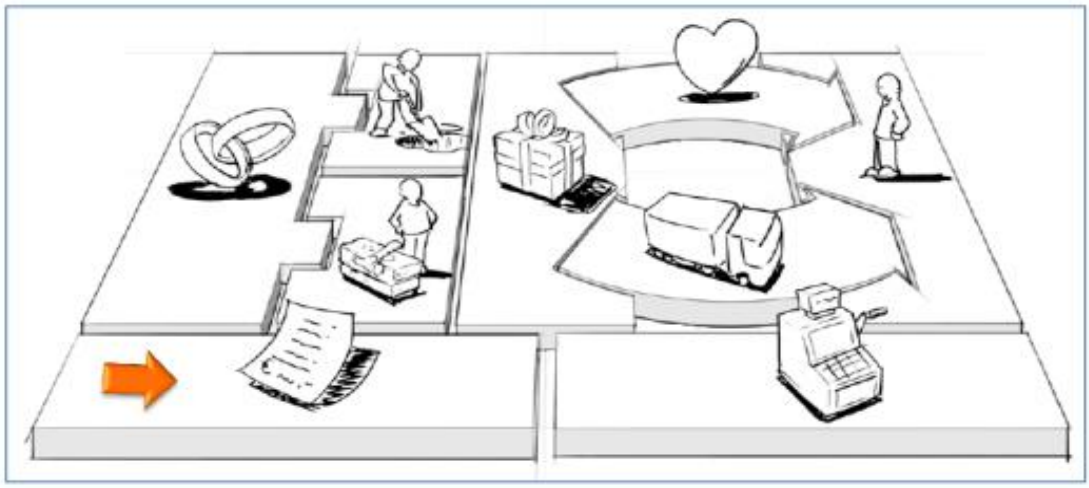


Ilustración 11: Estructura de costos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Nueve bloques en los que se plasma el modelo de negocio.

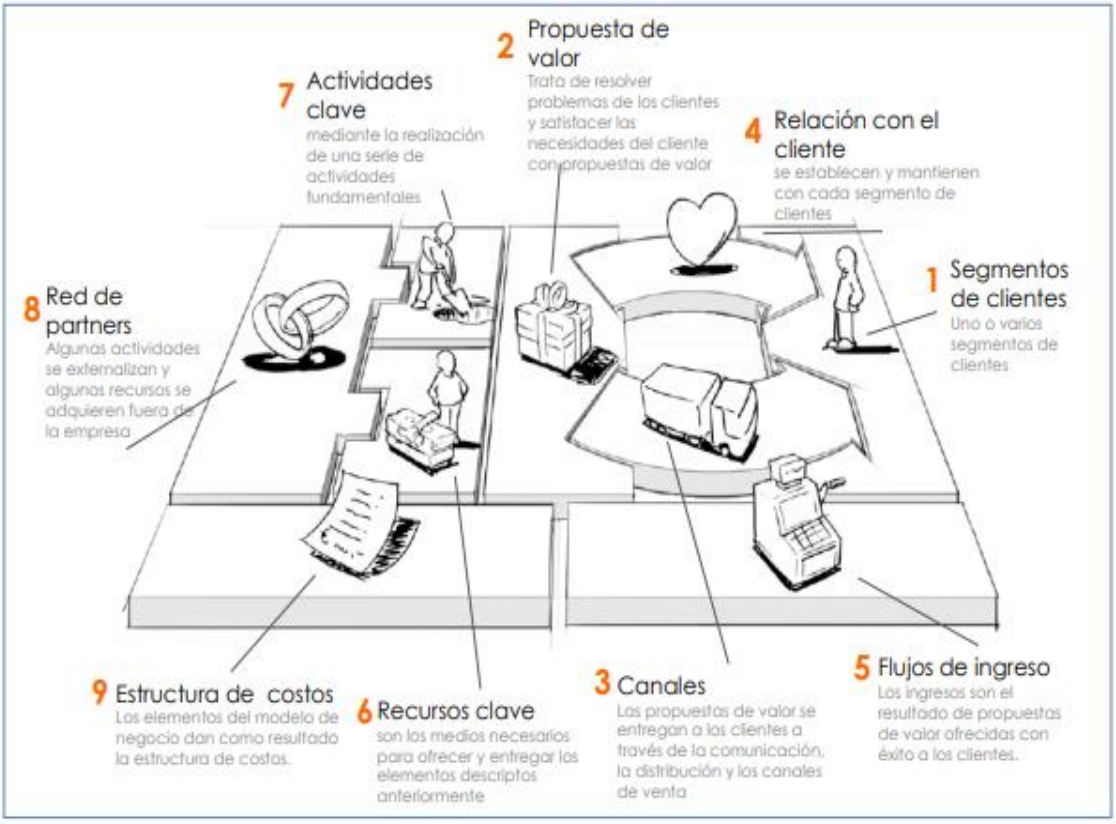


Ilustración 12: Nueve bloques. Modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Del modelo de negocio al modelo de Canvas:

Es el paso que el emprendedor o el empresario debe dar, parte de los conceptos de los nueve bloques para analizar internamente la empresa. Se visualiza la empresa y se identifica (describe) el modelo de negocio para a través de una evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, indica las áreas para innovar y nos permita responder la pregunta de ¿en dónde y cómo innovar para trabajar por el éxito?

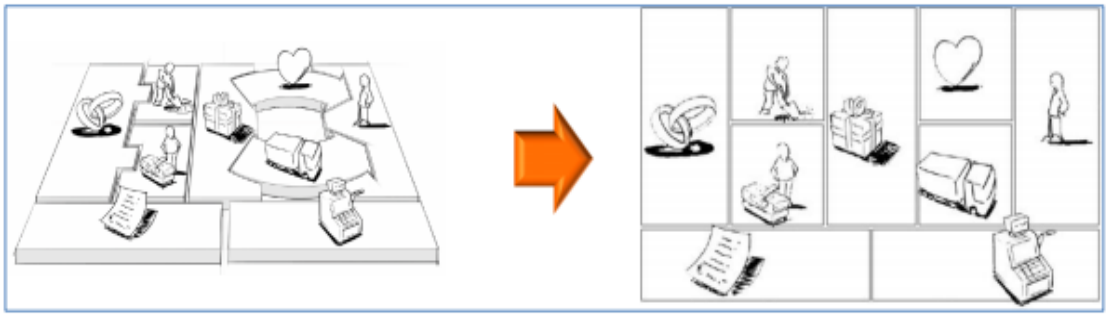


Ilustración 13: Nueve bloques. Modelo de negocio Model Generation. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ilustración 14: Lienzo de Canvas. Descarga de Canvas (BusinessModelGeneration).

El modelo Canvas está diseñado para asimilar la forma de pensar (ejercicio neurológico) del ser humano; es así que denotan que el modelo de negocio se divide en un eje de eficiencia y a un eje de valor, representado en el ser humano en el hemisferio emocional (derecho) y el hemisferio lógico (izquierdo) del cerebro humano (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los nueve bloques presentan una relación de ¿qué?, ¿cómo? y ¿quién?, que generan diferentes interrelaciones que definen los negocios, las herramientas necesarias y con quién lo desarrollo, ubicados en un entorno actual y proyectando un futuro más cierto.

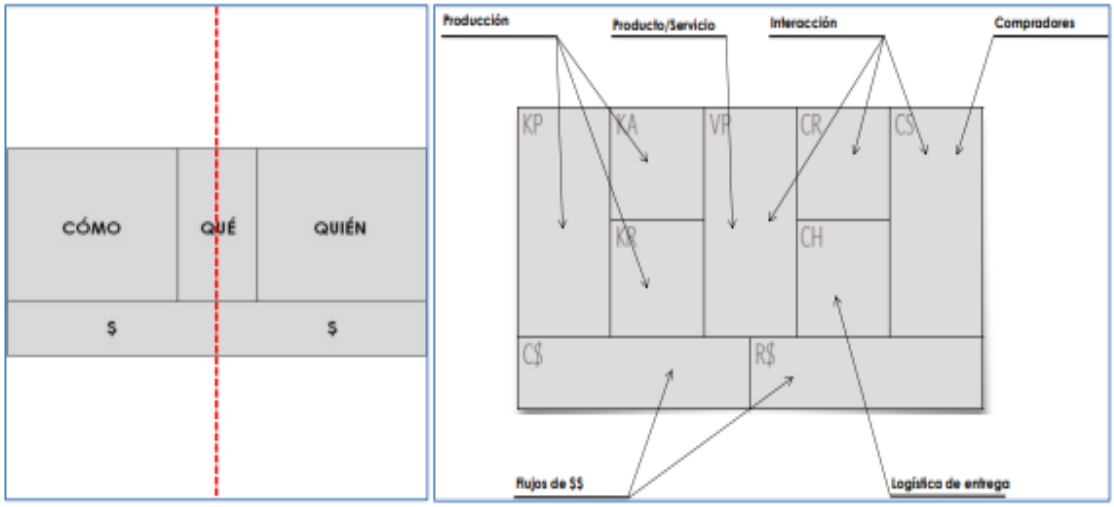


Ilustración 15: Finalidad del lienzo. (BusinessModelGeneration).

Con lo anterior y por medio de una lluvia de ideas dirigida a se llena el lienzo de canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) bloque por bloque. Preguntas sobre cada bloque permiten valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.3 Plan de Marketing

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico.

El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio. El ciclo completo de la planificación estratégica, integrado por la planificación, la implementación y el control (Kotler & Keller, 2012, p. 36).

Un plan de marketing efectivo ayuda a una empresa a comprender el mercado al que se dirige y la competencia en ese espacio; comprender el impacto y los resultados de las decisiones de marketing; y proporciona dirección para futuras iniciativas. Aunque los planes de marketing pueden variar según la industria, el tipo de productos o servicios y los objetivos que desea alcanzar, hay ciertos elementos esenciales que la mayoría de los planes incluyen.

1.3.1 Mercado. En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda (Fisher & Espejo, 2004).

Tradicionalmente, un “mercado”, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos).

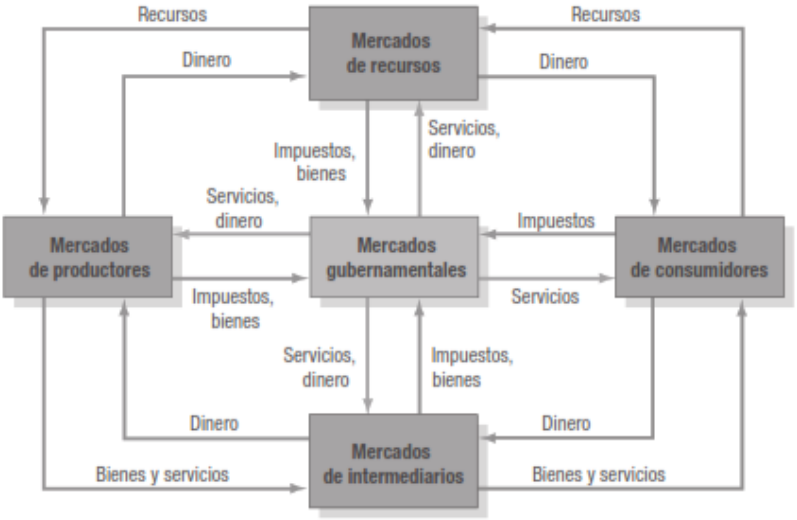


Ilustración 16: Estructura de Flujos en una economía moderna de intercambio, Fuente (Kloter & Armstrong, 2012).

1.3.2 Tipos de mercado.

a) Libre competencia. El mercado libre es un sistema económico basado en la oferta y la demanda con poco o ningún control gubernamental. Es una descripción resumida de todos los intercambios voluntarios que tienen lugar en un entorno económico determinado. Los mercados libres se caracterizan por un orden de arreglos espontáneo y descentralizado a través del cual los individuos toman decisiones económicas. Según sus reglas políticas y legales, la economía de libre mercado de un país puede variar entre un mercado muy grande o totalmente negro.

En ella los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el mercado (Urbina, 2010, pág. 41)

b) Mercado Monopólico. Un monopolio se refiere a cuando una empresa y sus ofertas de productos dominan un sector o industria. Los monopolios pueden considerarse un resultado extremo del capitalismo de libre mercado, ya que, sin restricciones o restricciones, una sola compañía o grupo se vuelve lo suficientemente grande como para poseer todo o casi todo el mercado (bienes, suministros, productos, infraestructura y activos) para un tipo particular de producto o servicio.

Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y, por tal motivo, domina por completo el mercado e impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente un productor único. Si el productor domina o posee más de 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad (Urbina, 2010, pág. 42).

El término monopolio se usa a menudo para describir una entidad que tiene control total o casi total de un mercado.

c) Mercado oligopólico. El oligopolio es una estructura de mercado con un pequeño número de empresas, ninguna de las cuales puede evitar que los demás tengan una influencia significativa. El índice de concentración mide la participación de mercado de las empresas más grandes. Un monopolio es una empresa, el duopolio es dos empresas y el oligopolio es dos o más empresas.

Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por sólo unos cuantos productores. El ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercados no sólo es riesgoso, sino que en ocasiones hasta resulta imposible. (Urbina, 2010, pág. 41). No existe un límite superior preciso para el número de empresas en un oligopolio, pero el número debe ser lo suficientemente bajo como para que las acciones de una empresa influyan significativamente en las demás.

d) Mercado Monopsonio. Desde el punto de vista del vendedor, no solamente la competencia es la que les afecta, ya que también puede verse afectado cuando el mercado es monopsonio. Este consiste en que solamente existe un comprador, quien es el que fijara el precio según su conveniencia. (Urbina, 2010).

1.3.3 Componentes del plan de mercadeo

a) Oferta. Una oferta es una propuesta clara para vender o comprar un producto o servicio específico bajo condiciones específicas, y se realiza de manera que una persona razonable entienda que su aceptación dará como resultado un contrato vinculante. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Ignacio, 2004) plantean la oferta como: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo" (p. 7).

Existen muchos tipos diferentes de ofertas, cada una de las cuales tiene una combinación distinta de características que van desde requisitos de precios, normas y reglamentos, tipo de activo y los motivos del comprador y del vendedor. El análisis de la oferta, suele hacerse considerando tres diferentes horizontes de tiempo: el muy corto plazo, el corto plazo y el largo plazo. En el primero de los casos, la oferta existente está configurada por el stock de mercancías inmediatamente disponible para su venta, es decir por una cantidad fija. Ello hace que la cantidad ofrecida depende directamente del precio: a un determinado precio algunos oferentes no querrán vender, esperando el precio más alto, en tanto otros estarán dispuestos a hacerlo; a medida que aumente el precio naturalmente.

La oferta a corto plazo está conformada por el flujo de bienes que llegan al mercado procedentes de las empresas existentes, de acuerdo con su capacidad de ventas y variara también de acuerdo al precio de bienes ofrecidos. Dicha oferta será mayor de acuerdo al precio, tal como el caso anterior estará también

determinada por los costos. El análisis de largo plazo resulta más complejo, pues se asume en tal caso que tanto el equipo para producir las mercancías como el número de empresas dispuestas a entrar al mercado pueden variar, de acuerdo al precio y a las expectativas sobre el mismo, así como la función de cambios en la tecnología y el proceso de su producción.

b) Demanda. La demanda es un principio económico que se refiere al deseo del consumidor de comprar bienes y servicios y la voluntad de pagar un precio por un bien o servicio específico. Para (Fisher & Espejo, 2004) la demanda se refiere a "Las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (p. 240).

Manteniendo constantes todos los demás factores, un aumento en el precio de un bien o servicio disminuirá la cantidad demandada, y viceversa. La demanda del mercado es la cantidad total demandada a todos los consumidores en un mercado para un bien determinado. La demanda agregada es la demanda total de todos los bienes y servicios en una economía. A menudo se requieren múltiples estrategias de almacenamiento para manejar la demanda.

c) Estimación de la demanda. Cuando se tiene la estimación de la demanda puedes decir cómo impacta el precio del producto en la demanda (que en teoría debe ser negativo, pues a un precio alto, la demanda del bien baja; y viceversa), y cuál es el impacto del precio del bien sustituto en la demanda (por ejemplo, cuando aumenta el precio del bien sustituto la demanda del bien aumenta, ya que, si tu producto rival aumenta de precio, los consumidores preferirán tu producto a un precio más bajo) (Gracias, 2004, pp. 87).

d) Curva de la demanda. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes. La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos. La curva es la representación gráfica de las diferentes alternativas de adquisición de un bien que una familia, o cualquier agente económico se Plantea obtener.

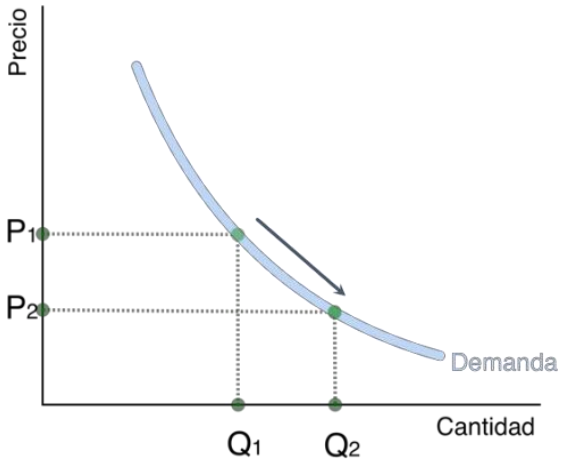


Ilustración 17: Curva de la demanda, Fuente: Gracias, 2004, pp. 87.

e) Segmentación del mercado. No todos los clientes tienen los mismos gustos. Por lo tanto, los especialistas en marketing utilizan la segmentación de mercado, para de esta forma dividirlo en distintas secciones y así Identificar y perfilar a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores (Kotler & Keller, 2012).

Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada son:

Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado. El mercadólogo examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades todavía no reconocidas. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones.

Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros. En este paso el enfoque se centra en qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos. Entre las empresas de negocios, podría ser una característica física (como el tamaño o la ubicación). Entre los consumidores, podría ser una opinión o una pauta de conducta. Con los resultados de este paso se diseñan posibles mezclas de marketing (incluyendo ideas de productos) para los diversos segmentos. Las alternativas se someten a nuevos análisis.

Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen. El último paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento, la urgencia de la necesidad y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explotar. Un grupo que comparte un deseo distinguible del resto del mercado es un segmento. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 150)

1.3.4 Tipos de segmentos de mercado. La segmentación de mercado es muy generalizada, esta se clasifica en cuatros tipos de segmentación específicas de acuerdo a la división poblacional, siendo estas:

- Segmento geográfico: Este tipo de segmentación permite usarse como un parámetro para determinar los clientes de forma regional, por ciudades, pueblos, países, etc.
- Segmentación demográfica: Es el estudio de la población en el cual se deben considerar características como edad, género, nivel de ingreso, estado civil, tamaño de la familia, religión, nacionalidad, entre otros.
- Segmentación psicográfica: Se utiliza para segmentar a los consumidores desde una perspectiva psicológica con el fin de determinar los gustos y preferencias de cada persona. Ejemplo: personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses, etc.
- Segmentación conductual: Se apoya de la sicología para identificar las conductas de comportamiento del consumidor relacionada con el producto.

La información recopilada de los autores reconocidos internacionalmente es importante para realizar este estudio en la parte de mercadeo puesto que indica los conceptos básicos para saber cómo recolectar respuestas de la población de la segmentación demográfica, que es la segmentación que se requiere hacer para ayudar a la librería a saber a quiénes y adonde se va a dirigir el producto.

1.3.5 Mezcla de mercado. La mezcla de mercado o "Marketing mix" incluye múltiples áreas de enfoque como parte de un plan integral de marketing. Para Stanton et al. (2007) la mezcla de marketing se define como "La combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio" (p. 16). El término a menudo se refiere a una clasificación común que comenzó como las cuatro P: Producto, precio, ubicación(plaza) y promoción.

a) Producto. Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.

b) Precio. Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo.

c) Plaza. Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.

d) Promoción.

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

Para poder poner en funcionamiento la mezcla de mercado. Kotler & Armstrong (2013) define cuatro estrategias fundamentales:

Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos, y a continuación revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que pudieran afectar las compras de los clientes.

Una reseña del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos en la línea de productos.

Una reseña de la competencia que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones y estrategias de mercado respecto a la calidad del producto, su precio, su distribución y su promoción.

Una reseña de la distribución que evalúa las tendencias recientes de ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución. (p. 56).

1.4 Estudio Técnico

El estudio técnico conforma la segunda etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

1.4.1 Distribución de la planta. Distribución de planta implica un ordenamiento físico de los elementos considerados, este ordenamiento requiere espacio para movimientos de materiales, almacenamientos y procesos, además de las actividades de servicio relacionadas. Para (Sortino, 2001). “Lo importante no es efectuar una prolija descripción de los errores cometidos, sino aprender de ellos, sus causas y buscar posibilidades para corregirlos” (p. 125).

1.4.2 Estructura organizacional. Una estructura organizativa es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades.

La estructura organizativa también determina cómo fluye la información entre los niveles dentro de la empresa. Por ejemplo, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que, en una estructura descentralizada, el poder de decisión se distribuye entre varios niveles de la organización.

Tener una estructura organizativa en su lugar permite a las empresas mantenerse eficientes y enfocadas.

1.4.2.1 Organigrama. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

1.4.2.2 Análisis de los puestos de trabajo. El puesto de trabajo establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto predeterminado un comportamiento en el individuo por el simple hecho de ocupar un dicho puesto, por ello es necesario contar con la información específica (IBERFOP, 2000).

A través del análisis y descripción, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para el desarrollo óptimo de las antes mencionadas; según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

1.4.3 Marco legal. Para la constitución de una empresa en Nicaragua, es necesario seguir una serie de normativas que conllevan el proceso de aprobación de Negocio, para que este pueda operar libremente. Para que toda empresa pueda brindar un adecuado servicio debe de estar constituida bajo las leyes que regula la Dirección General de Ingresos (DGI).

A continuación, se detalla los pasos a seguir para la obtención de los registros requeridos para operar:

1.4.3.4 Registro mercantil. Para legalizar se debe de seguir los siguientes pasos considerando que es una pequeña empresa:

- Original y fotocopia de cedula de identidad de la persona solicitante.
- Fotocopia de recibos: Agua, luz, teléfono o fotocopia del contrato de arriendo.

Nota. Si los recibos no aparecen a nombre del que se va a inscribir, debe elaborarse una carta el dueño del servicio y anexar fotocopia de su cedula, expresando en que condición habita en su vivienda.

Si el tramite lo realiza una tercera persona deberá presentar, poder especial notariado donde se autorice a quien realice el trámite.

1.4.3.5 Alcaldía municipal. El procedimiento para matricular la empresa en la alcaldía municipal es por medio de la documentación que a continuación se detalla:

- Presentar acta de constitución de la empresa.
- Fotocopia de cedula de identidad de quine la representa.
- Presentar solvencia hasta la fecha en lo que se refiera a impuestos de bienes inmuebles y tasas municipales.
- Pago de la matrícula en oficina de recaudación.
- Llenar formato de solicitud de matrícula donde se piden datos como: el nombre del Negocio, durante qué año hace la solicitud, ubicación de la empresa, No. De cedula, barrio o comunidad, etc.

Procedimientos para iniciar operaciones contables.

- Llenar un formato en Administración de Rentas.
- Elaborar con un abogado el acta constitutiva, en donde se reflejan datos generales de la Empresa (Ubicación, Razón social, actividad comercial a la cual se dedica). Esto con el propósito de comprar libros (Diario, Mayor).
- Efectuar pago ante el registro público por folios de libros a ocupar.
- Para Libros contables: Diario y Mayor deben estar inscritos en el registro público mercantil con minuta de depósito sellada por el registro público mercantil, en caso de que los libros estén en proceso de registro.
- Sellar los libros en la Administración de Renta.

1.5 Análisis Financiero

El proceso del estudio financiero sirve para efectuar la función esencial de transformar datos, de los que hay una cantidad y variedad en información útil, para establecer una base sólida y sistemática de su aplicación racional.

El Estudio financiero considera la información de los estudios de mercado y técnico para obtener los flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del horizonte de Planeación, el monto de la inversión fija y flexible, las formas de financiamiento para la operación y la evaluación para conocer la utilidad y la calidad de la inversión del proyecto (Ramírez, 2000). Este se puede utilizar como instrumento de análisis preliminar en la selección de alternativas de inversión o de fusión; también se puede utilizar como instrumento de pronóstico de condiciones y resultados financieros futuros. Así también se puede utilizar como un proceso de diagnóstico administrativo, operativo, o de otras áreas inevitables de incertidumbre que enfrentan todos los procesos de toma de decisión.

1.5.1 Inversión. Consiste en preparar un calendario de inversiones (relación de fechas en las cuales debemos hacer pagos por las inversiones de acuerdo a nuestro proyecto) (Urbina, 2010, p.56).

1.5.1.1 Inversión fija. Son los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

1.5.1.2 Inversión total. Expone que la inversión total Comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

1.5.2 Capital de trabajo. El capital de trabajo representa la porción de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria de la empresa. Debido a que el efectivo se sustituye, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo (Urbina, 2010).

Cabe mencionar que el mejor y más amplio panorama acerca de la posición de liquidez de una empresa puede obtenerse mediante el examen de su presupuesto de efectivo. Esta herramienta con la que se pronostican los flujos de entrada y salida de efectivo, centra la atención en lo que realmente cuenta, la capacidad de una empresa para generar flujos suficientes de entrada de efectivo para satisfacer los flujos de salida de efectivo requeridos.

1.5.3 Fuentes de financiamiento. De acuerdo con Rodríguez (2009). “Toda empresa, ya sea pública o privada, para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros (dinero), ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión” (p. 112).

Cualquiera que sea el caso, “los medios por los cuales las personas físicas o morales se hacen llegar recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a corto, mediano y largo plazo, se le conoce como fuentes de financiamiento”.

1.5.3.1 Tipos de fuentes de financiamiento. Existen diversas fuentes de financiamiento, sin embargo, las más comunes se clasifican en: internas y externas.

1.5.3.1.1 Fuentes internas. Son las que se generan dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones y su promoción, entre ellas está:

- Aportaciones de los socios.Se refiere a las aportaciones que hacen los socios, en el momento de construir legalmente la sociedad (capital social) o mediante nuevas aportaciones con el fin de aumentar éste.
- Utilidades reinvertidas.Esta fuente es muy común, sobre todo en las empresas de nueva creación, y en la cual, los socios deciden que, en los primeros años, no se repartirán dividendos, sino que estos se invertirán en la organización mediante un programa predeterminado de adquisiciones o construcciones (compras calendarizadas de mobiliario y equipo, según necesidades ya conocidas).
- Depreciaciones y amortizaciones.Son operaciones mediante las cuales, y al paso del tiempo, las empresas recuperan el costo de la inversión, debido a que las provisiones para tal fin se aplican directamente a los gastos en que la empresa incurre, disminuyendo con esto las utilidades y por lo tanto no existe la salida de dinero al pagar menos impuestos y dividendos.

1.5.3.1.2 Fuentes externas. El financiamiento externo significa que, para apoyar el nivel de operación pronosticado, la empresa debe obtener fondos externos mediante un financiamiento de deuda y/o capital contable. Aquí se destaca el método de juicio para preparar el balance general pro forma, es importante reconocer que los analistas emplean este procedimiento sobre todo para estimar las necesidades de financiamiento de la empresa (Este financiamiento se aplica para poder invertir en la capilla y nichos del proyecto). (Gitman, 2000).

Son aquellas que se otorgan por medio de terceras personas tales como:

- Proveedores. Ésta fuente es la más común y la que se utiliza con más frecuencia, se genera mediante la adquisición o la compra de bienes y servicios, que la empresa utiliza para su operación, ya sea a corto, mediano o largo plazo. El monto del crédito está en función de la demanda del bien o servicio de mercado. Esta fuente de financiamiento es necesario que se analice con detenimiento, con objeto de determinar su costo real del mismo, como son: los descuentos por pronto pago, el tiempo de pago y sus condiciones, así como la investigación de las políticas de ventas de diferentes proveedores que existen en el mercado.

- Créditos bancarios.Las principales operaciones crediticias, que son ofrecidas por las instituciones bancarias de acuerdo a su clasificación son:
    - Préstamos a corto plazo.
    - Préstamos a largo plazo.
    - Prestamos con garantías.
    - Tarjetas de crédito.

1.5.4 Evaluación financiera. Es la que ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que pretenden determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación, así como una serie de indicadores que servirán como base para evaluar la rentabilidad del proyecto. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003)

El término rentabilidad significa las ganancias de una empresa o proyecto con respecto a un nivel determinado de ventas, activos o de la inversión de los accionistas. Asimismo, indica el margen neto de utilidades que debe mantenerse lo más alto posible, ya que es una medida común del éxito de una empresa.

Cuanto mayor sea este rendimiento, mejor situación alcanzarán los activos de los dueños.

1.5.4.1 Relación beneficio costo (RB/C). Tambien llamado a menudo índice de utilidad. Las razones B/C se utilizan para evaluar proyectos de desembolsos capitalizables.

La razón beneficio/costo (B/C) se formuló, en parte, con la finalidad de imprimir objetividad al análisis económico de la evaluación del sector público, lo cual reduce el efecto de los intereses políticos y particulares. Sin embargo, siempre hay discrepancias predecibles entre los ciudadanos (individuos y grupos) respecto de la evaluación y definición de los beneficios de una alternativa (Blank & Tarquin, 2006, p. 326).

Se calculan dividiendo el valor presente de las entradas a caja en un proyecto entre la inversión neta en este. Si la razón B/C es mayor a uno el proyecto es aceptable; de otra manera debe rechazarse.

1.5.4.2 Valor Actual Neto (VAN). Es la más usual de las herramientas sofisticadas para evaluar proyectos de inversión capitalizables. Una cantidad futura de dinero convertida a su valor equivalente ahora tiene un monto de valor presente (VP) siempre menor que el flujo de efectivo real, debido a que para cualquier tasa de interés mayor que cero, todos los factores P/F tienen un valor presente menor que 1.0 (Blank & Tarquin, 2006, p. 174).

Se calcula restando la inversión neta necesaria para el proyecto del valor presente de los flujos de caja programados. Si el valor actual neto de un proyecto es mayor que cero este es aceptable; en otra forma debe rechazarse.

1.5.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR). La tasa interna de retorno es una manera sofisticada de evaluar los proyectos de inversiones capitalizables. La TR se conoce con muchos otros nombres: tasa interna de rendimiento (TIR), retorno sobre la inversión (RSI) e índice de rentabilidad (IR), sólo por mencionar algunos. La determinación de la TR se consigue utilizando un proceso de ensayo y error o, de forma más rápida, mediante funciones en una hoja de cálculo. En algunos casos, más de un valor de TR puede satisfacer la ecuación de VP o VA (Blank & Tarquin, 2006, p. 250).

Es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de un proyecto sea exactamente igual a cero. Si la TIR de un proyecto es mayor que el costo de capital, el proyecto es aceptable; en caso contrario debe rechazarse. La TIR se menciona a menudo como el rendimiento de un proyecto. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Puede decirse también que es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero.

1.5.4.4 Período de Recuperación de la Inversión. Período de Recuperación de la Inversión: es el número de años que necesita una empresa para recuperar la inversión neta necesaria en un proyecto por medio de los flujos a caja que este genere. El periodo de recuperación Np es el tiempo estimado, generalmente en años, que tomará para que los ingresos estimados y otros beneficios económicos recuperen la inversión inicial y una tasa de rendimiento establecida (Blank & Tarquin, 2006, p. 192).

Puede calcularse el periodo de recuperación promedio o real. El período real. El período real es el más útil en la evaluación de proyectos.

2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

II. Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: Misión, Visión y Valores.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que conforman la filosofía empresarial de la Tienda ANZUS.

2.1 Descripción de la empresa

La Tienda "Ansuz" está encaminada a brindar un servicio de mercadeo de suministros de oficina y material escolar, poniendo a disposición de familias, empresas y hogares, los productos y servicios necesarios para la satisfacción de sus necesidades.

2.2. Definición del nombre y símbolo.

El nombre de la Tienda, fue seleccionado con las pautas y la idea que se quería proyectar, ANZUS, es el cuarto de los símbolos rúnicos es el de la comunicación y la palabra.

Ilustración 18: Símbolo Runa Ansuz, Cecilia Bergoboy 2013.

Su dibujo representa una figura de edad avanzada inclinándose y abriendo los brazos, como símbolo de apertura de mente y de los sentidos. La runa vikinga Ansuz también recuerda cómo la o la conversación, la escritura o la lectura son la

vía para alcanzar acuerdos (Cecilia Bergoboy, 2013). Las ideas del conocimiento y la sabiduría, son exactamente las ideas que queremos proyectar a nuestros clientes.

Para el símbolo y logo de la Tienda, se retomó el símbolo de la runa, y se completó el diseño tomando en cuenta el esquema de color y el análisis de colores de la competencia como se referencia en las siguientes ilustraciones:

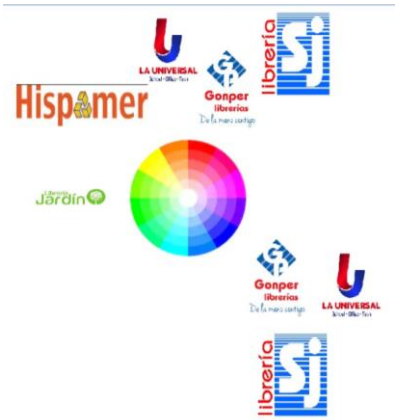


Ilustración 19: Análisis de colores de la competencia - Elaboración propia

Se dieron todas las pautas y la idea que se quería proyectar, algo no muy extraño a la vista del mercado y muy importante que marcara recordación en el mercado que se quiere entrar y acorde a la idea y enfoque del negocio. El logo se eligió tomando en cuenta los factores anteriores se estableció de la siguiente manera:

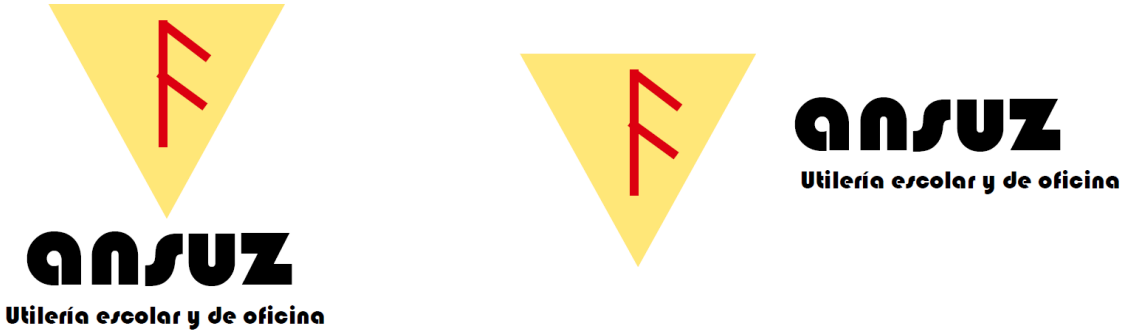


Ilustración 20: Logo de Tienda ANZUS- Elaboración propia

2.3. Misión

Somos una empresa del sector comercio, dedicados a la venta, distribución y comercialización de artículos escolares y oficina para todo el público en general suministrando servicio de calidad y disponibilidad en todo momento.

2.4. Visión

Ser líderes en el mercado del sector, como proveedores de artículos escolares y de oficina satisfaciendo y superando las necesidades de nuestros clientes innovando en todo momento, brindando servicio de calidad.

2.5. Valores

- **Honestidad**: En la tienda ANZUS se actúa con apego a lo justo, evitando elevar los precios de los productos sin justificación.
- **Compromiso**: Cumplir con las obligaciones, tareas y responsabilidades, para disminuir los tiempos de entrega.
- **Responsabilidad**: El ser consiente de responder ante los actos que se ejecuten, a través del involucramiento de las tareas y obligaciones.
- **Trabajo**: Todo miembro de la tienda ANZUS se compromete con entrega y dedicación para hacer que las tareas se lleven a cabo con calidad, eficiencia y oportunidad.
- **Colaboración**: Cada de uno de los trabajadores asume el rol de apoyarse mutuamente para dar un servicio de alta calidad a los clientes.

2.6. Objetivos

Objetivos a corto plazo:

- Consolidarnos como la mejor opción en tienda de artículos escolares y de oficina de la zona de Villa Libertad, en un plazo no mayor a un año.

Objetivos a largo plazo:

- Contar con al menos dos sucursales en un plazo mínimo 5 años.
- Ser reconocida en el mercado del sector en un plazo mínimo de 5 años.

2.7. Ubicación

La tienda de artículos escolares y de oficina "Tienda ANSUZ, Comercial", ubicada en el distrito siete de Managua, en el barrio Villa Libertad, avenida Sacuanjoche. El local comprende un área de 90 mts2, que incluye un área de parqueo de 30 mts2 y una bodega de 12 mts2.

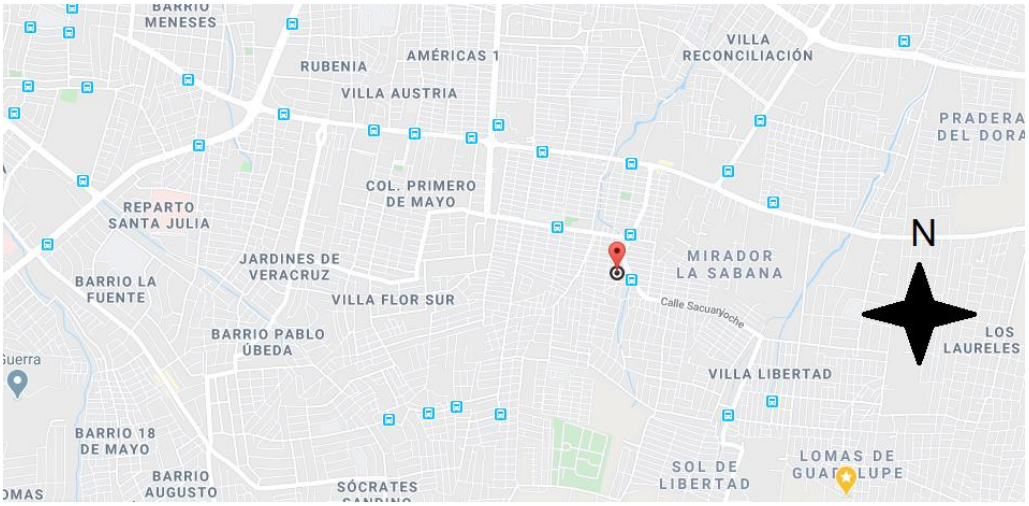


Ilustración 21: Ubicación Tienda ANZUS.

2.8. Estrategias de negocio

- Convenios con colegios

Villa libertad posee una población predominantemente joven, es por esto que el sector cuenta con múltiples centros educativos los cuales albergan un promedio de 1,000 estudiantes para los colegios con modalidad secundaria y primaria, alrededor de 350 estudiantes para las escuelas exclusivamente de educación primaria. El sector también cuenta con un centro de desarrollo infantil el cual cuenta con aproximadamente 20 niños. Por esta razón es importante para la empresa establecer relaciones comerciales con estos centros educativos los cuales según sus listas de materiales requieren de al menos 50 artículos por cada alumno.

- Ventas al crédito

Para enero de 2019 se contabilizan 1.07 Millones de tarjetas de crédito en todo el país, esto debido a los beneficios que estas brindan como lo son la conveniencia y los préstamos a bajo costo. Habilitar la opción de préstamos incrementaría la cartera de clientes ya que también podrían optar los clientes que no tengan disponible dinero en efectivo de manera inmediata.

- Marcas

Generalmente las marcas son asociadas con la alta durabilidad, es por esto que la empresa pretende comercializar productos de marcas reconocidas como Totto, Escribe y CASIO, la venta de productos de marca también afecta de manera positiva la percepción de los clientes ya que esta de manera indirecta se relaciona con las marcas que distribuye.

- Retroalimentación permanente

Una de las herramientas más usadas para hacer retroalimentación con clientes es la calificación periódica del servicio, mediante el llenado de encuestas. Para ello, se debe diseñar un cuestionario breve y fácil de llenar, enfocado a la percepción del cliente en cuanto al producto y servicio brindado.

- Horario Nocturno

La mayor parte de los negocios del sector cierran operaciones luego de las 5:00PM, lo que afecta directamente a los compradores que están saliendo de su jornada laboral y necesitan visitar la tienda para abastecerse de materiales escolares, es pensando en estos clientes que se propone la implementación de un horario de 10:00AM a 7:00PM para así poder abastecer a la mayor cantidad de clientes posibles.

3 LIENZO MODELO DE NEGOCIOS "TIENDA ANZUS"

III. Modelo de Negocios Canvas, Tienda ANZUS

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Asociaciones Clave
• Proveedores de artículos escolares y de oficina.
• Proveedores de tecnologías requeridas.
• Convenios con los colegios aledaños al sector.</td>
<td>Actividades Clave
• Comercialización de productos y servicios
• Administración de redes sociales y catalogo Online
• Actividades de promoción y convivencia</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
• Variedad
• Rapidez
• Asesoría personalizada
• Precios competitivos
• Modernidad
• Exclusividad
• Accesibilidad
• Responsabilidad</td>
<td>Relación con el Cliente
• Trato directo con los clientes
• Desarrollo de redes sociales (Facebook, Instagram)
• catálogo de ventas Online
• Servicio Post-Venta</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes
• Colegios aledaños
• Estudiantes de la zona: Primaria, Secundaria, Pregrado, etc.
• Personas en general, cuyas edades se encuentren entre los 15 y 50 años que vivan, laboren o transiten en los alrededores del local, que busquen adquirir artículos escolares en general o de oficina.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
• Plataformas digitales.
• Mobiliario y recursos para las operaciones del giro del negocio.
• Capital humano capacitado para las asesorías y para el talento humano.</td>
<td>Canales
La ruta de distribución que se seguirá será: Fabricante, Mayorista, Minorista y Consumidor final.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de Costos
• Artículos Escolares
• Fletes
• Servicios Básicos
• Salarios</td>
<td colspan="2">Estructura de Ingresos
• Ventas
• Contrato de garantía</td>
</tr>
</table>

3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor, se centra en describir los productos o servicios que se realizaran con sus principales características, en nuestra propuesta se basa en ofrecer a nuestros clientes el mejor trato, servicio flexible que se adapta a sus posibilidades, junto con precios competitivos al adquirir nuestros productos con una atención personalizada, para ello a continuación, se describen las principales actividades e indicadores para lograrlo:

Tabla 1.a

Propuesta de Valor

Perspectiva	Actividades	Indicadores
Precios	Establecer márgenes de ganancia de acuerdo al precio del mercado.	Porcentaje mínimo del margen de ganancia en relación al precio.
	Definir promociones para aplicar en la venta de los productos, según temporada.	Número de promociones definidas por temporada.
	Definir promociones según la cantidad de productos vendidos.	
	Realizar un sondeo de los precios del mercado (competencia) para poder tomar decisiones de gestión comercial.	Información sobre precios en el mercado.

Tabla 1.b

Propuesta de Valor

Perspectiva	**Actividades**	**Indicadores**
Publicidad	Definir anualmente un presupuesto para publicidad. (Banner, flyer, etc.)	Presupuesto anual definido con los recursos direccionados a publicidad.
	Crear campaña publicitaria constante en las redes sociales.	Páginas de Facebook.
Servicios por ventas	Retroalimentación del servicio con los clientes atendidos.	Números realizados a clientes para retroalimentación del servicio obtenido.
	Generar garantía, según el tipo de producto comprado.	Información sobre la opción de generar documento de garantía, según los productos que apliquen.
Caducidad y devoluciones	Eliminar de ventas productos con corta fecha de caducidad.	Porcentaje de ventas de productos con corta fecha de caducidad.
	Disminuir errores en los despachos de las compras.	Capacitaciones continuas a los trabajadores.

Tabla 1.c

Propuesta de Valor

Perspectiva	**Actividades**	**Indicadores**
Proveedores	Aumentar la calidad de presentación y los descuentos con los proveedores, según la cantidad comprada.	Porcentaje de mejora en la capacidad de respuesta por parte del trabajador
Establecimiento y Localidad	Zona de la capital transitada, por afluencia de colegios, universidades, residenciales y pobladores en general.	Censo poblacional y crecimiento poblacional anual, según datos del INIDE.
	Infraestructura y diseño del local.	Crear una distribución de los productos para el mejor aprovechamiento del espacio, sin perder la comodidad de los clientes.
Logística	Definir los horarios de entrega de los productos a domicilio, según la cantidad y urgencia de cada uno de los pedidos.	Crear un cronograma de despachos, según la demanda semanal.
	Establecer estrategias de comunicación de logística del alquiler del medio para coordinar las entregas de los pedidos, según cantidad de solicitudes.	Porcentajes de errores de comunicación entre logística y entrega.

Nota: Tabla de elaboración propia, aplicando la metodología del modelo Canvas para el desarrollo de la propuesta de valor.

3.2. Plan de mercadeo

El Plan de Mercadeo permite orientar la empresa estratégicamente hacia las oportunidades económicas y comerciales atractivas para ella en el mediano y largo plazo, completamente adaptadas al direccionamiento de la misma ofreciendo un potencial óptimo de crecimiento y rentabilidad. A continuación, se desarrolla el plan de Mercadeo de la tienda ANZUS, para poder determinar las estrategias comerciales, según el comportamiento del mercado.

3.2.1. Análisis del Micro entorno.

Este proceso de segmentación es vital Para el diseño de las estrategias de marketing, es decir, una vez realizado el proceso, se tendrá la información necesaria para definir la estrategia de segmentación, describir las características de los consumidores y determinar el posicionamiento deseado para el óptimo desarrollo empresarial de la Tienda ANSUZ.

3.2.1.1. Definición del segmento de mercado.

Existen varios tipos de segmentación de los mercados: geográfico, demográfico, psicográfico, socioeconómicos, conductual, etc. (Kotler, P. y Keller, K 2006). Tienda ANZUS segmentara el mercado por ubicación de los clientes (geográfica) y el tipo de cliente (demográfica y psicográfica).

Los clientes del mercado potencial de Tienda ANSUZ, son padres de familia con hijos en la escuela preescolar o primaria de los colegios de los barrios de la zona de acción, y también jóvenes estudiantes entre 15 a 21 años de edad que cursan la escuela secundaria o universidad.

3.2.1.2. Caracterización de los consumidores.

El mercado meta hace referencia al destinatario ideal de un servicio o producto. Por lo tanto, se trata del sector de población al que se dirige un bien y al que podrá dirigir una organización sus esfuerzos de mercadotecnia. Definir el mercado meta es una de las razones por las cuales se realiza la segmentación de mercado, ya que es necesario saber a quién se dirige.

ANZUS se enfoca en dos tipos de clientes, los cuales son consumidores finales y clientes organizacionales, para realizar la investigación del segmento se seleccionarán a los primeros debido a que serían los que más frecuenten la tienda. Dentro de esta categoría de consumidores se encuentran los padres de familia y los jóvenes. A continuación, se detalla información de cada uno de ellos:

En el primer caso son en su mayoría padres de familia con hijos que estudian en el preescolar o primaria de los Colegios aledaños por lo general, en el caso de las escuelas, sus hijos estudian en el turno de la mañana y otros en la tarde.

En el segundo caso de los jóvenes son estudiantes que su edad oscila entre 13 y 21 años que cursan la secundaria y universidad, la mayoría de ellos visitarían la librería en grupos con otros compañeros y se reúnen en la tarde a realizar trabajos. Las personas que estudian en institutos lo hacen en el turno matutino o vespertino y los que trabajan optan por el turno nocturno o sabatino y no se reúnen a hacer trabajos.

3.2.2. Estimación de la demanda.

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que se demandan en el mercado. A continuación, para determinar la demanda que podrá cubrir el proyecto, se requiere definir el número de clientes.

3.2.2.1. Número de clientes y definición del porcentaje de participación del mercado.

Para calcular el número de clientes, se inicia utilizando la información brindada por los datos recopilados en las delegaciones distritales del ALMA (Características generales de los distritos de Managua, 2011), en donde se indica que en el 2011 el Distrito 7, contaba con una población de 171,648, aplicando la respectiva tasa de crecimiento indicados por el INIDE (Censo, 2008) (ver Anexo 2), proyecciones en el año 2020 que es donde tendrá comienzo el proyecto el Distrito tendrá un total de 176,339 como lo muestra la siguiente tabla:

- Tasa de crecimiento 2015-2020: 0.3
- Población 2011: 171,648

Tabla 2:

Proyección poblacional D VII

Año	Total, Distrito VII	Iteración
2012	172163	1
2013	172679	2
2014	173197	3
2015	173717	4
2016	174238	5
2017	174761	6
2018	175285	7
2019	175811	8
2020	176339	9

Nota: Datos Históricos extraídos de Alcaldía de Managua (2011)

Luego de esto, se realizó el cálculo para el porcentaje acumulativo de adolescentes y adultos entre las edades de 7- 64 años los cuales son el segmento en que se basa muestro mercado, estos datos son basados en los datos obtenidos en el censo del INIDE (censo 2008) (Ver anexo 2), como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3

Porcentaje acumulativo poblacional del DVII

Edades Escolares	Casos	%	Acumulado %
Niños (0 a 6 años)	130080	14	14
Niños (7 a 12 años)	110510	12	26
Adolescentes (13 a 17 años)	98325	11	37
Jóvenes (18 a 30 años)	243260	27	64
Adultos (31 a 64 años)	285988	31	96
Adultos (65 a 74 años)	24098	3	98
Adultos mayores (75 y más años)	16631	2	100
Total	908892	100	100

Nota: Datos obtenidos de censo poblacional, INIDE (2005)

Porcentaje acumulativo: 81,21%

Luego de tener el porcentaje acumulativo procedemos a multiplicarlo por el total de la población del distrito VII en el año 2020, para mostrar la población que sería nuestro mercado:

$$176{,}339\ habitantes \times 81{,}21\% = \ 143{,}204\ habitantes$$

El porcentaje del mercado se pretende cubrir es del 13%, esto según disponibilidad presupuestaria, para conocer el total de clientes de nuestro mercado meta se multiplica el porcentaje del mercado que se desea cubrir por el total de habitantes del mercado:

$$143{,}204\ habitantes\ x\ 13\% = 18{,}617\ habitantes$$

Nuestro número de clientes es de 18,617 habitantes que comprenden a niños y adultos entre las edades de 7 – 64 años.

3.2.3. Mezcla de marketing.

El marketing mix es la mezcla de Marketing, la cual debe elaborarse equilibradamente para lograr los resultados, se compone de producto, precio, plaza, distribución y la promoción/publicidad. A continuación, se desarrollan cada una de las variables necesarias para llevar a cabo la mezcla de marketing.

3.2.3.1. Producto.

La Tienda ANSUZ, será proveedora de útiles escolares y de papelería y útiles de oficina; productos que son de vital importancia para la formación académica de estudiantes tanto de primaria como de secundaria, para el desempeño de las funciones cotidianas de las empresas, para usos en el hogar y para diversas actividades sociales y recreativas.

Para realizar la lista de los productos se tomaron de referencia las listas de los colegios privados "*The Notre Dame School" y del Colegio Centro América*, se eligieron de manera aleatoria tomando en cuenta que las listas de los artículos estuvieran disponibles en su página web, por lo que haría su recopilación más fácil. Se agruparon los artículos por grado educativo, desde el primer grado hasta el undécimo y superior, de manera que se lograran ordenar por grado de repetibilidad,

En las Tablas siguientes se muestran los 50 artículos seleccionados para empezar con el negocio:

Tabla 4.a

Lista de artículos escolares

No.	Descripción articulo
1	Borradores
2	Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.
3	Pega de barra
4	Tajadores plásticos con su recipiente
5	Tijera punta redonda
6	Diccionario
7	Block con rayas
8	Hojas papel Bond blancas
9	Marcadores finos de 12 unid.
10	Resma de papel de colores
11	Caja de marcadores de 12 colores
12	Estuche geométrico
13	Memoria USB 8 GB
14	Regla 30 cm.
15	Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.
16	Cuadernos Universitarios
17	Cuadernos Universitarios Cuadriculados
18	Diccionario Ingles / Español
19	Lapiceros de Azul, Negro, Rojo
20	Carpeta plástica
21	Carpeta portfolio
22	Cuaderno cuadriculado 6cm
23	Cuaderno rayado pequeño
24	Caja Lápices de colores
25	Lápiz mecánico
26	Paquete Papel Construcción surtido
27	Silicona liquido 250 ml.
28	Calculadora científica
29	Cartuchera
30	Lupa tamaño mediano
31	Resaltadores diferentes colores
32	Cuaderno doble raya cosido 100 pág.
	Cuaderno pautado de 100 páginas

Tabla 4.b

Lista de artículos escolares

No	Descripción artículos
35	Folder de colores
No	Descripción
36	Folder manila
37	Paquete Hojas papel cuadriculadas
38	Libreta de post-it
39	Marcadores permanentes
40	Sketch pad (Cuaderno de dibujos)
41	Cuadernillo para Exposición
42	Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas
43	Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas
44	Diccionario de antónimos y sinónimos
45	Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art
46	Marcadores acrílicos
47	Paquete de pinceles
48	Ábaco pequeño
49	Regla 60 cm.
50	Tabla Periódica

Tabla b: Lista de artículos a vender, Tienda ANZUS - Elaboración propia

3.2.3.1.1. Estrategia de servicio.

El negocio está focalizado en la prestación de un servicio diferenciador y que agregue valor a los que actualmente presenta el mercado y que, si bien puede ofrecer los mismos servicios, atiende un sector de la ciudad que lo requiere, además busca ser un servicio ágil y oportuno, ofreciendo agregados que agilizaran los procesos de los usuarios. Los servicios a prestar y que definen la naturaleza de Tienda ANZUS, son los siguientes:

Compras al por mayor:

- Servicio a domicilio si así lo requieren, caso contrario se les atenderá en el local.

- Abastecerse de un stock amplio para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto la cantidad que requieran.
- Garantizar el buen trato a los clientes a través de capacitaciones periódicas a los asesores de venta.
- Desde la inauguración de la Tienda se creará una base de datos para la caracterización de los clientes frecuentes, para generar con una membresía descuentes especiales, con respecto a los artículos que deseen y en la temporada que lo realicen el pedido.

Ventas en el local:

- Crear una base de datos para los clientes frecuentes, para que puedan obtener descuentos y beneficios, según sus preferencias.
- Sistema de apartado, por medio de las redes sociales y por el catálogo ONLINE, una vez que sea registrado como cliente frecuente.
- Pedidos a la carta, según el producto y la cantidad de éste, una vez que sea registrado como cliente frecuente.
- Garantizar el buen trato al cliente a través de las capacitaciones periódicas al personal encargado de las ventas.
- Facilitar el parqueo a los clientes.
- Infraestructura adecuada.

3.2.3.2. Precio.

Según KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia Pág. 298, “El precio es la cantidad de dinero que las personas estarían dispuestas a pagar por el beneficio de recibir un producto o servicio.”

La fijación de precios de los productos está basada principalmente en el máximo crecimiento de las ventas, tener un mayor volumen de ventas para reducir los costos y en un largo plazo obtener mayores utilidades a un precio bajo. Los precios bajos generan ventajas: (1) estimulan el crecimiento de mercado, (2) los

costos de producción y distribución disminuyen con la experiencia acumulada y (3) desalientan a la competencia real y potencial.

Como primera estrategia de precios se considerará lo siguiente:

- Los precios al por mayor a la compra de cantidades iguales o superiores a una docena, cuyo precio será un porcentaje razonable menor que el precio de venta por unidades.
- Para ciertos productos se aplicarán escalas de precios de acuerdo a la cantidad que compren (productos seleccionados, por temporada o por cantidad en stock).

Para la determinación de precios en el establecimiento se considerará y se tomará de referencia los establecidos por las otras librerías (Ver Anexo 3 “Lista de precios”), considerando el margen de utilidad deseado.

3.2.3.2.1. Margen bruto.

El margen de ganancia es variable y está directamente asociado al precio que brinda el proveedor por cada producto. Los productos mantienen un margen de ganancia del 18% sobre el costo de los productos.

3.2.3.2.2. Precio de venta y costo por producto.

Los precios de venta se calculan sumando el costo del producto más el porcentaje de ganancia. Se toma en cuenta que el porcentaje de ganancia es el más adecuado para mantener los precios bajos con respecto a los de la competencia y asegurar las ventas en los centros de estudios.

Para establecer el precio se usa como referencia los precios cotizados en Hispamer a través de una solicitud formal de cotización y a través de su página web (Ver Anexo 3 “Lista de precios”).

3.2.3.3. Plaza.

Se define como lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.

3.2.3.3.1. Estrategia de distribución.

La Tienda ANZUS, aplicara estrategia de distribución directa y sistema de distribución cimentados en las siguientes funciones:

- Compra de los productos en grandes cantidades a los fabricantes o mayoristas.
- Almacenar en grandes cantidades lo que implica costos de almacenamiento.
- Entrega de mercadería en buenas condiciones físicas
- Venta a minoristas de los productos en porciones menores que las que se abastecen.
- Ventas al por mayor con entregas a domicilio.

La eficiencia de la distribución comercial que se aplique dentro de este sector depende de la satisfacción de los demandantes en cuanto a: Variedad, precios bajos, puntualidad en la entrega y pedidos adaptados a sus necesidades.

En Nicaragua no existe una industria que de dedique a la fabricación del papel y muy pocas son dedicadas a la fabricación de materiales escolares y de oficina, por lo que es necesario importar, por lo tanto, el canal de distribución de estos productos empieza desde el fabricante que por lo general es de otro país.

En el Barrio Villa Libertad no hay distribuidoras de material escolar o de oficina, por lo que las tiendas en sus alrededores, son escasas.

3.2.3.3.2. Identificación de canales

La tienda cuenta con un canal de distribución, la venta directa con sus clientes y tiene comunicación con ellos a través de las redes sociales y por llamada telefónica. Como la tienda no fabrica los productos que vende, únicamente se dedica a venderlos el canal de distribución quedaría de la siguiente manera:

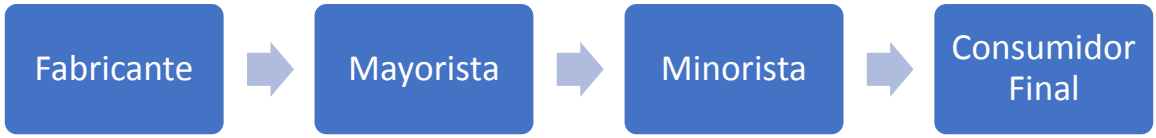


Ilustración 22: Canales - Elaboración propia

3.2.3.4. Promoción.

La promoción se realizará por los siguientes medios:

- Alianzas estratégicas, se buscará crear alianzas estratégicas con el Colegio "Villa Libertad" que está ubicado en el barrio que lleva el mismo nombre, para llegar al grupo objetivo, padres y madres de familia con hijos en edad educativa.
- Creación de una base de datos, con el fin de comunicar oportunamente a los clientes vía electrónica de las ofertas respectivamente por etapa del año.
- Canjes, se trabajará con la acumulación de puntos por cada compra, a
- través de una tarjeta de cliente frecuente, que estén debidamente registrados en la base de datos que se tendrá para la caracterización de los clientes, los que serán canjeados por regalos o descuentos.

3.2.3.4.1. Estrategia de ventas.

Es fundamental decir, que desde el momento de la implementación del proyecto éste, contara con diversas estrategias en Pro del beneficio tanto de la empresa como de los clientes. Estrategias como la estrategia de penetración, con el ajuste de los precios serán fundamentales para que la Tienda ANZUS asegure la máxima presencia en el mercado objetivo en un menor tiempo, y así poder alcanzar cifras de ventas considerables y efectivas para la empresa, claro está que esta estrategia reduce las posibilidades de conseguir alto beneficios monetarios en un corto tiempo, es importante establecer también que la estrategia puede cambiar a precios un poco más altos, pero justificables en la medida que el servicio y los valores agregados lo compensen.

3.2.3.4.2. Estrategia de posventa.

Una vez obtenida la venta a un cliente al por mayor, se realizará el seguimiento del servicio a domicilio, rapidez, seguridad en la entrega y la satisfacción del cliente, mediante encuestas vía telefónica. Esta promoción tiene por objeto no solamente posicionarse en la mente de los clientes.

3.2.3.5. Publicidad.

Respecto a la etapa inicial de publicidad y de penetrar en el mercado, se crearon las siguientes medidas:

- Flyer Comercial, en el cual se hace conocer a sus clientes, una nueva alternativa en el mercado con ideas renovadas en pro de la satisfacción de los clientes potenciales. El flyer se distribuyó cuando se realizó la encuesta en barrio donde estará ubicada la Tienda ANZUS, también se estará circulando en los pobladores de las zonas aledañas. Ver el Anexo 4 “Flyer comercial, Tienda ANZUS”.

- Rótulos publicitarios, que serán colocados en el establecimiento comercial para llamar la atención del consumidor.

- Página en la red social Facebook, en la cual se darán a conocer las promociones por temporada de los productos en stock.

- Catalogo ONLINE, se creará un catálogo ONLINE, en donde los compradores frecuentes podrán tener un sistema de apartado y pedidos especiales, dependiendo de la cantidad del producto.

-

3.3. Recursos y Actividades Claves

3.3.1. Actividades clave.

3.3.1.1. Análisis de la cadena de valor. La cadena de valor permite describir las actividades más importantes de una empresa, lo cual permite diagnosticar las ventajas competitivas de una empresa, de acuerdo con las actividades realizadas por la empresa para alcanzar esta meta. (Pardo & Sánchez, 2009)

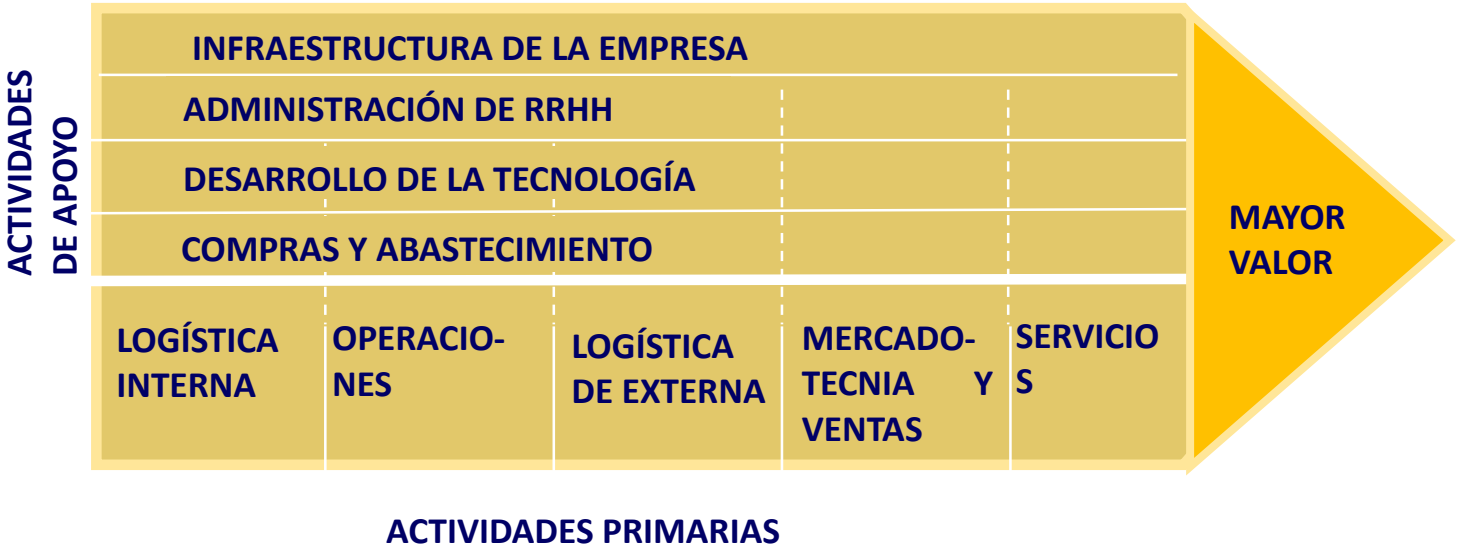


Ilustración 23: Cadena de valor Gerencial de Michael Porter - Fuente: Alonso (2008).

3.3.1.2. Actividades primarias.

Las actividades primarias son aquellas actividades que tienen que ver con la trasformación de la materia prima en producto terminado, distribución y asistencia de postventa.

Construyen un modelo con cinco actividades principales para su funcionamiento:

- Logística Interna: Recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.

Con respecto a la Logística Interna, que se plantea para ANZUS, la recepción de la mercadería se ejecutará por la persona encargada del local, luego se ingresa a una base de datos en que se manejan las existencias de la empresa. Esta base de datos pertenece a un software desarrollado una compañía a la que se le pagará una membresía para el manejo y resguardo de los datos. Esto permite una mejor administración ya que las existencias presentes en la base de datos van disminuyendo acorde a la venta en los mismos locales. Con un servidor central disponible siempre se bajan los costos de contratar a una persona para el mantenimiento y manejo de los datos ya que con el pago de la membresía ese trabajo se realiza de forma terciaria (Ver Anexo 9).

Con respecto al almacenamiento de los productos, ésta se deposita en unos espacios dispuesto por la empresa, aptos para ello, ubicados en la bodega que se encuentra en el mismo local y los que están ubicados sala de venta para exhibición y venta. El control del inventario, en lo que respecta a los productos, se ejecuta al final de cada temporada en forma física, comparando y revalidando la información existente en el software. El pedido de los productos faltantes se realiza cada vez que el encargado de compra y ventas del local lo estima conveniente respecto del nivel de stock observado, ya que el aviso de baja de existencias que emite el software se realiza solamente en forma semanal, lo que no es suficiente en

épocas de alta demanda. Siempre queda la posibilidad de generar los pedidos en forma manual, según se necesite a los proveedores correspondientes.

- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como empaque, ensamble, mantenimiento de los productos, etiquetado, impresión u operaciones de instalación.

Para tener éxito en la parte Operacional, ANZUS debe poseer toda la infraestructura física para la exhibición y la operación de venta.

Esta infraestructura debe cumplir con los requisitos de espacio disponible, contar con personal adecuado para realizar las operaciones y sistema computacional para registrar todas las operaciones.

Este proceso consiste en las siguientes etapas:

a. Una vez la mercadería se recibe en la bodega y se ingresa en la base de datos, se distribuye en los anaqueles, de ser necesario.
b. La etapa de atención al cliente, este proceso en general lo realiza el cliente, ya que la estructura del local es la misma que una sala de venta de supermercado.
c. El pago, se realiza en caja, donde hay una computadora conectada a la red. El cajero es responsable de cobrar el valor de la mercadería.

- Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Con respecto a la Logística Externa, en ANZUS, se puede señalar que las compras en el local el transporte del producto vendido se encarga el cliente mismo, ya que es él quien retira del local el producto terminado.

En los casos en que el cliente haga un pedido al por mayor el local subcontrata una serie de transportistas independientes, quienes se encargan de trasladar el producto final a los clientes, cabe destacar que para iniciar operaciones los pedidos que se reciban se entregaran de forma semanal, en caso que los clientes paguen por una entrega inmediata la tarifa de entrega se incrementará, dependiendo de la zona de entrega. La forma en que se tarifa la entrega se vincula con la distancia que existe del local a donde se encuentra el cliente. A cada zona se le asigna un valor fijo, es decir, el transportista cobra ese valor por el sólo hecho de realizar una entrega en dicha zona. Además del valor fijo, el transportista cobra un valor variable que depende de los kilómetros que se recorra hacia donde se debe entregar.

- Marketing y ventas: Acciones técnicas que permiten impulsar, promocionar y publicitar nuestro producto en el mercado.

En lo que respecta a Marketing y Ventas, las ventas se ejecutan en el local y a través de los pedidos que hacen los clientes a los vendedores externos de la empresa. Las ventas también se pueden realizar a través de convenios con los colegios, cumpliendo así con los pedidos de las listas escolares de los alumnos. El marketing que tiene ANZUS es la publicidad entre los mismos consumidores, en términos coloquiales el "*boca a boca*", *rótulos publicitarios* ubicados en el local, *flyers* que se distribuyeron cuando se realizaron las encuestas y que da a conocer a la empresa por tener los precios más bajos en el mercado también se cuenta con un *catálogo online* en donde se da a conocer las promociones y los artículos que se distribuyen en el local, se cuenta también con una *Página de Facebook*, en donde se quiere llegar de manera más fácil a los clientes.

- Servicio: Servicio técnico, garantías y mantenimiento de los bienes y/ servicios adquiridos por el cliente.

En lo que respecta al Servicio, ANZUS, cuenta con un personal capacitado, competente para brindar asesoría individual sobre la manipulación y la selección de los productos que mejor se adecuen a lo que el cliente necesita.

También se cuenta con las instalaciones necesarias que otorgan fácil acceso, parqueo, disponibilidad de stock, marcas y precios competitivos.

3.3.1.3. Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sirven como complemento y soporte a las actividades primarias, proveyendo de todos los recursos necesarios para su para su total funcionamiento. El modelo de la cadena de valor define cuatro actividades importantes de apoyo:

a. Infraestructura de la empresa: Actividades como: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.

En lo que respecta a la Infraestructura del personal de ANZUS, la administración general de la empresa se realiza a través de *su Gerente General*, y de su *Gerente Adquisiciones*. En lo que concierne a la Contabilidad y las Finanzas de la misma, está bajo el control de su *Contador*, quien es el encargado de reunir y procesar todos los datos relacionados con los costos, ventas y márgenes netos, además de llevar todos los datos que tienen relación con los activos, patrimonio de la empresa, así como información referida con los pasivos de corto y largo plazo (balances consolidados), y en resumen de toda la información que permita tener una idea de la situación económica de la empresa. Es necesario mencionar, que la Planificación Estratégica y comercial también se encuentra bajo el control de su Gerente General.

b. *Gestión de Recursos Humanos*: Selección, reclutamiento y motivación del personal.

Como parte de la administración de Recursos Humanos de ANZUS, se realizan actividades de reclutamiento de personal, premios por logro de objetivos (operación y ventas), capacitación del personal en lo que respecta al uso de nuevas tecnologías.

Los trabajadores de ANZUS cuentan con una serie de beneficios que refuerza su lealtad a la empresa como seguro social, regalos estacionarios como las fiestas de navidad, aguinaldo, regalos y concursos periódicos que se premia la eficiencia.

c. Desarrollo tecnológico: Comprende el conocimiento, tecnología y desarrollo nuevos productos y procesos.

En lo que respecta a tecnologías, la empresa usará Hojas de cálculo de Google para controlar todos los datos correspondientes a contabilidad, información clave de los clientes, además de originar informes respecto de los datos procesados por el mismo. Estos datos son útiles a la hora de realizar balances respecto de un período de tiempo determinado. Dado lo anterior, menciona que el software permite un mejor manejo administrativo, facilitando la comunicación y relación respecto de los clientes y proveedores.

d. Compras y abastecimiento: Se refiere a la adquisición insumos, materiales y materias primas utilizados en nuestra cadena de valor.

Para las Compras y abastecimiento, se cuenta con un sistema en línea para la gestión de inventario que ayuda con el manejo de control de las existencias de los productos en el local, para realizar de forma oportuna los pedidos para garantizar un stock de los productos en la tienda. Las tareas de adquisiciones de los productos lo realizan directamente el Gerente de Adquisiciones. Éste es responsable del presupuesto de compras de cada producto, época de compra y cantidad de stock que requiere. A su vez, éste define los precios y fechas de venta, ofertas y futuras promociones. Esta estimación se hace en base a las informaciones históricas de venta de cada producto en el local.

3.3.2. Marco legal.

Todos los actos de comercio contemplados en el Código de Comercio de Nicaragua, las personas, aunque no sean comerciantes y ejecuten actividades comerciales estarán sujetos a las disposiciones del mismo.

Como estrategia de desarrollo del Sector MIPYME, se ha elaborado e iniciado la implementación de PROMIPYME, cuyo objetivo de desarrollo es contribuir a elevar y consolidar la competitividad de las MIPYME para que puedan insertarse con mayores ventajas en el mercado nacional y se conviertan en fuente generadora de empleo de calidad e ingresos para sus propietarios y colaboradores contribuyendo a reducir sustancialmente los niveles de desempleo de los jinotepinos.

Toda MIPYME o empresa privada se encuentra inmersa en un ambiente legal que exige el cumplimiento de normas y reglamentaciones para constituirse y operar legalmente en el país. Entre estas están:

- Ley 645. Ley de Fomento y Desarrollo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: aquí se promueve a través del INPYME beneficios como proceso de instauración, reducir costos de transacción, modernización tecnológica, acceso a créditos y asesoría técnica.
- Convenio de Cooperación Técnica MIFIC-INPYME-DGI: se establecen políticas de cooperación que faciliten a las micro y pequeñas empresas los procesos de formalización y beneficios como el régimen de cuota fija, por lo cual esto brinda una gran oportunidad en la creación del negocio.
- Ley de Defensa al Consumidor: proporciona oportunidades de mejora continua en la calidad de procesos y productos, sin embargo, ejerce presión en muchas empresas por factores de tecnología, y conflictos de interés que pueden formar una amenaza para los negocios.

Para la puesta en marcha el negocio deberá cumplir con el proceso de registro adecuado ante las instancias correspondientes. Se prevé que debido a su forma

de constitución el negocio no será recaudador de IVA. Sin embargo, deberá estar sujeta al régimen de cuota fija, establecido por la Dirección General de Ingresos (DGI).

Es preciso destacar que el negocio deberá someterse a los trámites previamente estipulados para la puesta en marcha de su actividad económica, proceso que implica como primer paso el registro en la DGI para obtener el número de registro único del contribuyente (RUC), en segundo lugar la inscripción en el Registro Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil o en caso de los municipios al Registro de la Propiedad Civil, posteriormente pagar en banco la inscripción como comerciante, finalmente el asistir a la Alcaldía con el fin de realizar la matrícula del negocio. Este proceso se encuentra estipulado en el Código de Comercio de Nicaragua.

También se deberán realizar las diversas gestiones relacionadas con las regulaciones que realiza el MINSA establecidas en el Reglamento de inspección sanitaria.

3.3.3. Recursos clave

3.3.3.1. Estructura organizacional.

“La Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia.” (A. Reyes Ponce-2003)

Tienda ANZUS tiene una estructura netamente horizontal, pero se ocupa de integrar todas las actividades y dirigiéndolas hacia el mismo objetivo que es la Prestación Ideal del Servicio. Desde el Gerente general hasta la línea baja de los colaboradores los cuales tratan de forjar estrategias de venta encaminadas a la óptima fidelización y prestación del servicio, sin descuidar la importancia de mantener los roles correctamente establecidos según la parametrización señalada

en los perfiles de trabajo. El siguiente es el organigrama estipulado, el cual se adapta a una estructura básica que cumple con las necesidades del mercado y de nuestros clientes. La descripción de cargos de se detallan en el **Anexo 5.**

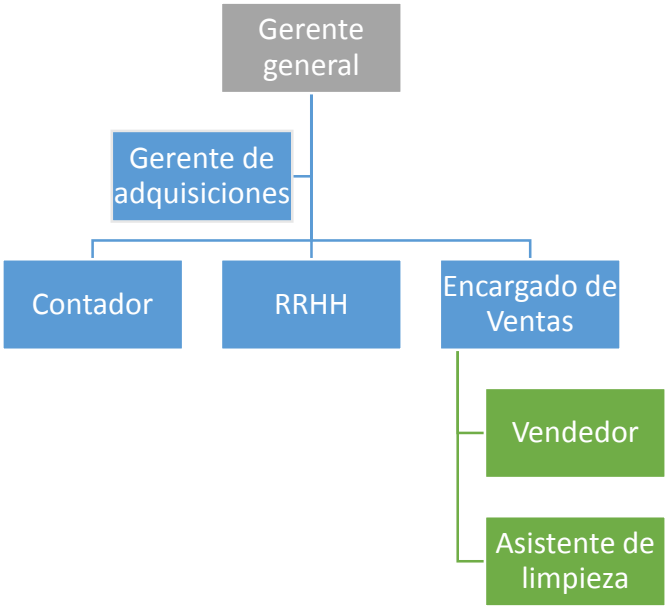


Ilustración 24: Organigrama, Tienda ANZUS- Elaboración propia

3.3.3.2. Infraestructura. La distribución de la planta, según el tamaño del local y para optimizar el espacio del mismo quedaría de la siguiente manera:

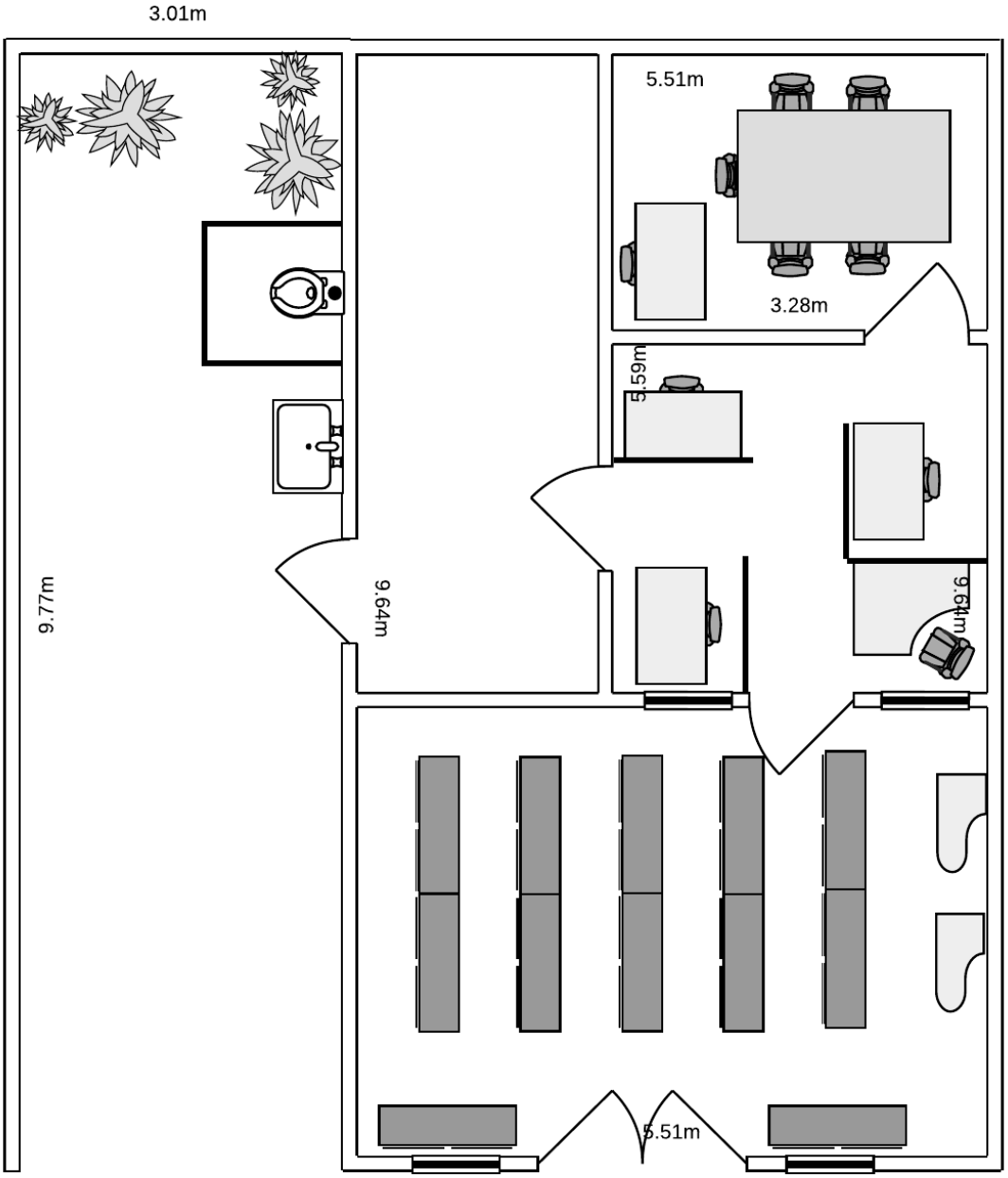


Ilustración 25: Infraestructura, Tienda ANZUS

3.3.3.3. Distribución y sistema de almacenamiento. El almacén tiene como objetivo principal el brindar a los materiales una protección adecuada. El principal recurso del almacén es el espacio, por lo que se busca cubrir el objetivo principal del almacén aprovechando al máximo el espacio disponible, para lograr eso es indispensable una cuidadosa planeación.

- Almacén

El almacén en el que se encontraran los artículos es un almacén de 39 metros cuadrados teniendo 6.5 metros de ancho y 6 metros de largo. La altura no es igual en todo el almacén, pues en la entrada principal cuenta con una altura máxima de 3m teniendo un declive terminando en una altura de 2.5 metros en su parte menos alta. Por norma general se intenta que el almacén se localice en un lugar accesible tanto a la recepción como a la entrega de artículos, pero si hubiera que escoger un lugar más cercano a la recepción y uno más cercano a la entrega, la mejor elección es esta segunda opción. La recepción de materiales no preocupa tanto a la empresa ya que son los proveedores quienes llevan los camiones con la mercancía hasta el almacén. La razón por la cual se escogería que el almacén se encuentre más cercano al área de entrega es porque así se reducen tiempos y costos a la hora de entregar a los clientes.

- Numero de posiciones requeridas por cada material

Ya conocidas las características de cada material se designaron las dimensiones de cada posición. Entiéndase por posición al lugar disponible para colocar cada caja de material dentro del rack.

La decisión fue de establecer un solo tipo de posición, esta posición tiene una altura de 50 centímetros. Se optó por esta altura tomando en cuenta el tipo de empaque más alto y pensando también en el número máximo de estibas de los materiales de menor dimensión que se puede hacer en una sola posición. Por ejemplo, si un material viene en una caja de 40 centímetros, la posición de 50 centímetros de altura permitirá que se pueda manejar el empaque sin problemas

de espacio, también permitirá a las cajas más pequeñas de alrededor de 10 centímetros poder posicionarlas una encima de otra de modo que alcancen 3 cajas en el mismo espacio.

- Racks

La colocación de materiales en racks o estantes trae como beneficio mejorar la utilización del espacio, pues de esta forma los productos pueden almacenarse hacia arriba sin importar el hecho de que las características de su empaque no permitan que se estiben. Los racks también ofrecen una reducción en el daño que se le puede causar a los materiales e incrementan la accesibilidad que se tienen hacia los productos, factores que son tan importantes, como el aprovechamiento del espacio. Esto es muy conveniente en el caso particular de la empresa ANSUZ COMERCIAL, pues muchas veces colocan productos enfrente de otros productos diferentes. Al hacer esto es imposible tener acceso a los productos que quedaron atrás sin mover primero los que quedaron adelante, lo cual lleva a un aumento en el esfuerzo y en el tiempo necesario para mover materiales

- Rack Picking

Las ventajas de utilizar el sistema de rack picking, entre ellas

Ventajas

- Válidas para almacenar artículos voluminosos o pesados.
- Solución óptima para referencias diferentes y de rotación fraccionada.
- Regulación de los niveles de carga.
- Se pueden construir racks hasta 20 m de altura.
- Variedad de componentes que se adapten a cualquier necesidad.

3.4. Análisis financiero

3.4.1. Gastos de capital. Los gastos de capital son gastos incurridos para adquirir o actualizar los activos productivos. Estos activos pueden incluir edificios, equipos, vehículos y maquinaria. El propósito de un gasto de capital es aumentar la productividad de una empresa por más de un periodo contable.

3.4.2. Inversión fija. Los bienes que se toman en cuenta son equipo de cómputo, mobiliario y equipo de oficina, equipos eléctricos, etc. Sus costos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5

Bienes Inversión Fija

Artículo	Cantidad	Precio	Total	Vida útil (años)	Proveedor
Notebook DELL Inspiron	6	C$ 16,608.11	C$ 99,648.66	5	SEVASA
Proyector DELL M115HD 450 Lumens	1	C$ 19,752.00	C$ 19,752.00	5	SEVASA
Impresora multifunción HP 2135 Deskjet	1	C$ 15,771.68	C$ 15,771.68	5	SEVASA
Frigidaire Aire Acondicionado / FASC12C6AHLW / 12000 BTU	4	C$ 13,000.00	C$ 52,000.00	10	La Curacao
Estantes de 6'	12	C$ 4,869.65	C$ 58,435.80	5	Display Nicaragua
Impresora térmica	2	C$ 1,603.76	C$ 3,207.52	5	Etiroll, S.A.
Escáner de código de barras	2	C$ 627.33	C$ 1,254.66	5	SEVASA
Gaveta de Dinero 3NStar - RJ11	2	C$ 2,190.50	C$ 4,381.00	5	Etiroll, S.A.
Mueble de caja con despacho	2	C$ 3,875.50	C$ 7,751.00	5	Display Nicaragua
Mesa de reuniones	1	C$ 6,500.00	C$ 6,500.00	5	Mueblería la Caimana
Mueble para computadora	5	C$ 1,717.27	C$ 8,586.35	5	COMTECH
Silla ejecutiva	9	C$ 1,921.88	C$ 17,296.92	5	SEVASA
Archivador	1	C$ 5,896.00	C$ 5,896.00	5	Gonper
Pizarra acrílica	1	C$ 1,100.00	C$ 1,100.00	5	Gonper
Total			C$ 301,581.59		

Nota: Tabla de elaboración propia, la compra se planea hacer al contado.

3.4.3. Inversión diferida

Las inversiones diferidas de la empresa comprenden al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento como Inscripción en registro público este abarca Inscripción en la DGI, Servicios profesionales del abogado que se va a contratar para realizar el registro público de la empresa (Anexo 6. Determinación de los costos de inscripción en registro público), contratación del Servicio de internet y publicidad. Se omite la contratación de servicios básicos (agua, Luz) porqué en el local (Local para negocios) se incluyen los servicios de agua y luz. Los costos de activos diferidos ascienden a un total de C$ 57.668,50. Los detalles se muestran en la *Tabla 6. Inversión diferida.*

Tabla 6:

Inversión Diferida

Concepto	**Monto**	
Servicios de abogado por inscripción al registro publico	C$	20,909.00
Inscripción en DGI	C$	300.00
Elaboración de contratos	C$	4,480.50
Contratación de internet	C$	1,679.00
Publicidad (app web + volantes)	C$	30,300.00
Total	C$	57,668.50

Nota: Tabla de Elaboración propia utilizando cotizaciones al año actual 2019

3.4.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo es aquel recurso monetario que requiere la empresa para poder operar sin depender de sus ingresos. Es recomendable disponer del mínimo de capital de trabajo, debe aproximarse a cero, ya que el efectivo no genera rentabilidad alguna.

El capital de trabajo incluye un efectivo a 3 meses de actividad operativa de la empresa como son los gastos de agua y electricidad, Ver detalle *Anexo 7. Determinación del capital*. El total del capital de trabajo asciende a C$ 4.272.146,90, como se muestra en la *Tabla 7. Capital de trabajo.*

Tabla 7

Capital de Trabajo

Descripción	Monto	
Agua	C$	402.76
Energía eléctrica	C$	33,437.46
Salarios administrativos	C$	89,897.52
Costos de producción	C$	4,148,409.17
Total	**C$**	**4,272,146.90**

Tabla c: Capital de trabajo, Tienda ANZUS - Elaboración propia

Sumando la inversión de activos fijos y diferidos con el total del capital de trabajo y el 5% de imprevistos, se determina la inversión total del proyecto de C$ 4.862.966,8, a como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 8

Inversión Total del Proyecto

Descripción	**Monto**	
Activos fijos	C$	301,581.59
Activos diferidos	C$	57,668.50
Capital de trabajo	C$	4,272,146.90
Imprevistos (5%)	C$	231,569.85
Total	**C$**	**4,862,966.84**

Nota: Tabla de elaboración propia

Para la creación de la tienda ANSUZ y para poder iniciar operaciones se requiere una inversión de **C$ 4.862.966,84**.

3.4.5. Costos de operación

Los costos de operación del proyecto están determinados por los costos administrativos, de servicio o producción y el costo financiero, se detallan en la tabla en la tabla siguiente.

Tabla 9

Costos de Operación del Proyecto

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Vta.	C$ 511,857.08	C$ 493,718.41	C$ 493,908.30	C$ 494,050.72	C$ 494,240.61
Admón.	C$ 580,411.24	C$ 580,634.56	C$ 580,857.88	C$ 581,025.37	C$ 581,248.69
Total	**C$ 1,094,288.32**	**C$ 1,076,373.97**	**C$ 1,076,788.18**	**C$ 1,077,099.09**	**C$ 1,077,513.30**

Nota: Tabla de Elaboración propia.

3.4.6. Costos de venta

Los costos de venta están determinados por costos de las ventas de productos. Los costos en los que se incurren son los salarios del personal de venta, publicidad, pago del hosting y pagina web, *ver detalle en la Tabla 10. Costos de venta.*

Tabla 10

Costos de Venta

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Salarios personal ventas	C$ 461,581.40	C$ 461,759.00	C$ 461,936.60	C$ 462,069.80	C$ 462,247.40
Publicidad	C$ 12,475.20	C$ 12,480.00	C$ 12,484.80	C$ 12,488.40	C$ 12,493.20
Página web + hosting	C$ 37,800.48	C$ 19,479.41	C$ 19,486.90	C$ 19,492.52	C$ 19,500.01
Total	**C$ 511,857.08**	**C$ 493,718.41**	**C$ 493,908.30**	**C$ 494,050.72**	**C$ 494,240.61**

Nota: Tabla de Elaboración propia

3.4.7. Costos de administración

Los costos de administración son costos relacionados a la administración de la empresa, como salarios administrativos y otros que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Costos de administración.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Materiales de oficina	C$ 30,914.09	C$ 30,925.98	C$ 30,937.88	C$ 30,946.80	C$ 30,958.69
Salarios administración	C$ 373,829.85	C$ 373,973.68	C$ 374,117.52	C$ 374,225.40	C$ 374,369.23
Agua potable	C$ 1,674.84	C$ 1,675.48	C$ 1,676.13	C$ 1,676.61	C$ 1,677.25
Energía eléctrica	C$ 139,046.31	C$ 139,099.81	C$ 139,153.31	C$ 139,193.44	C$ 139,246.94
Contrato de internet	C$ 20,945.86	C$ 20,953.92	C$ 20,961.98	C$ 20,968.02	C$ 20,976.08
Gastos de útiles de limpieza	C$ 14,000.29	C$ 14,005.68	C$ 14,011.07	C$ 14,015.11	C$ 14,020.49
Total	**C$ 580,411.24**	**C$ 580,634.56**	**C$ 580,857.88**	**C$ 581,025.37**	**C$ 581,248.69**

Nota: Tabla de Elaboración propia

3.5. Ventas y proyección de ventas

Las ventas son las cantidades de productos vendidos en un periodo determinado. Las ventas se determinan de acuerdo al porcentaje de mercado establecido en el Plan de mercadeo, tomando en cuenta la capacidad de la tienda para satisfacer la demanda potencial insatisfecha.

Para la proyección de ventas se toma en cuenta los resultados de las encuestas para determinar la cantidad de estudiantes por grado, la cantidad de útiles que utiliza un estudiante según el grado que cursa (Listas de materiales, 2018, Recuperado el 28 de junio de 2018, de http://notredame.edu.ni/material-lists), el crecimiento poblacional para determinar el número de unidades a vender, así como también la inflación de precio de cada producto para obtener las ventas esperada.

En la *Tabla 12 Ventas,* se muestran las ventas totales por años, para más detalles ver *Anexo 8 Ventas y proyección de ventas.*

Tabla 12

Proyección de Ventas

Periodo	**Ventas en córdobas**
2020	C$ 19.057.046,89
2021	C$ 19.122.028,27
2022	C$ 19.187.850,92
2023	C$ 19.249.644,34
2024	C$ 19.315.678,54

Nota: Tabla de elaboración propia

3.6. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio significa la cantidad de productos que debe vender la empresa para no obtener pérdidas ni ganancias, es decir, cuando los ingresos son iguales a los costos. Es importante conocer este indicador ya que ayuda a los administradores a determinar la rentabilidad de la empresa y a tomar decisiones que mejoren su rentabilidad. A continuación, se presenta un resumen del punto equilibrio en unidades y córdobas. Para obtener el punto de equilibrio de cada año se consideraron los costos fijos y variables de la empresa, asimismo el precio unitario de cada producto. Los detalles se encuentran en el *Anexo 10 Punto de equilibrio*. Las cantidades en unidades y en córdobas están calculadas para el año.

Tabla 13.a

Proyección de punto de equilibrio para el año 2020

Descripción	PEQ_X		PEQ_{NIO}
Borradores	5034	C$	18,667.32
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	2517	C$	149,338.57
Pega de barra	2517	C$	20,741.47
Tajadores plásticos con su recipiente	2517	C$	20,741.47
Tijera punta redonda	2517	C$	19,704.39
Diccionario	2185	C$	304,424.18
Block con rayas	2125	C$	45,695.56
Hojas papel Bond blancas	1666	C$	317,320.08
Marcadores finos de 12 unid.	1666	C$	614,064.41
Resma de papel de colores	1644	C$	140,993.59
Caja de marcadores de 12 colores	1559	C$	573,654.71
Estuche geométrico	1741	C$	50,214.02
Memoria USB 8 GB	1741	C$	430,405.88
Regla 30 cm.	1559	C$	6,422.24
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	1370	C$	24,838.71
Cuadernos Universitarios	12558	C$	1,485,071.12
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	1395	C$	119,579.38
Diccionario Ingles / Español	992	C$	173,104.41
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	4186	C$	76,102.19

Tabla 13.b

Proyección de punto de equilibrio para el año 2020

Descripción	**PEQ_X**		**PEQ_{NIO}**
Carpeta plástica	1122	C$	17,187.78
Carpeta portfolio	1122	C$	17,201.54
Cuaderno cuadriculado 6cm	1122	C$	96,135.99
Cuaderno rayado pequeño	2244	C$	133,181.24
Caja Lápices de colores	1122	C$	45,756.16
Lápiz mecánico	1465	C$	23,577.09
Paquete Papel Construcción surtido	876	C$	68,156.13
Silicona líquida 250 ml.	1122	C$	15,252.05
Calculadora científica	1089	C$	672,044.74
Cartuchera	790	C$	19,162.47
Lupa tamaño mediano	790	C$	64,844.17
Resaltadores diferentes colores	3268	C$	88,505.00
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	555	C$	32,950.18
Cuaderno pautado de 100 pág.	1552	C$	92,132.40
Folder de colores	4041	C$	493,241.56
Folder manila	2716	C$	103,606.87
Paquete Hojas papel cuadriculadas	1040	C$	197,959.20
Libreta de post-it	581	C$	21,203.60
Marcadores permanentes	2875	C$	37,879.17
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	555	C$	11,936.69
Cuadernillo para Exposición	346	C$	8,482.92
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas(100 pág.)	346	C$	20,753.46
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas(100 pág.)	1133	C$	68,031.69
Diccionario de antónimos y sinónimos	851	C$	183,778.51
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	567	C$	1,800.55
Marcadores acrílicos	692	C$	11,078.69
Paquete de pinceles	398	C$	19,252.74
Ábaco pequeño	332	C$	15,456.36
Regla 60 cm.	107	C$	1,232.77
Tabla Periódica	131	C$	802.42

Nota: Tabla de elaboración propia utilizando precios actualizados a 2019

Tabla 14.a

Proyección de punto de equilibrio para el año 2021

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Borradores	4950	C$	18,361.72
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	2475	C$	146,893.78
Pega de barra	2475	C$	20,401.91
Tajadores plásticos con su recipiente	2475	C$	20,401.91
Tijera punta redonda	2475	C$	19,381.82
Diccionario	2149	C$	299,440.52
Block con rayas	2089	C$	44,947.49
Hojas papel Bond blancas	1638	C$	312,125.30
Marcadores finos de 12 unid.	1638	C$	604,011.70
Resma de papel de colores	1617	C$	138,685.41
Caja de marcadores de 12 colores	1533	C$	564,263.54
Estuche geométrico	1712	C$	49,391.98
Memoria USB 8 GB	1712	C$	423,359.80
Regla 30 cm.	1533	C$	6,317.10
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	1347	C$	24,432.09
Cuadernos Universitarios	12348	C$	1,460,759.35
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	1372	C$	117,621.77
Diccionario Ingles / Español	975	C$	170,270.56
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	4116	C$	74,856.34
Carpeta plástica	1103	C$	16,906.41
Carpeta portfolio	1103	C$	16,919.94
Cuaderno cuadriculado 6cm	1103	C$	94,562.17
Cuaderno rayado pequeño	2206	C$	131,000.96
Caja Lápices de colores	1103	C$	45,007.10
Lápiz mecánico	1440	C$	23,191.12
Paquete Papel Construcción surtido	861	C$	67,040.36
Silicona líquida 250 ml.	1103	C$	15,002.37
Calculadora científica	1071	C$	661,042.85
Cartuchera	777	C$	18,848.77
Lupa tamaño mediano	777	C$	63,782.62
Resaltadores diferentes colores	3213	C$	87,056.10
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	546	C$	32,410.76
Cuaderno pautado de 100 páginas	1526	C$	90,624.12

Tabla 14.b

Proyección de punto de equilibrio para el año 2021

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Folder de colores	3974	C$	485,166.81
Folder manila	2670	C$	101,910.74
Paquete Hojas papel cuadriculadas	1023	C$	194,718.45
Libreta de post-it	571	C$	20,856.48
Marcadores permanentes	2827	C$	37,259.05
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	546	C$	11,741.28
Cuadernillo para Exposición	340	C$	8,344.05
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	340	C$	20,413.71
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	1114	C$	66,917.96
Diccionario de antónimos y sinónimos	837	C$	180,769.91
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	557	C$	1,771.08
Marcadores acrílicos	680	C$	10,897.32
Paquete de pinceles	391	C$	18,937.56
Ábaco pequeño	326	C$	15,203.33
Regla 60 cm.	105	C$	1,212.59
Tabla Periódica	129	C$	789.29

Nota: Precios obtenidos de cotización a proveedores, tabla de elaboración propia.

Tabla 15.a

Proyección de punto de equilibrio para el año 2022

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Borradores	4950	C$	18,368.79
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	2475	C$	146,950.31
Pega de barra	2475	C$	20,409.77
Tajadores plásticos con su recipiente	2475	C$	20,409.77
Tijera punta redonda	2475	C$	19,389.28
Diccionario	2149	C$	299,555.76
Block con rayas	2089	C$	44,964.79
Hojas papel Bond blancas	1638	C$	312,245.41
Marcadores finos de 12 unid.	1638	C$	604,244.13
Resma de papel de colores	1617	C$	138,738.78
Caja de marcadores de 12 colores	1533	C$	564,480.68
Estuche geométrico	1712	C$	49,410.98
Memoria USB 8 GB	1712	C$	423,522.72
Regla 30 cm.	1533	C$	6,319.53
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	1347	C$	24,441.49
Cuadernos Universitarios	12348	C$	1,461,321.48
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	1372	C$	117,667.03
Diccionario Ingles / Español	975	C$	170,336.08
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	4116	C$	74,885.15
Carpeta plástica	1103	C$	16,912.91
Carpeta portfolio	1103	C$	16,926.45
Cuaderno cuadriculado 6cm	1103	C$	94,598.56
Cuaderno rayado pequeño	2206	C$	131,051.37
Caja Lápices de colores	1103	C$	45,024.42
Lápiz mecánico	1440	C$	23,200.04
Paquete Papel Construcción surtido	861	C$	67,066.16
Silicona líquida 250 ml.	1103	C$	15,008.14
Calculadora científica	1071	C$	661,297.23
Cartuchera	777	C$	18,856.02
Lupa tamaño mediano	777	C$	63,807.17
Resaltadores diferentes colores	3213	C$	87,089.60
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	546	C$	32,423.23
Cuaderno pautado de 100 páginas	1526	C$	90,658.99

Tabla 15.b

Proyección de punto de equilibrio para el año 2022

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Folder de colores	3974	C$	485,353.51
Folder manila	2670	C$	101,949.96
Paquete Hojas papel cuadriculadas	1023	C$	194,793.39
Libreta de post-it	571	C$	20,864.51
Marcadores permanentes	2827	C$	37,273.39
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	546	C$	11,745.80
Cuadernillo para Exposición	340	C$	8,347.26
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	340	C$	20,421.56
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	1114	C$	66,943.71
Diccionario de antónimos y sinónimos	837	C$	180,839.48
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	557	C$	1,771.76
Marcadores acrílicos	680	C$	10,901.52
Paquete de pinceles	391	C$	18,944.85
Ábaco pequeño	326	C$	15,209.18
Regla 60 cm.	105	C$	1,213.05
Tabla Periódica	129	C$	789.59

Nota: Tabla de Elaboración propia, datos proyectados a 2022.

Tabla 16.a

Proyección de punto de equilibrio para el año 2023

Concepto	**PEQ$_X$**	**PEQ$_{NIO}$**	
Borradores	4950	C$	18,374.09
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	2475	C$	146,992.74
Pega de barra	2475	C$	20,415.66
Tajadores plásticos con su recipiente	2475	C$	20,415.66
Tijera punta redonda	2475	C$	19,394.88
Diccionario	2149	C$	299,642.25
Block con rayas	2089	C$	44,977.77
Hojas papel Bond blancas	1638	C$	312,335.57
Marcadores finos de 12 unid.	1638	C$	604,418.60
Resma de papel de colores	1617	C$	138,778.84
Caja de marcadores de 12 colores	1533	C$	564,643.67
Estuche geométrico	1712	C$	49,425.25
Memoria USB 8 GB	1712	C$	423,645.01
Regla 30 cm.	1533	C$	6,321.36
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	1347	C$	24,448.54
Cuadernos Universitarios	12348	C$	1,461,743.42
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	1372	C$	117,701.01
Diccionario Ingles / Español	975	C$	170,385.27
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	4116	C$	74,906.77
Carpeta plástica	1103	C$	16,917.79
Carpeta portfolio	1103	C$	16,931.34
Cuaderno cuadriculado 6cm	1103	C$	94,625.87
Cuaderno rayado pequeño	2206	C$	131,089.21
Caja Lápices de colores	1103	C$	45,037.42
Lápiz mecánico	1440	C$	23,206.74
Paquete Papel Construcción surtido	861	C$	67,085.53
Silicona líquida 250 ml.	1103	C$	15,012.47
Calculadora científica	1071	C$	661,488.17
Cartuchera	777	C$	18,861.46
Lupa tamaño mediano	777	C$	63,825.59
Resaltadores diferentes colores	3213	C$	87,114.75
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	546	C$	32,432.59
Cuaderno pautado de 100 páginas	1526	C$	90,685.17
Folder de colores	3974	C$	485,493.65
Folder manila	2670	C$	101,979.40

Tabla 16.b

Proyección de punto de equilibrio para el año 2023

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Paquete Hojas papel cuadriculadas	1023	C$	194,849.63
Libreta de post-it	571	C$	20,870.53
Marcadores permanentes	2827	C$	37,284.15
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	546	C$	11,749.19
Cuadernillo para Exposición	340	C$	8,349.67
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	340	C$	20,427.46
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	1114	C$	66,963.04
Diccionario de antónimos y sinónimos	837	C$	180,891.69
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	557	C$	1,772.27
Marcadores acrílicos	680	C$	10,904.66
Paquete de pinceles	391	C$	18,950.32
Ábaco pequeño	326	C$	15,213.57
Regla 60 cm.	105	C$	1,213.41
Tabla Periódica	129	C$	789.82

Nota: Tabla de elaboración propia.

Tabla 17.a

Proyección de punto de equilibrio para el año 2024

Concepto	**PEQ$_X$**	**PEQ$_{NIO}$**	
Borradores	4950	C$	18,381.16
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	2475	C$	147,049.27
Pega de barra	2475	C$	20,423.51
Tajadores plásticos con su recipiente	2475	C$	20,423.51
Tijera punta redonda	2475	C$	19,402.33
Diccionario	2149	C$	299,757.48
Block con rayas	2089	C$	44,995.07
Hojas papel Bond blancas	1638	C$	312,455.68
Marcadores finos de 12 unid.	1638	C$	604,651.04
Resma de papel de colores	1617	C$	138,832.21
Caja de marcadores de 12 colores	1533	C$	564,860.81
Estuche geométrico	1712	C$	49,444.26
Memoria USB 8 GB	1712	C$	423,807.93
Regla 30 cm.	1533	C$	6,323.79
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	1347	C$	24,457.95
Cuadernos Universitarios	12348	C$	1,462,305.55
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	1372	C$	117,746.27
Diccionario Ingles / Español	975	C$	170,450.79
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	4116	C$	74,935.57
Carpeta plástica	1103	C$	16,924.30
Carpeta portfolio	1103	C$	16,937.85
Cuaderno cuadriculado 6cm	1103	C$	94,662.26
Cuaderno rayado pequeño	2206	C$	131,139.62
Caja Lápices de colores	1103	C$	45,054.74
Lápiz mecánico	1440	C$	23,215.66
Paquete Papel Construcción surtido	861	C$	67,111.32
Silicona líquida 250 ml.	1103	C$	15,018.25
Calculadora científica	1071	C$	661,742.56
Cartuchera	777	C$	18,868.72
Lupa tamaño mediano	777	C$	63,850.14
Resaltadores diferentes colores	3213	C$	87,148.25
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	546	C$	32,445.06
Cuaderno pautado de 100 páginas	1526	C$	90,720.04

Tabla 17.b

Proyección de punto de equilibrio para el año 2024

Concepto	**PEQ_X**	**PEQ_{NIO}**	
Folder de colores	3974	C$	485,680.35
Folder manila	2670	C$	102,018.62
Paquete Hojas papel cuadriculadas	1023	C$	194,924.56
Libreta de post-it	571	C$	20,878.56
Marcadores permanentes	2827	C$	37,298.49
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	546	C$	11,753.71
Cuadernillo para Exposición	340	C$	8,352.88
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	340	C$	20,435.32
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	1114	C$	66,988.79
Diccionario de antónimos y sinónimos	837	C$	180,961.26
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	557	C$	1,772.95
Marcadores acrílicos	680	C$	10,908.86
Paquete de pinceles	391	C$	18,957.61
Ábaco pequeño	326	C$	15,219.42
Regla 60 cm.	105	C$	1,213.87
Tabla Periódica	129	C$	790.12

Nota: Tabla de Elaboración propia

3.7. Balance general y Estado de resultado

Tienda Ansuz

Balance General

Año 2020

Tabla 18:

Balance General, Tienda ANZUS (2020)

Activo			**Pasivo**		
Activo circulante					
Efectivo en caja	C$	26,008.89			
Propiedad, planta y equipo					
Mobiliario y Equipo de computo	C$	301,581.59			
Equipo de oficina	C$	43,203.52	**Capital**		
			Capital contable	C$	405,382.00
Otros activos					
Inscripción en registro publico	C$	20,909.00			
Contratación internet	C$	1,679.00			
Publicidad	C$	12,000.00			
Total Activo	C$	405,382.00	**Total Pasivo + Capital**	C$	405,382.00

Nota: Tabla de Elaboración propia

Tienda Ansuz

Estado de resultado

Año 2020

Tabla 19:

Estado de resultado, Tienda ANZUS (2020)

Ventas	C$	19,057,046.89
Costo de ventas	C$	16,149,637.62
Utilidad bruta	**C$**	**2,907,409.27**
Gastos operativos		
Gastos de ventas	C$	511,857.08
Gastos de administración	C$	580,411.24
Depreciación	C$	55,116.32
Amortización	C$	11,533.70
Utilidad antes de impuestos e intereses	**C$**	**1,748,490.93**
IR	C$	524,547.28
Utilidad neta	**C$**	**1,223,943.65**

Nota: Tabla de Elaboración propia

3.8. Flujo de fondos netos e indicadores financieros

Los flujos netos que se presentan a continuación ayudan a determinar los beneficios y costos que se incurrirán en el funcionamiento de la empresa, esto permite evaluar la rentabilidad de la empresa. Se recuerda que estos flujos fueron elaborados de acuerdo a la proyección de la inflación, lo cual incrementa año con año los costos de operación y lo precios de los productos ofrecidos.

Tabla 18

Flujo Neto del Proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		C$ 19,057,046.89	C$ 19,122,028.27	C$ 19,187,850.92	C$ 19,249,644.34	C$ 19,315,678.54
Costo de venta		C$ 16,149,637.62	C$ 16,155,851.41	C$ 16,162,065.20	C$ 16,166,725.54	C$ 16,172,939.33
Utilidad bruta		**C$ 2,907,409.27**	**C$ 2,966,176.86**	**C$ 3,025,785.72**	**C$ 3,082,918.79**	**C$ 3,142,739.20**
Gastos de ventas		C$ 511,857.08	C$ 493,718.41	C$ 493,908.30	C$ 494,050.72	C$ 494,240.61
Gastos de administración		C$ 580,411.24	C$ 580,634.56	C$ 580,857.88	C$ 581,025.37	C$ 581,248.69
Amortización		C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32
Depreciación		C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70
Utilidad antes de impuestos		**C$ 1,748,490.93**	**C$ 1,825,173.88**	**C$ 1,884,369.52**	**C$ 1,941,192.69**	**C$ 2,000,599.88**
IR (30%)		C$ 524,547.28	C$ 547,552.16	C$ 565,310.86	C$ 582,357.81	C$ 600,179.96
Utilidad después de impuestos		**C$ 1,223,943.65**	**C$ 1,277,621.71**	**C$ 1,319,058.66**	**C$ 1,358,834.88**	**C$ 1,400,419.92**
Amortización		C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32	C$ 55,116.32
Depreciación		C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70	C$ 11,533.70
Capital de trabajo						C$ 4,272,146.90
Inversión	C$ 4,862,966.84					
FNE	**-C$ 4,862,966.84**	**C$ 1,290,593.67**	**C$ 1,344,271.73**	**C$ 1,385,708.68**	**C$ 1,425,484.90**	**C$ 5,739,216.84**

Nota: Tabla de Elaboración propia

3.8.1. Valor presente neto.

El valor presente neto (VAN) es un indicador para evaluar proyectos de inversión y determina la aceptación del proyecto, si es rentable o no. La VAN significa traer del futuro todas las cantidades monetarias a las cantidades equivalentes en el presente.

Para su cálculo se utiliza la TMAR (24.8443%) que es donde un proyecto que se encuentre debajo de este valor no debe aceptarse.

La VAN para el flujo es de C$ 179,907.25, lo que para este indicador el valor del dinero en el presente es mayor a cero y por tanto se acepta el proyecto.

$$VAN = -4{,}862{,}966.84 + \frac{1{,}290{,}593.67}{(1+24.84\%)^1} + \frac{1{,}344{,}271.73}{(1+24.84\%)^2} + \frac{1{,}385{,}708.68}{(1+24.84\%)^3} + \frac{1{,}425{,}484.90}{(1+24.84\%)^4} + \frac{5{,}739{,}216.84}{(1+24.84\%)^5} = \mathbf{C\$\ 179{,}907.25}$$

3.8.2. Tasa interna de retorno.

La tasa interna de retorno es aquella tasa que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, que al final de la vida útil del proyecto el saldo no recuperado es igual cero. Por cuestiones de exactitud y cálculos más rápidos se usa la función TIR de Excel.

El cálculo de la TIR utilizando Excel da como resultado: 27%, es mayor que el valor de la TMAR de 24.8443%, por tanto, se acepta el proyecto.

3.8.3. Relación Costo – Beneficio.

El indicador relación beneficio costo divide el valor actual de las entradas de efectivo futuras entre el valor actual del desembolso original y de otros que se hagan en el futuro. Se calcula de la siguiente manera: BC= (Valor actual de Entradas de Efectivo) / (Valor actual de Salidas de Efectivo).

En el caso de flujo neto los valores actuales de entrada o beneficios es de C$ 51, 687,317.43 y los valores actuales de los costos es de C$ 46, 508,781.29 divididos da una razón de 1.11, siendo este la relación beneficio costo, como el indicador es mayor a 1 se acepta el proyecto e indica que por cada córdoba invertido se gana 1.11 córdobas.

3.8.4. Periodo de recuperación de capital.

El periodo de recuperación de capital es tiempo que tarda el proyecto en recuperar el capital invertido. En la siguiente tabla se muestra la recuperación de capital para el flujo neto, y su periodo es de un 4.59 años.

Tabla 20

Recuperación de capital

Inversión inicial	C$ 4,862,966.84
Flujo Año 1	C$ 1,290,593.67
Inversión a recuperar	C$ 3,572,373.17
Flujo Año 2	C$ 1,344,271.73
Inversión a recuperar	C$ 2,228,101.44
Flujo Año 3	C$ 1,385,708.68
Inversión a recuperar	C$ 842,392.76
Flujo Año 4	C$ 1,425,484.90
Proporción	59.0952%
Periodo de recuperación	**4.5910**

Nota: Tabla de elaboración propia

IV Análisis de Mercado y Tendencias Claves

4.1. Análisis de la industria

La Tienda ***ANSUZ Comercial,*** se encuentra catalogada en el sector de comercio al por menor, a que se especializara en la venta al detalle de productos escolares, así como también productos de oficina, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter es evaluar cada fuerza que interactúa dentro de la industria. De esta forma, se determina cómo es que la Tienda debe competir, considerando sus recursos y su posición con respecto a cada fuerza analizada.

4.1.1. Segmentación de la industria.

De las principales conclusiones que podemos obtener de este punto, de acuerdo al análisis desarrollado, es que se pueden apreciar claramente tres estamentos fundamentales para la industria: Clientes, Proveedores y Competidores.

Satisfacer la necesidad de los clientes es la prioridad de toda empresa y/o negocio y no es diferencia para la Tienda ANSUZ, ya que de ello dependen las ventas de los productos y servicios que pretende ofertar, sin embargo, la disponibilidad de productos que tengan los proveedores se convierte en parte fundamental para el funcionamiento de la empresa debido a que de ello depende la variedad en el catálogo que se ofertará, también la calidad de los productos que se ofrecerán.

Los competidores por su parte forman parte de los actores claves debido a que influyen directamente en la mezcla de marketing (Precio, producto, plaza y promoción) ya que para poder vender los productos se deben establecer precios y ofertas en parte, en base a los precios de los competidores que se encuentren en los alrededores del sector.

4.1.2. Identificación de actores clave de la industria.

Tienda ANSUZ, pertenece al segmento de comercio al por menor, en específico a la venta de artículos de oficina y escolares.

En dicho contexto, el desafío estratégico de la empresa es satisfacer la necesidad de clientes interesados en artículos e insumos de uso diario en artículos de oficina los cuales son necesarios para el funcionamiento óptimo de cualquier negocio de igual forma con útiles escolares necesarios en cualquier nivel académico, por esta razón podemos definir la estrategia como “estrategia del líder” tratando de obtener y mantener la mayor cuota del mercado posible a través de productos de calidad, variedad y precios competitivos.

Por su parte los competidores utilizan una estrategia de concentración, debido a que se centran en desarrollar la actividad comercial en un catálogo reducido de productos, tratando de enfocarse en un nivel de ventas continuo y creciente para intentar consolidar su presencia en el mercado.

En el análisis de los actores claves de la industria en que la Tienda ANZUS, se ha definido que la tienda competirá con librerías y tiendas de artículos de oficina, siendo los principales actores:

- Clientes: Los clientes forman parte de la sociedad asentada en el área de implementación del proyecto y representan intereses legítimos en la obtención de productos y servicios ofrecidos por la tienda ANZUS, ellos son un factor clave para cualquier industria, ya que la satisfacción de sus necesidades, son la razón de cualquier emprendimiento comercial, aunque la oferta de productos este ligada a la variedad que oferta el proveedor, son los clientes los que a través de sus compras influyen directamente en que productos se deberán vender.

- Proveedores: Los proveedores son quienes proveen de materiales la tienda, del catálogo que se ofertara a los clientes, depende principalmente

de ellos, cuáles serán los productos que se ofertaran y a que precios se ofertaran, ya que la cantidad de proveedores es limitada, el funcionamiento de la empresa depende en gran manera de estos.

- Competidores: La relevancia de su presencia como un actor clave, radica principalmente en la creación de nuevos competidores, los cuales afectarían directamente e indirectamente el funcionamiento de ANZUS, ya que se tendrían que implementar técnicas de promoción para mantener precios competitivos lo cual afectaría las ganancias en el corto y largo plazo.

4.1.3. Análisis de Porter.

Una de las herramientas de marketing más utilizadas en la actualidad es conocida bajo el nombre de las cinco fuerzas de Porter, la cual consiste en un modelo holístico que además de permitirnos conocer el grado de competencia de un sector o empresa, nos ayuda a determinar las estrategias cuyo objetivo se centra tanto en aprovechar las oportunidades como en hacer frente a las amenazas detectadas.

La creación de la tienda dentro de una zona del barrio Villa Libertad, promete ser un negocio rentable, ya que dentro de la zona no existe otra tienda dedicada a la comercialización de artículos escolares de oficina, manteniendo la atención personalizada.

A continuación, haremos el análisis para cada una de las cinco fuerzas de Porter que afectan al sector de la tienda ANZUS:

Rivalidad entre compañías existentes – Poder de negociación: BAJO

En este apartado se trata de realizar un análisis de las demás empresas que se encuentran realizando sus actividades en el mismo sector en el cual estudiamos entrar, para tener una visión sobre cuál es su estrategia y si son o pueden llegar a ser una fuente de rivalidad para nuestra empresa.

Existe una competencia que podríamos considerar baja entre empresas por conseguir o quitar participación de mercado.

Si bien no existe en el sector una empresa que ofrezca exactamente los mismos productos que la Tienda ANZUS propone a disposición de los clientes, existen la competencia indirecta que serían pulperías o mini supermercados que cuentan con ciertos productos de oficina y artículos escolares, más se ha comprobado que su variedad es limitada.

Los costos de entrada son altos debido a que es importante contar con una gran selección de productos, para de esta forma cubrir con las necesidades de la mayoría de los clientes y que puedan elegir entre diferentes artículos y marcas para cada artículo, para operar en este sector no se necesitan licencias especiales más que el registro en las entidades correspondientes y el pago de impuestos.

Los costos fijos, después de la inversión inicial, son relativamente reducidos dado que la tienda tendrá que pagar solamente gastos básicos, alquiler y pago de personal,

Compradores – Poder de negociación: BAJO

En este apartado hacemos referencia al poder que tienen los consumidores de un determinado mercado sobre las empresas que pretenden vender productos y servicios orientados a satisfacer la demanda por parte de dichos consumidores.

Debido a que el mercado de los artículos de oficina en Villa Libertad no es muy amplio y teniendo en consideración que cada uno de ellos tiene preferencias

distintas (en cuanto a marcas, modelos, etc.) el poder de negociación de los clientes es considerado bajo.

La calidad del producto requerida es alta, el cliente aprecia los productos originales, así como también garantías en sus compras. Existen personas que compran mayores cantidades y prefieren mejores marcas para obtener mayor durabilidad en sus compras.

Entre los clientes potenciales de Villa Libertad se consideran también muchas personas que viven en sectores aledaños a la zona y que de vez en cuando compran en este sector.

Presión de productos sustitutos – Poder de negociación: MEDIO-BAJO

Hacemos referencia a la aparición de empresas que pueden producir y vender en el mercado productos o servicios similares a los que se ofrecen en dicho sector.

Los productos sustitutos a la propuesta de este negocio son el mercado informal de copias ilegales que se dan a través de venta en mercados o versiones por internet. Existen pocos sustitutos en el caso de libros universitarios y textos escolares, en caso de los productos de oficina debido a la naturaleza del negocio, la empresa contara con distintas opciones ofreciendo ambos productos, tanto primarios como productos sustitos.

Proveedores – Poder de negociación: MODERADO

En este apartado se estudia el poder con el cual cuentan los proveedores de productos y componentes de un determinado sector sobre las empresas que requieren dichos artículos.

Llegamos a la conclusión de que los proveedores tienen un poder de negociación moderado. Las empresas de este sector obtienen artículos de oficina y escolares de la importación directa y en cuanto a los libros, de 2 fuentes: las editoriales en

el país y también realizan importación directa, lo cual algunas veces puede resultar más rentable ya que se pueden manejar diversos márgenes de ganancia.

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Calificación
Poder de negociación de los proveedores						2.7
Poder de negociación de los clientes						4.0
Amenaza de nuevos competidores						4.6
Amenaza de productos o servicios sustitutos						3.1
Rivalidad entre competidores existentes						3.8

Pero en el caso de proveedores locales, podemos afirmar que hay una concentración en pocos proveedores y se está sujeto a los precios que estos impongan.

Potenciales entrantes – Poder de negociación: BAJA

En este sector formal de venta de artículos escolares y de oficina existe una baja amenaza de nuevos competidores debido a altas barreras de entrada que se encuentran en el sector. Se obtuvo un promedio de 4,6 sobre 5. Las altas barreras las delimitan el nivel de inversión necesario y el conocimiento del sector.

Se puede concluir que, de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, que la oportunidad de ingresar en el mercado e implementar el proyecto de esta Tienda es interesante debido a las siguientes razones:

- La industria se caracteriza por tener pocos competidores en el sector de villa libertad

- Los costos de entrada son altos para cubrir la selección de artículos a vender, pero luego se reducen y se limitan al arriendo de local, gastos anexos y al reabastecimiento de productos.
- Debido a que en el sector existe poca competencia y los productos de oficina tienen muy pocos productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores no resulta una gran amenaza para le empresa.

- Llegamos a la conclusión de que los proveedores tienen un poder de negociación moderado. Las empresas de este sector obtienen artículos de oficina y escolares de la importación directa por lo tanto la disponibilidad de proveedores es limitada y se encuentran alejados del sector.

4.1.4. Análisis de competidores

La tienda ANZUS, constituye una categoría de ventas de artículos escolares y de oficina, la cual geográficamente tiene una competencia baja, a continuación, se realiza el debido análisis de la competencia.

4.1.4.1. Identificación y caracterización de los competidores

Tabla 21

Caracterización de los competidores

Competidor	Estructura	Recursos distintivos	Servicios adicionales
Gonper Libre rías La Sabana	Posee 9 sucursales más una sucursal de ventas corporativas y una sede central.	Marca reconocida y afianzada en el mercado actual.	Ventas corporativas. Ventas en línea.
Librería Gal	Una única tienda con escaparate visible.	Local ubicado en punto concurrido del barrio Villa Libertad	Ninguno.

Nota: Tabla de elaboración propia, caracterización de los competidores.

4.1.4.2. Mapa de posicionamiento relativo.

A través de la encuesta realizada (Anexo 11) se determina los principales factores por los cuales los potenciales clientes del sector de Villa Libertad y aledaños definen sus preferencias. Los factores más señalados son, en primer lugar: ubicación del lugar y, en segundo lugar: variedad de productos. En consecuencia, se utilizan estos dos elementos para demostrar el posicionamiento relativo de los competidores respecto a la Tienda ANSUZ.

Ilustración 26: Mapa de posicionamiento relativo. Elaboración Propia

Para materializar el posicionamiento deseado que se muestra en la imagen anterior, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Variedad de productos: Se ofrece productos que la competencia generalmente no ofrece, así como también productos exclusivos y poco habituales pero imprescindibles en este tipo de mercado como por ejemplo uniformes y mochilas.
- Ubicación: Se escoge un local comercial ubicado en Avenida Sacuanjoche, por su ubicación central para los clientes y las facilidades de acceso que tiene (cercanía al transporte público y estacionamiento propio).

4.1.4.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.

A continuación, se muestran las fortalezas y debilidades encontradas en los competidores, según datos de las encuestas y por observación:

Tabla 22

Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Gonper Librerías La Sabana	• Múltiples sucursales. • Marca reconocida. • Amplia gama de productos.	• Ubicación del negocio en zona aledaña. • Precios altos. • Atención poco personalizada.
Librería Gal	• Ubicación del negocio en zona concurrida.	• Presentación poco profesional. • Gama reducida de productos.

Nota: Tabla de elaboración Propia.

V Análisis de Riesgos

El análisis del riesgo es un método sistemático de identificación, evaluación, registro de información necesaria para formular recomendaciones orientadas a la adopción de una posición o medidas en respuesta a un peligro determinado.

El primer paso del análisis es identificar los riesgos, para ello se hizo uso del Análisis FODA, ya que es una conocida y eficaz herramienta estratégica para la determinación de la situación actual de la empresa y de sus principales riesgos presentes y futuros, información que resulta imprescindible para un correcto análisis de riesgos.

5.1. Análisis FODA.

La matriz FODA (también conocida como matriz DOFA o análisis SWOT en inglés), que es una herramienta de diagnóstico utilizada para la formulación y evaluación de estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto (Porter, M pp. 71, 84 y 85).

¿Cómo identificar fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de

los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.) (Porter, M pp. 71, 84 y 85).

¿Cómo identificar Oportunidades y amenazas?

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. (Porter, M pp. 71, 84 y 85)

Mediante la matriz FODA se realizó el siguiente análisis, como se evidencia en la Tabla, de la situación del establecimiento de comercio en relación con las tiendas del sector, comparando objetivamente el proyecto y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Tabla 23:

Análisis FODA

Análisis FODA	Interno	Externo
	Fortalezas	**Oportunidades**
	F1: La ubicación en las zonas escolares en la ciudad de Managua, prevé un crecimiento económico constante y en ascenso.	O1: Según la encuesta (Anexo 11) realizada un gran porcentaje de la población compra al menos un artículo escolar o de oficina
	F2: Suficiente stock de productos.	O2: El crecimiento en la población estudiantil.
	F3: Personal altamente capacitado en atención al cliente	O3: Utilización de redes sociales para contacto con clientes.
	F4: Producto con precios accesibles	O4: Precios bajos que son competitivos
	F5: Sistema control y satisfacción al cliente	O5: Generar alianzas con instituciones educativas y/o empresariales para la distribución de los productos de la tienda
	F6: Brindar servicios adicionales, como lo es el de asesoría	O6: Creación de más urbanizaciones en el sector
	Debilidades	**Amenazas**
	D1: Ser nuevo en el mercado y no tener el reconocimiento de los clientes.	A1: La competencia existente debido a la cantidad de negocios similares que hay alrededor del sector
	D2: No se cuenta con el dinero suficiente para dar a conocer el establecimiento de comercio	A2: Otras urbanizaciones que decidan abrir papelerías
	D3: Mercado limitado	A3: Fortaleza económica de la competencia para reaccionar ante este nuevo servicio.
	D4: Solo se cuenta con un local por el momento	A4: Falta de experiencia en la adaptación de su servicio a las costumbres locales.
	D5: Falta de experiencia en atención al cliente de los trabajadores	A5: Incremento de los precios en la canasta básica familiar
	D6: Rotación de los trabajadores	A6: Inflación

Nota: Tabla de elaboración Propia.

La matriz FODA elaborada anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices, como las que se detallan a continuación:

- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
- Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).

a) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Fred, R. David -1997).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector (MEFI)

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)			
Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
La ubicación en las zonas escolares en la ciudad de Managua, prevé un crecimiento económico constante y en ascenso.	0.08	3	0.24
Suficiente stock de productos.	0.11	4	0.44
Personal altamente capacitado en atención al cliente	0.12	3	0.36
Producto con precios accesibles	0.13	3	0.39
Sistema control y satisfacción al cliente	0.1	2	0.2
Brindar servicios adicionales, como lo es el de asesoría	0.12	4	0.48
Debilidades			
Ser nuevo en el mercado y no tener el reconocimiento de los clientes.	0.1	2	0.2
No se cuenta con el dinero suficiente para dar a conocer el establecimiento de comercio	0.06	2	0.12
Mercado limitado	0.04	1	0.04
Solo se cuenta con un local por el momento	0.04	1	0.04
Falta de experiencia en atención al cliente de los trabajadores	0.06	1	0.06
No tiene una imagen que identifique la empresa	0.04	1	0.04
Total	**1**		**2.61**

Nota: Tabla de elaboración propia.

Análisis de Evaluación de Factores Internos del Sector Tabla f: Matriz de los factores Internos del Sector (MEFI), el resultado es 2.61, lo que significa que está por encima del promedio (2.5), por lo que se enfrenta a un contexto favorable. Pero sin embargo debe desarrollar estrategias para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas eficientemente.

b) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MEFI, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como se propone en la tabla f, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, afirmando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades ya las amenazas deben de sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación de obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Según la encuesta realizada un gran porcentaje de la población compra al menos un artículo escolar o de oficina	0.1	3	0.3
El crecimiento en la población estudiantil.	0.12	3	0.36
Utilización de redes sociales para contacto con clientes.	0.11	2	0.22
Precios bajos que son competitivos	0.12	4	0.48
Generar alianzas con instituciones educativas y/o empresariales para la distribución de los productos de la tienda	0.12	3	0.36
Creación de más urbanizaciones en el sector	0.12	2	0.24
Amenazas			
La competencia existente debido a la cantidad de negocios similares que hay alrededor del sector	0.08	2	0.16
Otras urbanizaciones que decidan abrir papelerías	0.05	1	0.05
Fortaleza económica de la competencia para reaccionar ante este nuevo servicio.	0.08	3	0.24
Falta de experiencia en la adaptación de su servicio a las costumbres locales.	0.02	2	0.04
Incremento de los precios en la canasta básica familiar	0.05	2	0.1
Inflación	0.03	2	0.06
Total	**1**		**2.61**

Nota: Tabla de elaboración propia.

El total ponderado es 2.61 indica que la tienda estaría por encima de la medida, lo que significa que la empresa enfrenta un contexto favorable, en cuanto al esfuerzo por seguir las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la matriz de Evaluación de factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

5.1.2. Gestión de los riesgos

El proceso de gestión de riesgos comienza cuando se identifica una oportunidad de negocio y concluye cuando la solución ha sido aceptada por el cliente. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto. Es por ello que se retomara las amenazas analizadas en el FODA, planteado anteriormente, para estudiar cada uno de los efectos adversos que puede tener en la ejecución del proyecto.

- Identificación de los riesgos:

Como primer paso, se deben de determinar que posibles eventos puedan afectar el proyecto y realizar un análisis de estos con el propósito de proponer acciones oportunas, documentando sus características. Se trata de identificar que podría salir mal. Es en esta etapa donde se establece la importancia o gravedad de los riesgos y se determina si se debe invertir 8 recursos en su gestión o si la institución está en capacidad de controlar los mismos

- Evaluación de Riesgos:

Como segundo paso, se establece la importancia relativa del riesgo, es decir el peso de este y se determina una base para priorizar acciones, estableciendo responsabilidades. El procedimiento de evaluación consiste en:

1. Determinar la escala de probabilidad (cualitativa o cuantitativa).
2. Determinar el impacto (alto, medio o bajo).
3. Priorizar los riesgos (de acuerdo al valor esperado VE=impacto vs probabilidad).

- Para realizar el análisis cualitativo de riesgos se debe tener en cuenta el Impacto y la Probabilidad.

1. **Impacto**: Consecuencia o efecto que se podría producir si el riego llega a suceder. Los factores de impacto pueden ser: Alto, medio, bajo

- Impacto Alto: De producirse el riego, ocasionaría un daño sensible al objetivo.

  Calificación: 3.
- Impacto Medio: Aunque el análisis revela que el riego es importante, este no afectará la totalidad del objetivo, ni pondrá en peligro los resultados asociados al mismo.

  Calificación: 2.
- Impacto Bajo: Aunque se considera que existe un riego, este no afectará el resultado final del objetivo ni el proyecto de manera importante como para tomar medidas.

  Calificación: 1.

2. **Probabilidad:** Es la estimación de que exista o no el riesgo. Se refiere a las razones o circunstancias que sugieren que existe la posibilidad de que el riesgo llegue a ser real. Los factores de probabilidad pueden ser:

- Probabilidad Alta: Los antecedentes o resultados indican que el riesgo ocurrirá con mucha frecuencia.

  Calificación: 3.
- Probabilidad Media: Existen bases para creer que su frecuencia no sea tan preocupante.

  Calificación: 2.
- Probabilidad Baja: No hay elementos de juicio para considerar que el riesgo ocurrirá o no son suficientes para prever probabilidad media o alta.

  Calificación: 1.

Luego de realizado el análisis FODA y se determinara cuáles son las debilidades y amenazas, se procede a realizar al análisis de riesgos, para lo cual se utiliza la Matriz de Identificación de Riegos (MIR).

No.	Riesgos	Evaluación de Riesgo				Observaciones
		Impacto	Probabilidad	Evaluación		
Riesgos Internos						
1	Ser nuevo en el mercado y no tener el reconocimiento de los clientes.	2	1	2	BAJO	
2	No se cuenta con el dinero suficiente para dar a conocer el establecimiento de comercio	2	1	2	BAJO	
3	Mercado limitado	1	2	2	BAJO	
4	Solo se cuenta con un local por el momento	1	1	1	BAJO	
5	Falta de experiencia en atención al cliente de los trabajadores	2	2	4	MEDIO	
6	No tiene una imagen que identifique la empresa	1	1	1	BAJO	
Riesgos Externos						
7	La competencia existente debido a la cantidad de negocios similares que hay alrededor del sector	1	1	1	BAJO	
8	Otras urbanizaciones que decidan abrir papelerías	2	1	2	BAJO	
9	Fortaleza económica de la competencia para reaccionar ante este nuevo servicio.	1	1	1	BAJO	
10	Falta de experiencia en la adaptación del servicio a los clientes locales.	1	1	1	BAJO	
11	Incremento de los precios en la canasta básica familiar	2	2	4	MEDIO	
12	Inflación	2	2	4	MEDIO	
	NIVEL DE SEGURIDAD DE RIESGOS			**13**	**OPTIMO**	

- Tratamiento de los riesgos, luego de clasificar cuantitativamente los riesgos internos y externos, se procede a la elaboración de las respuestas para gestionar cada uno de los riesgos identificados.

El primer tipo de estrategias son las OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades), con esta intersección se buscó analizar la situación ideal y nos obliga a desarrollar estrategias efusivas a fin de aprovechar al máximo la situación.

- F1, F4, O4, O2: Lanzar al mercado precios competitivos que atraigan la atención del cliente, posterior a un análisis minucioso de los precios de la competencia.
- F6, F5, O3, O5: Capacitar a los trabajadores en servicio al cliente con enfoque en la atención personalizada con el fin de satisfacer los requerimientos de cliente prestando servicio de calidad.
- F2, O6, O2: Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer el negocio a los posibles clientes.

El segundo tipo de Estrategias son DEFENSIVAS (Fortalezas + Amenazas), en esta opción se buscó que las estrategias vayan dirigidas a defender los enfoques de la empresa, para lograr un desarrollo positivo de los acontecimientos.

- F3, F6, A1, A2, A3: Motivar al trabajador a prestar servicios de manera eficiente tanto en calidad, como en oportunidad y agilidad.
- F2, F4, A6: Capacitar al trabajador, para que este haga buen uso de los materiales de trabajo y de esta manera se optimice la utilización de recursos.
- F1, F2, F3, A2, A3, A4: Ofrecer un servicio diferenciado con precios competitivos y de calidad para contrarrestar a los nuevos competidores.

El tercer tipo de Estrategias son de REORIENTACIÓN (Debilidades + Oportunidades), en este escenario no se puede aprovechar las oportunidades y lo que se buscó es que las estrategias vayan encaminadas a lograr un cambio positivo.

- D1, D6, D3, O3, O5: Realizar campañas publicitarias con los medios adecuados a la realidad local para llegar a nuevos segmentos de mercado y dar a conocer la imagen de la tienda.
- D5, D1, O2, O6: Incrementar la capacitación a los trabajadores para ofrecer un mejor servicio, debido a que existe un positivo crecimiento económico que impulsa el consumo.
- D2, D4, O2, O6: Utilizar los recursos de la manera más eficiente posible haciendo compras de los elementos estrictamente necesarios y que sean indispensables para la operación.

El cuarto tipo de estrategias son de SUPERVIVENCIA (Debilidades + Amenazas), este es uno de los escenarios más difíciles para una empresa ya constituida o una nueva como es nuestro caso, pero con un análisis bien estructurado, se logró es llegar a una solución que no implique el gastar tiempo y dinero.

- A1, A2, A4, D5, D6: Incrementar el uso de la tecnología para realizar inventarios confiables que ayuden a satisfacer las necesidades actuales de los consumidores y adecuarse a sus costumbres.
- D2, D5, D6, A1, A3, A4: Dedicar una hora a la semana exclusivamente para dialogar con los trabajadores y de este modo lograr evidenciar aspectos a mejorar tanto internos como externos.
- A3, A6, D3, D4: Optimizar los gastos para evitar despilfarros que la empresa no estaría en capacidad de solventar.

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).

FODA / CRUZADO	**Fortalezas**	**Debilidades**
	F1: La ubicación en las zonas escolares en la ciudad de Managua, prevé un crecimiento económico constante y en ascenso.	**D1:** Ser nuevo en el mercado y no tener el reconocimiento de los clientes.
	F2: Suficiente stock de productos.	**D2:** No se cuenta con el dinero suficiente para dar a conocer el establecimiento de comercio
	F3: Personal altamente capacitado en atención al cliente	**D3**: Mercado limitado
	F4: Producto con precios accesibles	**D4:** Solo se cuenta con un local por el momento
	F5: Sistema control y satisfacción al cliente	**D5:** Falta de experiencia en atención al cliente de los trabajadores
	F6: Brindar servicios adicionales, como lo es el de asesoría	**D6:** No tiene una imagen que identifique la empresa
Oportunidades	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
O1: Según la encuesta realizada un gran porcentaje de la población compra al menos un artículo escolar o de oficina	1. Lanzar al mercado precios competitivos que atraigan la atención del cliente, posterior a un análisis minucioso de los precios de la competencia. **(F1, F4, O4, O2).**	Realizar campañas publicitarias con los medios adecuados a la realidad local para llegar a nuevos segmentos de mercado y dar a conocer la imagen de la tienda **(D1, D6, D3, O3, O5).**
O2: El crecimiento en la población estudiantil.		Incrementar la capacitación a los trabajadores para ofrecer un mejor servicio, debido a que existe un positivo crecimiento económico que impulsa el consumo **(D5, D1, O2, O6).**
O3: Utilización de redes sociales para contacto con clientes.	2. Capacitar a los trabajadores en servicio al cliente con enfoque en la atención personalizada con el fin de satisfacer los requerimientos de cliente prestando servicio de calidad. **(F6, F5, O3, O5).**	
O4: Precios bajos que son competitivos		
O5: Generar alianzas con instituciones educativas y/o empresariales para la distribución de los productos de la tienda		Utilizar los recursos de la manera más eficiente posible haciendo compras de los elementos estrictamente necesarios y que sean indispensables para la operación. **(D2, D4, O2, O6).**
O6: Creación de más urbanizaciones en el sector	3. Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer el negocio a los posibles clientes. **(F2, O6, O2).**	
Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
A1: La competencia existente debido a la cantidad de negocios similares que hay alrededor del sector	1. Motivar al trabajador a prestar servicios de manera eficiente tanto en calidad, como en oportunidad y agilidad. **(F3, F6, A1, A2, A3).**	Incrementar el uso de la tecnología para realizar inventarios confiables que ayuden a satisfacer las necesidades actuales de los consumidores y adecuarse a sus costumbres **(A1, A2, A4, D5, D6).**
A2: Otras urbanizaciones que decidan abrir papelerías	2. Capacitar al trabajador, para que este haga buen uso de los materiales de trabajo y de esta manera se optimice la utilización de recursos. **(F2, F4, A6).**	
A3: Fortaleza económica de la competencia para reaccionar ante este nuevo servicio.		Dedicar una hora a la semana exclusivamente para dialogar con los trabajadores y de este modo lograr evidenciar aspectos a mejorar tanto internos como externos. **(D2, D5, D6, A1, A3, A4).**
A4: Falta de experiencia en la adaptación del servicio a los clientes locales.	Ofrecer un servicio diferenciado con precios competitivos y de calidad para contrarrestar a los nuevos competidores. **(F1, F2, F3, A2, A3, A4).**	
A5: Incremento de los precios en la canasta básica familiar		Optimizar los gastos para evitar despilfarros que la empresa no estaría en capacidad de solventar. (**A3, A6, D3, D4).**

Nota: Tabla de elaboración propia.

VI Conclusiones

En el transcurso de la investigación, se utilizó el modelo CANVAS para analizar aspectos fundamentales en la evaluación del plan de negocios para la creación de la Tienda ANZUS.

Mediante segmentación demográfica se determinó que los clientes potenciales serán padres de familia con hijos en educación preescolar y primaria de los colegios de los barrios del distrito, así como también estudiantes entre quince y veintiún años de edad que cursan la escuela secundaria o universidad, utilizando herramientas de estimación de demanda se sabe que el mercado es de 143,204 habitantes, sin embargo la participación de ANSUZ comercial será del 13% resultando como mercado meta: 18,617 personas.

Como propuesta de valor se tomarán en cuenta múltiples factores como lo son la determinación de precios, publicidad, servicios por ventas, caducidad y devoluciones, Proveedores, etc. Las actividades correspondientes a cada factor se definirán de tal forma que los clientes obtengan el mayor beneficio y rendimiento de su dinero, entre las actividades más importantes se pueden destacar:

- Establecer márgenes de ganancia de acuerdo al precio del mercado, manteniendo un margen de ganancia mínimo con respecto al precio
- Realizar periódicamente sondeos de precios de la competencia para poder tomar decisiones de gestión comercial.
- Retroalimentación de la calidad de servicio mediante encuestas a los clientes
- Proveer garantía sobre los productos, según el tipo de producto comprado
- Aumentar la calidad de presentación y los descuentos con los proveedores, según la cantidad comprada,

La estrategia de distribución se realizará de forma directa entre ANSUZ Comercial y el cliente final, también se utilizarán otras estrategias como: compra de productos al por mayor, compra directa a los fabricantes y/o mayoristas, etc. De esta forma se obtendrán los productos a un menor precio, reduciendo así los costos.

Para finalizar, se concluye que la inversión inicial es de C$ 4, 862,966.84, los fondos son propios de los inversionistas, por lo que agilizaría el proceso de compra y acondicionamiento para la puesta en marcha del proyecto, se espera que la inversión tenga un periodo de recuperación de 4 años y 6 meses. Por medio de indicadores económicos se logró demostrar que el proyecto muestra una VAN de C$ 179.907.25 y una TIR de 27% superando así a la TMAR de 24.84% demostrando que el proyecto es económicamente viable.

V Recomendaciones

1. Tener un producto centrado en un buen servicio al cliente, según la encuesta realizada una de las quejas principales es la atención al cliente, es decir servir con una sonrisa, por ejemplo. Algo tan simple como una sonrisa, puede transmitir felicidad, y un cliente feliz significa ingresos e incrementar la fidelidad del cliente.

2. Prestar especial atención sobre los productos que los clientes no encuentran, es decir, gestionar un control para productos solicitados por los clientes.

3. A largo plazo, realizar un estudio para evaluar la creación de una nueva sucursal de la tienda.

7. Bibliografía

Alba, T. (2014). *10 Razones para desarrollar una web con Bootstrap. Obtenido de http://xn--diseocreativo-lkb.com/10-razones-para-desarrollar-una-web-con-bootstrap/*

Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business.*

Baca, G. (2001*). Evaluación de Proyectos*. (4ª. Edición). México. McGraw- Hill Interamericana.

Beati, H. (2011). *PHP: creación de páginas Web dinámicas. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor*

Besley, S., y Brigham, E. (2003). *Fundamentos de administración financiera. (12ª. Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.*

Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería Económica.*

Corea, M. A. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos.*

Distrito VII (Managua). (2013) *Wikipedia (La Enciclopedia Libre) disponible en URL: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_VII_(Managua) [consulta del 12 de noviembre de 2013].*

Distritos de Managua. (2009) *Wikipedia (La Enciclopedia Libre) disponible en URL: https://es.wikipedia.org/wiki/Distritos_de_Managua [consulta del 12 de noviembre de 2013].*

Ecosistema Emprendedor y Fabre, F. (2013). *Más allá del Business Plan. México: lid Editorial.*

Fisher, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia.*

Gitman, L. (2000). *Principios de administración Financiera.*

IBERFOP. (2000). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo.* Madrid.

INIDE. (2008). *Anuario Estadistico.*

Inide. (2008). *Instituto Nacional de Informacion de Desarrollo.* Obtenido de www.inide.gob.ni

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing.*

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principios del Marketing.*

Lacoste, J. A. (2018). *Cómo mejorar la relación con los clientes. Canales y tecnologías.*

Magretta, J. (2002). *Why business models matter.*

Maurya, A. (2010). *Lean Canvas – How I Document my Business Model. Beijing: O´Reilly.*

Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales.*

Merton, R. K. (2002). *Teoría y Estructuras sociales.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios.*

Rodríguez, R. H. (2009). *Comercialización con canales de distribución.*

Ramírez, D. (2000). *Contabilidad Administrativa*. (5ª. Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos.*

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos.*

Shafer, S. M., Smith, J., & Linder, J. H. (2005). *The Power of Business Models.*

Sortino, R. A. (2001). *Radiación y distribución de planta como gestión empresaria.*

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing.*

Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos.*

Viniegra, S. (2007*). Entendiendo el plan de negocios*. México: Sergio Viniegra.

Villena, O. L. (2013). Capítulo 4: De la idea al proyecto. En O. L. Villena, Creando una empresa de éxito: claves para pasar de la idea a la empresa (pp. 21-30). Barcelona: Version Kindle.

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2010). *Contabilidad Financiera.*

-

8. Anexos

Anexo 1: Censo realizado en el 2011, Delegaciones Distritales (ALMA 2011)

Tabla 1. Extensión Territorial y Población 2011
Distrito VII

Indicador	Cantidad
Superficie	28 Km 10% del municipio
Población	171,648 habitantes 13.6% del total municipal
Densidad	6,130 habitantes por Km²

Anexo 2: Tasa de crecimiento indicados por el INIDE (Censo, 2008)

CUADRO 7. PROYECCIONES DE POBLACIÓN AL 30 DE JUNIO POR SEXO, SEGÚN AÑO CALENDARIO Y TASA DE CRECIMIENTO. PERIODO 2005 - 2020.

Municipio, Año y Tasa de Crecimiento	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
MANAGUA			
2005	966 518	460 271	506 247
2006	975 954	464 838	511 116
2007	985 322	469 357	515 965
2008	994 560	473 787	520 773
2009	1005 705	479 169	526 536
2010	1014 384	483 459	530 925
2011	1021 679	486 954	534 725
2012	1028 808	490 366	538 442
2013	1035 582	493 656	541 926
2014	1042 012	496 828	545 184
2015	1048 134	499 852	548 282
2016	1052 930	502 208	550 722
2017	1057 296	504 461	552 835
2018	1061 355	506 664	554 691
2019	1064 715	508 424	556 291
2020	1066 313	510 137	556 176
Tasa de Crecimiento			
2005 - 2010	1.0	1.0	1.0
2010 - 2015	0.5	0.5	0.5
2015 - 2020	0.3	0.4	0.3

Anexo 3: Lista de precios, Proforma Librería Hispanoamericana S, A.

PROFORMA

LIBRERÍA HISPANOAMERICANA S.A
De la Rotonda Rubén Darío 1c. Al Oeste, 1c. Al Sur
Managua,Nicaragua
Telf: 2278-1210 Fax:

Fecha:	27 JUNIO 2019
A/A:	CLIENTE PROFORMA DOLAR
RUC:	
De:	PATRICIA CASTRO
Email:	libreria@hispamer.com.ni
Numero:	AA2S/98

*** Detalle de la proforma:**

REF/COD.BARRA	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO	% DTO.	TOTAL
768497111189	LAPIZ DE GRAFITO JUMBO 1/72 FACELA	72	0.12		8.64
768497128286	LAPIZ DE GRAFITO TUKI JUMBO 1/36 FACELA	36	0.17		6.12
768497112100	LAPIZ GRAFITO ESCOLAR SURTIDO GRUESA FAC	144	0.07		10.08
768497111226	LAPIZ GRAFITO TRIANGULAR 1/12 FACELA	24	0.89		21.36
768497212237	LAPIZ COLOR CARIBE 1/12 TRIANGULAR FACEL	48	0.99		47.52
768497212244	LAPIZ COLOR CARIBE 1/12 JUMBO TRIANGULAR	24	2.21		53.04
768497212466	LAPIZ COLOR CARIBE 1/24 TRINAGULAR FACEL	24	1.96		47.04
768497213029	LAPIZ COLOR MERCURY 1/24 VINYL FACELA	36	1.13		40.68
768497213012	LAPIZ DE COLOR MERCURY 6/12 FACELA PT213	48	0.58		27.84
768497145344	CRAYONES DE CERA 1/12 FACELA	48	0.42		20.16
768497145191	CRAYONES DE CERA JUMBO 1/12 FACELA PT145	24	0.84		20.16
768497411043	PLUMONES FINOS 1/12 FACELA PT41104	48	0.59		28.32
768497145016	TEMPERA 1/6 FACELA	24	1.16		27.84
768497411159	PLASTILINA 1/10 FACELA PT41115	48	0.52		24.96
768497014893	PLASTILINA CARIBE DOUGH 1/3 FACELA	36	0.97		34.92
768497014909	PLASTILINA CARIBE DOUGH 1/6 FACELA	36	1.64		59.04
768497992443	PLASTILINA FACELA AMARILLO VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497992450	PLASTILINA FACELA AZUL VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497992474	PLASTILINA FACELA BLANCA VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497014886	PLASTILINA FACELA NEGRO VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497992436	PLASTILINA FACELA ROJA VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497992467	PLASTILINA FACELA VERDE VASO 100G'	24	0.48		11.52
768497170056	PEGAMENTO ESCOLAR 1.41 ONZ. FACELA	48	0.20		9.60
768497166189	PEGAMENTO ESCOLAR 4 ONZ. FACELA	36	0.44		15.84
768497170049	PEGAMENTO ESCOLAR 8 ONZ. FACELA PT17004	24	0.73		17.52
768497127227	TAPE INDUSTRIAL TRANSPARENTE 2X50 FACELA	72	0.43		30.96
0000000025638	CINTA ADHESIVA ESCOLAR 3/4X40MT. FACELA	36	0.14		5.04
768497170315	PEGAMENTO SILICON 30ML FACELA	48	0.33		15.84
768497170322	PEGAMENTO SILICONA 60ML FACELA	36	0.46		16.56
768497156692	PEGAMENTO SILICONA 250ML FACELA	24	1.36		32.64
768497160521	TIJERA ESCOLAR 5" ECONOMICA FACELA	60	0.19		11.40

REF/COD.BARRA	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO	% DTO.	TOTAL
768497160675	TIJERA DE OFICINA 7" BLISTER	12	0.93		11.16
768497347113	ESTUCHE GEOMETRICO 20 C/COMPAS FACELA	36	0.70		25.20
768497347090	ESTUCHE GEOMETRICO 20CM FACELA	36	0.34		12.24
768497347106	ESTUCHE GEOMETRICO 30CM FACELA PT34710	36	0.70		25.20
768497347120	COMPAS C/LAPIZ ECONOMICO FACELA PT34712	60	0.25		15.00
768497013056	REGLA PLASTICA TRANSPARENTE 30 CM FACELA	100	0.10		10.00
768497014091	REGLA PLASTICA FLEXIBLE 30CM. FACELA	100	0.28		28.00
768497512115	SACAPUNTA METALICO 1/24 FACELA	144	0.10		14.40
768497144149	SACAPUNTA METALICO 2 AGUJEROS 1/24 FACEL	72	0.20		14.40
768497512719	BORRADOR BLANCO 1/36 FACELA	180	0.09		16.20
768497512610	BORRADOR JUNIOR 1/30 FACELA	150	0.05		7.50
768497166202	BOLIGRAFO COMFORT AZUL DOCENA FACELA	288	0.10		28.80
768497166196	BOLIGRAFO COMFORT NEGRO DOCENA FACELA	288	0.10		28.80
768497166219	BOLIGRAFO COMFORT ROJO FACELA	144	0.10		14.40
768497411067	RESALTADOR PLUS AMARILLO FACELA	120	0.30		36.00
768497411074	RESALTADOR PLUS VERDE FACELA	120	0.30		36.00
768497411081	RESALTADOR PLUS NARANJA FACELA	120	0.30		36.00
768497411739	RESALTADOR PLUS CELESTE FACELA	60	0.30		18.00
768497411715	RESALTADOR PLUS MORADO FACELA	60	0.30		18.00
768497411098	RESALTADOR PLUS ROSADO FACELA	60	0.30		18.00
768497128460	CORRECTOR LAPIZ DOCENA FACELA PT12846	120	0.30		36.00
0000000025690	PAPEL CREPE COLORES VARIADOS FACELA	400	0.11		44.00
0000000025676	FOAMY COLORES T/CARTA FACELA	300	0.06		18.00
0000000025669	FOAMY ESCARCHADO T/CARTA FACELA	300	0.15		45.00

Lineas Doc: 55

Cotización está sujeta al camibio del Dólar
Somos Exentos del 2% y 1% Alma

SUB-TOTAL	1,258.54
- DESCUENTO	0.00
IVA	16.52
TOTAL $	**1,275.06**

ESPERANDO PODER SERVIRLE (S) COMO USTED SE LO MERECE LE SALUDA,

AUTORIZADO

ICG Software - www.icg.es/ni

Anexo 4: Flyer comercial, Tienda ANZUS

Anexo 5: Determinación del salario

5.1. Fichas ocupacionales

II. Identificación del cargo
Nombre del cargo: Gerente general
Dependencia jerárquica: Ninguna
Cargos dependientes: Gerente de adquisiciones, Contador, Encargado Recursos humano y Encargado de ventas.
Objetivo: Establecer las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrollar y definir los objetivos organizacionales. Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presentar a los propietarios los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
III. Funciones
c) Planificar los objetivos, metas, visión, misión y políticas de la microempresa a corto y largo plazo, así como el diseño de estrategias a implementar. d) Organizar la estructura organizacional actual y a futuro, así como también de las funciones y cargos. e) Dirigir la microempresa, tomar decisiones, ser un líder dentro de esta. f) Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado, detectar desviaciones o diferencias. g) Decidir respecto al reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal adecuado para cada cargo. h) Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, contable, y administrativo, entre otros. i) Coordinar reuniones con los colaboradores de la empresa. j) Establecer salarios y garantizar las prestaciones sociales del personal. k) Crear políticas de incentivos y beneficios sociales.

l) Planificar capacitación al personal. m) Velar por la seguridad laboral de los colaboradores. n) Cumplir en tiempo y forma con todas las obligaciones del negocio.
IV. Perfil del cargo
Formación Académica: Graduado en Administración de empresas o Economía. Preferentemente con Maestría en Finanzas. Experiencia laboral: Tres (3) años en cargos similares.
V. Requisitos del cargo
1. Licenciado en Administración de empresas o Economía. 2. Mayor de 30 años. 3. Uso de programas informáticos de Windows y Office. 4. Estudios complementarios en ventas y finanzas. 5. Buenas relaciones humanas.
VI. Habilidades
Liderazgo Trabajo en equipo Amplio criterio y visión prospectiva en mejoras del negocio Capacidad de comunicación verbal y escrita en temas técnicos científicos. Relaciones Humanas y laborales de respeto mutuo
VII. Relaciones del cargo
A nivel interno: Gerente de adquisiciones. **A nivel externo:** Proveedores, Clientes, Dirección general de ingresos y Alcaldía municipal.

I. Identificación del cargo
Nombre del cargo: Gerente de adquisiciones

Dependencia jerárquica: Gerente general
Cargos dependientes: Ninguno
Objetivo: Establecer las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrollar y definir los objetivos organizacionales. Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presentar a los propietarios los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
II. Funciones
1. Gestionar la compra de materia prima para la producción (insumos, consumibles, materia prima, etc.). 2. Resolver sobre las reparaciones o desperfectos en las máquinas de producción. 3. Gestionar presupuesto de compras de cada producto, época de compra y cantidad de stock que requiere.
III. Perfil del cargo
<u>Formación Académica:</u> Graduado en Administración de empresas o Economía o carreras afines. <u>Experiencia laboral:</u> Un año en cargos similares.
IV. Requisitos del cargo
1. Licenciado en Administración de empresas o Economía o carreras afines. 2. Mayor de 25 años. 3. Uso de programas informáticos de Windows y Office. 4. Estudios complementarios en finanzas.
V. Habilidades
Liderazgo Trabajo en equipo Amplio criterio y visión prospectiva en mejoras del negocio Proactivo Metódico

Relaciones Humanas y laborales de respeto mutuo
VI. Relaciones del cargo
A nivel interno: Contador y Encargado de ventas. **A nivel externo:** Proveedores.

I. Identificación del cargo
Nombre del cargo: Encargado de Recursos humanos
Dependencia jerárquica: Gerente general
Cargos dependientes: Ninguno
Objetivo: Dirigir el desarrollo del talento humano, administración, gestión de recursos humanos y sus respectivas prácticas, así como también gestionar las relaciones laborales.
II. Funciones
1. Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la calidad de vida en el trabajo, la salud integral de los funcionarios, la seguridad e higiene ambiental y la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, y su posterior desarrollo e implementación. 2. Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la administración de personal (control de asistencias, regímenes de ascensos, régimen disciplinario, liquidación de haberes, historia laboral y cuenta personal). 3. Dirigir, controlar y gestionar todas las actividades inherentes al desarrollo de las relaciones laborales y sindicales que competen al organismo.
III. Perfil del cargo
<u>Formación Académica:</u> Graduado en Administración de recursos humanos o carreras afines.

Formación en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal, así como también formación y capacidad para la gestión de proyectos. <u>Experiencia laboral:</u> Un año de experiencia como jefe vinculado a la gerencia de recursos humanos, así como poseer experiencia y conocimiento acerca de la estructura, complejidad y diversidad del organismo.
IV. Requisitos del cargo
1. Licenciado en Administración de recursos humanos o carreras afines. 2. Mayor de 25 años. 3. Uso de programas informáticos de Windows y Office. 4. Estudios complementarios en gestión del capital humano.
V. Habilidades
Amplio criterio y visión prospectiva en mejoras del negocio Proactivo Metódico Relaciones Humanas y laborales de respeto mutuo
VI. Relaciones del cargo
A nivel interno: Todos los cargos a nivel interno. **A nivel externo:** Ministerio del trabajo.

5.2. Asignación de puntos

Gerente general		Grados				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Gerente de adquisiciones		Grados				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Contador		**Grados**				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Responsable de RRHH		**Grados**				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Encargado de Ventas		Grados				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Vendedor		Grados				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

Asistente de limpieza		**Grados**				
Factor	**Peso(%)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Habilidad	**50**					
Educación	15	15	30	45	60	75
Experiencia	10	10	20	30	40	50
Iniciativa e ingenio	25	25	50	75	100	125
Esfuerzo	**25**					
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
Esfuerzo mental	20	20	40	60	80	100
Responsabilidad en	**20**					
Equipos o procesos	9	9	18	27	36	45
Materiales o productos	3	3	6	9	12	15
Trabajos de otros	3	3	6	9	12	15
Condiciones del puesto	**5**					
Ambiente de trabajo	2	2	4	6	8	10
Riesgos	3	3	6	9	12	15
Total	100	100	200	300	400	500

5.3. Hoja de desarrollo de formulas

Para dar un análisis se realiza hoja de desarrollo de fórmulas y se determinan mediante esta la media aritmética para luego calcular la desviación típica.

$$Media\ aritmética(MA) = \sum_{j=1}^{n} \frac{f * g}{n}$$

f=frecuencia

g=grados

n=es el número de puestos considerados

$$Desviación\ tipica\ = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} \frac{f * g}{n}} - MA^2$$

Criterios de evaluación:

Desviación típica=1, abarca el 68% de los casos

Desviación típica= 2, abarca el 95% de los casos

Desviación típica= 3, abarca el 99% de los casos

Grados en los factores

Nombre del puesto	Educación	Experiencia	Iniciativa/ Ingenio	Esfuerzo físico	Esfuerzo mental	Resp. Eq. y proc	Resp. Mat. y Prod.	Trab. Otros	Ambiente de trabajo	Riesgos
Gerente general	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1
Gerente de adquisiciones	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1
Contador	5	4	3	1	3	4	3	3	1	1
Encargado de ventas	4	4	4	2	5	2	4	3	4	4
Vendedor	3	3	2	3	4	3	3	1	1	2
Asistente de limpieza	1	1	1	4	1	1	1	1	3	3

Factor: Educación				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	0	0	4	0
3	1	3	9	9
4	2	8	16	32
5	2	10	25	50
			Media	3.66666667
			Desv. Tip.	1.37436854

Factor: Experiencia				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	0	0	4	0
3	1	3	9	9
4	3	12	16	48
5	1	5	25	25
			Media	3.5
			Desv. Tip.	1.25830574

Factor: Iniciativa/Ingenio				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	1	2	4	4
3	1	3	9	9
4	2	8	16	32
5	1	5	25	25
			Media	3.16666667
			Desv. Tip.	1.34370962

Factor: Esfuerzo físico				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	3	3	1	3
2	1	2	4	4
3	1	3	9	9
4	1	4	16	16
5	0	0	25	0
			Media	2
			Desv. Tip.	1.15470054

Factor: Esfuerzo mental				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	0	0	4	0
3	1	3	9	9
4	2	8	16	32
5	2	10	25	50
			Media	3.66666667
			Desv. Tip.	1.37436854

Factor: Resp. Eq. y proc				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	1	2	4	4
3	1	3	9	9
4	2	8	16	32
5	1	5	25	25
			Media	3.16666667
			Desv. Tip.	1.34370962

Factor: Resp. Mat. y Prod.				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	1	1	1	1
2	0	0	4	0
3	2	6	9	18
4	2	8	16	32
5	1	5	25	25
			Media	3.33333333
			Desv. Tip.	1.24721913

Factor: Trab. Otros				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	2	2	1	2
2	0	0	4	0
3	2	6	9	18
4	1	4	16	16
5	1	5	25	25
			Media	2.83333333
			Desv. Tip.	1.46249406

Factor: Ambiente de trabajo				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	4	4	1	4
2	1	2	4	4
3	0	0	9	0
4	1	4	16	16
5	0	0	25	0
			Media	1.66666667
			Desv. Tip.	1.1055416

Factor: Riesgos				
Grados	Frecuencia	Frecuencia * grado	Cuadrados de grados	Frecuencia * cuadrado de los grados
1	3	3	1	3
2	2	4	4	8
3	0	0	9	0
4	1	4	16	16
5	0	0	25	0
			Media	1.83333333
			Desv. Tip.	1.06718737

Los valores de la desviación típica son aceptable porqué cumplen con los criterios descriptos anteriormente.

Ahora se procede a establecer salario usando como referencia el salario mínimo establecido en el acuerdo del Primero de Marzo del año 2018, según la Ley del salario mínimo.

Nivel salarial	Inferior	Superior	Salario		**Gradiente**
1	100	140	C$	6,250.00	**297.314265**
2	141	180	C$	6,547.31	
3	181	220	C$	6,844.63	
4	221	260	C$	7,141.94	
5	261	300	C$	7,439.26	
6	301	340	C$	7,736.57	
7	341	380	C$	8,033.89	
8	381	420	C$	8,331.20	
9	421	460	C$	8,628.51	
10	461	500	C$	8,925.83	

A continuación, se presenta el ajuste a los salarios de cada cargo.

Cargo	Puntos	Calculo obtenido por valuación por puntos	Asignado a criterio
Gerente general	440	C$ 8,340.88	C$ 8,340.88
Gerente de adquisiciones	355	C$ 7,818.16	C$ 7,818.16
Encargado de ventas	379	C$ 7,818.16	C$ 7,818.16
Contador	319	C$ 7,556.80	C$ 7,556.80
Vendedor	282	C$ 7,295.44	C$ 7,295.44
Encargado Limpieza	140	C$ 6,250.00	C$ 6,250.00

Anexo 6. Calculo de salarios.

Cargo	**Cantidad de personas**	**Salario**	**Total**
Gerente general	1	C$ 8,340.88	C$ 8,340.88
Gerente de adquisiciones	1	C$ 7,818.16	C$ 7,818.16
Encargado de ventas	1	C$ 7,818.16	C$ 7,818.16
Contador	1	C$ 7,556.80	C$ 7,556.80
Vendedor	4	C$ 7,295.44	C$ 29,181.76
Encargado Limpieza	1	C$ 6,250.00	C$ 6,250.00

Anexo 7: Determinación del capital de trabajo

7.1. Cálculo del consumo de energía

Costo de kilowatt/hora: C$ 9.2166

Gastos	Ítem	Cant.	Kwh/mes	Total de consumo (kw/h)	Total Costo
Administración	Notebook	3	21.34	64.02	C$ 590.05
	Impresora	1	32.83	32.83	C$ 302.58
	Proyector	1	10.3	10.3	C$ 94.93
	Aire acondicionado	2	251.33	502.66	C$ 4,632.82
	Teléfono inalámbrico	1	32.83	32.83	C$ 302.58
Venta	Notebook	3	21.34	64.02	C$ 590.05
	Aire acondicionado	2	251.33	502.66	C$ 4,632.82
Total					C$ 11,145.82

7.2. Cálculo del consumo de agua potable

Tarifa C$/m^3: C$ 9.94

	Consumo lts. per cápita por día	Consumo en m^3 por día	Consumo en m^3 por mes	Total mes
Uso de baño	360	0.36	10.8	C$ 107.36
Uso de lavamanos	60.2	0.0602	1.806	C$ 17.95
Consumo	30	0.03	0.9	C$ 8.95
Total				C$ 134.25

Anexo 8: Ventas y proyección de ventas

Estimación de alumnos por grado, sobre la base de los datos recopilados en las encuestas.

Grado	2021	2022	2023	2024	2025
1º	747	749	751	753	756
2º	529	531	532	534	536
3º	471	473	474	476	477
4º	425	426	427	428	430
5º	354	355	356	357	358
6º	326	327	328	328	329
7º	364	365	366	367	368
8º	295	295	296	297	298
9º	241	241	242	243	243
10º	192	193	193	194	194
11º o superior	1725	1730	1736	1741	1746

Ingresos por productos

		2020	2021	2022	2023	2024
1	Borradores	C$ 49,590.25	C$ 49,759.32	C$ 49,930.59	C$ 50,091.44	C$ 50,263.26
2	Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	C$ 396,722.04	C$ 398,074.59	C$ 399,444.71	C$ 400,731.55	C$ 402,106.07
3	Pega de barra	C$ 55,100.28	C$ 55,288.14	C$ 55,478.43	C$ 55,657.16	C$ 55,848.07
4	Tajadores plásticos con su recipiente	C$ 55,100.28	C$ 55,288.14	C$ 55,478.43	C$ 55,657.16	C$ 55,848.07
5	Tijera punta redonda	C$ 52,345.27	C$ 52,523.73	C$ 52,704.51	C$ 52,874.30	C$ 53,055.66
6	Diccionario	C$ 808,711.26	C$ 811,475.18	C$ 814,273.11	C$ 816,881.40	C$ 819,688.31
7	Block con rayas	C$ 121,391.52	C$ 121,806.62	C$ 122,226.77	C$ 122,617.80	C$ 123,039.29
8	Hojas papel Bond blancas	C$ 842,969.55	C$ 845,797.03	C$ 848,674.26	C$ 851,510.96	C$ 854,397.55
9	Marcadores finos de 12 und.	C$ 1,631,279.07	C$ 1,636,750.68	C$ 1,642,318.58	C$ 1,647,808.04	C$ 1,653,394.04
10	Resma de papel de colores	C$ 374,553.36	C$ 375,809.68	C$ 377,088.11	C$ 378,348.53	C$ 379,631.12
11	Caja de marcadores de 12 colores	C$ 1,523,929.60	C$ 1,529,041.14	C$ 1,534,242.63	C$ 1,539,370.84	C$ 1,544,589.25
12	Estuche geométrico	C$ 133,394.93	C$ 133,853.00	C$ 134,316.09	C$ 134,741.56	C$ 135,206.14
13	Memoria USB 8 GB	C$ 1,143,385.12	C$ 1,147,311.39	C$ 1,151,280.78	C$ 1,154,927.66	C$ 1,158,909.74
14	Regla 30 cm.	C$ 17,060.85	C$ 17,118.07	C$ 17,176.31	C$ 17,233.72	C$ 17,292.14
15	Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	C$ 65,984.73	C$ 66,206.06	C$ 66,431.28	C$ 66,653.32	C$ 66,879.27
16	Cuadernos Universitarios	C$ 3,945,132.45	C$ 3,958,757.57	C$ 3,972,510.61	C$ 3,984,922.15	C$ 3,998,719.00
17	Cuadernos Universitarios Cuadriculados	C$ 317,665.92	C$ 318,763.03	C$ 319,870.44	C$ 320,869.83	C$ 321,980.76
18	Diccionario Ingles / Español	C$ 459,856.66	C$ 461,399.10	C$ 462,968.69	C$ 464,516.16	C$ 466,090.85
19	Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	C$ 202,167.58	C$ 202,865.79	C$ 203,570.56	C$ 204,206.59	C$ 204,913.61
20	Carpeta plástica	C$ 45,659.82	C$ 45,812.97	C$ 45,968.82	C$ 46,122.47	C$ 46,278.82
21	Carpeta portfolio	C$ 45,696.38	C$ 45,849.65	C$ 46,005.62	C$ 46,159.40	C$ 46,315.88
22	Cuaderno cuadriculado 6cm	C$ 255,387.91	C$ 256,244.53	C$ 257,116.22	C$ 257,975.64	C$ 258,850.16
23	Cuaderno rayado pequeño	C$ 353,799.63	C$ 354,986.34	C$ 356,193.93	C$ 357,384.51	C$ 358,596.03
24	Caja Lápices de colores	C$ 121,552.51	C$ 121,960.22	C$ 122,375.11	C$ 122,784.15	C$ 123,200.38

25	Lápiz mecánico	C$	62,633.20	C$	62,843.28	C$	63,057.06	C$	63,267.83	C$	63,482.30
26	Paquete Papel Construcción surtido	C$	181,058.65	C$	181,665.95	C$	182,283.94	C$	182,893.23	C$	183,513.23
27	Silicona líquida 250 ml.	C$	40,517.50	C$	40,653.41	C$	40,791.70	C$	40,928.05	C$	41,066.79
28	Calculadora científica	C$	1,785,305.43	C$	1,791,521.16	C$	1,797,781.45	C$	1,803,288.15	C$	1,809,568.25
29	Cartuchera	C$	50,905.63	C$	51,076.38	C$	51,250.13	C$	51,421.43	C$	51,595.75
30	Lupa tamaño mediano	C$	172,260.33	C$	172,838.13	C$	173,426.09	C$	174,005.77	C$	174,595.64
31	Resaltadores diferentes colores	C$	235,115.97	C$	235,934.55	C$	236,759.00	C$	237,484.21	C$	238,311.27
32	Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	C$	87,533.05	C$	87,826.65	C$	88,125.42	C$	88,419.98	C$	88,719.72
34	Cuaderno pautado de 100 páginas	C$	244,752.26	C$	245,573.20	C$	246,408.59	C$	247,232.21	C$	248,070.32
35	Folder de colores	C$	1,310,309.82	C$	1,314,704.84	C$	1,319,177.20	C$	1,323,586.56	C$	1,328,073.46
36	Folder manila	C$	275,234.51	C$	276,157.70	C$	277,097.13	C$	278,023.33	C$	278,965.82
37	Paquete Hojas papel cuadriculadas	C$	525,884.08	C$	527,718.17	C$	529,564.53	C$	531,179.63	C$	533,031.83
38	Libreta de post-it	C$	56,327.95	C$	56,516.89	C$	56,709.14	C$	56,898.70	C$	57,091.58
39	Marcadores permanentes	C$	100,627.05	C$	100,979.14	C$	101,333.28	C$	101,639.81	C$	101,995.06
40	Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	C$	31,710.15	C$	31,816.52	C$	31,924.75	C$	32,031.46	C$	32,140.04
41	Cuadernillo para Exposición	C$	22,535.11	C$	22,610.69	C$	22,687.61	C$	22,763.44	C$	22,840.61
42	Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	C$	55,132.14	C$	55,317.06	C$	55,505.24	C$	55,690.76	C$	55,879.55
43	Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	C$	180,728.08	C$	181,334.27	C$	181,951.13	C$	182,559.31	C$	183,178.17
44	Diccionario de antónimos y sinónimos	C$	488,212.69	C$	489,929.82	C$	491,654.49	C$	493,122.11	C$	494,852.20
45	Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	C$	4,783.22	C$	4,799.26	C$	4,815.59	C$	4,831.68	C$	4,848.06
46	Marcadores acrílicos	C$	29,430.85	C$	29,529.56	C$	29,630.02	C$	29,729.06	C$	29,829.84
47	Paquete de pinceles	C$	51,145.45	C$	51,317.00	C$	51,491.57	C$	51,663.68	C$	51,838.82
48	Ábaco pequeño	C$	41,060.25	C$	41,197.97	C$	41,338.12	C$	41,476.29	C$	41,616.90
49	Regla 60 cm.	C$	3,274.89	C$	3,285.87	C$	3,297.05	C$	3,308.07	C$	3,319.28
50	Tabla Periódica	C$	2,131.66	C$	2,138.81	C$	2,146.09	C$	2,153.26	C$	2,160.56
		C$	19,057,046.89	C$	19,122,028.27	C$	19,187,850.92	C$	19,249,644.34	C$	19,315,678.54

Anexo 9: Servicios asociados a la página web

Servicio web	2020	2021	2022	2023	2024
Dominio (ansuznicaragua.com)	C$ 374.00	C$ 374.00	C$ 374.00	C$ 374.00	C$ 374.00
Alojamiento web	C$ 3,000.00	C$ -	C$ -	C$ -	C$ -
Herramientas para SEO	C$ 14,000.00	C$ -	C$ -	C$ -	C$ -
Alojamiento para correo electrónico	C$ 2,066.00	C$ -	C$ -	C$ -	C$ 607.00
Wordpress + WooCommerce	C$ 18,360.48	C$ 19,105.41	C$ 19,112.90	C$ 19,118.52	C$ 18,519.01
Total	**C$ 37,800.48**	**C$ 19,479.41**	**C$ 19,486.90**	**C$ 19,492.52**	**C$ 19,500.01**

Nota: Datos obtenidos del sitio web www.hostinger.com, www.wordpress.com y www.woocommerce.com en Mayo de 2018.

Anexo 10: Punto de equilibrio

$$P.E.Q_{x} = \frac{Costos\ Fijos\ Totales * \%Participación}{Margen\ Ponderado\ Total}$$

$$P.E.Q_{cs} = \text{P.E.Qx * Precio}$$

Calculo del punto de equilibrio año 2020

	Q	PVU	% particip	CVU	MC	Ponderado	PEQ x	PEQ C$
Borradores	13373	3.71	5.8242%	3.14	0.57	0.0329	5034	C$ 18,667.32
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	6687	59.33	2.9121%	50.28	9.05	0.2636	2517	C$ 149,338.57
Pega de barra	6687	8.24	2.9121%	6.98	1.26	0.0366	2517	C$ 20,741.47
Tajadores plásticos con su recipiente	6687	8.24	2.9121%	6.98	1.26	0.0366	2517	C$ 20,741.47
Tijera punta redonda	6687	7.83	2.9121%	6.63	1.19	0.0348	2517	C$ 19,704.39
Diccionario	5806	139.29	2.5284%	118.05	21.25	0.5372	2185	C$ 304,424.18
Block con rayas	5645	21.50	2.4584%	18.22	3.28	0.0806	2125	C$ 45,695.56
Hojas papel Bond blancas	4425	190.51	1.9270%	161.45	29.06	0.5600	1666	C$ 317,320.08
Marcadores finos de 12 unid.	4425	368.67	1.9270%	312.43	56.24	1.0837	1666	C$ 614,064.41
Resma de papel de colores	4367	85.76	1.9020%	72.68	13.08	0.2488	1644	C$ 140,993.59
Caja de marcadores de 12 colores	4141	368.02	1.8034%	311.88	56.14	1.0124	1559	C$ 573,654.71
Estuche geométrico	4625	28.84	2.0143%	24.44	4.40	0.0886	1741	C$ 50,214.02
Memoria USB 8 GB	4625	247.20	2.0143%	209.50	37.71	0.7596	1741	C$ 430,405.88
Regla 30 cm.	4141	4.12	1.8034%	3.49	0.63	0.0113	1559	C$ 6,422.24
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	3640	18.13	1.5852%	15.36	2.77	0.0438	1370	C$ 24,838.71

Cuadernos Universitarios	33360	118.26	14.5286%	100.22	18.04	2.6208	12558	C$	1,485,071.12
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	3707	85.70	1.6143%	72.63	13.07	0.2110	1395	C$	119,579.38
Diccionario Ingles / Español	2635	174.49	1.1477%	147.87	26.62	0.3055	992	C$	173,104.41
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	11120	18.18	4.8429%	15.41	2.77	0.1343	4186	C$	76,102.19
Carpeta plástica	2980	15.32	1.2978%	12.98	2.34	0.0303	1122	C$	17,187.78
Carpeta portfolio	2980	15.33	1.2978%	13.00	2.34	0.0304	1122	C$	17,201.54
Cuaderno cuadriculado 6cm	2980	85.70	1.2978%	72.63	13.07	0.1697	1122	C$	96,135.99
Cuaderno rayado pequeño	5960	59.36	2.5956%	50.31	9.06	0.2350	2244	C$	133,181.24
Caja Lápices de colores	2980	40.79	1.2978%	34.57	6.22	0.0807	1122	C$	45,756.16
Lápiz mecánico	3891	16.09	1.6948%	13.64	2.46	0.0416	1465	C$	23,577.09
Paquete Papel Construcción surtido	2326	77.85	1.0129%	65.97	11.88	0.1203	876	C$	68,156.13
Silicona líquida 250 ml.	2980	13.60	1.2978%	11.52	2.07	0.0269	1122	C$	15,252.05
Calculadora científica	2893	617.02	1.2601%	522.90	94.12	1.1860	1089	C$	672,044.74
Cartuchera	2099	24.25	0.9141%	20.55	3.70	0.0338	790	C$	19,162.47
Lupa tamaño mediano	2099	82.07	0.9141%	69.55	12.52	0.1144	790	C$	64,844.17
Resaltadores diferentes colores	8680	27.09	3.7803%	22.95	4.13	0.1562	3268	C$	88,505.00
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	1475	59.36	0.6422%	50.31	9.06	0.0581	555	C$	32,950.18
Cuaderno pautado de 100 páginas	4123	59.36	1.7956%	50.31	9.06	0.1626	1552	C$	92,132.40
Folder de colores	10736	122.05	4.6756%	103.43	18.62	0.8705	4041	C$	493,241.56
Folder manila	7214	38.15	3.1418%	32.33	5.82	0.1828	2716	C$	103,606.87
Paquete Hojas papel cuadriculadas	2763	190.33	1.2033%	161.29	29.03	0.3494	1040	C$	197,959.20
Libreta de post-it	1543	36.51	0.6719%	30.94	5.57	0.0374	581	C$	21,203.60
Marcadores permanentes	7638	13.18	3.3262%	11.17	2.01	0.0668	2875	C$	37,879.17

Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	1475	21.50	0.6422%	18.22	3.28	0.0211	555	C$	11,936.69
Cuadernillo para Exposición	918	24.53	0.4000%	20.79	3.74	0.0150	346	C$	8,482.92
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	918	60.02	0.4000%	50.87	9.16	0.0366	346	C$	20,753.46
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	3011	60.02	1.3113%	50.87	9.16	0.1201	1133	C$	68,031.69
Diccionario de antónimos y sinónimos	2262	215.83	0.9851%	182.91	32.92	0.3243	851	C$	183,778.51
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	1505	3.18	0.6556%	2.69	0.48	0.0032	567	C$	1,800.55
Marcadores acrílicos	1837	16.02	0.8000%	13.58	2.44	0.0196	692	C$	11,078.69
Paquete de pinceles	1057	48.38	0.4604%	41.00	7.38	0.0340	398	C$	19,252.74
Ábaco pequeño	881	46.60	0.3837%	39.49	7.11	0.0273	332	C$	15,456.36
Regla 60 cm.	284	11.54	0.1236%	9.78	1.76	0.0022	107	C$	1,232.77
Tabla Periódica	348	6.13	0.1514%	5.20	0.94	0.0014	131	C$	802.42

Calculo del punto de equilibrio año 2021

	Q	**PVU**	**% particip**	**CVU**	**MC**	**Ponderado**	PEQX	PEQC$
Borradores	13373	3.71	5.8242%	3.14	0.57	0.0330	4950	C$ 18,361.72
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	6687	59.35	2.9121%	50.30	9.05	0.2637	2475	C$ 146,893.78
Pega de barra	6687	8.24	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,401.91
Tajadores plásticos con su recipiente	6687	8.24	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,401.91
Tijera punta redonda	6687	7.83	2.9121%	6.64	1.19	0.0348	2475	C$ 19,381.82
Diccionario	5806	139.35	2.5284%	118.09	21.26	0.5375	2149	C$ 299,440.52
Block con rayas	5645	21.51	2.4584%	18.23	3.28	0.0807	2089	C$ 44,947.49
Hojas papel Bond blancas	4425	190.58	1.9270%	161.51	29.07	0.5602	1638	C$ 312,125.30
Marcadores finos de 12 und.	4425	368.81	1.9270%	312.55	56.26	1.0841	1638	C$ 604,011.70
Resma de papel de colores	4367	85.79	1.9020%	72.71	13.09	0.2489	1617	C$ 138,685.41
Caja de marcadores de 12 colores	4141	368.16	1.8034%	312.00	56.16	1.0128	1533	C$ 564,263.54
Estuche geométrico	4625	28.85	2.0143%	24.45	4.40	0.0887	1712	C$ 49,391.98
Memoria USB 8 GB	4625	247.30	2.0143%	209.58	37.72	0.7599	1712	C$ 423,359.80
Regla 30 cm.	4141	4.12	1.8034%	3.49	0.63	0.0113	1533	C$ 6,317.10
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	3640	18.14	1.5852%	15.37	2.77	0.0439	1347	C$ 24,432.09
Cuadernos Universitarios	33360	118.30	14.5286%	100.26	18.05	2.6218	12348	C$ 1,460,759.35
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	3707	85.73	1.6143%	72.65	13.08	0.2111	1372	C$ 117,621.77
Diccionario Ingles / Español	2635	174.56	1.1477%	147.93	26.63	0.3056	975	C$ 170,270.56
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	11120	18.19	4.8429%	15.41	2.77	0.1344	4116	C$ 74,856.34
Carpeta plástica	2980	15.33	1.2978%	12.99	2.34	0.0303	1103	C$ 16,906.41
Carpeta portfolio	2980	15.34	1.2978%	13.00	2.34	0.0304	1103	C$ 16,919.94
Cuaderno cuadriculado 6cm	2980	85.73	1.2978%	72.65	13.08	0.1697	1103	C$ 94,562.17

Cuaderno rayado pequeño	5960	59.38	2.5956%	50.33	9.06	0.2351	2206	C$	131,000.96
Caja Lápices de colores	2980	40.80	1.2978%	34.58	6.22	0.0808	1103	C$	45,007.10
Lápiz mecánico	3891	16.10	1.6948%	13.64	2.46	0.0416	1440	C$	23,191.12
Paquete Papel Construcción surtido	2326	77.88	1.0129%	66.00	11.88	0.1203	861	C$	67,040.36
Silicona liquido 250 ml.	2980	13.60	1.2978%	11.53	2.07	0.0269	1103	C$	15,002.37
Calculadora científica	2893	617.26	1.2601%	523.10	94.16	1.1865	1071	C$	661,042.85
Cartuchera	2099	24.26	0.9141%	20.56	3.70	0.0338	777	C$	18,848.77
Lupa tamaño mediano	2099	82.10	0.9141%	69.58	12.52	0.1145	777	C$	63,782.62
Resaltadores diferentes colores	8680	27.10	3.7803%	22.96	4.13	0.1563	3213	C$	87,056.10
Cuaderno doble raya cosido 100 pág.	1475	59.38	0.6422%	50.33	9.06	0.0582	546	C$	32,410.76
Cuaderno pautado de 100 páginas	4123	59.38	1.7956%	50.33	9.06	0.1627	1526	C$	90,624.12
Folder de colores	10736	122.09	4.6756%	103.47	18.62	0.8708	3974	C$	485,166.81
Folder manila	7214	38.17	3.1418%	32.34	5.82	0.1829	2670	C$	101,910.74
Paquete Hojas papel cuadriculadas	2763	190.40	1.2033%	161.36	29.04	0.3495	1023	C$	194,718.45
Libreta de post-it	1543	36.52	0.6719%	30.95	5.57	0.0374	571	C$	20,856.48
Marcadores permanentes	7638	13.18	3.3262%	11.17	2.01	0.0669	2827	C$	37,259.05
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	1475	21.51	0.6422%	18.23	3.28	0.0211	546	C$	11,741.28
Cuadernillo para Exposición	918	24.54	0.4000%	20.80	3.74	0.0150	340	C$	8,344.05
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	918	60.05	0.4000%	50.89	9.16	0.0366	340	C$	20,413.71
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	3011	60.05	1.3113%	50.89	9.16	0.1201	1114	C$	66,917.96
Diccionario de antónimos y sinónimos	2262	215.91	0.9851%	182.98	32.94	0.3245	837	C$	180,769.91
Lápiz de dibujo 12 unid. Pointer Art	1505	3.18	0.6556%	2.69	0.48	0.0032	557	C$	1,771.08

Marcadores acrílicos	1837	16.03	0.8000%	13.58	2.44	0.0196	680	C$	10,897.32
Paquete de pinceles	1057	48.40	0.4604%	41.02	7.38	0.0340	391	C$	18,937.56
Ábaco pequeño	881	46.62	0.3837%	39.51	7.11	0.0273	326	C$	15,203.33
Regla 60 cm.	284	11.54	0.1236%	9.78	1.76	0.0022	105	C$	1,212.59
Tabla Periódica	348	6.14	0.1514%	5.20	0.94	0.0014	129	C$	789.29

Calculo del punto de equilibrio año 2022

	Q	**PVU**	**% particip**	**CVU**	**MC**	**Ponderado**	PEQ_X	PEQ_{NIO}
Borradores	13373	3.71	5.8242%	3.14	0.57	0.0330	4950	C$ 18,368.79
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	6687	59.37	2.9121%	50.32	9.06	0.2638	2475	C$ 146,950.31
Pega de barra	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,409.77
Tajadores plásticos con su recipiente	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,409.77
Tijera punta redonda	6687	7.83	2.9121%	6.64	1.20	0.0348	2475	C$ 19,389.28
Diccionario	5806	139.40	2.5284%	118.14	21.26	0.5377	2149	C$ 299,555.76
Block con rayas	5645	21.52	2.4584%	18.24	3.28	0.0807	2089	C$ 44,964.79
Hojas papel Bond blancas	4425	190.66	1.9270%	161.57	29.08	0.5604	1638	C$ 312,245.41
Marcadores finos de 12 und.	4425	368.95	1.9270%	312.67	56.28	1.0845	1638	C$ 604,244.13
Resma de papel de colores	4367	85.83	1.9020%	72.73	13.09	0.2490	1617	C$ 138,738.78
Caja de marcadores de 12 colores	4141	368.30	1.8034%	312.12	56.18	1.0132	1533	C$ 564,480.68
Estuche geométrico	4625	28.86	2.0143%	24.46	4.40	0.0887	1712	C$ 49,410.98
Memoria USB 8 GB	4625	247.39	2.0143%	209.66	37.74	0.7602	1712	C$ 423,522.72
Regla 30 cm.	4141	4.12	1.8034%	3.49	0.63	0.0113	1533	C$ 6,319.53
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	3640	18.14	1.5852%	15.37	2.77	0.0439	1347	C$ 24,441.49
Cuadernos Universitarios	33360	118.35	14.5286%	100.29	18.05	2.6228	12348	C$ 1,461,321.48
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	3707	85.77	1.6143%	72.68	13.08	0.2112	1372	C$ 117,667.03
Diccionario Ingles / Español	2635	174.62	1.1477%	147.99	26.64	0.3057	975	C$ 170,336.08
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	11120	18.19	4.8429%	15.42	2.78	0.1344	4116	C$ 74,885.15
Carpeta plástica	2980	15.33	1.2978%	12.99	2.34	0.0304	1103	C$ 16,912.91

Carpeta portfolio	2980	15.35	1.2978%	13.01	2.34	0.0304	1103	C$	16,926.45
Cuaderno cuadriculado 6cm	2980	85.77	1.2978%	72.68	13.08	0.1698	1103	C$	94,598.56
Cuaderno rayado pequeño	5960	59.41	2.5956%	50.34	9.06	0.2352	2206	C$	131,051.37
Caja Lápices de colores	2980	40.82	1.2978%	34.59	6.23	0.0808	1103	C$	45,024.42
Lápiz mecánico	3891	16.11	1.6948%	13.65	2.46	0.0416	1440	C$	23,200.04
Paquete Papel Construcción surtido	2326	77.91	1.0129%	66.02	11.88	0.1204	861	C$	67,066.16
Silicone liquido 250 ml.	2980	13.61	1.2978%	11.53	2.08	0.0269	1103	C$	15,008.14
Calculadora cientifica	2893	617.49	1.2601%	523.30	94.19	1.1869	1071	C$	661,297.23
Cartuchera	2099	24.27	0.9141%	20.57	3.70	0.0338	777	C$	18,856.02
Lupa tamaño mediano	2099	82.13	0.9141%	69.60	12.53	0.1145	777	C$	63,807.17
Resaltadores diferentes colores	8680	27.11	3.7803%	22.97	4.13	0.1563	3213	C$	87,089.60
Cuaderno doble raya cosido 100 pag	1475	59.41	0.6422%	50.34	9.06	0.0582	546	C$	32,423.23
Cuaderno pautado de 100 páginas	4123	59.41	1.7956%	50.34	9.06	0.1627	1526	C$	90,658.99
Folder de colores	10736	122.14	4.6756%	103.51	18.63	0.8711	3974	C$	485,353.51
Folder manila	7214	38.18	3.1418%	32.36	5.82	0.1830	2670	C$	101,949.96
Paquete Hojas papel cuadriculadas	2763	190.47	1.2033%	161.42	29.06	0.3496	1023	C$	194,793.39
Libreta de post-it	1543	36.54	0.6719%	30.96	5.57	0.0374	571	C$	20,864.51
Marcadores permanentes	7638	13.19	3.3262%	11.17	2.01	0.0669	2827	C$	37,273.39
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	1475	21.52	0.6422%	18.24	3.28	0.0211	546	C$	11,745.80
Cuadernillo para Exposición	918	24.55	0.4000%	20.81	3.75	0.0150	340	C$	8,347.26
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	918	60.07	0.4000%	50.91	9.16	0.0367	340	C$	20,421.56
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	3011	60.07	1.3113%	50.91	9.16	0.1202	1114	C$	66,943.71

Diccionario de antonimos y sinonimos	2262	216.00	0.9851%	183.05	32.95	0.3246	837	C$	180,839.48
Lápiz de dibujo 12 und. Pointer Art	1505	3.18	0.6556%	2.69	0.49	0.0032	557	C$	1,771.76
Marcadores acrílicos	1837	16.03	0.8000%	13.59	2.45	0.0196	680	C$	10,901.52
Paquete de pinceles	1057	48.42	0.4604%	41.03	7.39	0.0340	391	C$	18,944.85
Ábaco pequeño	881	46.64	0.3837%	39.52	7.11	0.0273	326	C$	15,209.18
Regla 60 cm.	284	11.55	0.1236%	9.78	1.76	0.0022	105	C$	1,213.05
Tabla Periódica	348	6.14	0.1514%	5.20	0.94	0.0014	129	C$	789.59

Calculo del punto de equilibrio año 2023

	Q	**PVU**	**% particip**	**CVU**	**MC**	**Ponderado**	PEQ_X	$PEQ_{C\$}$
Borradores	13373	3.71	5.8242%	3.15	0.57	0.0330	4950	C$ 18,374.09
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	6687	59.39	2.9121%	50.33	9.06	0.2638	2475	C$ 146,992.74
Pega de barra	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,415.66
Tajadores plásticos con su recipiente	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0366	2475	C$ 20,415.66
Tijera punta redonda	6687	7.84	2.9121%	6.64	1.20	0.0348	2475	C$ 19,394.88
Diccionario	5806	139.44	2.5284%	118.17	21.27	0.5378	2149	C$ 299,642.25
Block con rayas	5645	21.53	2.4584%	18.24	3.28	0.0807	2089	C$ 44,977.77
Hojas papel Bond blancas	4425	190.71	1.9270%	161.62	29.09	0.5606	1638	C$ 312,335.57
Marcadores finos de 12 und.	4425	369.06	1.9270%	312.76	56.30	1.0848	1638	C$ 604,418.60
Resma de papel de colores	4367	85.85	1.9020%	72.76	13.10	0.2491	1617	C$ 138,778.84
Caja de marcadores de 12 colores	4141	368.41	1.8034%	312.21	56.20	1.0134	1533	C$ 564,643.67
Estuche geométrico	4625	28.87	2.0143%	24.47	4.40	0.0887	1712	C$ 49,425.25
Memoria USB 8 GB	4625	247.47	2.0143%	209.72	37.75	0.7604	1712	C$ 423,645.01
Regla 30 cm.	4141	4.12	1.8034%	3.50	0.63	0.0113	1533	C$ 6,321.36
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	3640	18.15	1.5852%	15.38	2.77	0.0439	1347	C$ 24,448.54
Cuadernos Universitarios	33360	118.38	14.5286%	100.32	18.06	2.6236	12348	C$ 1,461,743.42
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	3707	85.79	1.6143%	72.70	13.09	0.2113	1372	C$ 117,701.01
Diccionario Ingles / Español	2635	174.67	1.1477%	148.03	26.65	0.3058	975	C$ 170,385.27
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	11120	18.20	4.8429%	15.42	2.78	0.1344	4116	C$ 74,906.77
Carpeta plástica	2980	15.34	1.2978%	13.00	2.34	0.0304	1103	C$ 16,917.79

Carpeta portfolio	2980	15.35	1.2978%	13.01	2.34	0.0304	1103	C$	16,931.34
Cuaderno cuadriculado 6cm	2980	85.79	1.2978%	72.70	13.09	0.1698	1103	C$	94,625.87
Cuaderno rayado pequeño	5960	59.42	2.5956%	50.36	9.06	0.2353	2206	C$	131,089.21
Caja Lápices de colores	2980	40.83	1.2978%	34.60	6.23	0.0808	1103	C$	45,037.42
Lápiz mecánico	3891	16.11	1.6948%	13.65	2.46	0.0417	1440	C$	23,206.74
Paquete Papel Construcción surtido	2326	77.93	1.0129%	66.04	11.89	0.1204	861	C$	67,085.53
Silicone liquido 250 ml.	2980	13.61	1.2978%	11.53	2.08	0.0269	1103	C$	15,012.47
Calculadora cientifica	2893	617.67	1.2601%	523.45	94.22	1.1873	1071	C$	661,488.17
Cartuchera	2099	24.28	0.9141%	20.57	3.70	0.0339	777	C$	18,861.46
Lupa tamaño mediano	2099	82.15	0.9141%	69.62	12.53	0.1146	777	C$	63,825.59
Resaltadores diferentes colores	8680	27.11	3.7803%	22.98	4.14	0.1564	3213	C$	87,114.75
Cuaderno doble raya cosido 100 pag	1475	59.42	0.6422%	50.36	9.06	0.0582	546	C$	32,432.59
Cuaderno pautado de 100 páginas	4123	59.42	1.7956%	50.36	9.06	0.1628	1526	C$	90,685.17
Folder de colores	10736	122.18	4.6756%	103.54	18.64	0.8714	3974	C$	485,493.65
Folder manila	7214	38.19	3.1418%	32.37	5.83	0.1830	2670	C$	101,979.40
Paquete Hojas papel cuadriculadas	2763	190.53	1.2033%	161.46	29.06	0.3497	1023	C$	194,849.63
Libreta de post-it	1543	36.55	0.6719%	30.97	5.57	0.0375	571	C$	20,870.53
Marcadores permanentes	7638	13.19	3.3262%	11.18	2.01	0.0669	2827	C$	37,284.15
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	1475	21.53	0.6422%	18.24	3.28	0.0211	546	C$	11,749.19
Cuadernillo para Exposición	918	24.56	0.4000%	20.81	3.75	0.0150	340	C$	8,349.67
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	918	60.09	0.4000%	50.92	9.17	0.0367	340	C$	20,427.46
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	3011	60.09	1.3113%	50.92	9.17	0.1202	1114	C$	66,963.04

Diccionario de antonimos y sinonimos	2262	216.06	0.9851%	183.10	32.96	0.3247	837	C$	180,891.69
Lápiz de dibujo 12 und. Pointer Art	1505	3.18	0.6556%	2.70	0.49	0.0032	557	C$	1,772.27
Marcadores acrílicos	1837	16.04	0.8000%	13.59	2.45	0.0196	680	C$	10,904.66
Paquete de pinceles	1057	48.43	0.4604%	41.05	7.39	0.0340	391	C$	18,950.32
Ábaco pequeño	881	46.65	0.3837%	39.54	7.12	0.0273	326	C$	15,213.57
Regla 60 cm.	284	11.55	0.1236%	9.79	1.76	0.0022	105	C$	1,213.41
Tabla Periódica	348	6.14	0.1514%	5.20	0.94	0.0014	129	C$	789.82

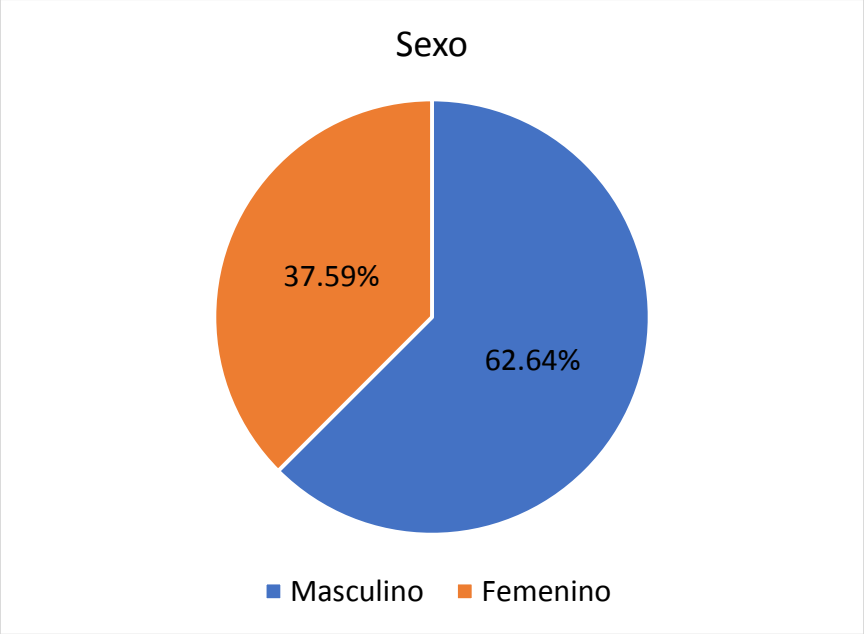
Calculo del punto de equilibrio año 2024

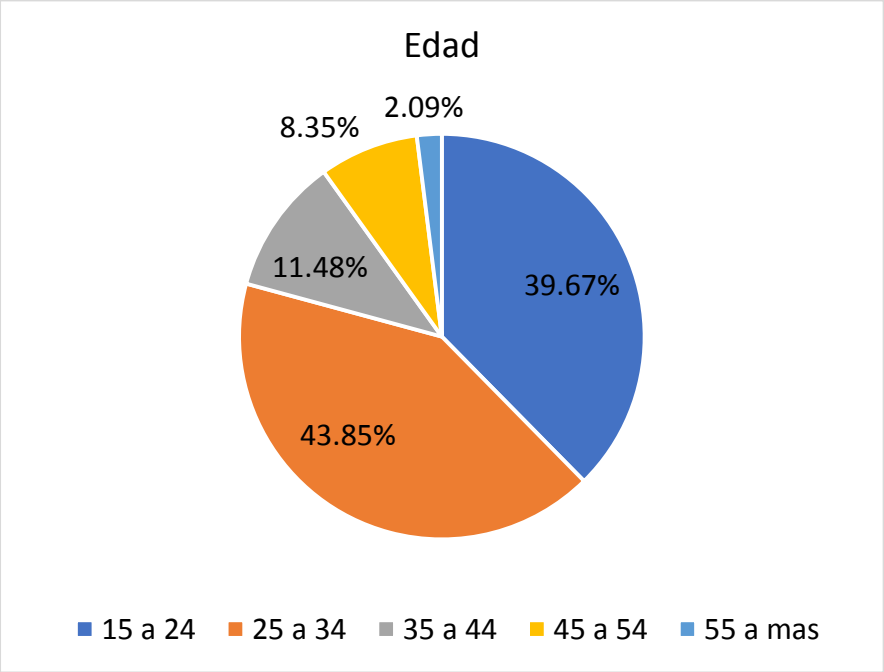
	Q	**PVU**	**% particip**	**CVU**	**MC**	**Ponderado**	PEQX	PEQC$
Borradores	13373	3.71	5.8242%	3.15	0.57	0.0330	4950	C$ 18,381.16
Cajas de lápiz de grafito de 12 unid.	6687	59.41	2.9121%	50.35	9.06	0.2639	2475	C$ 147,049.27
Pega de barra	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0367	2475	C$ 20,423.51
Tajadores plásticos con su recipiente	6687	8.25	2.9121%	6.99	1.26	0.0367	2475	C$ 20,423.51
Tijera punta redonda	6687	7.84	2.9121%	6.64	1.20	0.0348	2475	C$ 19,402.33
Diccionario	5806	139.50	2.5284%	118.22	21.28	0.5380	2149	C$ 299,757.48
Block con rayas	5645	21.54	2.4584%	18.25	3.29	0.0808	2089	C$ 44,995.07
Hojas papel Bond blancas	4425	190.79	1.9270%	161.68	29.10	0.5608	1638	C$ 312,455.68
Marcadores finos de 12 und.	4425	369.20	1.9270%	312.88	56.32	1.0853	1638	C$ 604,651.04
Resma de papel de colores	4367	85.88	1.9020%	72.78	13.10	0.2492	1617	C$ 138,832.21
Caja de marcadores de 12 colores	4141	368.55	1.8034%	312.33	56.22	1.0138	1533	C$ 564,860.81
Estuche geométrico	4625	28.88	2.0143%	24.48	4.41	0.0887	1712	C$ 49,444.26
Memoria USB 8 GB	4625	247.56	2.0143%	209.80	37.76	0.7607	1712	C$ 423,807.93
Regla 30 cm.	4141	4.13	1.8034%	3.50	0.63	0.0114	1533	C$ 6,323.79
Resistol blanco de 4 oz. /120 cc.	3640	18.15	1.5852%	15.39	2.77	0.0439	1347	C$ 24,457.95
Cuadernos Universitarios	33360	118.43	14.5286%	100.36	18.07	2.6246	12348	C$ 1,462,305.55
Cuadernos Universitarios Cuadriculados	3707	85.82	1.6143%	72.73	13.09	0.2113	1372	C$ 117,746.27
Diccionario Ingles / Español	2635	174.74	1.1477%	148.09	26.66	0.3059	975	C$ 170,450.79
Lapiceros de Azul, Negro, Rojo	11120	18.21	4.8429%	15.43	2.78	0.1345	4116	C$ 74,935.57
Carpeta plástica	2980	15.34	1.2978%	13.00	2.34	0.0304	1103	C$ 16,924.30
Carpeta portfolio	2980	15.36	1.2978%	13.01	2.34	0.0304	1103	C$ 16,937.85
Cuaderno cuadriculado 6cm	2980	85.82	1.2978%	72.73	13.09	0.1699	1103	C$ 94,662.26

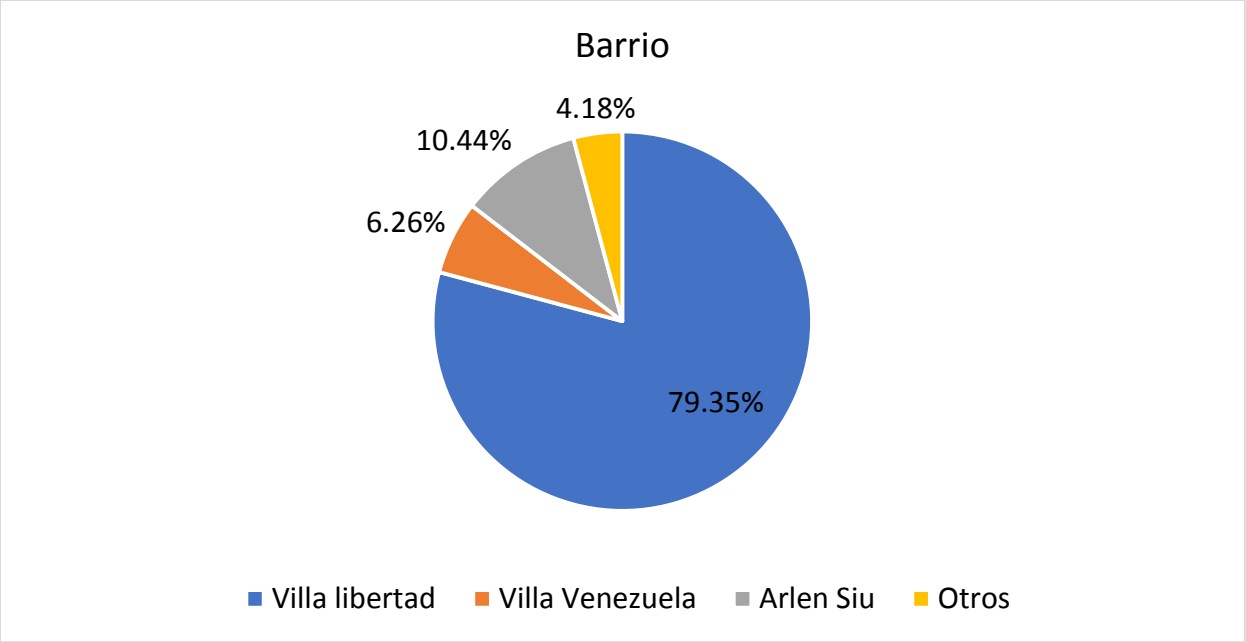
Cuaderno rayado pequeño	5960	59.45	2.5956%	50.38	9.07	0.2354	2206	C$	131,139.62
Caja Lápices de colores	2980	40.85	1.2978%	34.62	6.23	0.0809	1103	C$	45,054.74
Lápiz mecánico	3891	16.12	1.6948%	13.66	2.46	0.0417	1440	C$	23,215.66
Paquete Papel Construcción surtido	2326	77.96	1.0129%	66.07	11.89	0.1205	861	C$	67,111.32
Silicone liquido 250 ml.	2980	13.62	1.2978%	11.54	2.08	0.0270	1103	C$	15,018.25
Calculadora cientifica	2893	617.91	1.2601%	523.65	94.26	1.1877	1071	C$	661,742.56
Cartuchera	2099	24.29	0.9141%	20.58	3.70	0.0339	777	C$	18,868.72
Lupa tamaño mediano	2099	82.19	0.9141%	69.65	12.54	0.1146	777	C$	63,850.14
Resaltadores diferentes colores	8680	27.13	3.7803%	22.99	4.14	0.1564	3213	C$	87,148.25
Cuaderno doble raya cosido 100 pag	1475	59.45	0.6422%	50.38	9.07	0.0582	546	C$	32,445.06
Cuaderno pautado de 100 páginas	4123	59.45	1.7956%	50.38	9.07	0.1628	1526	C$	90,720.04
Folder de colores	10736	122.22	4.6756%	103.58	18.64	0.8717	3974	C$	485,680.35
Folder manila	7214	38.21	3.1418%	32.38	5.83	0.1831	2670	C$	102,018.62
Paquete Hojas papel cuadriculadas	2763	190.60	1.2033%	161.53	29.07	0.3499	1023	C$	194,924.56
Libreta de post-it	1543	36.56	0.6719%	30.98	5.58	0.0375	571	C$	20,878.56
Marcadores permanentes	7638	13.19	3.3262%	11.18	2.01	0.0669	2827	C$	37,298.49
Sketch pad (Cuaderno de dibujos)	1475	21.54	0.6422%	18.25	3.29	0.0211	546	C$	11,753.71
Cuadernillo para Exposición	918	24.57	0.4000%	20.82	3.75	0.0150	340	C$	8,352.88
Cuaderno rayado pautado en 3 líneas de 100 páginas	918	60.11	0.4000%	50.94	9.17	0.0367	340	C$	20,435.32
Cuaderno rayado pautado en 4 líneas de 100 páginas	3011	60.11	1.3113%	50.94	9.17	0.1202	1114	C$	66,988.79
Diccionario de antonimos y sinonimos	2262	216.14	0.9851%	183.17	32.97	0.3248	837	C$	180,961.26
Lápiz de dibujo 12 und. Pointer Art	1505	3.18	0.6556%	2.70	0.49	0.0032	557	C$	1,772.95

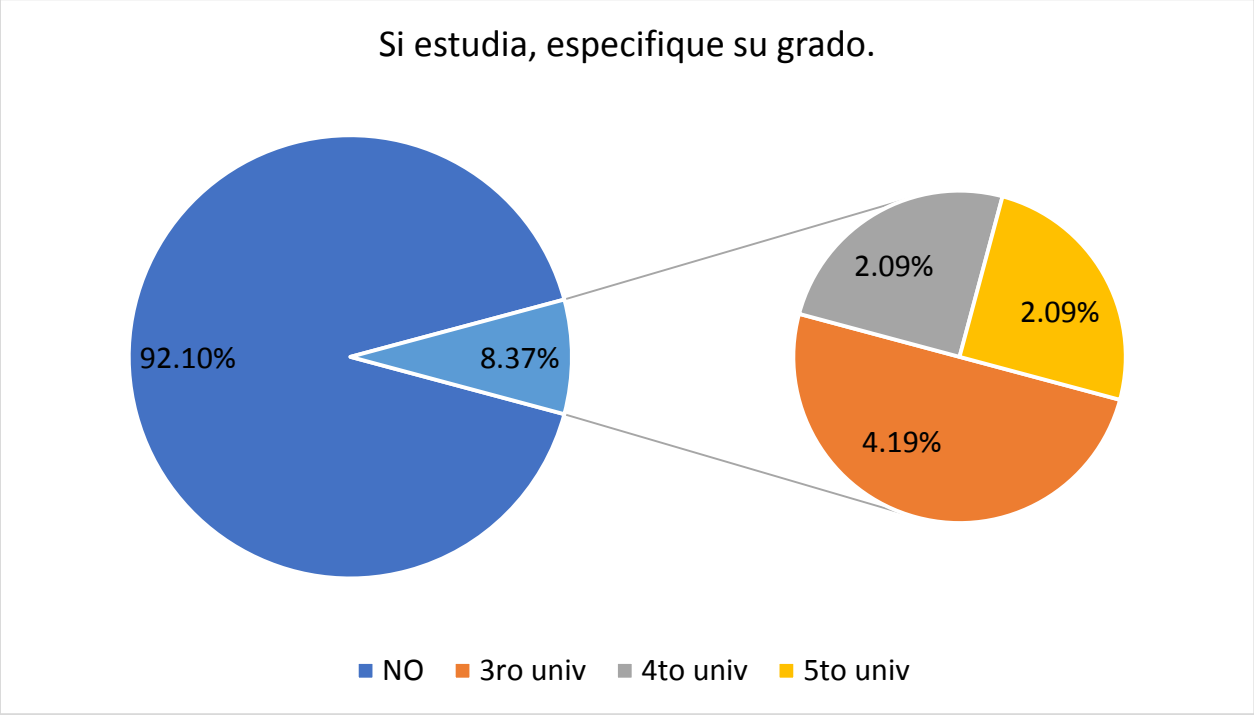
Marcadores acrílicos	1837	16.04	0.8000%	13.60	2.45	0.0196	680	C$	10,908.86
Paquete de pinceles	1057	48.45	0.4604%	41.06	7.39	0.0340	391	C$	18,957.61
Ábaco pequeño	881	46.67	0.3837%	39.55	7.12	0.0273	326	C$	15,219.42
Regla 60 cm.	284	11.55	0.1236%	9.79	1.76	0.0022	105	C$	1,213.87
Tabla Periódica	348	6.14	0.1514%	5.21	0.94	0.0014	129	C$	790.12

Anexo 11: Resultados de las encuestas

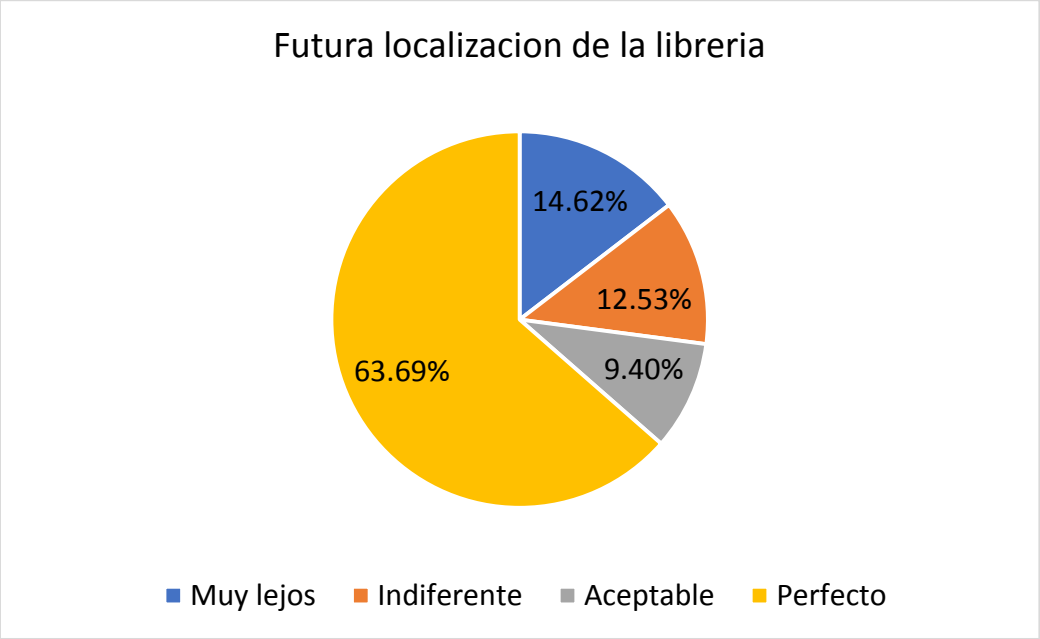


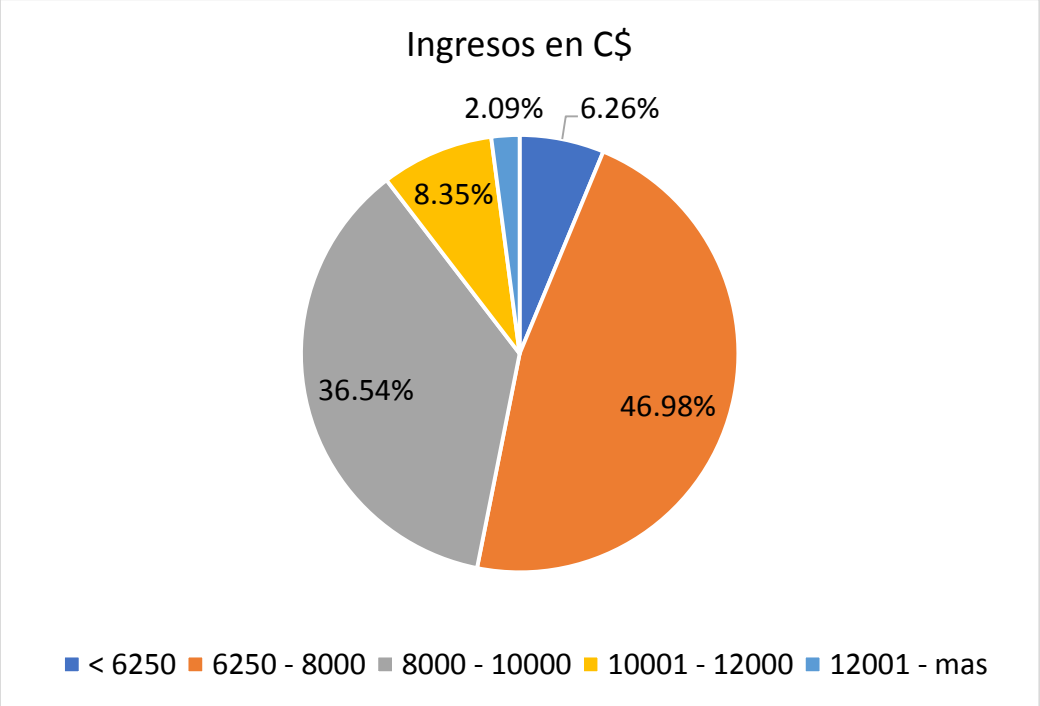


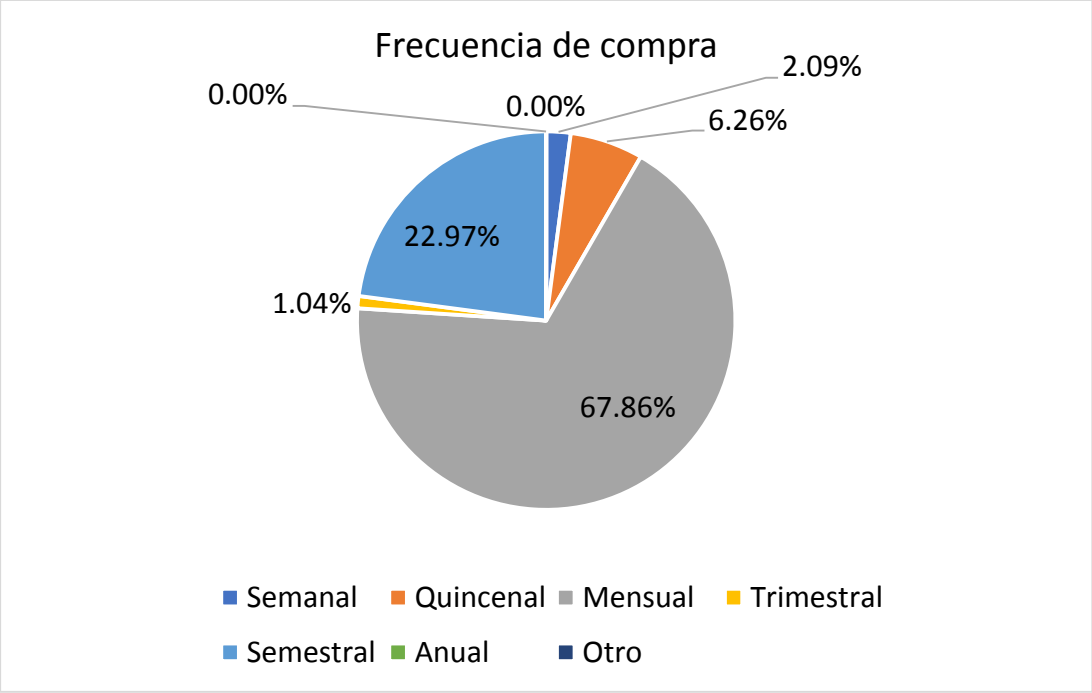

Barrio
4.18%
10.44%
6.26%
79.35%
Villa libertad
Villa Venezuela
Arlen Siu
Otros

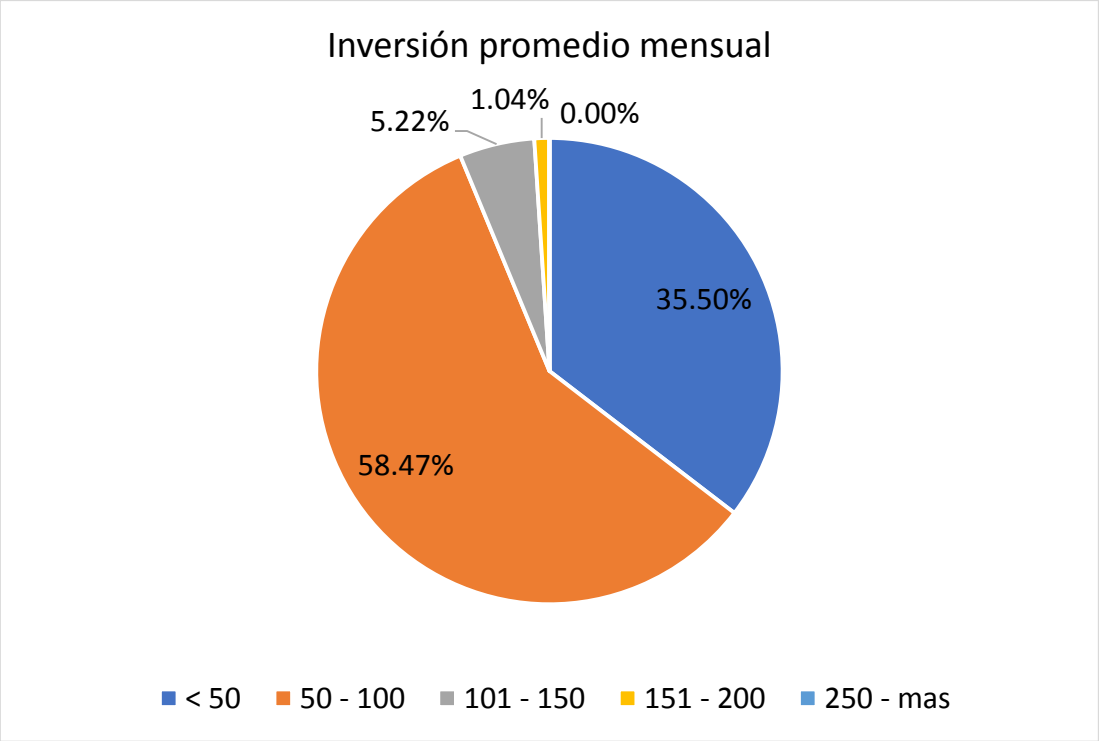

Si estudia, especifique su grado.
92.10%
8.37%
2.09%
2.09%
4.19%
NO
3ro univ
4to univ
5to univ

Si tiene estudiantes a cargo, especifique el grado (cantidad en porcentajes).
NO
75.00
1º
3.82
2º
2.71
3º
2.41
4º
2.17
7º
1.86
5º
1.81
6º
1.67
9º
1.23
8º
1.51
10º
0.98
11º
0.83

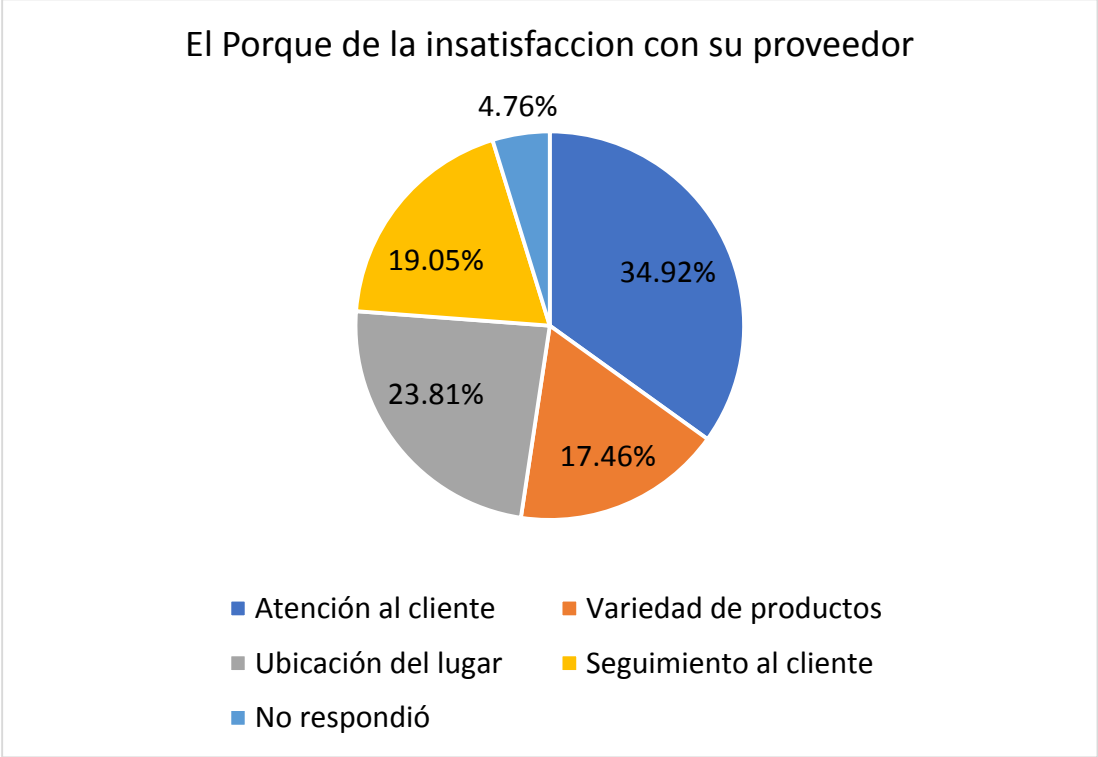

Futura localizacion de la libreria
14.62%
12.53%
9.40%
63.69%
Muy lejos
Indiferente
Aceptable
Perfecto

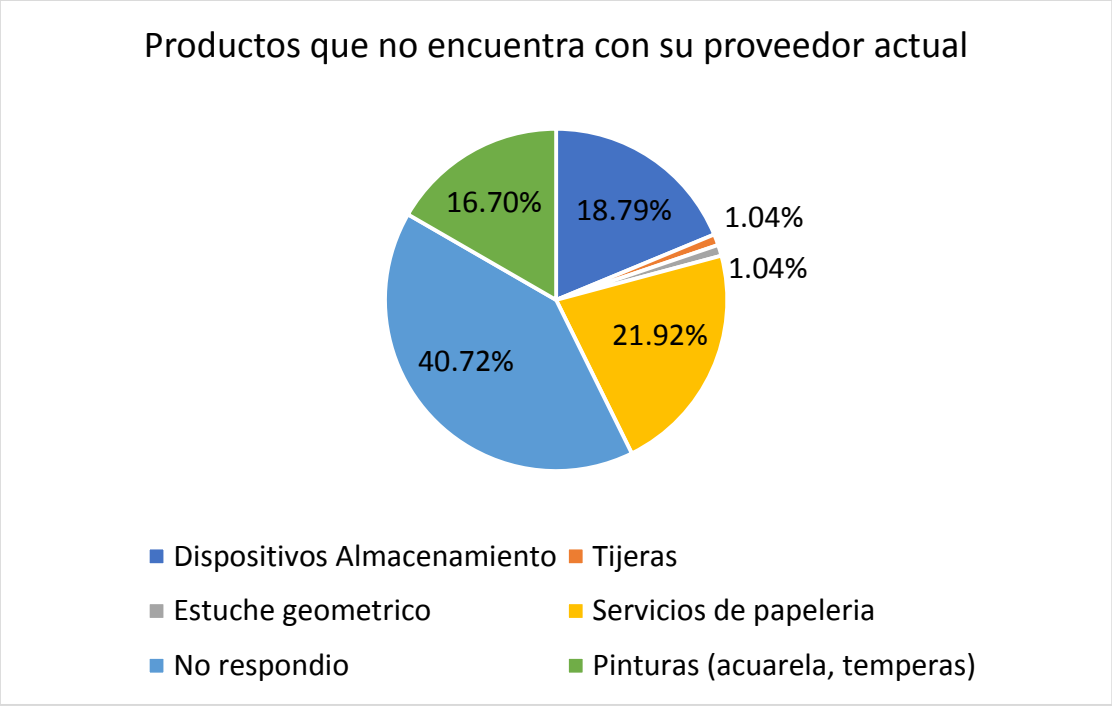

Ingresos en C$
2.09%
6.26%
8.35%
36.54%
46.98%
< 6250
6250 - 8000
8000 - 10000
10001 - 12000
12001 - mas

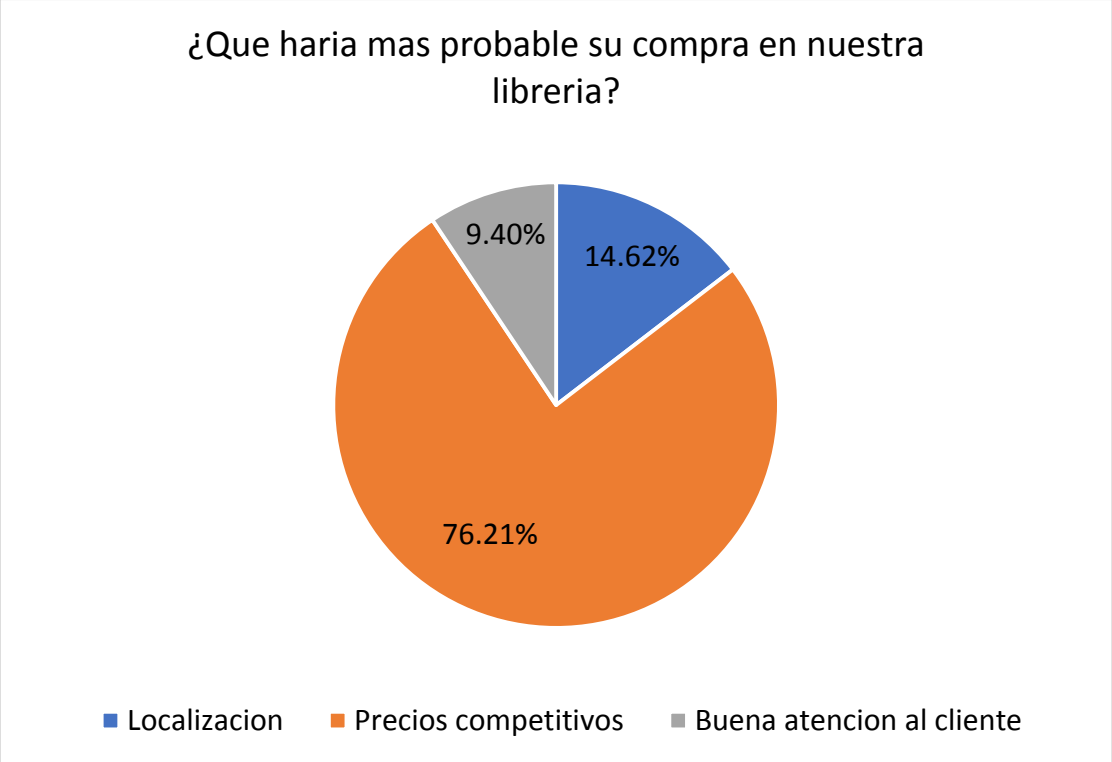

Frecuencia de compra
0.00%
0.00%
2.09%
6.26%
22.97%
1.04%
67.86%
Semanal
Quincenal
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual
Otro

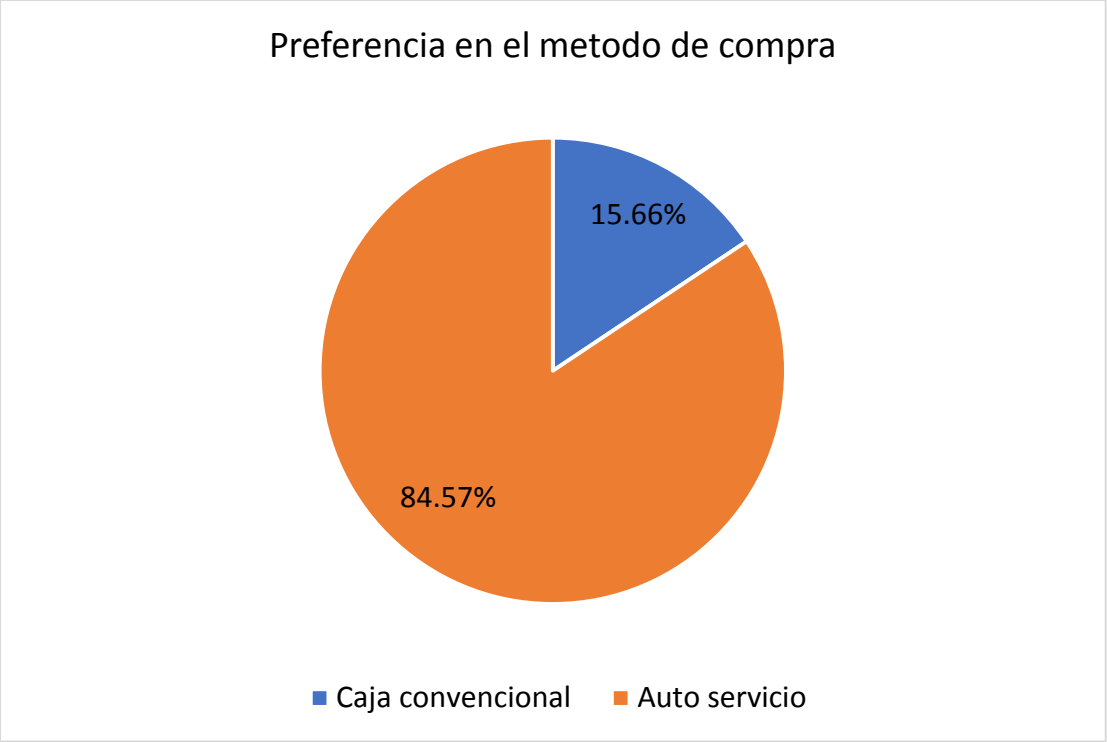

Inversión promedio mensual
5.22%
1.04%
0.00%
35.50%
58.47%
< 50
50 - 100
101 - 150
151 - 200
250 - mas

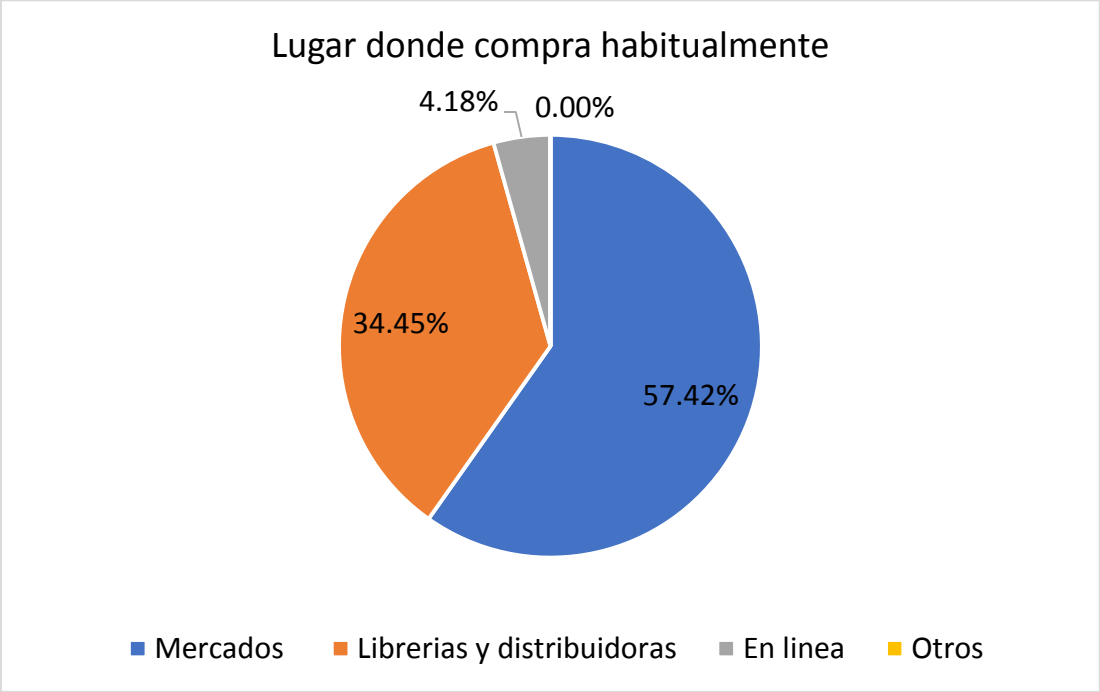
¿Esta satisfecho con su proveedor actual?
34.45%
65.77%
SI
NO

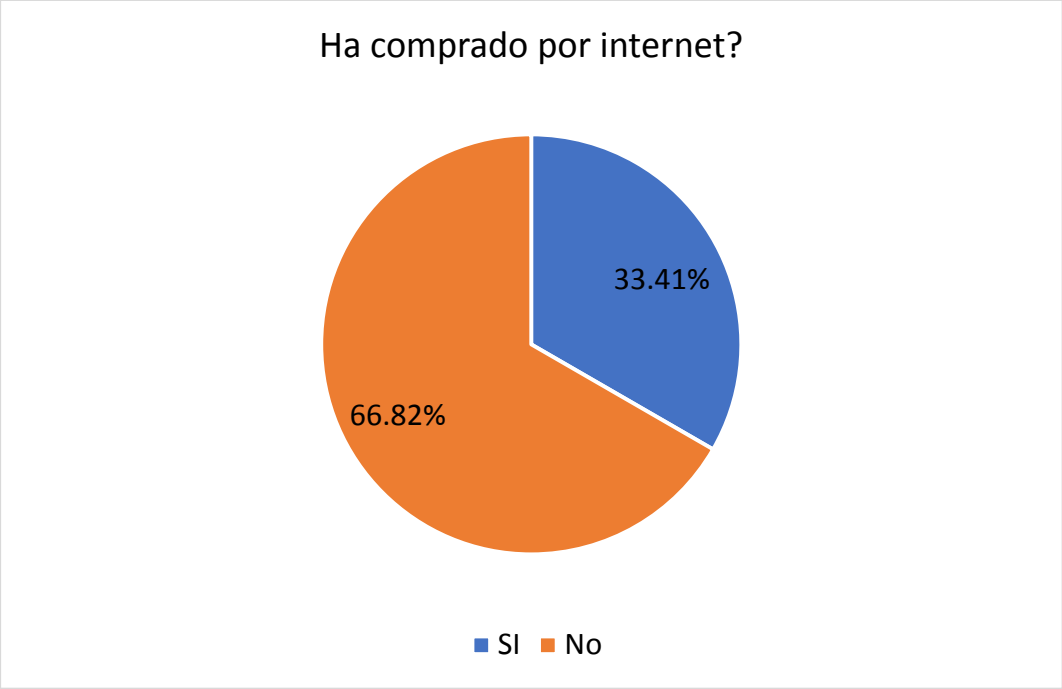

El Porque de la insatisfaccion con su proveedor
4.76%
19.05%
34.92%
23.81%
17.46%
Atención al cliente
Variedad de productos
Ubicación del lugar
Seguimiento al cliente
No respondió

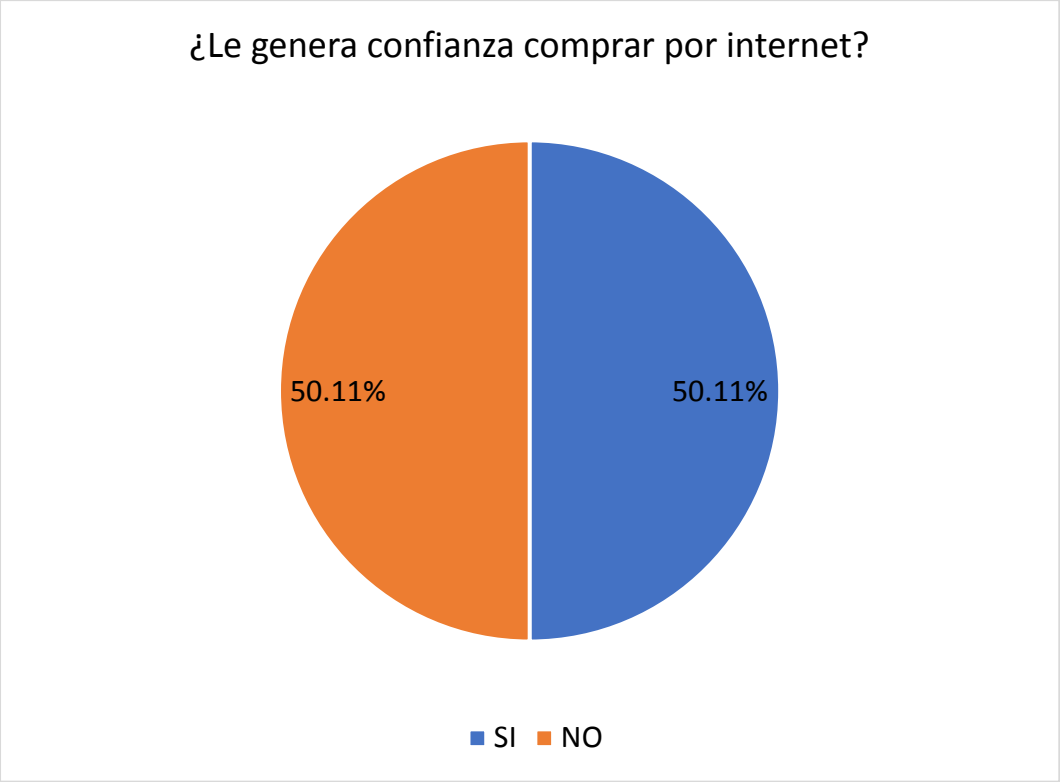

Productos que no encuentra con su proveedor actual
16.70%
18.79%
1.04%
1.04%
21.92%
40.72%
Dispositivos Almacenamiento
Tijeras
Estuche geometrico
Servicios de papeleria
No respondio
Pinturas (acuarela, temperas)

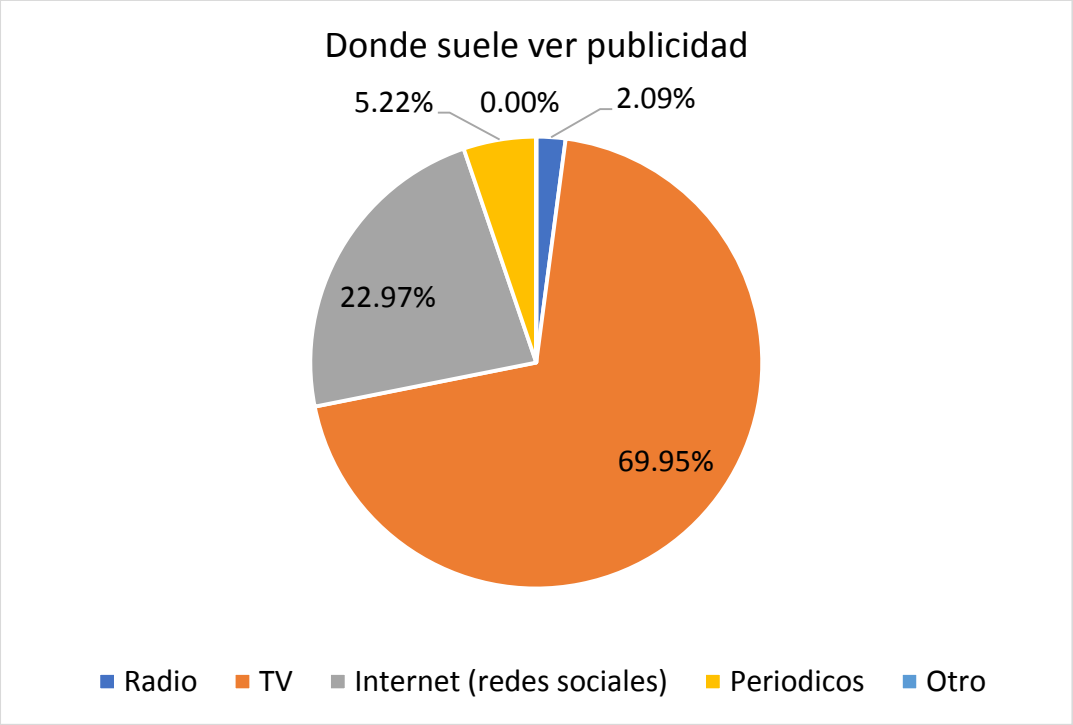

¿Que haria mas probable su compra en nuestra libreria?
9.40%
14.62%
76.21%
Localizacion
Precios competitivos
Buena atencion al cliente

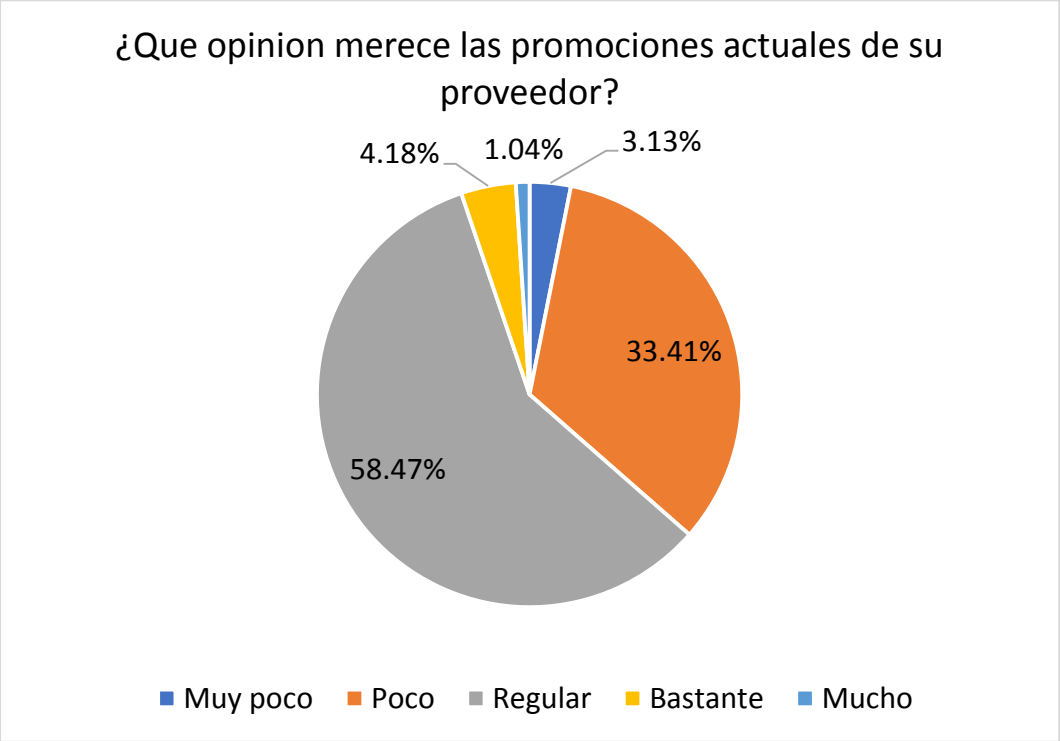

Preferencia en el metodo de compra
15.66%
84.57%
Caja convencional
Auto servicio

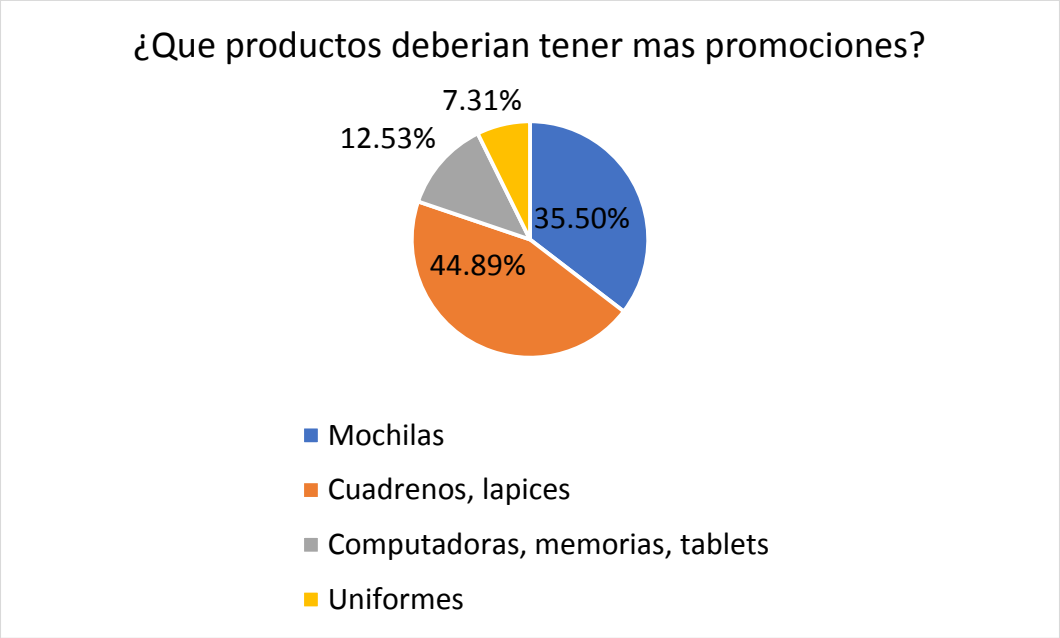

Lugar donde compra habitualmente
4.18%
0.00%
34.45%
57.42%
Mercados
Librerias y distribuidoras
En linea
Otros


Ha comprado por internet?
33.41%
66.82%
SI
No


¿Le genera confianza comprar por internet?
50.11%
50.11%
SI
NO


Donde suele ver publicidad
5.22%
0.00%
2.09%
22.97%
69.95%
Radio
TV
Internet (redes sociales)
Periodicos
Otro


¿Que opinion merece las promociones actuales de su proveedor?
4.18%
1.04%
3.13%
33.41%
58.47%
Muy poco
Poco
Regular
Bastante
Mucho


¿Que productos deberian tener mas promociones?
7.31%
12.53%
35.50%
44.89%
Mochilas
Cuadrenos, lapices
Computadoras, memorias, tablets
Uniformes

Anexo 13: Depreciación de activos fijos

Ítem	Total	Vida útil (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Notebook DELL Inspiron	C$ 99,648.66	5	C$ 19,929.73	C$ 19,929.73	C$ 19,929.73	C$ 19,929.73	C$ 19,929.73
Proyector DELL M115HD 450 Lúmenes	C$ 19,752.00	5	C$,950.40	C$ 3,950.40	C$ 3,950.40	C$ 3,950.40	C$ 3,950.40
Impresora multifunción HP 2135 Deskjet	C$ 15,771.68	5	C$ 3,154.34	C$ 3,154.34	C$ 3,154.34	C$ 3,154.34	C$ 3,154.34
Frigidaire Aire Acondicionado / FASC12C6AHLW / 12000 BTU	C$ 52,000.00	10	C$ 5,200.00	C$ 5,200.00	C$ 5,200.00	C$ 5,200.00	C$ 5,200.00
Estantes de 6'	C$ 58,435.80	5	C$ 11,687.16	C$11,687.16	C$ 11,687.16	C$ 11,687.16	C$ 11,687.16
Impresora térmica	C$ 3,207.52	5	C$ 641.50	C$ 641.50	C$ 641.50	C$ 641.50	C$ 641.50
Escáner de código de barras	C$ 1,254.66	5	C$ 250.93	C$ 250.93	C$ 250.93	C$ 250.93	C$ 250.93
Gaveta de Dinero 3NStar - RJ11	C$ 4,381.00	5	C$ 876.20	C$ 876.20	C$ 876.20	C$ 876.20	C$ 876.20
Mueble de caja con despacho	C$ 7,751.00	5	C$ 1,550.20	C$ 1,550.20	C$ 1,550.20	C$ 1,550.20	C$ 1,550.20
Mesa de reuniones	C$ 6,500.00	5	C$ 1,300.00	C$ 1,300.00	C$ 1,300.00	C$ 1,300.00	C$ 1,300.00
Mueble para computadora	C$ 8,586.35	5	C$ 1,717.27	C$ 1,717.27	C$ 1,717.27	C$ 1,717.27	C$ 1,717.27
Silla ejecutiva	C$ 17,296.92	5	C$ 3,459.38	C$ 3,459.38	C$ 3,459.38	C$ 3,459.38	C$ 3,459.38
Archivador	C$ 5,896.00	5	C$ 1,179.20	C$ 1,179.20	C$ 1,179.20	C$ 1,179.20	C$ 1,179.20
Pizarra acrílica	C$ 1,100.00	5	C$ 220.00	C$ 220.00	C$ 220.00	C$ 220.00	C$ 220.00
Total			**C$ 55,116.32**	**C$ 55,116.32**	**C$ 55,116.32**	**C$ 55,116.32**	**C$ 55,116.32**

Anexo 14: Amortización de activo diferido

$$Amortización = \frac{Activo\ diferido}{Duración\ proyecto}$$

$$Amortización = \frac{C\$\ 57{,}668.50}{5\ años} = C\$\ 11{,}533.70$$

Anexo 15: Catálogo de cuentas