



# **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA - UNAN MANAGUA**

## **TEMA:**

**LOS EMPRESARIOS EMPRENDEDORES EN LAS MICROS,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA (MIPYMES).**

## **SUB-TEMA:**

**LOS PLANES DE NEGOCIOS, HERRAMIENTA BASICA EN LA  
ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESA (MIPYMES), EN EL MUNICIPIO DE  
MATAGALPA.**

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para obtener el grado de**

**LICENCIADAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Profesor Especialista: Lic. Douglas Gómez Salinas.**

- Arlen Idalia Reyes López.
- Karla Cecilia Rivas Gadea.

**20 de febrero del 2008.**



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

*Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”*  
**UNAN -CUR - MATAGALPA**

## AVAL DEL DOCENTE

El Trabajo: LOS PLANES DE NEGOCIOS, HERRAMIENTA BASICA DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LAS MIPYMES, realizado por el **GRUPO N° 5** y correspondiente al quinto sub-tema del Tema: *Los Empresarios Emprendedores en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresa (MIPYMES)*, Contiene una serie de aportes sobre la importancia de la inclusión de los planes de negocio, como una herramienta, por parte de los micros, pequeños y medianos empresarios emprendedores (MIPYMES) para ser competitivos.

En mi consideración las Bachilleres : **Arlen Idalia Reyes López y Karla Cecilia Rivas Gadea**, han cumplido con el reglamento y los requisitos necesarios para que puedan presentar y defender el presente trabajo ante un tribunal examinador.

**LIC. DOUGLAS GOMEZ SALINAS.**  
**DOCENTE TUTOR.**

**i. Tema:**

Los empresarios emprendedores de las micros, pequeñas y medianas empresas.

**Subtema:**

Los planes de negocios, herramienta básica en la actividad emprendedora de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## *ii Dedicatoria*

*En primer lugar dedico este trabajo al alfa y omega de mi vida, a la verdad inconfundible como es nuestro creador "Dios", te ofrezco a ti todo lo que hago y pongo a tus pies todo lo que amo, todo lo que soy, tengo y valgo por que gracias a ti e logrado mis metas ya que alumbras mis senderos y me has dado fortalezas y sabiduría para lograrlo.*

*No hay dinero en el mundo que pueda suplantar o comprar el amor hacia mi familia, es por esto que se la dedico:*

*A mi madre: Maria Rufina López Dávila*

*Fuente de vida que engendró los mejores pensamientos en mi, gracias por tu dulzura y consuelo en las noches más negras de mi vida.*

*A mi padre: Félix Pedro Reyes Rodríguez*

*Por que la honra es tu ley, y la virtud tú guía y siempre estabas en constancia firmeza y me demostraste que tenía que luchar serena y fuerte porque siempre me enseñaste a perseverar y no renunciar a mis sueños, que Dios te bendiga en todo momento.*

*A mis hermanas: Guisell, Jacqueline, Anielka y Vanessa*

*Porque además de hermanas las mejores amigas, porque han sido el aire cuando necesitaba aliento y han sido parte de cada una de las mejores etapas de mi vida.*

*A mi sobrinito: Jeiról LeeGrease Zeledón Reyes*

*Porque desde que nació nos trajo alegría, nos lleno de emoción y sos un angelito del cielo que llegaste a través de Dios.*

*Arlen Idalia Reyes López*

## *Dedicatoria*

*Con la sabiduría se afirmó la tierra, con la inteligencia se estableció los cielos y con el conocimiento se conserva el buen juicio.*

*Han sido muchos los años de esfuerzos y por esta razón quiero dedicar este trabajo investigativo de manera especial:*

*A Dios: creador divino, por que tu gloria es grande, por que es eterna tu ciencia y tu poder, cumplir tu voluntad es mi destino.*

*A mi padre: Alberto Rivas Orozco por su calma impotente de sabia experiencia, por que ha sido y será de quien he aprendido la confianza, la verdad y el perdón y por que ha encaminado mi vida.*

*A mi madre: Martha Gadea Sevilla por enseñarme a enfrentar mis miedos, a ser libre y hacer honesta llenando mis días de amor inmenso, de grandes aventuras y también de consejos.*

*A mis hermanos: por que siempre han estado a mi lado animándome en el camino de la sabiduría.*

*A mi sobrinito: Yandel Alberto que es el angelito que hemos esperado siempre.*

***Karla C. Rivas Gadea.***

## *Agradecimiento*

*Antes que todo agradecemos a Dios por su divina misericordia de darnos la vida, salud, fortalezas y la sabiduría necesaria para culminar nuestro trabajo investigativo.*

*A nuestra familia que nos brindó su apoyo incondicional y abnegado en todos los momentos de nuestras vidas.*

*Agradecemos a los docentes que con su esfuerzo y empeño aportaron grandemente a que nuestra investigación se realizara y en especial a nuestro tutor lic. Douglas Gómez Salinas y a la Lic. Nathalia Golovina que con sus conocimientos y capacidades nos guiaron en el transcurso de toda la carrera universitaria y en la finalización de nuestro trabajo investigativo y en cada huella de nuestro camino siempre perdurara lo que nos han enseñado.*

*De igual forma le damos las gracias a la alcaldía municipal de Matagalpa al facilitarnos acceder a otras fuentes de información necesaria para esta investigación como son las micro, pequeñas y medianas empresas de el municipio de Matagalpa y al mismo tiempo le agradecemos a este sector ya que sin sus aportes y experiencias no hubiésemos consolidado nuestro trabajo y en especial a Don Bladimir Rojas propietario de la panadería “linda vista n° 2” y presidente de la asociación de panaderos de este municipio.*

*En general a todas aquellas personas, instituciones y empresa privada que de una forma u otra colaboraron en nuestra investigación.*

*Arlen Reyes y Karla Riva*

## INDICE

CAPITULO	PÁGINAS
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	
<b>I- INTRODUCCION</b>	1
<b>II- JUSTIFICACION</b>	2
<b>III- OBJETIVOS</b>	4
Objetivos generales	
Objetivos específicos	
<b>IV- DESARROLLO DEL SUBTEMA</b>	
1- Planes de negocios	
1.1 Planes de negocios (generalidades)	5
1.2 Importancia de los planes de negocios	7
1.3 Objetivos de los planes de negocio	8
1.4 Características de los planes de negocios	10
1.5 Tipos de planes de negocios	13
1.6 Pasos para un excelente plan de negocios	17
1.7 Razones para elaborar un plan de negocios	20
1.8 Diseño de un plan de negocios	22
1.8.1 Estructura	22
1.9 Beneficios de un plan de negocios	33
1.10 Riesgos de un plan de negocios	36
1.11 Razones para actualizar un plan de negocios	37

2-	La actividad emprendedora en las micro, pequeñas y medianas empresas(mipymes)	39
2.1	Fortalecimiento financiero	41
2.2	Desarrollo tecnológico	43
2.3	Desarrollo competitivo	44
2.4	Desarrollo empresarial	51
V-	<b>CONCLUSIONES</b>	54
VI-	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	55
VII-	<b>ANEXOS</b>	57

#### **iv Resumen ejecutivo**

Gran parte de las empresas del municipio de Matagalpa se caracterizan por ser micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) lo que representa un sector importante para la sostenibilidad de la economía del país, por tal razón se han adoptado nuevos modelos de aprendizaje como es el plan de negocios que aporta al logro del emprendimiento de permitiendo a las micro, pequeñas empresarios tener un amplio dominio de los aspectos en general del negocio, así como una técnica de gestión empresarial y financiera.

Los planes de negocios representan un instrumento mas para las micro, pequeñas y medianas empresas ya que es un documento guía que les facilita el logro de los objetivos y metas que se han propuesto, y así mismo desarrollar mayores perspectivas para continuar operando en el mercado.

Este modelo de planificación es elemental debido a que orienta los mecanismos destinados a determinar el grado de rentabilidad actual y futura del negocio, al mismo tiempo identifica las fortalezas y debilidades que se tienen como empresario.

Este documento se elabora de manera ordenada y precisa de tal manera que su secuencia sea lógica y real que transmita de manera detallada los aspectos mas relevantes del negocio; su estructura debe de adecuarse al tamaño y giro de la empresa detallando el origen del negocio, que es lo que se pretende lograr y cuales son sus objetivos generales y específicos; además identificar el estado así como las causas y los problemas que surgen por medio del diagnostico y de acuerdo al resultado implementar estrategias de mercado y ventas; se incluye la evaluación financiera compuesta por el plan de inversión, el presupuesto anual y total por áreas y realizando programas de trabajo anual; tomando en consideración la tecnología puesto que es un factor influyente en el crecimiento de la empresa.

Se estructura un plan de negocios con el objetivo de alcanzar un conocimiento amplio que permita analizar el emprendimiento con una metodología que los aparte de los problemas a corto y mediano plazo al mismo tiempo sirve como una carta de presentación que facilita la obtención de financiamiento que da lugar a que los micro, pequeños y medianos empresarios del municipio de Matagalpa puedan adquirir tecnología moderna que permita mejora los procesos productivos así como desarrollar estrategias competitivas que permitan ingresar a nuevos mercados metas.

La situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas de este municipio muy pocas tienen conocimientos de los planes de negocios, y por ende una minoría de estas hacen uso de esta herramienta; adquiriendo capacitaciones por instituciones publicas, empresas privas y ONG´S.



## I. INTRODUCCION

Las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) contribuyen en gran parte al desarrollo socioeconómico de Nicaragua generando oportunidades de empleo al igual ostentan de gran manera en el crecimiento y desarrollo personal e integro de los nicaragüenses, motivo por el cual el presente trabajo investigativo parte del tema general “Los empresarios emprendedores de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

El sector de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se encuentran distribuido a lo largo y ancho del país satisfaciendo con sus actividades económicas las necesidades de amplio sectores de la población, he aquí la gran importancia de esta investigación, la cual se tomaran diversos aspectos que determinan el desempeño de estas.

La investigación esta orientada al análisis de “Los planes de negocios, herramienta básica en la actividad emprendedora de la micro, pequeña y mediana empresas, por esta razón se determinara la influencia de los planes de negocios en el desarrollo de estas en donde se hizo uso de instrumentos o medios como apoyo para la realización tales como: entrevista, encuestas, visita de campo, observación directa y la recopilación de información de documental y bibliográficas.

La mayor parte de las empresas en el municipio de Matagalpa son micro, pequeñas y medianas empresas por lo que se tomo una significativa muestra de las mipymes que pertenecen a la comisión de gestión empresarial organizada por la alcaldía de Matagalpa.

En el desarrollo de la investigación se aborda los beneficios que se obtienen al elaborar e implementar un plan de negocio al mismo tiempo se refleja de que manera se logra el desarrollo de la empresa.

## II. JUSTIFICACION

En la actual globalización se esta implementando nuevos modelos de aprendizaje que al aplicarlos de alguna forma u otra permite el desarrollo de una empresa debido a que nada es estático y todo esta sujeto a cambio por ende, el plan de negocios es una herramienta que identifica , describe y analiza una oportunidad de negocio examinando la viabilidad técnica , económica y financiera de la misma, desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir lo planeado en un proyecto empresarial concreto.

Es visible la existencia de micro, pequeñas y medianas empresas en Nicaragua y continuamente se están integrando mas negocio a este sector por lo que destacamos la importancia de implementar los planes de negocios para que el emprendimiento del empresario se ejecute de acuerdo a lo programado y de esta manera obtener resultados exitosos.

Este documento servirá de apoyo y como fuente de información a todos aquellos empresarios, a obtener un amplio conocimiento en la planificación de todas las actividades de su negocio y de esta forma reducir los riesgos a que están expuestos, facilitándoles los aspectos conceptuales y característicos de un plan de negocios, sus objetivos y beneficios, los distintos tipos de planes y la estructura básica sobre la cual se puede diseñar y elaborar un plan de negocio.

De igual manera contribuirá a enriquecer los conocimientos de todos aquellos estudiantes interesados en conocer los aspectos relevantes que componen un plan de negocios y así mismo informarse hasta que punto es valiosa la implantación de esta herramienta.

Indagar en el tema “planes de negocios” nos a permitido adquirir amplios conocimientos y capacidades para desarrollar una mayor visión de que la mejor

forma de lograr el emprendimiento de un negocio es planeando de forma detallada toda las actividades que encierra la empresa, así como profundizar en sus componentes principales que hacen que este documento le da forma real al negocio. Es relevante la importancia de esta herramienta por tanto para nosotras es interesante tener un conocimiento amplio sobre planes de negocios.

### **III.OBJETIVOS**

**Objetivo general:**

Analizar la influencia de los planes de negocio en el desarrollo de la actividad emprendedora en las micros, pequeñas y medianas empresa (Mipymes) en el municipio de Matagalpa.

**Objetivos específicos:**

1- Determinar la importancia de la implementación de los planes de negocios en el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.

2 - Identificar los factores que favorecen al emprendimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas al implementar los planes de negocios.

## IV- DESARROLLO DEL SUBTEMA

### 1. Plan de negocios

“Si se va a emprender, conviene tener siempre un plan por escrito”. (Gómez Pawelek, Patricio. Julio2006.)

El plan de negocio es una herramienta que ayuda a analizar la idea en profundidad y a planificar el emprendimiento de forma ordenada y sistemática en la que se detallan los aspectos operacionales y financieros de una empresa, para poder operar en la actual economía del mercado globalizado.( Pereira, Jorge E.meradeo.com, julio 2006. www.Gestiopolis.com.©2007).

Se afirma que el plan de negocios conduce al empresario (micro, pequeña y mediana empresa) a tener mejores perspectivas del mercado y los requerimientos de una nueva empresa, producto o servicio para lograr su emprendimiento de forma programada, coherente y sostenida; para lograr alcanzar objetivos y metas que se han propuesto planificando de forma detallada todos los aspectos que harán que el negocio funcione.

Es un instrumento clave y fundamental para el éxito de la empresa, ya que facilita una reciente creación de un negocio o para una empresa que ya este operando y que tiene planes de desarrollarse.

Según el profesor Robert N. Anthony “No podemos concebir un organismo, de cualquier índole, cuyo directivos no tuvieran en estudio los objetivos de la negociación y desde luego la mejor manera de llegar a esos objetivos. Un grupo de personas que no tenga o encamine sus esfuerzos guiados por un plan, viene hacer meramente un núcleo incoherente y sin dirección y no un organismo.”

Los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas que no planifican las actividades del negocio están propensas a no experimentar cambios exitosos en su negocio ó posiblemente llevar a la empresa al fiasco total ya sea por la mala administración de los recursos materiales y financieros o la falta de poder de negociación con los clientes.

Específicamente “El plan de negocios es un documento formalmente elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen en detalles las acciones futuras que habrán de ejecutarse utilizando los recursos de que dispongan la organización, procurando el logro de los resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo establezca los mecanismos que permitirán controlar dichos logros.” (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002)

Es decir permite controlar cada uno de los procedimientos del negocio de forma física, financiera y social que da los elementos para visualizarlo desde su formulación.

En Nicaragua y específicamente en el municipio de Matagalpa un plan de negocios para las micro, pequeñas y medianas empresas es un termino nuevo, por tal razón la mayoría desconocen su significado así como su consistencia, ya que este modelo tuvo origen en otros países y en Nicaragua se empezó hacer uso de este entre ocho a diez años atrás aproximadamente.

De acuerdo a la investigación de campo solo un 35% de los empresarios de las mipymes del municipio de Matagalpa conocen el término planes de negocios, por ende un 65% lo desconoce totalmente. Ver anexo 1

## **1.2 Importancia de los planes de negocio.**

Un plan de negocios consiste en un mecanismo destinado a asegurar que los recursos o activos de una empresa se utilicen de modo rentable en todas sus actividades a fin de desarrollar y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Para una empresa nueva representa un plan de trabajo que asegurará su éxito, mientras que para una empresa que ya está en marcha le ofrece un panorama de la situación general de la empresa, de cómo se está orientando y de cómo tiene previsto cumplir sus objetivos para alcanzar o mantener su éxito. (Pereira, Jorge E. mercadeo.com, julio 2006. www.Gestiopolis.com.©2007)

Si se quiere tener éxito, es indispensable que los empresarios tengan en cuenta la importancia de un plan de negocio para el desarrollo de la empresa. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis del modo en que se piensa administrar, operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa, lo que permite determinar los factores más relevantes que pueden afectar el crecimiento de esta. (Fontanez, Diana. www.comerciohispano.com, agosto 2005, Gestiopolis.com. ©2007)

Es trascendente no pasar por alto que la planificación va permitir conocer la empresa, donde se está y que es lo que se quiere conseguir, dando paso a proyectarse ideas a mediano plazo. Los empresarios de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) deben tener en cuenta que se deben de incluir todos los datos de su negocio sin alteraciones en donde se analizarán para determinar si es viable o no que se inicien operaciones o que continúe en el caso de que ya se haya establecido.

La determinación de las mínimas variables de carácter cualitativo, como entorno, coyuntura, mercado y las de carácter cuantitativo como: capital, ingresos o ventas que son necesarios para la formulación de planes de

negocio, pueden permitir a las micros, pequeñas y medianas empresas valorar inicialmente su viabilidad económica a nivel de retorno de la inversión (TIR) durante los primeros años, y así asegurar su implementación. (García, Juan Martín, teoría de ejercicios practicas de dinámica .email:jmg@grn.es. www.myownbusiness.org)

Todo aquel micro, pequeño y mediana empresario que necesite formular in plan para su negocio debe de tener la suficiente información sobre quines son sus clientes, los principales competidores y sobre todo saber con cuanto dinero cuenta para ejecutar el plan, por tanto todos estos elementos son importantes para determinar la rentabilidad del negocio por medio de los métodos y procedimientos que se aplican en la formulación de este.

De las micros, pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa el 82% de estas consideran que para prosperar en su negocio seria mas viable planificar todas las operaciones de su negocio que les permita una mejor administración de sus recursos materiales y financieros, por tanto el otro 18% opinan que no hay necesidad de planear para tener éxito. Ver anexo 10.

### **1.3 Objetivos del Plan de Negocios:**

El futuro de la empresa dependerá de la acertada planificación que se haga en el presente, ya que los resultados favorables o desfavorables son la consecuencia de los hechos, acontecimientos o decisiones que se han producido o dejado de producir con anterioridad.

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar ha alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se realiza. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio, o bien porque se necesita conseguir socios. (MS.c Maira Infante Nápoles, lic.: Raúl Carballosa Torres- minfante@faceji.uho.edu.cu-©1997 monografías .com. S.A.)

Tiene como objetivo la selección y ordenamiento de las actividades a ejecutar partiendo de los recursos disponibles. Logrando que el empresario tenga dominio de todos los aspectos del negocio y desarrolle una perspectiva empresarial para alcanzar los objetivos eficientemente, para que el empresario de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) se dirija hacia distintas direcciones en donde todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo planeado.

Todo plan de negocios tiene como finalidad la obtención de beneficios tanto sean sociales, ambientales o puramente económicos, y en todos ellos se plantea como mínimo el objetivo de lograr una razonable tasa interna de retorno (TIR) ya sea a nivel empresarial o institucional para poder volver a generar recursos de nueva utilización. La realidad de toda empresa es obtener beneficios en todos los aspectos, el plan de negocio da una visión específica de la rentabilidad presente y futura del negocio.

Proporciona al empresario de las mipymes el dominio de todo lo que debe saber de los aspectos del negocio, y también lo que debe saber para ejecutarlo organizadamente y con eficiencia, y al mismo tiempo contar con las bases y orientaciones para su actualización continua, que le ayude a mejorar su visión y juicios empresariales.

Los planes de negocio son la visión interactiva que se hace de los futuros escenarios posibles, externos e internos, para tratar de diseñar por anticipado conjuntos de acciones que posiblemente nos conduzcan a alcanzar los objetivos. (Juan Martin Garcia, teoria de ejercicios practicas de dinámica, [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org))

Implementar su plan de negocios para las mipymes significa crecer, ver la situación desde otra dirección diferente a la idea intuitiva a la que normalmente ha operado permitiendo modernizarse en el actual mercado globalizado. El Plan de Negocios permite, por otra parte, analizar el emprendimiento con una metodología que aparte los problemas y analizar las perspectivas de la empresa.

En el proceso de acompañar a las mipymes para superar las dificultades y hacer negocios, no escapa de las diferentes realidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que hacen que el desarrollo de un plan en un tiempo acorde con el mundo de los negocios, culmine con distintos grados de avance en su elaboración. En algunos casos seguramente deberán solicitar colaboración, la que puede provenir de profesionales. Se ha verificado que cuanto mayor es la coordinación de esos recursos locales, más eficaz será la acción para facilitar la preparación de este plan a los micro, pequeños y medianos empresarios. (Valdivia Portal, Osmani, Cruz Santana, Yusleidy, Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. Centro de estudios turísticos .www.monografías.com. (SF)

Las mipymes emprendedoras que han ejecutado un plan han modificado la estructura operativa del negocio y mejorando su visión empresarial desarrollándose con ideas creativas e innovadoras además prever posibles desviaciones.

Para las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa que tienen estructurado un plan de negocios, este les ha permitido conocer más de su negocio, anticipar los problemas y tener acceso a un programa de trabajo que les facilite el cumplimiento de las actividades, cabe recalcar que es una fuente para optar a financiamiento. Erróneamente algunos empresarios de este sector después que obtienen el financiamiento no hacen manipulación de este.

#### **1.4 Características de los planes de negocio:**

-Documento escrito: La seriedad y compromiso que representa un plan de negocios, justifica que sea por escrito de tal manera que corresponda a un documento formal que contenga ideas elaboradas, bien analizadas, que serán llevadas a la acción y posteriormente habrá que evaluarlas y readecuarlas a las condiciones cambiantes.

Además de ser un medio de comunicación, es la guía o mapa del camino a seguir, sobre del que se toman algunas de las decisiones mas importantes, ayuda a saber donde se encuentran como empresa, adonde quieren llegar y como llegar al destino deseado.

-Vigencia: Generalmente se elaboran para el año calendario para el año fiscal, en dependencia del giro del negocio o de la época en que se requiere, se pueden elaborar por periodos de un año, en dependencia del objetivo que se pretende, como puede ser el inicio de una empresa nueva; el lanzamiento de productos o bien la transformación productiva que requiere financiamiento externo a largo plazo en este caso la vigencia será por el plazo del financiamiento. Indistintamente del plazo de vigencia, periódicamente estará sometido a la evaluación y adecuación en base a los resultados obtenidos y cambios en el entorno.

-Cobertura: El plan de negocios se elabora generalmente para toda la organización, al menos que en la empresa se tengan claramente definidas sus áreas funcionales, como centros de responsabilidad.

También en algunos casos se elaboran para toda la empresa; pero haciendo énfasis en la justificación del financiamiento, transformación de los procesos productivo, implementación de una estrategia de mercado, lanzamientos de nuevos productos.

-Lógico: Sus planteamientos deben responder a procesos racionales, sustentados con información racional validada, factibles de ejecutar y sus resultados o conclusiones deben de corresponder con los objetivos, metas y estrategias, debiendo ser todas y cada una de sus partes coherentes, equilibrada y armónica.

-Progresivo: Desde su concepción, elaboración, análisis, aprobación, puesta en marcha, evaluación y readecuación, es un proceso progresivo e uniforme, siendo cada etapa una consecuencia lógica de la anterior.

-Realista: La participación del personal que elabora en la empresa, por su amplio conocimiento sobre la problemática y necesidades de la empresa, representan una fuente importante de información y su involucramiento fortalece la motivación hacia la cooperación, convirtiendo el plan de negocios en un documento realista, ya que parte de los datos son originados de la misma empresa y en el entorno, los que son sometidos a un análisis veraz, sincero, objetivo y profesional, que plantea acciones ejecutables en el ambiente particular de la empresa.

-Orientado a la acción: Para cada uno de los objetivos o resultados esperados, se deben establecer acciones para lograrlos y a la vez, estas acciones deben de ser claras y específicas, precisas y ejecutables en función de las capacidades reales de la empresa como tal y de cada una de sus áreas funcionales. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

Cabe hacer mención que esta herramienta es un documento escrito, que se elabora formalmente, acerca de las actividades que realiza el empresario y normalmente se estructuran en un periodo de un año, tomando en cuenta todos los aspectos operacionales y financieros que requieren una continua observación y recolección de hechos y datos para analizarlos objetivamente y honestamente incluyendo los detalles relevantes sobre las actividades de la empresa.

Todos los procesos tienen una secuencia ordenada, semejante y dependiente una de las otras permitiendo percibir las dificultades que presenta la empresa y su entorno siempre y cuando orientándose en los objetivos. En otras palabras el plan de negocios es para ejecutarlo y no para ser exhibido o archivarlo.

Un plan de negocios debe definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.

- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.

- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. (López, Carlos. Webprofitltda, JACKFLEIMAN, Gestipolis .com.©2007)

El encargado de elaborar el plan de negocios, debe determinar que es lo que se quiere lograr y dar a conocer los resultados obtenidos que den lugar a establecer parámetros de evaluación para tener un control mas exacto para verificar hasta donde se a llegado, además precisar posibles desvíos y así darles solución a tiempo para no perder de vista los objetivos originales.

Se debe de incluir el plan de trabajo, es decir un cronograma de todas las actividades a ejecutar en tiempo y forma y así mismo asignar un responsable para implementarlo.

### **1.5 Tipos de planes de negocio**

Convencionalmente existen distintos tipos de planes de negocio en dependencia del ámbito de su enfoque o aplicación:

- Por la naturaleza de la empresa:

- Planes de negocio para micro, pequeña y mediana empresa de comercio y servicios

Las proyecciones financieras son simples, usualmente los costos son relativos a los de adquisición de mercadería y el objetivo del propietario es asegurarse que las ventas excedan los costos de adquisición más los gastos operativos y la utilidad deseada.

El aspecto crítico relevante se apoya en los pronósticos de las ventas y su soporte, la cadena de distribución y entrega del producto al cliente, así como el sistema de almacenamiento, manejo de producto y su transportación. El flujo de efectivo proyectado es más sencillo ya que las actividades son en menor número y los aspectos a controlar son menores.

- Plan de negocio para micro, pequeñas y medianas empresas industriales

Las estrategias de mercado y proyecciones en las ventas son las que determinan la estrategia y programa de producción y define la amplitud de todo el plan de negocio, el que se basa en el análisis diagnóstico (FODA), tecnología aplicada en los procesos productivos y las estrategias operativas de la empresa (producción, administración, financiamiento, controles y mercadeo) siendo los aspectos de marketing, procesos productivos y la tecnología los elementos que soportan el plan de negocio.

- Plan de negocio para pequeños proyectos de desarrollo

Hay que diferenciar los planes de negocios para proyectos que tienen una larga duración o contemplan en su diseño de ejecución la sostenibilidad de las acciones o beneficios que le dan origen, de aquellos que tienen una duración limitada y sin continuidad de las actividades generadas o iniciadas. Estos casos son los más frecuentes y para los que el plan de negocio tienen un plazo corto igual a la vigencia del proyecto; haciendo énfasis en los beneficios, el control de los costos y en las acciones conducentes a lograr la máxima eficiencia en la ejecución en función del logro de los objetivos. La proyección del flujo de caja reviste capital importancia, ya que los recursos financieros y el tiempo son limitados para la ejecución del proyecto. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

Hacemos mención en cuanto a la naturaleza del negocio para las mipymes de comercio y servicio para las cuales hace planificaciones sencillas en donde se

reflejan que las ventas superen los costos de producción, para las mipymes industriales sus aspectos son mas amplios en donde surgen sus habilidades y destrezas para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y que abarcan toda la parte operativa del negocio esencialmente el mercadeo; en cambio los proyectos de desarrollo el pan de negocio se estructura de acuerdo a la duración que tengan los proyectos a corto plazo la cual muestra los estudios acerca del rendimiento y los costos que incurrirán así como el logro de los objetivos.

- Por alcance del plan de negocio

El alcance y profundidad del plan de negocio estará en la dependencia de la magnitud y naturaleza de la empresa, de la complejidad operativa, del objetivo para el cual se elabora y de la disponibilidad del recurso para elaborarlo, de tal forma que el destinatario a leer por primera vez el documento sienta la seguridad de que los objetivos son viables.

Se mencionan algunos tipos de planes de negocios, clasificados por su tamaño e indicando algunas características, las que no se deben considerar como limitativas, pues los criterios son variados y los planes de negocios son flexibles a las circunstancias y exigencias. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

La trascendencia del plan de negocio se apega al tamaño de la empresa, de los procesos operativos y su capacidad de desarrollarse, lo importante es que sean reales, precisos y que demuestren seguridad para implementarlos.

➤ Resumido:

-menos de 20 paginas

-para empresas jóvenes

-las solicitudes de crédito son de poca cuantía

-empresas con antecedentes exitosos

-se evalúa desde el punto de vista privado.

En otras palabras es un plan concreto, sintetizado; específicamente para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que tienen poco tiempo de operar, que están buscando oportunidades de entrar al mercado y que trabajan con poco capital ó mipymes que han tenido éxito en sus ventas y lo que necesitan es evaluarse para planear su crecimiento.

Destacamos que este tipo de plan era el que se usaba en años anteriores por los empresarios del municipio de Matagalpa, la cual se ha venido superando ya que era un modelo incipiente, escaso de información y vulnerable en donde no se profundizaba a cabalidad los elementos a considerar. Cabe señalar que esto sucedía cuando el empresario tomaba pequeñas capacitaciones y el mismo lo elaboraba sin asesoramiento.

➤ Estándar:

- De 20 a 40 paginas

- Generalmente destinado para justificar financiamiento para ampliar la capacidad productiva, nuevos proyectos de inversión o para introducir nuevas líneas de productos, así como la fusión con otras empresas, ventas de la misma o conversión

- Es evaluado desde el punto de vista técnico, económico, financiero y ambiental.

Este tipo de plan esta destinado específicamente para empresas con trayectoria de operación y que necesitan reflejar sus datos para mayor facilidad de obtener prestamos bancarios para destinarlos en la compras de maquinarias y equipos o para diversificar el bien o el servicio.

En la actualidad se ha venido mejorando la metodología para estructurar un plan de negocios, el modelo estándar es el que se esta utilizando debido a la necesidad de financiamiento como es el caso de algunas pequeñas y

medianas empresas del municipio de Matagalpa que se han tenido que ajustar al cambio y analizar ampliamente su negocio para optar a este.

➤ **Estratégico:**

Generalmente presentan sistemas protocolizados a largo plazo que se utilizan en el control de los niveles gerenciales y de muy poco uso de las micro, pequeñas y medianas empresas. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

Cabe señalar que el plan estratégico es adecuado para las grandes empresas que para las micro, pequeñas y medianas empresas debido a la amplitud y tipo de organización.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no le interesa adoptar este modelo debido a su tamaño y manera de operar, además por la magnitud de su negocio no es necesario este tipo de plan.

Existen otros tipos de planes, pero en general tienen en común la descripción de la producción y comercialización de productos o servicios, además de cuantificar las necesidades de financiamiento y su evaluación; sin embargo los riesgos sistemáticos de los negocios son los que determinan en última instancia el grado de profundidad del estudio, en cualquier caso de los planes de negocio estos ameritan ser claros, concisos y convenientes.

## **1 .6 Pasos para un excelente plan de negocios**

Los emprendedores nuevos a menudo tienen dificultades para redactar planes de negocios. Esta disciplina le ayudará en muchos aspectos, de modo que no pase por alto esta herramienta de planificación, se mencionan cinco pasos para que la estructuración sea de gran utilidad.

- **Escribir el concepto básico del negocio:** es decir se especifica al sector que pertenece, a la actividad económica que se dedica, así como el tamaño de la empresa.

- Reunir todos los datos que se puedan sobre la factibilidad y los puntos específicos de su concepto del negocio
- Focalizar y afinar el concepto en base a los datos que ha recopilado; de tal manera que se lleve a cabo un análisis de modo que se pueda evaluar el giro del negocio.
- Destacar las materias específicas del negocio. El uso de un enfoque “qué, dónde, por qué, cómo” puede ser de utilidades otras palabras detallar y tomar decisiones de lo que va a ofrecer, a que segmento del mercado se va a dirigir y por qué va a comercializar sus productos para hacerlos llegar hasta los consumidores.
- Dar al plan una forma convincente para que no sólo le dé perspectivas y dirección, sino que al mismo tiempo se convierta en una valiosa herramienta para manejar las relaciones comerciales. (Lohr, Mari. mi propio negocio [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org))

Los empresarios que elaboran un plan de negocios deben considerar los siguientes puntos:

- Limitar las proyecciones futuras a largo plazo. Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza el negocio ya que a menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente al concepto inicial.
- Evitar hacer planeaciones a más de un año debido a que a menudo las mipymes experimentan cambios significativos que provocan algunas modificaciones en su planeación original.
- Evitar el optimismo. Para ello, debe ser extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.
- Plasmar los datos reales sin exaltarse en el incremento de las ventas o reducir costos de producción.
- Determinar cuáles serán sus estrategias en caso de adversidades comerciales.

- Utilizar un lenguaje simple al explicar los problemas. Elaborarlos de modo que sea fácil de leer y comprender. (Padilla, Ezequiel. mi propio negocio. [www.myowbusiness.org](http://www.myowbusiness.org))

Es decir, el empresario debe tener en cuenta que en el documento se deben plasmar los datos reales y los recursos que se utilizarán sin exaltar ni disminuir costos, así como no exagerar en el volumen de ventas que posiblemente no sean alcanzables en el periodo de tiempo planificado

Es importante establecer otras estrategias en el caso de enfrentar problemas tanto del negocio como del mercado en donde se minimicen los riesgos de un posible fracaso.

El plan de negocios debe elaborarse de forma entendible y preciso de manera que al momento de implementarlo no resulte complejo.

Los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas deben tener cuidado con:

- Pensar que no hay que hacer nada para que se cumpla lo previsto.
- Realizar una deficiente o irreal investigación de mercado.
- Redactarlo únicamente por compromiso y sin convicción.
- Utilizar datos desactualizados o de fuentes no confiables
- Confeccionarlo solo, sin involucrar en este proceso, a quienes lo van a tener que llevar adelante o a personas de mayor experiencia.
- Que no sea realista y no permita tomar decisiones concretas. (Postigo, Sergio. virus emprendedor, Argentina, [fdvmgm.blogspot.com](http://fdvmgm.blogspot.com). agosto 2007)

Desde luego los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren lograr los objetivos del negocio deben utilizar diferentes métodos y técnicas para obtener información pertinente, exacta y que no sea ambigua para que el plan resulte ejecutable y realista y de igual manera tener presente que tiene que poner en marcha el plan que elaboró.

## **1.7 Razones importantes para elaborar un plan de negocio para las mipymes**

Un plan de negocio sirve de gran utilidad a los micro, pequeños y medianos empresarios en varios sentidos y por tal razón no se debe de dar por desapercibido esta herramienta.

En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuado. Es decir determinar la dirección de la empresa.

Obliga al emprendedor de la mipymes a buscar información para detallar los datos, teniendo como ventaja la aceptación por parte de los entes financieros.

Su implementación da lugar al uso de una información veraz, clara y precisa información que proporciona todo los elementos necesarios para su ejecución y a la vez ayuda a descubrir las negligencias y debilidades que se cometieron en el proceso de planificación.

Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones con sus prestamistas, inversionistas y bancos. Por otra parte puede utilizarse para solicitar opiniones de otras personas, incluidos aquellos que conocen el campo que le interesa, quienes brindaran consejos de mucha utilidad.

Cuando el empresario elabora un plan de negocio sin mucho conocimiento puede tener como consecuencia complicaciones innecesarias ya que el plan de negocio no dejar en su totalidad al descubierto omisiones y debilidades en proceso de planificación. (Alfaro, Luís. plan de negocios, Gestipolis.com, noviembre 2002)

Es una herramienta fundamental para obtener financiamiento para poder llevar a cabo el emprendimiento y de esta manera fomentar su propio empresarialismo de forma organizada.

INDE Procede es una institución que otorga bonos económicos para capacitación y a la vez es intermediario entre el consultor y el empresario de las pequeñas y mediana empresa, estos consultores deben estar acreditados por esta institución.

INDE Procede brinda bonos de capacitación sobre planes de negocios a las pequeñas y medianas empresas legalizadas a excepto de las micro empresas que no pueden optar a este tipo de bonos, ya que no cumplen con todos los requisitos que les solicitan, por que no están formalizadas y el numero de trabajadores es menor de seis personas.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen elaborado un plan de negocio un 100% de estas contesto que su plan se los elaboro los consultores acreditados por INDE Procede. Ver anexo 3.

Según la lic. Karol Torres responsable de INDE procede, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas para reducir los costo de capacitación sobre planes de negocios deben asociarse y ponerse de acuerdo, ya que estas capacitaciones son una de las que tienen un mayor costo y tiempo.

En el municipio de Matagalpa además de INDE Procede hay otras vías para obtener capacitación sobre los planes de negocios tales como: FUMDEC

(Fundación de la Mujer para el Desarrollo Económico), el grupo GECODAF, Fundación Guardabarranco así como hay grupo de consultores que trabajan de manera independiente, entre otros.

El 94% de las micro, pequeñas y medianas empresas continuamente tienen la necesidad de estar adquiriendo nuevos conocimientos y capacidades para lograr el emprendimiento y sobre todo en planes de negocios por tanto el otro 6% consideran que no hay necesidad de capacitarse par operar eficientemente, esto según la encuestas aplicadas. Ver anexo 9.

## **1.8 Diseño de un plan de negocio para la micro, pequeña y mediana empresa.**

El plan de negocios no obedece a un formato oficial o una guía preestablecida, por lo que su estructura es libre, sin embargo con base en la experiencia y de manera general se presenta una estructura básica sobre la que se puede diseñar el esquema para la elaboración de diversos tipos de planes y con diferentes alcances, según la necesidades y exigencias de las micro, pequeñas y medianas empresas. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

Para estructurar de forma ordenada las ideas sobre la marcha de un negocio, numerosos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación las que son coincidentes; las formas de análisis contemplan los elementos que constituyen una empresa en que la finalidad es conseguir o lograr los objetivos.

El contenido presentado a continuación debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa de una que ya está en función y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa. Tiene el propósito de servir a cualquier empresa. Por ello son incluidos todos los aspectos más relevantes. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

### **1.8.1 El contenido de un plan de negocios es el siguiente:**

- Introducción

Ésta debe mencionar a que se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

➤ Antecedentes de la empresa.

- Antigüedad de la empresa.
- Apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Fortalezas y debilidades en lo general.

Se puede destacar que en este punto se detalla la trayectoria que ha venido experimentando la empresa, años de existencia, aspectos legales y los datos más sobresalientes del proceso administrativo.

#### - Descripción de la idea del negocio

En este primer paso se describe de manera detallada cuál será el producto o servicio que se pretende ofrecer. No es fácil tomar la decisión de qué hacer en qué sector se va a ingresar y con qué tipo de producto o servicio se va a satisfacer las necesidades de cierto mercado.

Los empresarios de las mipymes deben describir el giro de su empresa, qué producto lanzarán y a qué segmento de mercado se dirigirán, tomar decisiones acertadas y prever imprevistos que puedan presentarse.

#### -Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Es decir la misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

#### - Objetivos generales y específicos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a aspectos tales como Ventas, Compras, Finanzas, Inventarios, Producción, Crecimiento, Especificaciones especiales para maquinaria y equipo,

-Análisis del mercado, Características del mercado, Diversificación del mercado, Estrategia de mercado, Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización, Participación del mercado por producto, que Producto y servicios se ofrecerán y Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

Los objetivos se deben delimitar en dirección a diversos aspectos de cada una de las áreas los cuales deben de ser alcanzables medibles a corto y mediano plazo, es decir todos los elementos que hacen que el negocio se mueva, ya que estos están interrelacionados y son ínter independientes uno de los otros para lograr el desarrollo y poder enfrentar los desafíos que se presentan en la actual economía.

- Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será conveniente conocer la oferta existente en el mercado.

En otras palabras la capacidad de la empresa para poder aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas dependerá de las fortalezas y debilidades que la futura empresa pueda tener. Se preparará una matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades), sobre la cual se basará la estrategia a desarrollar por la empresa.

- Análisis del mercado:

Los siguientes pasos son importantes para el estudio de mercado:

- Análisis general del mercado
- Segmentación del mercado
- Análisis de la competencia
- Evaluación general

#### Paso a: Análisis general del mercado

En un análisis general de mercado se debe analizar el potencial y la tendencia que pueda tener este.

El potencial de mercado es una evaluación realista del posible número de clientes en él, del posible número de ventas y rendimientos anuales.

Podemos afirmar que al encuestar al cliente, este es el que da la información pertinente que se necesita para evaluar las ventajas y desventajas que se tiene ante la competencia; determinar que aspectos se están descuidando y las oportunidades que tenemos ante este.

#### Paso b: División del mercado en segmentos

Luego de haber hecho un análisis en forma general, se debe analizar en un segundo paso su clientela y describirla de una manera detallada. Para eso debe definir y delimitar el mercado general e identificar una parte del mercado en la que desea vender su producto.

A medida que se lleva a cabo el análisis de mercado se identifica quines son o van a ser los posibles clientes y el mercado meta a incursionar.

#### Paso c: Análisis de competencia

Comparar los datos de la competencia con los de la empresa y analizar en que aspectos la empresa es mejor. Así mismo describir los puntos fuertes y débiles en relación a la competencia. Tomar siempre en cuenta las fuerzas activas en el mercado (Clientela, Proveedor, Productos Competidores, Competencia) y entender la relación entre estos factores y determinar cómo cada uno de estos factores puede influir en la empresa.

Es necesario concentrarse en la competencia e identificar el número y tamaño de los competidores para tener control de cual es la posición que ocupa en el mercado, establecerse mayores ventajas competitivas que permitan posesionar el producto en nuevos mercados metas.

Paso d: Análisis general de la situación actual y futura:

Dejar bien en claro cuál es el potencial del mercado encontrado y de qué manera se puede obtener ganancias de él. La descripción debe especificar cuáles son las oportunidades en el mercado que se pueden esperar a presente o a futuro. Para un mejor entendimiento se usan gráficos para los datos registrados, proporcionar las fuentes de los datos e incluir la opinión de expertos en el ramo.

Se estudia detalladamente quienes son los clientes actuales y potenciales que demandarán el producto e identificar sus necesidades, así como determinar si las ventas puedan aumentar o disminuir a futuro o la posibilidad de que ingresen productos sustitutos que provoquen un desplazamiento.

- Análisis de mercado y la estrategia de mercado y ventas

- Plan y objetivos de mercadotecnia.
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- Fuerza de las marcas de la empresa.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

No se debe de dar por desapercibido hacer un estudio de la mezcla de mercadotecnia que de paso a planificar las estrategias a ejecutar para lograr que el producto que se ofrece se quede en la mente del consumidor satisfaciendo este sus necesidades y deseos; además detallar como

incursionar en el mercado meta y diferenciarse de la competencia dando espacio a posesionarse logrando un mayor margen de utilidades.

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales.
- Venta total o parcial de la empresa a otra empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento del negocio, la venta o explotación de la tecnología y su patente o la venta de la base de clientes. (Ing. Osmani Valdivia Portal, lic. Yusleidi Cruz Santana, monografias .com.)

Estructurar un plan de negocios no significa que se van a eliminar los problemas a corto o mediano plazo, es por esta razón que el empresario de las mipymes debe de incorporar otras estrategias si llegan a surgir imprevistos que se desvíen de los objetivos planeados con el propósito de evitar el fracaso del negocio.

Para que una empresa no llegue al total fracaso se deben de agrupar con empresarios del mismo sector para hacerle frente a la inestabilidad económica del país o bien darle parte o en su totalidad la empresa a los sectores más fuertes.

#### - Competidores principales

Se realiza un análisis de la competencia (características principales), la satisfacción de los clientes comparados con la competencia, los canales y formas de distribución de productos y servicios, es decir sus fortalezas y debilidades con relación a la competencia, posibles ingreso de Competidores importantes en el mercado y quiénes son los competidores más importantes.

En este punto el empresario debe describir el ambiente externo, reflejar quiénes son los competidores, que lo hacen diferente a estos, que los hace mejores o que aspectos se están descuidando. Por otra parte permite estar preparado para enfrentar la posible entrada de nuevos competidores y así evitar el desplazamiento del producto que se ofrece.

#### - Compras

- Fuentes de suministro.
- Principales proveedores.

Se determinan quienes son en caso que ya exista la empresa o quienes van a hacer si se va a crear una nueva empresa, los abastecedores de la materia prima e insumos y detallar las vías de obtención de estos.

#### - Inventarios

- Niveles de existencia en el almacén.
- Niveles óptimos de inventario.
- Rotación de existencias.
- Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
- Reducciones o aumentos en inventarios.
- Valor de los inventarios.

Es decir señalar de que forma se monitorean las entradas y salidas del almacén, el grado de rotación de existencia y si hay disminución o crecimiento de los inventarios.

#### - Aspectos de la Operación y producción.

Se debe de incluir la descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras, especificar como va a hacerse el proceso de fabricación, instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible,

cuando necesitará reponerse y cual será el costo, la capacidad y niveles de producción, los apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.

También se debe tomar en cuenta la eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos y la estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).

El empresario debe abarcar las necesidades futuras de mejorar o ampliar la infraestructura del local en donde se llevan a cabo todas las operaciones, describir los procedimientos de cada una de las actividades así como tener presente cual es la vida útil de las maquinarias y equipos. Se determina el volumen de producción y establecer la frecuencia con que se monitoreara la calidad del producto.

- Evaluación financiera

- Plan de inversiones.
- Presupuesto anual total y por áreas.
- Programa de trabajo anual por áreas.

Es decir se precisa el plan global de la inversión en que se va distribuir la inversión; el origen del capital definiendo si es propio, prestado o mixto, además el presupuesto de los costos de producción: materia prima, maquinaria y equipo, presupuesto de construcción o remodelación de las instalaciones, gastos administrativos, pagos legales, ambientales, transporte, pago de nómina, los que posteriormente se reflejan en el flujo de caja para concretar cuales son los ingresos de ventas, los costos de producción, y cuales van hacer las utilidades en periodo de tiempo dependiendo del negocio o proyecto que se a propuesto. Además asignar que como se debe de asignar las diferentes actividades en cada una de las áreas.

- Tecnología

Se toman en consideración los siguientes aspectos:

- Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.

- Planes de adquisición de tecnología de punta.
- Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- Creación de nuevas empresas complementarias.

Cabe señalar que la tecnología es un factor que influye en gran escala en el crecimiento de la empresa, se debe tener conocimientos de la existencia de nuevos procedimientos y avances tecnológicos así como de su adquisición.

#### - Conclusiones y recomendaciones

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- Factibilidad de éxito del negocio.

Cabe destacar que este es uno de los puntos más importante en donde se precisa la información más relevante, el resultado de todos los datos que se evaluaron. Es decir se refleja como se encuentra la empresa con que fortaleza y oportunidades y cuales son sus mayores debilidades y amenazas, por otra parte conocer los posibles imprevistos que pueden afectar las ideas que se han planificado. Se determinan las posibilidades de llevar a cabo lo que se ha previsto ejecutar, si el negocio es rentable o no y si se pueden lograr los objetivos planeados.

#### - Anexos

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- Balances generales.
- Estados de pérdidas y ganancias. .
- Informes al consejo de administración.
- Pagos de impuestos.
- Presupuestos anuales.

- Programas de trabajo.
- Pronóstico de ventas.
- Proyección del flujo de dinero.

#### - Resumen ejecutivo

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- Marco legal y estructura de organización.
- Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- Resumen del plan de ventas.
- Resumen de la situación financiera.
- Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores  
comerciales que afectan las cifras históricas.
- Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- financiero entreguen los recursos económicos necesarios.

Para la elaboración de un plan de negocios se realiza un diagnóstico de la empresa, incluyendo el análisis FODA, se define la misión de la empresa y se formulan los objetivos generales y específicos; luego se diseñan las estrategias a seguir y las acciones a ejecutar y por último se prepara el presupuesto general con los detalles que el alcance amerite.

Se incluye el segmento de consumidores potenciales basándose en los competidores y consumidores actuales que nos permite conocer más detalladamente quienes serán los competidores directos con los que compartiríamos el mercado y fijar una estrategia de posicionamiento. Una vez identificado el segmento de mercado, el posicionamiento que buscamos se determinan acerca de la capacidad de producción en un tiempo determinado tomando en cuenta las limitaciones en el proceso productivos tales como: materia prima, mano de obra, dinero, nivel de tecnología, posibles ampliaciones, suministro de energía, limitaciones de inventarios de productos en proceso. Es necesario que se defina el nivel de ventas y producción al cual la empresa cubre los costos totales para determinar a que niveles se obtienen utilidades que satisfacen la rentabilidad deseada o esperada.

En la práctica las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) fijan los precios en función de la competencia; un análisis de los precios ayuda al empresario a conocer hasta donde puede variar los precios y su impacto en las utilidades y capacidad de pago del financiamiento.

Se hace hincapié que para estructurarle un plan de negocios a las mipymes del municipio de Matagalpa no hay un formato establecido todo dependerá de la institución o empresa privada que de la capacitación. Por tal razón INDE Procede exige al consultor tener un perfil adecuado con conocimientos amplios que les asegure a estos que el bono tubo un buen aprovechamiento por las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Estos consultores abarcan los estudios de producción, finanzas, mercadeo y el estudio organizacional en donde hacen un análisis de la situación actual del negocio. Por otra parte hacen énfasis en los aspectos legales así como determinan el impacto que tiene el negocio para la economía del municipio de Matagalpa y la economía nacional, además hacen un análisis ambiental ya que es importante por que no se puede emprender sin tomar en cuenta este factor y necesariamente cuando son productos perecederos. Por ejemplo:

La panadería linda vista N° 2 tiene elaborado su plan de negocio en la cual abarcaron aspectos tales como:

- Identificación del proyecto que contiene antecedentes, justificación, objetivo general, específico, resultados esperados, propósito del empresario, inversión, disponibilidad de recursos.
- Aspectos de mercado: definición de los servicios del proyecto, definición de los consumidores potenciales, análisis de la oferta, análisis de la demanda, balance de oferta y demanda.
- Aspectos técnicos: localización y área de influencia, infraestructura existente, descripción y tamaño del proyecto, programa de ejecución, organigrama, planilla, plan de contratación, situación legal.
- Presupuesto de inversión: plan global de inversión, distribución de la inversión, flujo proyectado.

### **1.9 Beneficios del plan de negocios para las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes).**

Le permite a las mipymes entender mejor su producto o servicio, determinar cuales son sus metas y objetivos, anticipar problemas y fallas, clarificar de donde vendrán sus recursos financieros y tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.

Inducen al propietario de la micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a conocer mejor su producto o servicio y a dedicarle más tiempo a la administración y al futuro de la empresa, ya que normalmente el empresario se concentra en su mayoría en el proceso operativo; además saber de donde se originan los recursos financiero.

Este convertirá ideas malas en buenos negocios; Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocios generan mejores negocios, y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso cuando las circunstancias lo requieran. (García, Juan Martín, teoría de ejercicios practicas de dinámica .email:jmg@grn.es. [www.myownbusiness.org\(SF\)](http://www.myownbusiness.org(SF)))

Si bien es cierto el plan de negocios permitirá dar una mejor forma al emprendimiento que se quiere llevar a cabo.

Es una herramienta de comunicación para familiarizar a los empleados, al personal de ventas, suplidores, asociados en los objetivos de la empresa.  
(Pereira, Jorge E. meradeo.com, julio 2006. www.Gestiopolis.com.©2007)

Lo que permitirá que los actores internos del negocio se involucren foralmente en todas las acciones planificadas.

Un plan de negocios bien elaborado permite ahorrar dinero, ya que enfoca a la empresa en lo importante, por que destina el dinero para las diversas actividades estableciendo así las necesidades y prioridades financieras y a la vez facilitando su obtención.

Es una herramienta de diseño ya que se va dando la creación de la empresa de de manera mental antes de darle forma real; los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento y esto permite reducir el fracaso por que induce a la reflexión sobre el impacto que habrá en el negocio ya que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio y al poco tiempo se podrá observar de cómo varia la realidad sobre lo previsto y poder analizar las posibles causas para tomar decisiones oportunas.

Siempre en un negocio o proyecto surgen imprevistos, pero un plan de negocio elimina las imprevisiones y reduce riesgos.

Este documento es un instrumento de forma clara para abordar distintos aspectos y temas difíciles del negocio por que compromete al empresario a buscar información para detallar datos y facilita la coordinación entre el Personal de la empresa, por esta razón es una guía para la gestión de recursos humanos que permite planificar las actividades del personal y asignar responsabilidades. El personal estará mas motivado cuando tienen

conocimiento que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuesta.

Conocer las fortalezas y debilidades del negocio, así como las oportunidades y amenaza, de forma tal que facilite la identificación y definición de los objetivos y estrategias.

Se puede decir que esta herramienta colabora a tener un mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de las oportunidades y amenazas, la cual este exige el cumplimiento de las estrategias que se han establecido desarrollando el empresario una mayor visión emprendedora.

Finalmente el documento de plan de negocios reviste un compromiso del empresario, en el que se obliga a ejecutar las operaciones bajo determinadas estrategias, con términos y condiciones preestablecidas. El plan escrito hace las veces de instrumento psicológico para reafirmar este compromiso implícito y para fortalecerlo constantemente. (Jorge E. Pereira, julio 2006, MERCADEO.COM, Gestiopolis.com©2007)

Es una minoría de pequeñas y medianas empresas que tienen elaborado un plan de negocios, en lo que respecta a los micros empresarios no utilizan ningún método de planeación, ni llevan al menos una contabilidad sencilla de su negocio.

Las mipymes del municipio de Matagalpa el 85% de estas trabajan con el método intuitivo ya que no tiene elaborado un plan de negocios, y el 15% de estas lo implementan lo cual su empresa ha experimentado cambios positivos lo que les a permitido crecer y desarrollarse. Ver anexo 2

Estos empresarios de las mipymes que no tienen estructurado un plan de negocios el 35% de estas expresan que no conocen esta herramienta, por tanto el 12% contesto que no la consideran importante y el otro 53% agrego que por falta de financiamiento no lo han elaborado. Ver anexo 8

## 1.10 Riesgos al implementar un plan de negocios:

Se diferencian dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

### ➤ Riesgos básicos que afectan al mercado:

El crecimiento sea menor que el esperado, que halla incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo y que los costos sean mayores que los previstos.

Los riesgos del mercado que enfrentan las mipymes al implementar su plan de negocios, es no experimentar cambios favorables y halla un alza en los costos de producción que no se pronosticaron. Por ejemplo

La panadería linda vista nº 2 tiene elaborado su plan de negocio en donde el flujo de caja refleja el margen de utilidades previstas para este año 2007, pero estas disminuyeron cuando la harina experimento un alza en los precios lo que provoco altos costos de producción para los panificadores.

### ➤ Riesgos del negocio en sí:

La entrada inesperada de un competidor, falta de encaje entre, el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo.( Valdivia Portal, Osmani, Cruz Santana, Yusleidy, Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. Centro de estudios turísticos .www.monografías.com.(SF)

No cabe duda que las mipymes de este municipio corren el riesgo de enfrentar el ingreso de nuevos competidores que desplacen su producto y que provoquen reducción en las ventas o el cierre del negocio.

Muchas mipymes de Matagalpa han fracasado porque no han emprendido un producto que sea de interés o que satisfaga las necesidades del demandante.

### **1.11 Las razones para actualizar un plan de negocios.**

Las empresas, a igual que las personas también pasan por varios estados hasta volverse maduras. Con relación al emprendedor esta evolución tiene una serie de implicaciones que irán interfiriendo en la salud de la empresa. A medida que una empresa crece, va exigiendo modificaciones en el comportamiento del dueño. Cuanto más rápidamente crezca la empresa, más rápidos deberán ser los cambios. En el plan de negocio se encuentra plasmado lo que el emprendedor tiene que hacer para controlar las situaciones.

Iniciar un negocio es muy diferente a administrar una organización. Es por eso que el emprendedor debe estar siempre atento a los desafíos que su empresa le impone, para poder implementar anticipadamente los conocimientos y habilidades exigidas. (Bóveda, Juan Ángel, revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable. (SF)

Llevar a cabo la actualización del plan permite estar a la defensiva y contar con una posición optimista para lograr el encaminamiento del negocio sin perder de vista los propósitos, por que en algunas ocasiones las empresas no están preparadas y no cuentan con información suficiente para enfrentar las circunstancias negativas que se presentan.

- Cuando se esta por empezar un nuevo año o periodo en la empresa, el plan de negocio puede actualizarse anual, trimestral, o incluso mensualmente si la empresa presenta constante cambios.

- Si se necesita financiamiento adicional es habitual que las financieras o los bancos necesiten verificarlo en el plan de negocio para tomar las decisiones financieras.
- Cuando se ha dado un significativo cambio en el mercado en el cual se esta incursionando, cuando hay cambios en las preferencias de los clientes y nuevas tendencias o cambios regulatorios que no se hayan previsto con anterioridad.
- Si la empresa se está desarrollando o está a punto de desarrollar un nuevo producto, servicio o emplear nueva tecnología.
- Sí se dan cambios en el personal, los nuevos empleados deben contar con información fresca y suficiente acerca de la empresa y sus objetivos.
- Cuando se ha cruzado algún limite importante como pasar de pequeña a mediana empresa, o haber sobrepasado un volumen determinado de ventas.
- Si el antiguo plan no parece ya reflejar la realidad esto significa que las cosas cambiaron más rápidamente de lo que se esperaba.

Lo ideal es que los planes de negocios se han actualizado por lo menos anualmente, aunque en la realidad la inestabilidad económica de Nicaragua da lugar a que en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que cuentan con un plan de negocio estructurado lo actualicen por lo menos cada tres años ya que estas empresas presentan cambios significativos pero se debe vigilar de cerca la influencia que puedan tener en la empresa, actualizar un plan incurre costo y por tal razón esta decisión debe de ser acertada.

Según las encuestas aplicadas a los empresarios de los pequeños y medianos (pymes), las pocas empresas que tienen estructurado un plan de negocios el 100% asegura que lo actualizan de tres a cinco años dependiendo de la necesidad de llevar a cabo un nuevo emprendimiento y no lo hacen en periodos mas cortos debido a que estos generan costos elevados.

Ver anexo 4

## **2. La actividad emprendedora de las micro, pequeñas y medianas empresas a partir de los planes de negocio.**

El emprendimiento es un proceso de planificación en la que primero se tiene que contar con un capital inicial y un plan de negocio para atacar las barreras que puedan existir en torno a ese emprendimiento y no se debe de olvidar que además se debe de tener la certeza de que el producto o servicio que se va a crear y ofrecer tiene una demanda en el mercado. (Wald, Alejandro. Gestipolis.com, julio 2005)

Cabe señalar que los planes de negocios son un elemento clave para desarrollar la actividad emprendedora esto permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución así como la forma en que serán medidos los resultados, es decir el emprendimiento compromete los aspectos esenciales de la gestión empresarial como planear, ejecutar y evaluar operaciones.

Los empresarios mas exitosos también preparan un plan de negocios, en este documento formal en donde se define el objetivo de la sociedad, la descripción de los productos y de los servicios que se ofrecerán, el análisis del mercado, las proyecciones financieras y algunos procedimientos administrativos diseñados para alcanzar las metas que se a propuesto la empresa, pero los emprendedores antes de estructurar el plan de negocio deben de tener conocimientos sobre los obstáculos para su entrada. (Stoner, James A. F. Administración, VI Edición, 668 páginas)

Es importante destacar que un plan de negocios ayuda a lograr el emprendimiento tanto para los empresarios que ya pasaron la etapa inicial así como para aquellas mipymes que están por iniciar su emprendimiento.

En Nicaragua es estos últimos años se ha venido promoviendo concursos de planes de negocios para jóvenes emprendedores por idea tu negocio(ITE) dirigido por el comité organizador que esta compuesto por Technoserve, Fundación Roberto Terán, Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua(FUNICA), la Comisión de jóvenes empresarios de Nicaragua, INPYME y la asociación de competitividad de Nicaragua con el objetivo de promover la cultura de planificar las actividades y de esta manera lograr el emprendimiento de forma exitosa.

Entre los principios que deben de tener en cuenta los emprendedores de las mipymes es tener una estructura semejante a la empresarial y estar regidos por la demanda, desarrollando una imagen clara de capacidad de auto sostenerse, concentrarse en un conocimiento estratégico, tener mayores proximidades, medición de los resultados y desarrollar una visión sostenible del futuro para los distintos servicios del desarrollo empresarial.

En la actividad emprendedora reconocer una necesidad y encontrar la mejor forma para satisfacerla, es una base que no es suficiente para empezar con una empresa nueva, sobre todo si el emprendedor tiene que solicitar financiamiento (Stoner, James A. F. Administración, VI Edición, 668 páginas)

En las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Matagalpa prevalece la actividad emprendedora pero estas se ven frenada por que cada vez se presentan obstáculos que les dificultan llevar a cabo esas ideas, uno de ellos es la obtención de financiamiento el cual este no da lugar a que las mipymes tengan acceso a la tecnología que les permita innovar en sus productos. Por ejemplo

Los dulces “tío san de Matagalpa” considerada como una pequeña empresa es un negocio emprendedor que ha incrementado sus ingresos e innovado diferentes diseños de dulces, pero siente la necesidad de planificar a futuro para continuar su emprendimiento.

## **2.1. Fortalecimiento financiero**

Para cualquier empresario que este iniciando o extendiendo un emprendimiento en su negocio y este va ha consumir recursos relacionados con dinero, energía o tiempo, y cuyas expectativas sean obtener productividad, rendimiento y ganancias en su negocio tienen que tomarse el tiempo para es estructurar su plan de negocio.

Quién elabora un plan de negocio es alguien quién esta buscando financiamiento para poder iniciar su negocio. Esta valiosa herramienta le permitirá transmitir la misión y perspectivas de la empresa para convencer a los bancos y financieras otorgar el capital necesario para poner en marcha el negocio. (García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).

De acuerdo a la investigación de campo el 50% de las micro, pequeñas y medianas empresas aseguran que tener estructurado su plan de negocios le a permitido optar a financiamiento de gran cuantía. Ver anexo 6

Toda institución que necesite conocer del negocio requiere que el empresario le explique de la mejor forma posible que su negocio será exitoso y de esa manera pueda tener capacidad de pago. (Molina, José Ramón. Centro de información INPYMES, diciembre 2007.)

Además se demuestre la reducción de la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo de inicio o crecimiento de una empresa y así facilita el análisis de viabilidad, factibilidad técnica y economía de un Proyecto.

Los planes de negocio aparentemente suelen estar dirigidos a esos emprendedores que están empezando su negocio, para ello hay una buena razón, y es que los nuevos emprendedores que cuentan con menos experiencias son quienes están estructurando planes de negocio y son los que más aprecian esta guía. Pero hay que tener en cuenta que no sólo los nuevos negocios, necesitan financiamiento también necesitan planes de negocio, porque muchos son estructurado por y para empresas que han pasado su etapa de nacimiento y una vez establecidas estas deben incursionar en nuevos mercados o bien desarrollar nueva línea de negocios, estas empresas requieren diseñar planes para ayudar a conseguir financiamiento para el crecimiento de su empresa, del mismo modo que los hacen los nuevos emprendedores, aunque en estos casos los montos que se requieren pueden ser mas importantes y las financieras pueden estar mas dispuestas.

Para algunos bancos y micro financieras es importante que el empresario tenga elaborado e implemente un plan de negocio, estos no lo toman como un requisito, si no como una carta de presentación para otorgar el préstamo, ya que este transmite los aspectos mas relevantes que harán que la empresa sea un éxito, la forma que se recuperara la inversión, por lo tanto consideran valiosa esta herramienta ya que les da seguridad y confiabilidad al conceder el préstamo. Señalamos que para otras instituciones como es el caso del Ministerio de fomento, industria y comercio (MIFIC) que desarrolla un programa para otorgar financiamiento a las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a través de los fondos del Banco de Fomento lo cual promueve el desarrollo de estas empresas. En donde el sector de panificación compuesto por setenta panaderías se sometieron a una inspección por el ministerio de salud de las cuales ocho de estas clasificaron por ende la Alcaldía Municipal de Matagalpa en conjunto con INDE Prosede les estructuraron el plan de negocios a estos ocho empresarios; ya que el MIFIC solicitaba la presentación del plan de negocios como requisito fundamental para otorgar financiamiento.

En el caso de la fundación José Nieborowski le brinda apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) pero no es un requisito específicamente

que tengan elaborado un plan de negocio de la empresa, pero consideran importante que las mipymes cuenten con uno al momento de solicitar crédito.

## **2.2 Desarrollo tecnológico**

Existen marcadas diferencias entre las mipymes respecto a su prioridad en innovación y desarrollo tecnológico, ya que estas se asocian al tamaño y capacidad instalada de la empresa, segmento de mercado, calidad de sus productos, sala de ventas propias y mercado de sus productos, nivel de educación y liderazgo de sus empresarios.

Se puede afirmar que el desarrollo tecnológico es un nivel que da paso a la competitividad, ya que la tecnología es una necesidad para cambiar e innovar los equipos para poder competir en el mercado.

La tecnología es la base del negocio, esta puede ser difícil de dominar: saber cuando se perfeccionará determinados aspectos del producto, cuanto habrá que gastar para llegar a un grado determinado de avance en el proceso de desarrollo del mismo.

El principal problema de las mipymes para enfrentar el tema de la innovación desarrollo tecnológico es el acceso al financiamiento y la capacidad financiera para endeudarse que en gran medida se debe al bajo nivel de comercialización de sus productos y es por esto que es necesario la estructuración de un plan de negocio que facilite la obtención de financiamiento para adquirir tecnología moderna, pero también es muy importante tener una estrategia general y lineamientos claros y precisos respecto a su prioridad en cuanto a la innovación y desarrollo tecnológico. (Infante Nápoles, Maira, Carballosa Torres, Raúl minfante@faceji.uho.edu.cu- ©1997monografias .com.S.A (SF)

De acuerdo al plan que implementan en el negocio, el propietario e incluso el personal que labora va a poder tener dominio de las técnicas que se utilizan en el proceso productivo, mejorar la calidad e innovación, además buena actitud y pensamiento empresarial así como el uso de materia prima de calidad.

Cada mipyme sabe cual es su capacidad instalada y el tamaño de su mercado, el plan de negocio le va a permitir a esta saber hasta donde puede llegar lo que da paso al empresario adquirir proyectos tecnológicos y se capacite para fortalecer sus dominios y capacidades.

Según las encuestas aplicadas a las micro, pequeñas y medianas empresas un 85% utiliza maquinaria artesanal o hechiza y un 15% utiliza maquinaria semi industrial, pero si es notorio el avance que estos han experimentado en cuanto nuevas técnicas de procesos de producción. Ver anexo 7

Por ejemplo:

La mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas que tienen elaborado un plan de negocios en el sector alimentos es una minoría las que utilizan maquinarias semi-industriales y otras utiliza maquinaria hechiza o artesanal, el sector textil este se adecua mas rápido a los cambios de diseño de nuevos productos, en el sector madera la tecnología continua atrasada tanto en el dominio de nuevas técnicas productivas como en maquinarias y equipos y sus sistemas de producción son tradicionales y poseen maquinaria semi-industriales, pero obsoleta, en el sector cuero las maquinarias no son modernas y utilizan insumos inapropiados, además hay baja calificación técnica de los empleados.

### **3.3 Desarrollo competitivo.**

La competitividad permite basarse en estándares superiores de calidad de vida, podemos definirla como la capacidad de diferenciarse del resto de empresas. Pero en este sentido, se debe tener presente que, para ello, todos

los atributos que se agreguen al producto o servicio deberán, ser juzgados como de gran valor por los clientes, y no solamente por los miembros de la empresa. Aquí no cuenta lo que el equipo de desarrollo crea, sino lo que en realidad perciban el cliente. Además, cada innovación puede ser imitable por los competidores más cercanos, perdiendo de esta forma todo su valor. Entonces, cuando se estime una estrategia que otorgue aspectos diferenciales, hay que calcular cuánto tiempo lo serán en realidad, o dicho de otra forma, cuánto tardará la competencia en anularlos, sólo hasta ese momento se podrá disfrutar del incremento o mayor satisfacción de los clientes (ideas para su negocio, Gestipolis.com(SF))

Cabe señalar que un plan de negocio da lugar a que una empresa tenga un desarrollo competitivo que tenga una mejor capacidad de organizarse, en donde su producto sea de mejor calidad y que sea percibido por los clientes de manera satisfactoria usando estrategias en donde el producto tenga un valor agregado que lo haga diferente a la competencia.

La competitividad de una micro, pequeña y mediana empresa, es la capacidad para suministrar bienes y servicios iguales o más eficaces y eficientes que sus competidores; por lo general se refiere a las ventajas basadas en una mayor productividad rentabilidad, capacidad de exportación, participación en el mercado. La competitividad influye en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios dirigida a generar una evolución positiva en la empresa.

Si bien es cierto las mipymes que son competitivas la mayor parte del tiempo logran estar un paso adelante que la competencia, lo que les permite experimentar cambios favorables para el negocio.

El nivel de competitividad interno de una mipyme se refiere a la capacidad del negocio para lograr un máximo rendimiento con los recursos que tiene disponibles como personal, capital e inventario. En pocas palabras, la empresa debe competir con ella misma, con un continuo esfuerzo de superación.

Es decir el desarrollo competitivo de manera interna del negocio da paso a que las mipymes optimicen sus capacidades con los recursos existentes.

Las mipymes experimentan competitividad externa cuando se refiere a los logros del negocio en el mercado en que compiten. En ésta se deben considerar variables externas como el nivel de innovación y de tecnología, el dinamismo del sector y la estabilidad económica. Una vez alcanzado el grado de competitividad externa deseado, se debe mantener la competitividad futura con la generación de nuevas ideas y servicios que faciliten la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

En otras palabras, cuando las mipymes se posesionan en el mercado y logran mantenerse estables y atentos a las continuas necesidades de los clientes.

El desarrollo competitivo de las mipymes esta compuesto por tres procesos: la capacidad de las empresas para producir y vender sus bienes y servicios, la capacidad de las empresas para enfrentar los cambios en el entorno y la capacidad de llevar acabo los ajustes para adecuarse a nuevas condiciones.

(<http://www.herramientasempresariales.com>©2007)

Las mipymes deben de tener habilidades y destrezas en donde estén a la defensiva de darles solución a los imprevistos para continuar siendo competitivas, enfrentar los cambios que se presenten en la economía. Por ejemplo

El alza de los precios internacionales del barril del petróleo y de los fenómenos naturales que afectaron al país en los meses de septiembre y octubre y que la inflación de Nicaragua cerro entre el 14.5% y el 16.5%, lo que ocasiono que se incrementaran los costos de producción y por ende esto provoco que las ventas bajaran considerablemente para las mipymes.

Al tener la empresa estructurado su plan cuenta con información importante sobre la competencia y así logra estar en la capacidad de manejar cambios inesperados.

En cuanto a la microempresa es la forma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama determinadas por dos formas; desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción mas avanzados con un rápido crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes lo que permite el desarrollo de capacidades empresariales, generadas por la prestación de bienes y servicios y principalmente por las necesidades de los microempresarios.

(<http://www.herramientasempresarial.org>)

Es importante destacar de que hay microempresas que emprenden un negocio con la necesidad de sobre vivir pero a medida que van avanzando, estas experimentan cambios significativos como pasar de una micro a pequeña o mediana empresa, lo que da paso a que estas se desarrollen y aumenten sus capacidades competitivas. Por ejemplo:

La zapatería Hernández es una pequeña empresa cuyo propietario es Gabino Hernández Escoto, la cual empezó como una micro empresa que se dedicaba a la reparación de zapatos y actualmente elaboran zapatos albardas nacionales.

Para tener mayor competitividad en el mercado se deben de establecer alianzas estratégicas que incrementen el valor de la marca e imagen, y mejorar significativamente el posicionamiento en la mente de los clientes. Los productos y servicios resultantes de cada alianza tienen que ser percibidos como muy ventajosos y diferenciadores por los clientes, aspectos tales como la gestión, tratamiento de bases de datos y acciones conjuntas, deben definirse y aceptarse con total claridad y precisión para evitar posteriores conflictos.

La asociatividad es una estrategia para la competitividad porque le permite a los empresarios de las mipymes reducir costos, mejorar su poder de negociación , implementar procesos de calidad e innovación, la gestión de recursos financieros, nueva tecnología, investigaciones, compartir información, ampliar , consolidar o incursionar en nuevos mercados.

Para que las mipymes puedan desarrollarse, ser competitivas y que estas tengan una evolución sostenible deben de estar apoyadas por instituciones y bajo la aplicación de mecanismos de fomento que les favorezcan.

Los planes de negocios permiten a las mipymes que ya son competitivas en el mercado local que se preparen y accedan a ser competitivas en los mercados internacionales, dan lugar a las mipymes que tienen baja competitividad a ir creciendo de manera que les permita ser competitivas dentro del mercado.

Según las encuestas aplicadas al sector de las mipymes que tienen elaborado un plan de negocios el 22% de estas afirman que se han desarrollado competitivamente. Ver anexo 6

Estas empresas deben de estar preparadas para enfrentarse siempre a las condiciones cambiantes del mercado, ya que el nuevo entorno esta caracterizado por la internacionalización de la economía. Las opciones de las mipymes para operar dentro de las condiciones económicas y comerciales están determinadas por la calidad de los productos, la oferta de los servicios, los mecanismos para distribuirlos, la tecnología que se utiliza y lo que no se puede dar por desapercibido los bajos precios.

Alcanzar exitosamente estas condiciones es un reto para los empresarios emprendedores, las mipymes pueden superar estos retos únicamente a través de estrategias colectivas, a excepto las grandes empresas. (Ideas para su negocio, Gestipolis.com(SF))

El empresario de las mipymes no debe perder de vista darle nuevos atributos al producto, modificar diseños, presentación y diversificación para expandirse a nuevos mercados.

Asociarse o formar cooperativas les va permitir a las mipymes ahorrar dinero, adquirir nuevos avances tecnológicos, expandirse al mercado local, nacional e internacional y mejorar sus capacidades de negociación; aunque las mipymes pueden hacerlo solas, pero resulta mas económico hacer esfuerzos asociativos

que los obligue a conseguir apoyo para lograr sus objetivos y si las empresas que quieren asociarse contaran con un plan, esto les permitiría demostrar que son confiables.

En Matagalpa las micros, pequeñas y medianas empresas se asocian únicamente para hacerle frente a los problemas socioeconómicos como el alza de materia prima, combustible, servicios básicos, etc. Pero en la realidad no están asociados de manera que les permita obtener mayor productividad, mejor calidad y mas comercialización de producto para contra restar las limitaciones en cuanto a la falta de financiamiento y el acceso a tecnología de punta.

Por ejemplo:

La alcaldía municipal de Matagalpa promueve le desarrollo de las mipymes del municipio la cual se da por medio de la comisión de gestión empresarial en la que pertenecen empresarios de alimentos (panificadores), metal madera, textil vestuario y artesanía; ellos se asocian por sector para recibir capacitaciones financiadas por la alcaldía e impartidas por INDE Prosede, además reúnen y discuten sus principales problemáticas las cuales son enviadas al gobierno de la republica para darles solución así como gestionan financiamiento para invertir en su negocio.

Los Planes de negocio permiten que la competitividad se base en los siguientes pilares:

➤ Organización dinámica y eficaz:

Menos jerarquías y mayor horizontalidad en la toma de decisiones, establecer funciones y responsabilidades de forma clara, promover unidades de negocios y grupos de trabajo autónomos que puedan establecer fuertes sinergias entre sí, es decir organizar y definir las actividades específicas de cada trabajador y que el propietario no se resista a tomar en cuenta las opiniones de sus empleados. La competitividad atribuye a la empresa al momento que se toman en cuenta las

opiniones del personal para lograr decisiones más acertadas, asignar funciones específicas que de lugar a una mejor organización para lograr el trabajo eficientemente.

➤ Empleo de Nuevas Tecnologías:

Las herramientas tecnológicas están ya al alcance de cualquier competidor, por tanto al detallar en su plan el tipo de tecnología que necesita para mejorar las técnicas del proceso ó para aumentar la producción y no emplear estas nuevas herramientas implica una desventaja para el negocio. En otras palabras da paso a que el empresario adquiera tecnología de punta para tener mayor productividad y calidad en todos los procesos operacionales.

➤ Creatividad e Innovación:

Debe generarse en cada persona y en todos los sectores y áreas de la empresa. Hay que potenciar esto al máximo, ya que muchas veces los empleados tienen ideas que pueden complementar la del propietario. (Ideas para su negocio, Gestipolis.com (SF))

Según la información obtenida los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del municipio de Matagalpa se resisten a ser asistidos por sus empleados o a tomar en cuenta sus opiniones de cómo dirigir o bien a la hora de tomar decisiones del negocio y por otro lado la tecnología de punta que necesitan las mipymes existe en el mercado pero estas tienen como limitante la falta de financiamiento pero para los empresarios adquirirlas es importante para poder aumentar el volumen de ventas y mejorar la calidad, por tal razón es necesario la elaboración de un plan para obtener el monto suficiente que cubra el costo de la tecnología y es por esto que uno de los empresarios del sector de panificación recomienda asociarse de tres a cuatro panificadoras que les permita poder comprar con mayor facilidad las maquinarias y equipos necesarios para hacerles frente a este problema actual pero la creatividad e innovación siempre esta presente en las micro, pequeñas y medianas empresas.

## 2.4 Desarrollo empresarial

Los planes de negocio permiten un desarrollo empresarial en las mipymes porque fomenta su empresarialismo mediante proyectos de inversión a corto y mediano plazo, también permite ampliar, remodelar o diversificar la empresa, contribuyen al desarrollo de su visión empresarial, habilidad gerencial y capacidad de negociación de los empresarios de las mipymes.

Esta herramienta tiene como finalidad facilitar el logro de los objetivos y metas más importantes de una empresa, organización o corporación, este adquiere especial importancia en un mundo turbulento, incierto y competitivo.

La utilización de un plan de negocio puede minimizar los riesgos de todos los niveles en la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), en especial en las de nueva creación, es importante pues conseguir determinar los factores internos que pueden afectar el crecimiento de las empresas. (García, Juan Martín, teoría de ejercicios practicas de dinámica .email:jmg@grn.es. www.myownbusiness.org)(SF)

La intención de los planes de negocios es determinar el grado de éxito o fracaso de la micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en especial cuando se está comenzando a desarrollar una nueva empresa, la realidad se presenta con toda crudeza y surgen imprevistos que no se esperaban, este plan le permite pronosticar la evolución del negocio y tomar las decisiones más oportunas.

Además promueve la calidad de la empresa mediante el establecimiento de alianzas estratégicas para la formulación, ejecución y operación de programas de capacitación y asesoría empresarial. (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio MIFIC 2007)

Es decir contribuye a una mejor organización de los empresarios en donde la asociatividad les permite adquirir conocimientos y capacitaciones tanto del estado como la empresa privada.

Los servicios que pueden adquirir las mipymes sobre su desarrollo como empresario pueden ir desde la provisión de un servicio bajo la calidad del estado hasta la provisión comercial por parte de asociaciones o familias. (Molina, José Ramón. Centro de información INPYMES, diciembre 2007.)

Las mipymes tienen diversas necesidades con respecto a diversos aspectos de su desempeño empresarial. Estos empresarios para ir enfrentando al mercado cambiante deben de adoptar servicios que se ofrecen formal o informalmente que le permitan desarrollarse y hacer frente a estas necesidades o demandas como de consultaría, formación, asesoría, relaciones, información y de mantenimiento. (Wald, Alejandro. Gestiopolis.com, julio 20005)

Lo importante es de que los planes de negocio le permiten a las mipymes que se propongan una visión empresarial para operar eficientemente, esta necesitan disponer de una variedad de servicios tangibles e intangibles y de productos.

Este instrumento le proporciona a las mipymes desarrollarse empresarialmente, adquirir nuevos conocimientos y habilidades organizacionales; evaluar su desempeño como propietario así como el desempeño de su personal.

Es interesante verificar que en las mipymes del municipio de Matagalpa que elaboraron y ejecutan su plan de negocios tienen dominio de su empresa a pesar que estos no tienen un alto nivel académico; adiestrarse e involucrarse en su implementación les a permitido orientarse y seguir proponiéndose metas que le de paso a fortalecerse ante la competencia y en particular a los productos importados.

Con relación a los resultados obtenidos las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas y que tienen elaborado un plan de negocio el 30% agrega que esta herramienta les a permitido conocer más de su negocio, tener poder de negociación y desarrollarse como empresario. Ver anexo 6

Por ejemplo: Almacén mi favorita e importaciones Yelba son dos medianas empresas que han emprendido nuevas ideas a través de la planeación lo que les a permitido ver hacia diferentes direcciones, crecer posesionándose de diversos segmentos de mercados.

## V- CONCLUSIONES

- Los planes de negocios influyen de manera positiva en el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.
- La implementación de los planes negocios es importante porque facilita el logro de los objetivos metas asegurando que los recursos materiales y financieros se utilicen de manera rentable.
- La ejecución de los planes de negocios proporcionan al empresario de las mipymes un amplio conocimiento de la organización del negocio y del mercado en que está operando, esto en relación a las mipymes que no lo implementan.
- Los principales factores que favorecen al empresario de las micro, pequeñas y medianas empresas al implementar planes de negocios son: fortalecimiento financiero, desarrollo tecnológico desarrollo competitivo y de igual manera desarrollarse empresarialmente

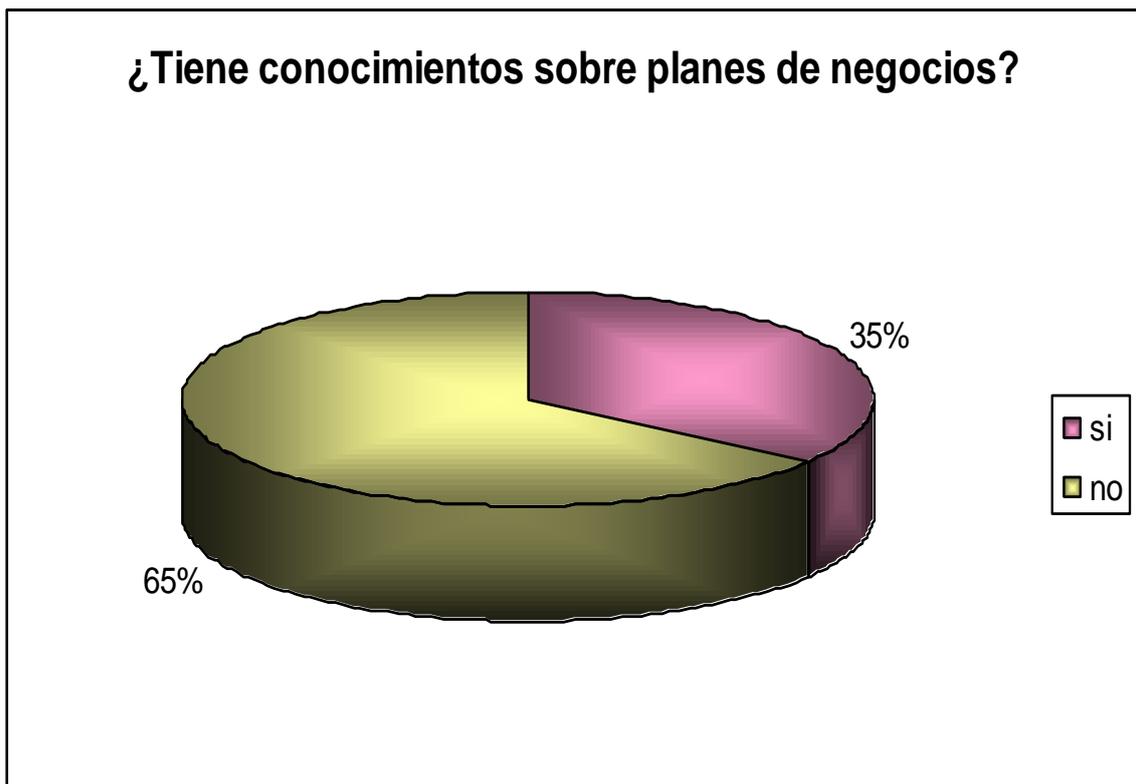
## VI-BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, Migdonio. Consultor acreditado por INDEProsede, Diciembre 2007.
- Alfaro, Luís. plan de negocios, Gestipolis.com noviembre 2002
- Bóveda, Juan Ángel, revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable.(SF)
- Fontanez, Diana. www.comerciohispano.com, agosto 2005, Gestipolis.com.©2007
- García, Juan Martín, teoría de ejercicios practicas de dinámica .email:jmg@grn.es. www.myownbusiness.org
- García Murillo Alfredo A., MIFIC memoria del segundo congreso nacional pymes y expopymes 2002).
- Infante Nápoles, Maira, Carballosa Torres, Raúl minfante@faceji.uho.edu.cu-©1997monografias .com.S.A (SF)
- Instituto de Investigación Aplicada y Fomento del Desarrollo Local (NITLAPAN) Diciembre 2007.
- Lohr, Mari.mi propio negocio www.myownbusiness.org(SF)
- López, Carlos. Webprofitltda, JACKFLEIMAN, Gestipolis .com.©2007
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Noviembre2007.
- Molina, José Ramón. Centro de información INPYMES, diciembre 2007.
- Padilla, Ezequiel. mi propio negocio.www.myowbusiness.org (SF)
- Pereira, jorge E.mercadeo.com, julio 2006. www.Gestipolis.com.©2007
- Postigo, Sergio. virus emprendedor, Argentina, fdvmgm.blogspot.com. agosto 2007

- Rodríguez Ramos, Amada Lucila, Centro de Información para el Desarrollo (CID), Noviembre 2007.
- Stoner, James A. F. Administración, VI Edición, 668 páginas
- Torres, Karol. Responsable de sucursal INDE Procede Matagalpa, 2007.
- Revista anual infomipymes, [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com).2007
- Valdivia Portal, Osmani, Cruz Santana, Yusleidy, Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. Centro de estudios turísticos [.www.monografias.com](http://www.monografias.com).(SF)
- Wald, Alejandro. Gestipolis.com, julio 2005

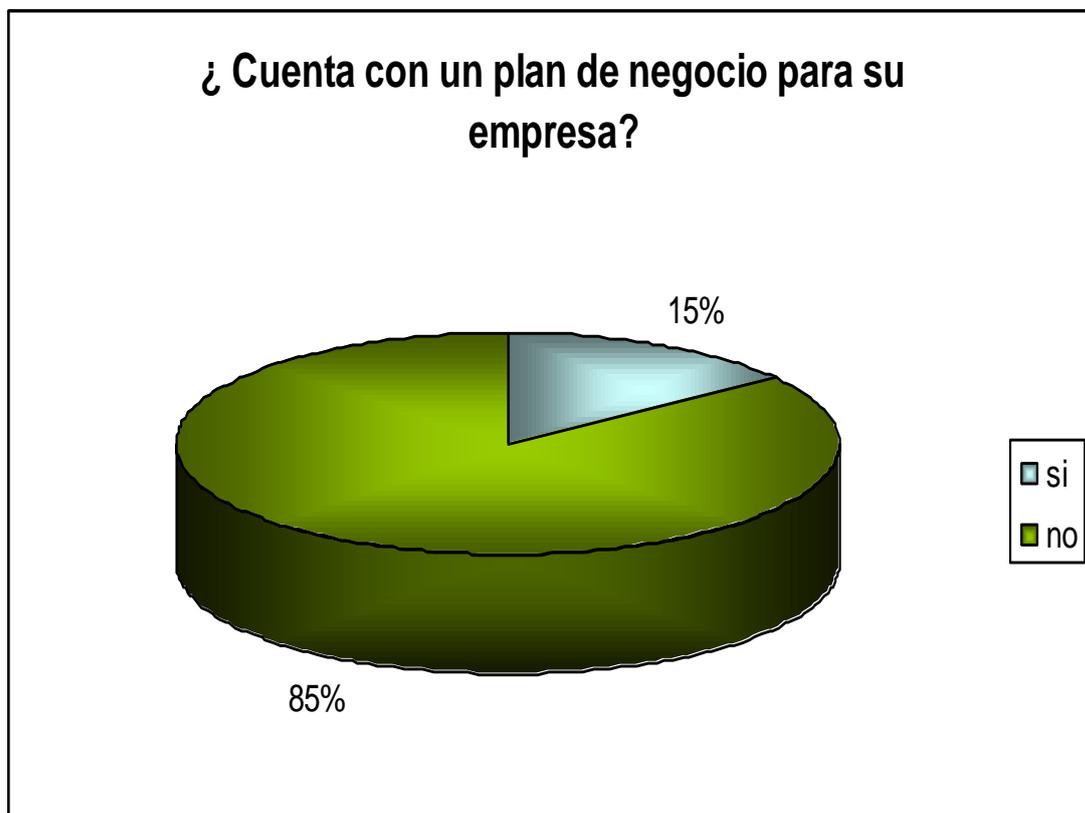
**ANEXOS**

## ANEXO 1



Autoría propia

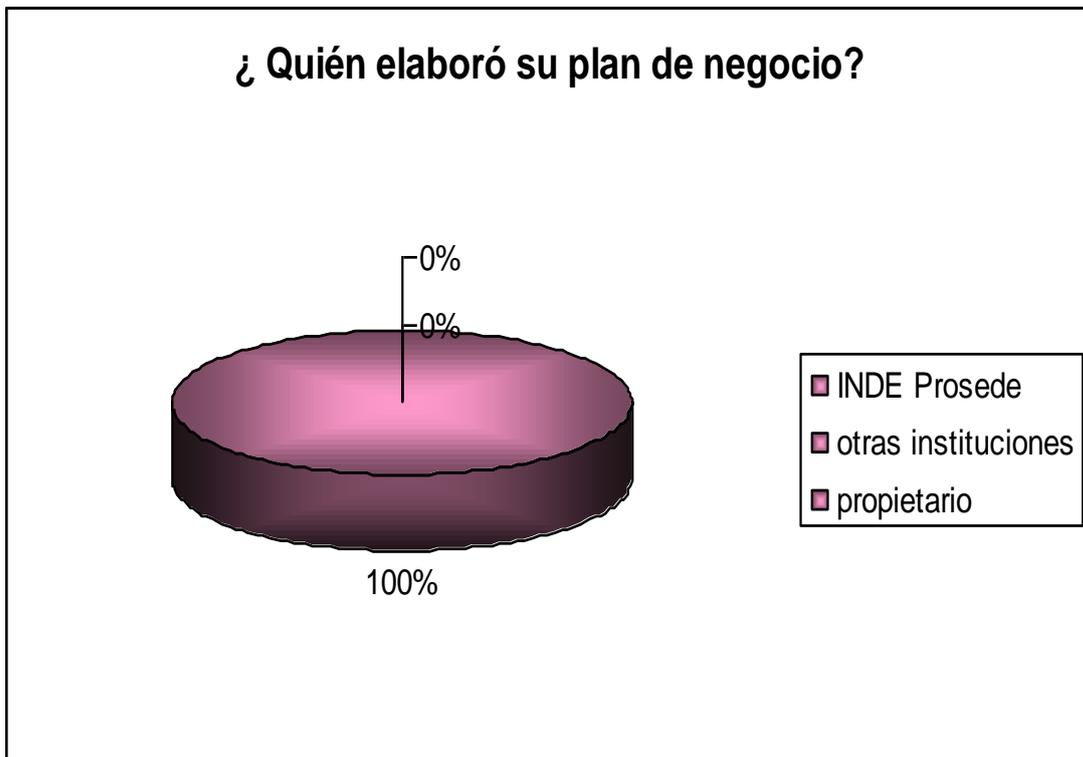
## ANEXO 2



Autoría propia

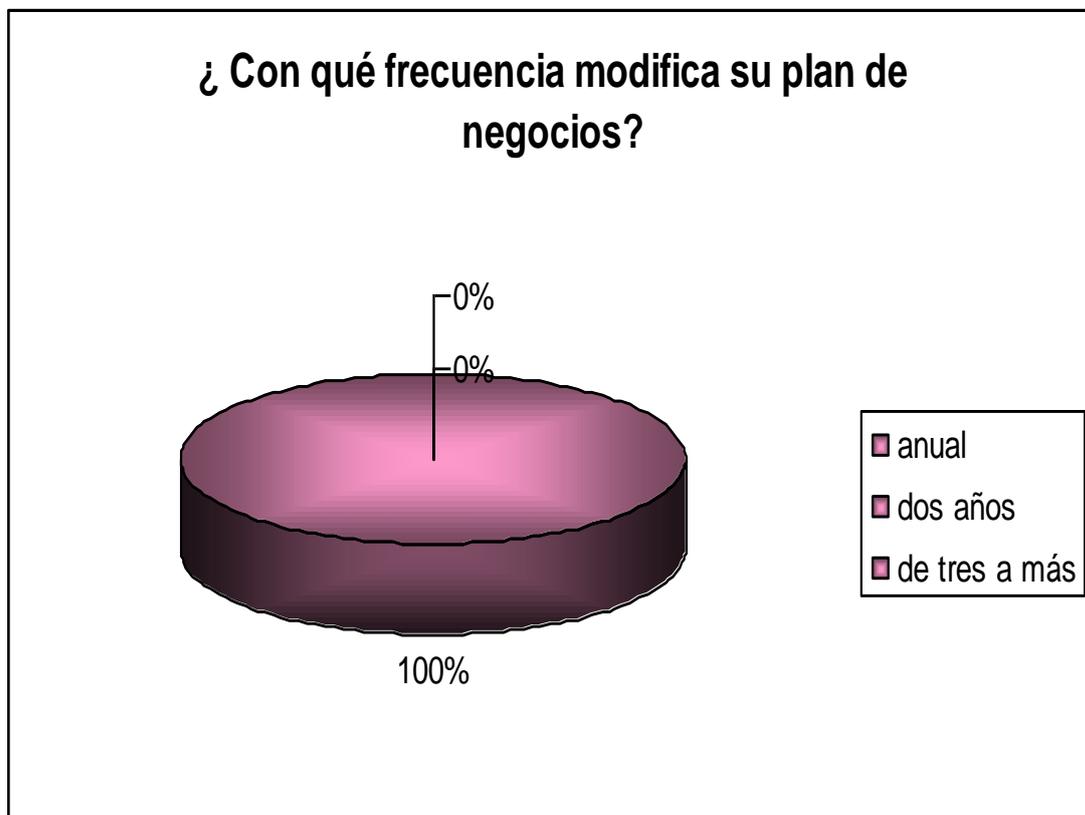
**SÍ SU REPUESTA ES SÍ**

**ANEXO 3**



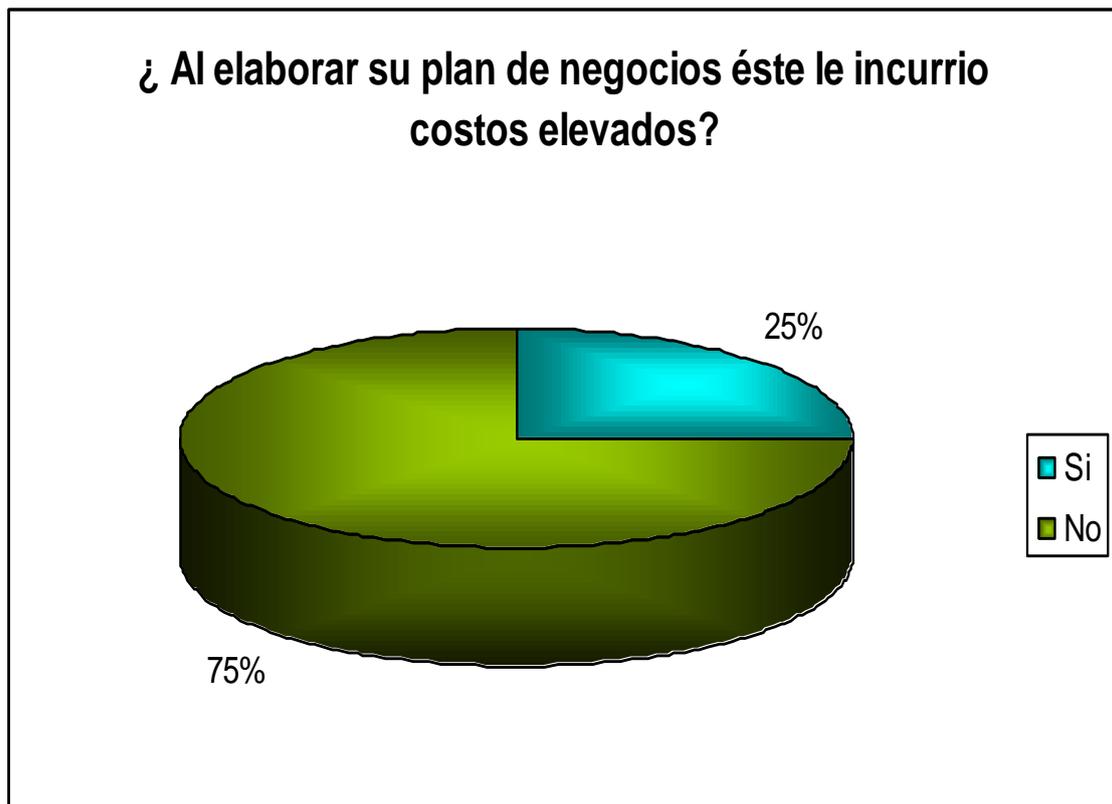
Autoría propia

## ANEXO 4



Autoría propia

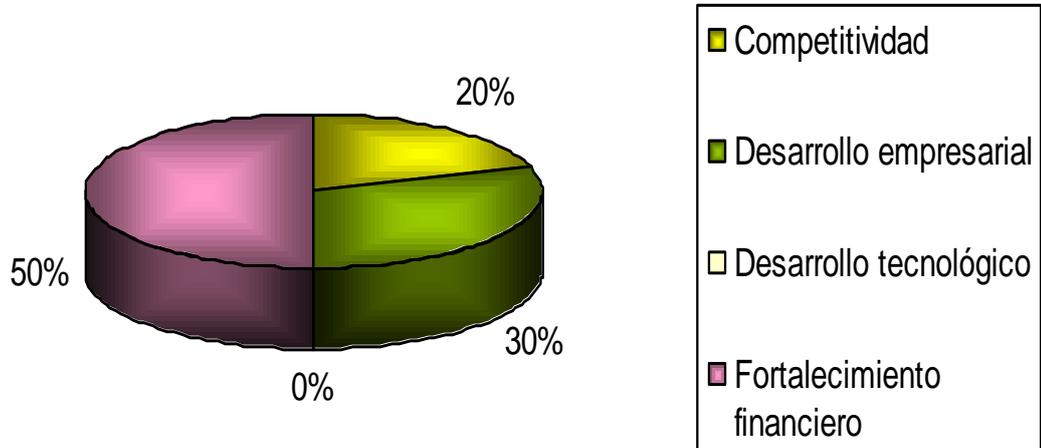
## ANEXO 5



Autoría propia

## ANEXO 6

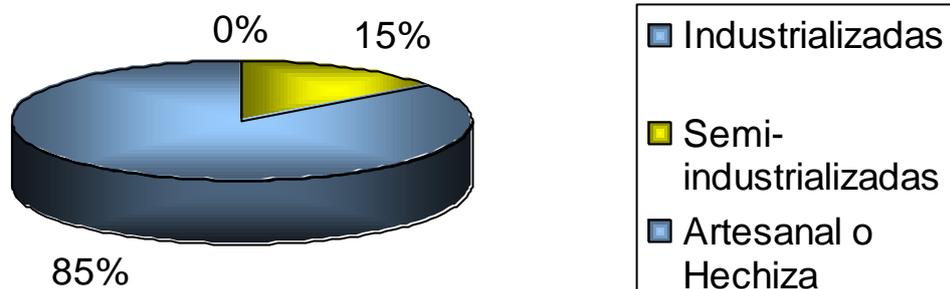
¿ De qué manera le ha ayudado el plan de negocios para desarrollarse como empresario?



Autoría propia

## ANEXO 7

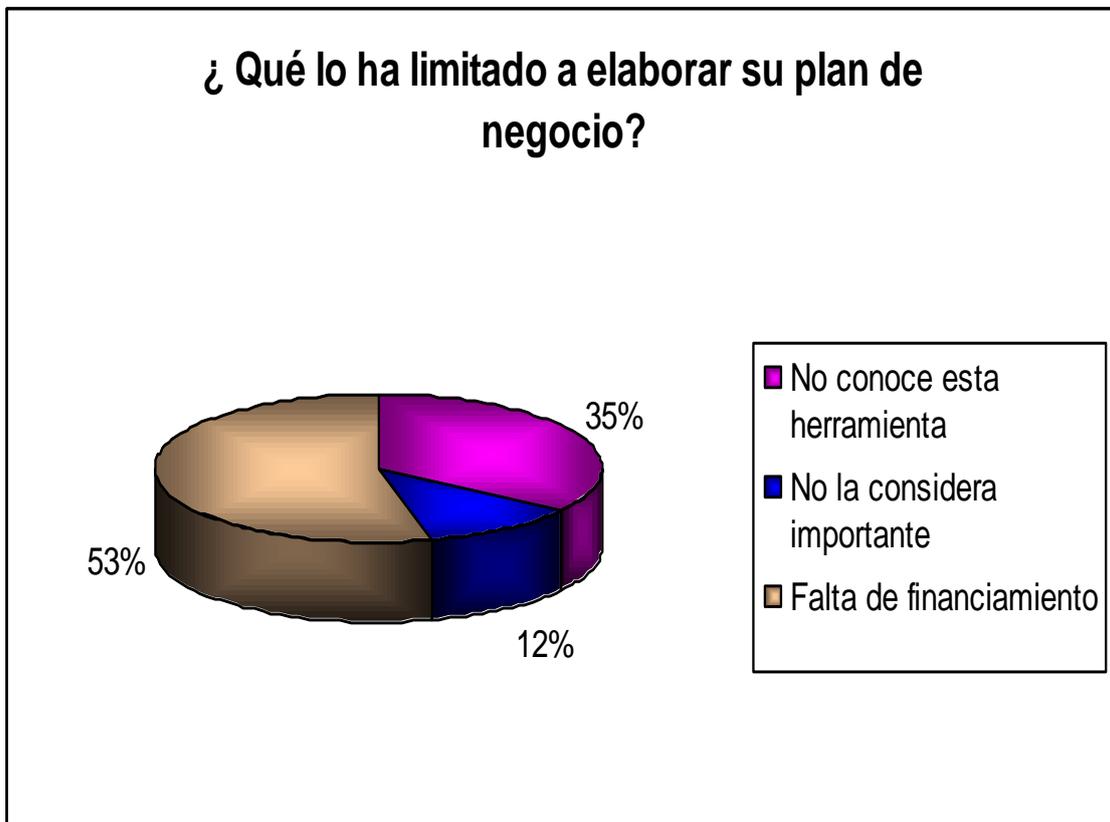
¿ Qué tipo de maquinarias utiliza en su empresa?



Autoría propia

Sí su respuesta es no

ANEXO 8



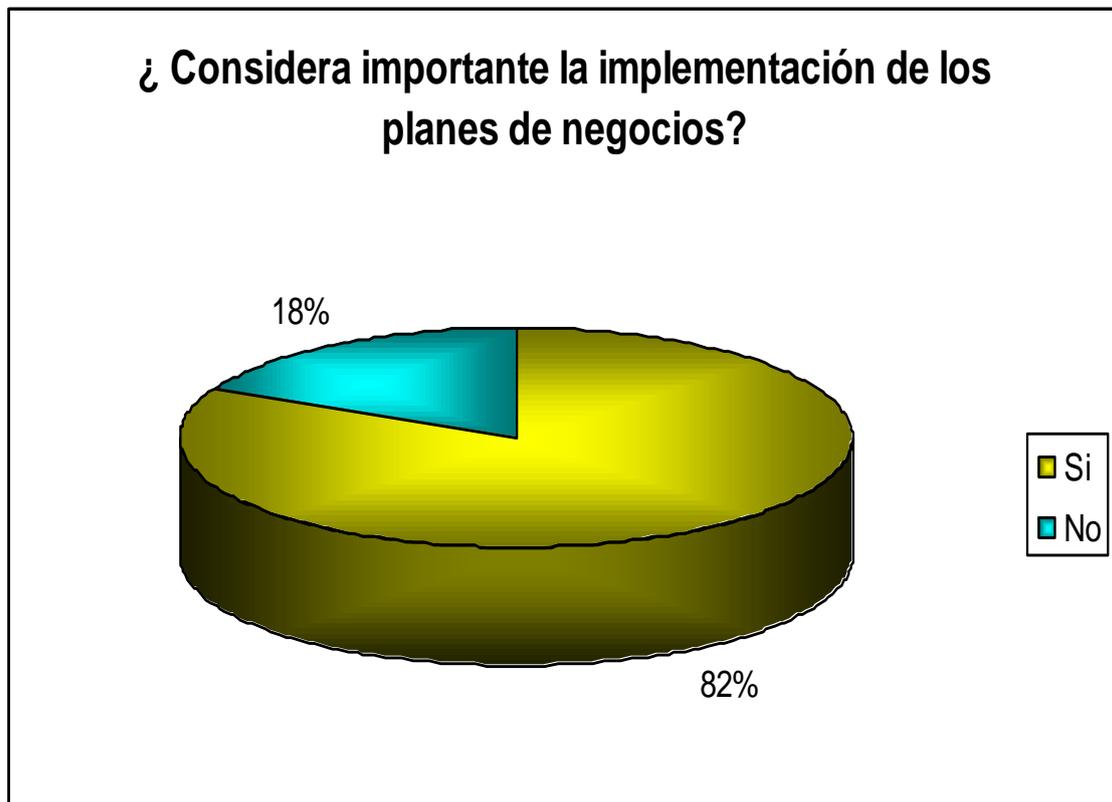
Autoría propia

## ANEXO 9



Autoría propia

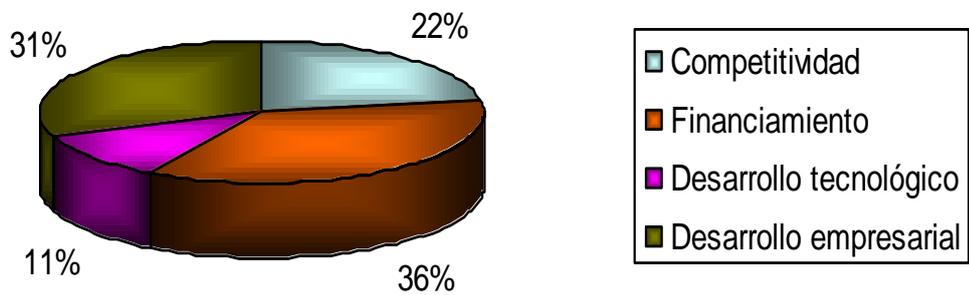
## ANEXO 10



Autoría propia

## ANEXO 11

¿ Creé usted que al estructurar su plan de negocios contribuirá a desarrollarse en:



Autoría propia

**Operacionalización de las variables:**

<b>variable</b>	<b>Concepto de variable</b>	<b>Sub. variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>escala</b>	<b>instrumento</b>
Planes de negocios	Es una herramienta que ayuda a analizar la idea en profundidad a planificar el emprendimiento		Diseño  Beneficios  Riesgos  Impacto		Encuestas Entrevistas
Actividad emprendedora de las micro, pequeñas y medianas empresas	Es la forma de innovar, crear nuevas ideas con el fin de adquirir nuevos segmentos de mercado	<b>Micro empresa</b>	Fortalecimiento financiero Oportunidad de mercado Desarrollo tecnológico Competitividad Desarrollo de la empresa		Encuesta Entrevistas
Actividad emprendedora de las micro, pequeñas y medianas		<b>Mediana empresa</b>	Fortalecimiento financiero Oportunidad de mercado Desarrollo		Encuesta Entrevistas

empresas			tecnológico Competitividad Desarrollo de la empresa		
Actividad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas		<b>Pequeña empresa</b>	Fortalecimiento financiero Oportunidad de mercado Desarrollo tecnológico Competitividad Desarrollo de la empresa		Encuesta Entrevistas

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN Cur Matagalpa

**ENCUESTA**

Somos estudiantes de V año de administración de empresa, de la UNAN Cur Matagalpa, en la cual abordaremos los planes de negocios, herramienta básica en la actividad emprendedora de las micro, pequeñas y medianas empresas y como principal objetivo analizar la influencia que ejercen los planes de negocios en el desarrollo de la actividad emprendedora de las mipymes, agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración.

¿Cuántos trabajadores laboran en su negocio?

---

---

---

¿Tiene conocimientos sobre los planes de negocio?

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

¿Cuenta con un plan de negocio para su empresa?

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

**SI SU RESPUESTA ES SI**

¿Quién elaboró su plan de negocio?

---

---

---

¿Qué elementos tomó en cuenta para su estructuración?

---

---

---

¿Incurrió costos elevados para su estructuración?

---

---

---

---

¿Con qué frecuencia modifica su plan de negocio?

---

---

---

---

¿Qué tipo de tecnología utiliza para el proceso productivo?

Industrial \_\_\_\_\_  
Artesanal o hechiza \_\_\_\_\_  
Semi-industrial \_\_\_\_\_

¿De que manera le a ayudado en el desarrollo como empresa su plan de negocio?

Competitividad \_\_\_\_\_ oportunidad de mercado \_\_\_\_\_  
Desarrollo empresarial \_\_\_\_\_ desarrollo tecnológico \_\_\_\_\_  
¿Porqué? \_\_\_\_\_

**SI SU RESPUESTA ES NO:**

¿Qué lo ha limitado a elaborar su plan de negocio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Si usted estructurara su plan de negocio pidiera ayuda a especialistas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué elementos o factores tomaría en cuenta para elaborar su plan de negocio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál cree usted que serán los beneficios si utilizara esta herramienta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Necesita capacitación para elaborar su plan de negocio

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

¿Considera importante la implementación de los planes de negocios?

¿Tiene una visión empresarial?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

¿Cree usted que si estructura su plan de negocio contribuirá al emprendimiento para desarrollarse en:

competitividad\_\_\_\_\_

desarrollo empresarial\_\_\_\_\_

financiamiento\_\_\_\_\_

Desarrollo tecnológico\_\_\_\_\_

mejores oportunidades de mercado\_\_\_\_\_

**FOTOGRAFÍAS DE LAS MIPYMES**

**DEL MUNICIPIO DE MATA GALPA**

# Panadería González





# Expoventas Sábados de Artesanía









# Talento Matagalpino





# Tostaditas Chok Suey



# Panadería Linda Vista No. 2









# Dulcería Tio Sam

