



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM – Carazo**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Informe Final de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en
Administración de empresas**

Tema: Plan de emprendimiento para la creación de empresas en la IV región del país

Subtema: Propuesta de plan de emprendimiento para la microempresa “FRUTIDELICIAS”, dedicada a la elaboración y comercialización de postres naturales poco convencionales, creando nuevas experiencias e innovando en formas y sabores de frutas frescas, ubicada en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2017.

Autores:

Matus Tapia Martina del Rosario

Tardencilla Reyes Luis Miguel

No. de Carné

13 – 09632 – 7

13 – 09466 – 6

Tutor:

Lic. Idalia del Carmen Guillén Aburto

Jinotepe, diciembre del año 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM – Carazo**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Informe Final de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en
Administración de empresas**

Tema: Plan de emprendimiento para la creación de empresas en la IV región del país

Subtema: Propuesta de plan de emprendimiento para la micro empresa “FRUTIDELICIAS”, dedicada a la elaboración y comercialización de postres naturales poco convencionales, creando nuevas experiencias e innovando en formas y sabores de frutas frescas, ubicada en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2017.

Autores:

Matus Tapia Martina del Rosario

Tardencilla Reyes Luis Miguel

No. de Carné

13 – 09632 – 7

13 – 09466 – 6

Tutor:

Lic. Idalia del Carmen Guillén Aburto.

Jinotepe, diciembre del año 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo final:

Al ser Supremo, de quien viene todo conocimiento y verdad, y a quien por su infinita misericordia debo la bendición de concluir con éxito esta importante etapa de mi vida. Por regalarme la dicha de cumplir este sueño compartido y la gracia para no rendirme mientras lo alcanzaba.

A mis padres, por ser quienes inspiraron y continúan inspirando cada uno de mis esfuerzos; por ser mi guía incondicional durante todo este proceso de crecimiento, no solo profesional, sino también personal y por demostrarme con su ejemplo que todos los sacrificios siempre son recompensados y que la verdadera riqueza habita en el corazón.

Br. Martina del Rosario Matus Tapia.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mis padres Elia Reyes y Orlando Tardencilla por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Y a mis mejores amigos Martina Matus, José Reyes, José Sánchez y Nicolás Vargas por formar parte de mi vida y hacer de mí una mejor persona.

Br. Luis Miguel Tardencilla Reyes

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a Dios, por colmar mi vida de inmensas bendiciones y proveerme el amor, fe, paciencia, sabiduría, fuerza y salud necesaria para concluir esta etapa.

A mis padres Hugo Matus y Martina Tapia, quienes con su sacrificio diario, entrega y amor incondicional, me han ayudado a continuar en la búsqueda de mis sueños; por educarme, guiarme y convertirme en una persona orgullosa de ser quién es.

A mi familia, por apoyarme durante todos estos años de preparación. En especial, agradezco a mis hermanas, a mi tía Karina Nicaragua, al Dr. Manuel A. Aguirre y a David Campos, por ser quienes más apoyo me brindaron cuando lo necesité.

A mi compañero de trabajo y mejor amigo, Luis M. Tardencilla. Por su dedicación, apoyo y paciencia; por compartir conmigo conocimientos, aciertos, desaciertos, esfuerzos y sacrificios durante estos años.

Mi profundo agradecimiento a mi tutora, Lic. Idalia Guillén; a mis estimados maestros que compartieron con humildad y responsabilidad sus conocimientos, particularmente a la Msc. Adelaida Sanabria y Msc. Raúl Medrano por ser mis principales mentores durante mi preparación. A la Lic. María Gabriela Bermúdez por su asesoría y colaboración.

A mis mejores amigos, a la Lic. María Guadalupe López, Lic. Lisseth Hernández, a esta Alma máter y a todas las personas que con su apoyo me ayudaron a convertirme en una profesional.

Br. Martina del Rosario Matus Tapia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por protegerme durante todo el camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres Elia Reyes y Orlando Tardencilla que con su ejemplo me han enseñado a no desfallecer, ni rendirme ante nada y perseverar hasta llegar a la meta.

A mi compañera de seminario y mejor amiga Martina Matus por estar conmigo siempre, celebrando alegrías y también en los fracasos, por sus incesantes consejos que han hecho de mí una mejor persona y por ser la causa de mis mejores recuerdos durante mi vida universitaria.

A la familia Matus Tapia por abrirme las puertas de su hogar y haber compartido conmigo sabias recomendaciones; a la Lic. Guadalupe López por su apoyo durante los últimos años de mi carrera.

A todos mis maestros, especialmente a los profesores Adelaida Sanabria, Raúl Medrano, Francisco Hernández y Freddy Vanegas por haber sido los principales partícipes en mi formación profesional.

A mi tutora de seminario Idalia Guillén por habernos guiado en el transcurso de la elaboración de nuestro seminario de graduación

Br. Luis Miguel Tardencilla Reyes

Valoración docente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

2017: *Año de la Universidad Emprendedora*

Viernes 01 de diciembre 2017

MSc. Elvira Azucena Sánchez
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Estimada maestra.

Por este medio entrego formalmente informe de seminario de graduación, bajo el Tema: **Plan de Emprendimiento para la creación de empresas en la IV Región del país**, presentado por los bachilleres:

Nº	Apellidos y Nombres	Carné
1	Matus Tapia Martina del Rosario	13-09632-7
2	Tardencilla Reyes Luis Miguel	13-09466-6

Siendo el subtema:

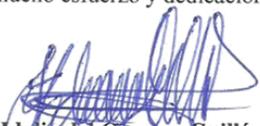
Propuesta de plan de emprendimiento para la microempresa "Frutidelicias", dedicada a la elaboración y comercialización de postres naturales poco convencionales, creando nuevas experiencias e innovando en formas y sabores de frutas frescas, ubicada en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2017.

El cual ha cumplido con los requisitos técnicos y metodológicos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación. Este trabajo contribuye a desarrollar y obtener habilidades y conocimientos relacionados al perfil de la carrera y sobre todo se ajusta a las exigencias del entorno económico y laboral actual.

Por tanto el presente trabajo puede ser defendido de acuerdo a los procedimientos académicos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, para ostentar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Sin más que agregar, me suscribo, deseando bendiciones a usted y a cada persona que lea este documento, el cual es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación.

Atentamente.


Lic. Idalia del Carmen Guillén Aburto
Tutor de Seminario de Graduación

Cc/ Archivo

¡A la libertad por la Universidad!

De la Policía Nacional 2 cuadra al Oeste, Jinotepe, Carazo | Edificio Reynaldo Rosales
Telf.: 2532 2668 / Ext. 7712-7723 | depto.ceconom.faremc@unan.edu.ni | www.faremcarazo.unan.edu.ni

Resumen

La presente propuesta de plan de emprendimiento constituye una guía para la creación de la micro empresa “FRUTIDELICIAS”, dedicada a elaborar y comercializar postres naturales a base de frutas en el departamento de Carazo. El carácter innovador de la propuesta radica en la utilización de las frutas en ofertas novedosas de postres, incorporando materia prima de calidad y sabores naturales, lo que garantiza que los productos de la empresa sean más saludables y aptos para el consumo de toda la población.

En el desarrollo del plan se presentan los 4 estudios realizados para el establecimiento de todos los elementos específicos referentes a marketing, producción, organización y finanzas, los que permiten determinar los principales lineamientos, procesos y elementos básicos para la puesta en marcha de la empresa.

En el primer estudio se determinan todos los elementos mercadológicos que permiten definir el comportamiento del mercado, la oferta de productos similares, la conducta de los consumidores, así como sus gustos y preferencias. Además se posibilita la determinación de la oferta de la empresa y la creación de valor de la misma; se muestra la demanda total, real e insatisfecha y los principales resultados de la investigación de mercado realizada, concluyendo con las estrategias mercadológicas.

Posteriormente en el estudio técnico o de producción se define un eficiente proceso productivo que garantizará la optimización de los recursos, para lo cual se diseñó un flujograma de proceso para cada producto. Asimismo, se establecen normativas de higiene para el personal de producción de manera que se garantice la inocuidad alimentaria necesaria para el cumplimiento de las normativas legales (BPM). Por último se especifican las maquinarias y equipos a utilizar en la empresa mediante fichas técnicas, así como su costo respectivo y la macro y micro localización del negocio.

Como parte del plan de organización se presenta el conjunto de normativas de regulación legal y constitutiva de la empresa. También se incluye el organigrama diseñado para el negocio

y las fichas ocupacionales de los colaboradores. Por último se presentan los gastos y actividades preliminares, así como la inversión necesaria en equipos de oficina.

Por último se presenta el plan financiero en el cual se determinan todos los elementos contables que permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad de la empresa. En este se incorporan los principales estados financieros, así como la proyección de los mismos. Además se incluyen el plan de inversión y fuentes de financiamiento; así como también los presupuestos referentes a costos y gastos. Para concluir se muestran los resultados de la evaluación de los indicadores financieros VAN y TIR, con los cuales se demuestra la viabilidad económica del plan de negocio de la micro empresa.

Índice de contenido

1.	Introducción del tema y subtema.....	1
2.	Justificación.....	3
3.	Objetivos.....	5
3.1.	Objetivo general.....	5
3.2.	Objetivos específicos.....	5
4.	Desarrollo del subtema.....	6
4.1	Plan de Mercadotecnia.....	6
4.1.1	Descripción de la innovación.....	7
4.1.2	Comparación del producto con la competencia.....	16
4.1.3	Mercado/ Zona comercial.....	22
4.1.4	Segmentación de mercado (clientes potenciales).....	23
4.1.5	Demanda total.....	25
4.1.6	Participación de mercado esperada.....	28
4.1.7	Estrategia de mercado.....	29
4.1.8	Estimación de venta.....	32
4.1.9	Presupuesto de mercadotecnia.....	34
4.2	Plan de producción.....	35
4.2.1	El proceso de producción.....	35
4.2.2	Proveedores y condiciones de compra de los equipos.....	51
4.2.3	Capital fijo y vida útil.....	69
4.2.4	Capacidad planificada.....	71
4.2.5	Ubicación y distribución física de la empresa.....	72
4.2.6	Materia prima necesaria, su costo y disponibilidad.....	77
4.2.7	Mano de obra, su costo y disponibilidad.....	81
4.2.6	Gastos generales de producción.....	82
4.3	Plan de organización y gestión.....	83
4.3.1	Marco legal (forma jurídica).....	83
4.3.2	Estructura de la organización.....	86
4.3.2	Experiencia y habilidades básicas del empresario.....	87
4.3.5	Actividades y gastos preliminares.....	96

4.3.6 Equipos de oficina.....	96
4.3.7Gastos administrativos.....	97
4.4 Plan financiero	98
4.4.1 Inversión y fuente de financiamiento.....	98
4.4.1.1 Activos fijos.....	99
4.4.1.2 Activos intangibles.....	99
4.4.1.3 Capital de trabajo.....	100
4.4.1.4 Inversión total.....	100
4.4.2 Ingresos, egresos y costos.....	102
4.4.2.1 Presupuesto de ingreso.....	102
4.4.2.2 Presupuesto de egresos.....	103
4.4.2.3 Presupuesto de costos.....	109
4.4.2.4 Punto de equilibrio.....	112
4.4.2.5 Flujo de caja.....	114
4.4.3 Análisis financiero.....	116
4.4.3.1 Flujo de fondo.....	116
4.4.3.2 Valor actual neto (VAN).....	119
4.4.3.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	119
5. Conclusiones	121
6. Bibliografía	123
7. Anexos	125
Anexo 1:Diseño metodológico del estudio de mercado	125
Anexo 2: Trabajo de campo de la investigación.....	129
Anexo3: Instrumento de investigación	130
Anexo 4: Análisis y discusión de resultados.....	133
Anexo 5: Materiales de protección e higiene.....	144
Anexo 6: Parámetros de calidad de los productos	145
Anexo 7: Formatos de evaluación y ponderación de atributos de calidad.....	149
Anexo 8: Planilla de pagos	152
Anexo 9: Marco legal de la empresa.....	153
Anexo 10: Gastos preliminares	158

Anexo 11: Activos fijos	160
Anexo 12: Capital de trabajo	161
Anexo 13: Costos de materia prima directa	163
Anexo 14: Costos de mano de obra directa	165
Anexo 15: Costos indirectos totales.....	166
Anexo 16: Estado de resultado proyectado año 2018.....	167
Anexo 17: Estado de resultados proyectado hasta año 2022	168
Anexo 18: Balance de apertura	170
Anexo 19: Balance general proyectado	171

Índice de tablas

Tabla 1 Estudio de competencia directa e indirecta.....	19
Tabla 2: Clientes potenciales	24
Tabla 3Estrategias de marketing	30
Tabla 4Estimación de ventas mensuales por producto	33
Tabla 5Presupuesto de mercadotecnia	34
Tabla 6Tiempo promedio de conservación de frutas	36
Tabla 7: Criterios de selección de frutas.....	37
Tabla 8: Tipo de corte por fruta.....	38
Tabla 9: Criterios de selección de frutas.....	40
Tabla 10: Maquinaria y equipo de producción	69
Tabla 11: Vida útil de los equipos	70
Tabla 12 Materia prima Frutigalletas	77
Tabla 13Materia prima Frutifreeze.....	78
Tabla 14 Materia prima siropes naturales.....	78
Tabla 15 Estimación de costos de materia prima según variación expresado en córdobas.....	79
Tabla 16Proveedores de materia prima	80
Tabla 17 Requerimientos de personal	81
Tabla 18 Gastos generales de producción	82
Tabla 19 Gastos de venta.....	82
Tabla 20 Gastos preliminares	96
Tabla 21 Mobiliario y equipo de oficina	97
Tabla 22 Gastos de administración.....	97
Tabla 23 Inversión fija.....	99
Tabla 24 Activos intangibles	99
Tabla 25 Capital de trabajo.....	100
Tabla 26 Plan de inversión	101
Tabla 27 Ingresos por ventas 2018	102
Tabla 28 Costos de producción 2018.....	111
Tabla 29 Margen de contribución de productos	113
Tabla 30 Flujo de caja proyecto	115
Tabla 31 Flujo de fondos.....	118

1. Introducción del tema y subtema

El plan de negocio o plan de empresa es un documento donde quien desea emprender una aventura empresarial detalla la información acerca de su proyecto. Es un guión, o memoria en sentido amplio, que sirve como base y punto de partida de todo desarrollo empresarial. (Almoguera, 2006, pág. 3). Este documento representa la principal herramienta para decidir si un proyecto es lo suficientemente sólido para crear la empresa, o si es mejor replantear algún aspecto de su idea: es el examen final que todo emprendedor debe aprobar antes de lanzarse al mercado.

En la actualidad el término “emprendimiento” es considerado como uno de los más utilizados, no solo en el ámbito académico, sino también en el entorno empresarial. Druker, (1985) permite entender el emprendimiento como la actitud y aptitud de la persona que le permite afrontar nuevos retos, nuevos proyectos; es una cualidad que hace uso de los recursos con una capacidad para la creación de riqueza. (pág. 26)

En Nicaragua dado el contexto económico y social que actualmente se vive, se ha propiciado el desarrollo del emprendimiento como una importante fuente de oportunidades de crecimiento y mejora.

El gobierno nicaragüense con la finalidad de impulsar tal desarrollo, ha diseñado políticas íntimamente relacionadas con el incremento de pequeñas y medianas empresas nacionales. Estas políticas están enfocadas en motivar a pequeños productores nacionales a emprender sus ideas negocios, fortalecer sus habilidades, aprender a hacer cosas nuevas y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado nicaragüense.

Además de las acciones del gobierno, Nicaragua presenta grandes potencialidades debido a las ventajas comparativas que posee dadas sus riquezas naturales y productivas. Uno de los sectores productivos cuya mayores ventajas presenta es el de fruticultivo, ya que se caracteriza por generar materia prima con altos estándares de calidad y la variedad de los cultivos permite la oferta permanente de los mismos durante todas las temporadas del año. Para el aprovechamiento de esas ventajas, también existen políticas públicas dirigidas principalmente a promover el

consumo de productos orgánicos, naturales y que permitan mejorar la calidad de vida de los nicaragüenses a través de la preservación de su salud y los hábitos alimenticios de calidad.

Materializar el objetivo del gobierno sobre la acción de emprender y aprovechar las ventajas productivas del país, además de requerir el desarrollo de actitudes y aptitudes que permitan afrontar nuevos retos y nuevos proyectos, demanda la realización de estudios que permitan conocer todos los factores económicos que determinen el éxito de la idea a emprender. Siendo así, el diseño de un plan de emprendimiento constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias empresariales.

En este contexto se ha diseñado el presente plan de emprendimiento, con la visión de crear la empresa “FRUTIDELICIAS”, dedicada especialmente a la elaboración de postres a base de frutas nicaragüenses y su comercialización en el departamento de Carazo. Aprovechando así la orientación gubernamental al desarrollo económico del país y las oportunidades y ventajas que presenta el entorno para el emprendimiento de la misma.

En el plan se determinan todos los aspectos mercadológicos, productivos, organizacionales y financieros que conlleva el emprendimiento de la empresa; así como también las estrategias empresariales que permitirán el posicionamiento del negocio en el departamento de Carazo.

Para el establecimiento de todos estos aspectos, se incorporan al plan elementos metodológicos que facilitaron y permitieron, a través de métodos cualitativos y cuantitativos, la obtención de información clave que posteriormente fue procesado y analizado para generar mecanismos de establecimiento de estrategias y decisiones empresariales.

2. Justificación

El presente plan de emprendimiento para la creación de la empresa “FRUTIDELICIAS”, fue diseñado con la finalidad de establecer los elementos mercadológicos, técnicos, administrativos y financieros que son de necesaria consideración para el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado caraceño, las ventajas comparativas del sector frutícola del país respecto a la producción de productos orgánicos de calidad y las políticas gubernamentales que propician el emprendimiento de pequeñas empresas nicaragüenses.

El espíritu joven y la motivación por crear nuevas propuestas de desarrollo económico con énfasis en la innovación, emprendimiento y compromiso social, conllevó al análisis de oportunidades de negocios; proceso del cual se suscitó la idea de emprender una empresa cuyo principal objetivo sea promover la cultura de hábitos alimenticios saludables en Carazo.

Considerando el diagnóstico realizado se logró identificar la oportunidad de emprender la idea de negocio en el mercado de postres; ya que de acuerdo al análisis de este mercado en el departamento de Carazo se evidencia la saturación existente de productos cuyas propiedades alimenticias no son las adecuadas, pues incluyen altos contenidos de azúcares, grasas e ingredientes artificiales poco saludables para los consumidores.

Ante la necesidad de crear nuevas propuestas, los productos de la empresa representan alternativas de consumo mucho más saludables para los caraceños, ya que a diferencia de los clásicos postres, “FRUTIDELICIAS” elaborará postres naturales, con sabores naturales y no utilizará ningún tipo de saborizante o colorante de origen artificial.

Además de lo anteriormente señalado, la realización de la presente investigación faculta la aplicación de todos los elementos y conocimientos teóricos que han sido adquiridos durante la preparación profesional como administradores de empresas. Estableciendo la oportunidad de llevar a la práctica dichos conocimientos a través de la visión de emprendimiento bajo la cual está sustentada la investigación, fortaleciendo además las competencias y habilidades de los investigadores.

De igual modo, se pretende que la investigación sea fuente de aportes a futuros estudios y sirva de base para la realización de nuevas investigaciones y planes de negocios; permitiendo así contribuir y motivar el desarrollo de la innovación y el emprendedurismo en la FAREM, Carazo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer un plan de emprendimiento para lamicro empresa “FRUTIDELICIAS” dedicada a la elaboración y comercialización de postres naturales a bases de frutas frescas, ubicada en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2017.

3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un plan de mercadotecnia para la identificación de la viabilidad comercial del producto.
2. Estructurar un plan de producción para la empresa “FRUTIDELICIAS”, especificando los costos de producción, mantenimiento de equipos y gastos generales de la misma.
3. Elaborar un plan de gestión y organización que visualice los requisitos legales, para la ejecución de los procedimientos, reglamentos y directrices que administren a la empresa.
4. Establecer un plan financiero para la evaluación de la rentabilidad y viabilidad de la empresa “FRUTIDELICIAS”.

4. Desarrollo del subtema

4.1 Plan de Mercadotecnia

Según la American Marketing Association (2012) el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos y estrategias de mercadotecnia, donde también se incluye la proyección de los ingresos.

Otra definición acertada sobre este es: “el plan de marketing es un documento maestro, adaptable a cada empresa en su definición e individual en su resultado, tratamiento y seguimiento”. (Guiu, 2010)

Este es el primer elemento que se elabora dentro de un plan de negocio, en este apartado se plantea la situación actual en forma de análisis y con base a esta se establecen objetivos que pretenden ser alcanzados mediante la formulación e implementación de estrategias de marketing.

A continuación se presentan los elementos que constituyen el plan de marketing de la empresa “FRUTIDELICIAS”, en el que es posible determinar aspectos primordiales para el emprendimiento del negocio.

4.1.1 Descripción de la innovación.

El término innovación se refiere al “cambio que introduce alguna novedad o varias en un contexto o producto” (Definición ABC, 2014), por esta razón se vuelve de vital importancia saber describir de manera clara en qué consiste. Existen varios tipos de innovación como lo son innovación en el producto, en la organización, de mercado, en modelos de negocios y en la gestión empresarial(Cámaras Aragón, 2015).

Al describir la innovación se ha planteado cuál es la propuesta de valor de los productos de la empresa “FRUTIDELICIAS”, es decir qué es lo que los diferencia de los productos similares ya existentes en el mercado y cuáles son los beneficios que el producto innovador aporta.

Tomando en consideración lo señalado anteriormente, la innovación y ventaja competitiva de la empresa radica en la creación de novedosas opciones para promover el consumo de frutas y la alimentación más saludable, mediante el consumo exquisitos postres naturales.

A sus clientes, “FRUTIDELICIAS”les ofrece la experiencia de combinar lo dulce y lo natural, brindándoles la oportunidad de consumir en familia y entre amigos, postres deliciosos sin descuidar su salud; ya que a diferencia de los típicos postres (sorbetes, helados y dulces), los productos “FRUTIDELICIAS” no contienen grandes contenidos de azúcares, ni preservantes, químicos, colorantes, ni grasas.

En la **Ilustración 1** se muestra la diferencia en los aspectos nutricionales que existen entre una taza de helado de chocolate (popularmente comercializado por empresas competencias) y una taza de ensalada de frutas acompañadas con sirope de frutas, similar al que a uno de los productos que ofrecerá “FRUTIDELICIAS”.

Ilustración 1: Diferencias nutricionales entre una taza de ensalada de frutas con sirope y una taza de helado de chocolate.

Hechos Nutricionales		Resumen Nutricional:				Hechos Nutricionales		Resumen Nutricional:			
Tamaño de la Porción: 1 taza		Cals	Grasa	Carbh	Prot	Tamaño de la Porción: 1 taza		Cals	Grasa	Carbh	Prot
por porción		221	0,26g	57,47g	1,05g	por porción		287	14,63g	37,51g	5,05g
Kilojulios 925 kJ		Hay 221 calorías en Ensalada de Frutas Tropicales (Papaya, Banano, Piña y Guayaba, Sólidos y Líquidos, Almibar en Conserva, Enlatados) (1 taza).				Kilojulios 1201 kJ		Hay 287 calorías en Helado de Chocolate (1 taza).			
Calorías 221 kcal		Desglose de Calorías: 1% grasa, 98% carbh, 1% prot.				Calorías 287 kcal		Desglose de Calorías: 44% grasa, 50% carbh, 7% prot.			
Proteína 1,05 g		Tamaño común de las porciones:				Proteína 5,05 g		Tamaño común de las porciones:			
Grasa 0,26 g		Tamaño de la Porción		Calorías		Grasa 14,63 g		Tamaño de la Porción		Calorías	
Grasa Saturada 0,049 g		• 1 onza		24		Grasa Saturada 9,044 g		• 1 pulgada cúbica		20	
Grasa Poliinsaturada 0,082 g		• 100 g		86		Grasa Poliinsaturada 0,545 g		• 1 bola pequeña		95	
Grasa Monoinsaturada 0,082 g		• 1 taza		221		Grasa Monoinsaturada 0,545 g		• 1 porción (66 g)		143	
Colesterol 0 mg						Colesterol 45 mg		• 1 cucharada o porción media		143	
Carbhidrato 57,47 g						Carbhidrato 37,51 g		• 1 porción grande		192	
Fibra 3,3 g						Fibra 1,6 g					
Sodio 5 mg						Azúcar 33,73 g					
Potasio 337 mg						Sodio 101 mg					
						Potasio 331 mg					

Fuente: www.fatsecret.cl

Otro importante elemento innovador es la utilización de frutas frescas en los productos. Las empresas que actualmente ofrecen postres no utilizan como principal ingrediente frutas frescas (como se ilustra a continuación). Algunas de ellas utilizan saborizantes artificiales y otras sí utilizan frutas pero no ofrecen la oportunidad de degustarlas de manera íntegra y fresca como lo hace “FRUTIDELICIAS” y que se ilustrará más adelante.

Ilustración 2: Utilización de las frutas en productos de la competencia de “FRUTIDELICIAS”



Fuente: [google/images](https://www.google.com/search?q=google/images)

Productos y características

La oferta de la empresa se enfoca en poner a disposición de los clientes, productos de calidad. Por ello se ha definido, de acuerdo al estudio de mercado realizado, que los principales postres a comercializar serán los Frutigalletas y los Frutifreeze.

Estos productos se caracterizan por incluir elementos de los postres tradicionales, como por ejemplo conos de galleta dulce y siropes. Sin embargo, se incluye como principal ingrediente las frutas frescas de temporada, cuyos sabores, frescura y diversidad de colores, permiten que el cliente consuma un producto delicioso, más natural y sobre todo diferente.

El primer producto “FRUTIDELICIAS” es el Frutigalletas (**Ver Ilustración 3**), este producto representan una forma más divertida y novedosa de consumir frutas, ya que en él se combinan la frescura de las frutas con los sabores dulces y ácidos de la galleta y los siropes naturales. En este producto se reúne una explosión de sabores que harán que el cliente disfrute mucho más el consumo de frutas.

Ilustración 3 Presentación Frutigalletas

<p>Producto: Frutigalleta</p>	<p>Ingredientes:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas naturales: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Papaya ⇒ Melón ⇒ Sandía ⇒ Piña ⇒ Banano ⇒ O frutas de temporada (mango, mandarina, níspero, guayaba) • Cono de galleta dulce • Sirope: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Piña ⇒ Tamarindo ⇒ Maracuyá

Para aquellos que buscan alternativas deliciosas de productos refrescantes, los Frutifreeze (ver **Ilustración 4**) es una excelente opción. Estos son productos que incluyen en su preparación frutas tropicales procesadas y congeladas que aportan el toque refrescante, y para dar un elemento dulce incorpora deliciosos sabores de siropes naturales.

Ilustración 4: Presentación Frutifreeze

Producto: Frutifreeze	Ingredientes:
	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de hielo saborizado: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Frutas tropicales: Papaya, Melón y piña o frutas de temporada (mango, mandarina, naranja) ⇒ Azúcar ⇒ Agua • Sirope: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Piña ⇒ Tamarindo ⇒ Maracuyá

Marca

La marca según Fischer y Espejo (2011), “es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de los productos de los competidores” (pág. 119).

Además de diferenciar los productos de la empresa y dar prestigio a la misma, la marca permite mediante la promoción posicionar los productos en la mente del consumidor. Siendo así y dando la importancia que requiere, se ha definido que la marca de la empresa adopte el mismo nombre de la empresa: “FRUTIDELICIAS”.

Para su definición se han tomado en cuenta elementos mercadológicos principalmente de atracción de la atención de los clientes y destacando la propuesta de valor, enfocada en la utilización de frutas frescas nicaragüenses de calidad orgánica.

El compromiso de la empresa se basa en promover el consumo de postres más saludables, a través de la creación de nuevas alternativas para que los consumidores satisfagan sus deseos sin descuidar su salud; de esta manera la marca “FRUTIDELICIAS” se caracteriza por promover el consumo de postres más saludables y la creación de nuevas experiencias en formas y sabores de frutas frescas.

Isologo y eslogan

El isologo es un tipo de representación que sirve para simbolizar, mediante palabras y elementos gráficos, la marca de la empresa (García M. , 2011). A diferencia de otras representaciones, en el isologo el texto y el icono son un solo elemento y juntos forman la verdadera identificación gráfica de la marca.

Por otro lado, el eslogan representa un elemento de vital importancia; ya que es la frase que acompaña a la marca, y por lo tanto, añade valor mercadológico y estratégico a la empresa. Mediante su utilización es posible generar cierto impacto en los clientes, siendo esta una de las principales razones por las que es necesario crearlo. (Borges, 2016)

Dada la importancia que tienen ambos elementos, se han creado para empresa con principal característica de destacar y proyectar el valor que tienen los productos

“FRUTIDELICIAS” y los beneficios que les ofrece, especialmente la calidad natural, innovación y exquisito sabor de los mismos.

Como muestra la **Ilustración 5**, el isologo de la empresa es una representación sencilla pero que identifica las características de la marca. Para su diseño se han retomado elementos de marketing, como la psicología de los colores (explicada en la ilustración) y también la figura de una fruta que hace alusión y destaca la utilización de las frutas en los productos.

Además se contiene el texto con el nombre de la marca, para que sea de mayor facilidad la identificación de la misma, y al combinarse con la figura genere atracción y tome el sentido de lo que se desea proyectar: naturaleza, frescura, sabor, novedad y salud.

Ilustración 5: Isologo “FRUTIDELICIAS”



El eslogan fue creado con el objetivo de resaltar el isologo y dar un elemento extra al diseño, además de complementar lo que desea transmitir, especialmente destacar lo rico de

los productos y su calidad natural. Se utilizó el color rojo, cuyo significado (pasión, atracción y poder) completa el impacto que se desea generar.

La frase o eslogan que acompaña al isologo es: “*deliciosas por naturaleza...*”, la cual como se explicó anteriormente, busca transmitir un mensaje y también crear un elemento de atracción a los clientes. En la **Ilustración 6** se presenta el isologo de la empresa complementado con la frase eslogan, representación que se utilizará en materiales publicitarios, promocionales y atributos de los productos.

Ilustración 6: Isologo y eslogan “FRUTIDELICIAS”



Empaque

Según Kotler y Armstrong (2008), el empaque puede incluir hasta 3 niveles: el empaque primario es el envase inmediato del producto, el empaque secundario se refiere al material que protege al empaque primario y que se desecha cuando se va a usar el artículo; y por último el empaque de embarque, se refiere al empaque necesario para el almacenamiento, identificación o transporte. (pág. 298)

Por las características de los productos el empaque es sencillo y característico de este tipo de postres. En el caso de las Frutigalletas tiene como envase primario una taza de polietileno la cual además contendrá el isologo de la marca (descrito en secciones anteriores) y la información nutricional del producto.

Para el Frutifreeze se utilizará como empaque primario un vaso plástico transparente de 12 onzas que portará la etiqueta con el isologo y la información nutricional. En la ilustración siguiente muestran los empaques que se utilizará para los productos.

Ilustración 7: Envase productos Frutidelicias



Fuente: *Google images*

Etiqueta

Para Thompson (2009), “la etiqueta es una parte fundamental del producto, sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo, dar un servicio al cliente y por supuesto, también para cumplir con las leyes, normativas o regulaciones establecidas para cada industria o sector”.

Para los productos Frutidelicias se han diseñado etiquetas presentadas a continuación, cuyo contenido incluye el isologo, eslogan e ingredientes de cada producto. Asimismo, se presenta la información nutricional determinada por una especialista en nutrición.

Ilustración 8 Etiqueta de Frutigalleta

Información Nutricional		Ingredientes: sandía, papaya, melón, banano, piña, azúcar, harina simple, esencia de vainilla y canela
Tamaño de porción	369 g	
Cantidad por Porción		
Energía	473 Kcal	
Grasa Total	1.7 g	
Carbohidratos	46 g	
Calcio	107 mg	
Fibra	8.14 g	
Vitamina A	1.92 mg	
Vitamina B	4.08 mg	
Vitamina C	0.25 mg	

Ilustración 9 Etiqueta de Frutifreeze

Información Nutricional		Ingredientes: papaya, melon, banano, piña, azúcar y canela
Contenido Neto	12 oz	
Cantidad por Porción		
Energía	40.63 Kcal	
Grasa Total	0.11 g	
Carbohidratos	8.62 g	
Calcio	6.63 mg	
Potasio	7.92 mg	
Vitamina A	3.32 mg	
Vitamina B	4 mg	
Vitamina C	0.44 mg	

Destacar la información nutricional en la etiqueta es primordial porque permite mostrar a los clientes los aportes nutricionales de cada producto; ya que los productos más que una

mezcla de sabores, son una combinación bien pensada de cómo aportar más beneficios nutricionales y aprovechar las bondades de los ingredientes.

Tal y como se aprecia en la etiqueta, los productos de la empresa no aportan grandes cantidades de azúcares ni grasas; al contrario, representan una importante fuente de vitaminas y minerales respecto a las porciones de cada uno.

Según la información nutricional determinada por una profesional de la nutrición, los productos Frutidelicias aportan los beneficios adecuados para una persona que antoje consumir un postre. Además hace hincapié en la diferencia nutricional entre una taza de sorbete convencional y un postre natural como Frutigalleta o Frutifreeze. (Bermúdez, 2017)

4.1.2 Comparación del producto con la competencia.

Para ofrecer un producto distinto que el de la competencia es necesario que este cuente con una ventaja diferencial que sea capaz de influir en el comportamiento de compra del consumidor, para hacerlo de manera acertada se tiene que estudiar al consumidor, su proceso de toma de decisiones y expectativas en cuanto a los productos de los competidores. (Packaging, 2014)

Este análisis se debe basar en la comparación de todos los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), estos tienen que ser estudiados abarcando cada detalle, como lo son las formas de presentación, empaque, precios, formas de distribución y medios de publicidad utilizados, horarios de apertura, sus proveedores, entre otros.

Para un pleno análisis y comparación de la competencia se han realizado visitas directas, sin intermediarios, ya que esto permite a los investigadores no pasar ningún detalle por alto. Además se han visitado sus sitios web y redes sociales, ya que en estas plataformas es posible encontrar información detallada y opiniones de los clientes sobre el producto ofertado.

La empresa “FRUTIDELICIAS” elabora y comercializa postres con calidad natural. Sus productos no son clasificados como 100% helados o dulces, sin embargo por sus características son considerados postres. Según el Valle(2012), el postre es el plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida. Así que cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, tartas, pasteles, helados, bombones, etc. Por extensión se denomina postre a cualquier comida dulce incluso si su objetivo no es ser ingerido al final de la comida.

En el departamento de Carazo existen muchas empresas que se dedican a comercializar postres, entre ellos helados, dulces y reposterías. Tomando como referencia las cualidades de los productos de la empresa, se han definido como competencia las empresas dedicadas a comercializar helados, sorbetes y batidos naturales.

Para realizar la comparación es necesario establecer que la competencia directa está constituida por aquellas empresas o negocios que venden un producto igual o casi igual al de “FRUTIDELICIAS”, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo. Por otro lado, la competencia indirecta es aquella donde las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscan satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.(Arias, 2010)

Cabe señalar que por la oferta de estas empresas, la competencia directa de “FRUTIDELICIAS” es la Sorbetería Herrera, ya que sus postres poseen características similares a los del negocio (productos naturales). Las demás empresas tomadas en cuenta en el estudio, son consideradas como competencia indirecta ya que comercializan productos sustitutos a los de la empresa “FRUTIDELICIAS” (helados industrializados y batidos naturales).

Mediante el diagnóstico previo de la competencia, se ha diseñado la siguiente tabla que presenta el nombre de la empresa competencia, los principales productos que ofrece a la

población caraceña, los precios de sus productos, la forma por medio el cual efectúan el pago sus clientes, sus principales puntos de ventas y sus acciones promocionales.

Tabla 1 Estudio de competencia directa e indirecta

MARCA/ EMPRESA	PRODUCTOS	PRECIOS C\$	FORMAS DE PAGO	Puntos de ventas	Promoción y publicidad
	<ul style="list-style-type: none"> Balas Sorbetes envasados 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 10-15 Entre 22-220 	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjetas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento propio Tiendas de conveniencia Otros establecimientos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con medidas promocionales Utilización de medios publicitarios populares: radios jinotepinas y revistas informativas.
	<ul style="list-style-type: none"> Helados Paletas Batidos energizantes Sorbetes envasados 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 25-70 Entre 22-40 Entre 50-65 Entre 110-250 	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjetas de crédito (Sorbeterías) 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento fijo Otros establecimientos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> Promociones por temporadas basada en descuentos. Publicidad principalmente digital en redes sociales y también televisión.
	<ul style="list-style-type: none"> Helados Paletas Malteadas Banana Split Sorbetes envasados 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 22-70 Entre 12-24 Entre 40-50 Entre 45-55 	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjetas de crédito (Sorbeterías) 	<ul style="list-style-type: none"> Sorbeterías Tiendas de conveniencia Puntos de venta móviles (carritos) Otros establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Promociones mensuales: productos al 2x1, descuentos en productos seleccionados y promociones

		<ul style="list-style-type: none"> • Entre 50-260 		comerciales	especiales por día de las madres y temporada navideña.
<p>Pequeñas empresas informales y vendedores ambulantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Batidos • Chocobananos • Helados caseros • Raspados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 20-55 • Entre 5-10 • Entre 5-10 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de ventas domésticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Por las características de estos negocios no hacen uso de medios publicitarios. La publicidad generalmente utilizada es boca a boca. • No desarrollan medidas promocionales.

Al estudiar la competencia de “FRUTIDELICIAS” se puede identificar el posicionamiento que tienen estas marcas en el mercado, esencialmente por la calidad de sus productos, los años al servicio del cliente y sus estrategias de marketing.

Cabe señalar que estas empresas se diferencian entre sí principalmente por las estrategias que implementan. Mientras una realiza múltiples campañas publicitarias y promocionales (Eskimo), otra trabaja en la constante diversificación de productos (Dos Pinos), y otra como Sorbertería Herrera confía en su prestigio y calidad para mantenerse en el mercado. En el caso de los negocios informales, estos no llevan a cabo actividades promocionales pero empujan sus ventas basadas en precios bajos.

Un elemento importante de destacar es la diferencia en cuanto a canales de distribución y precios. Eskimo posee productos con precios accesibles para un amplio segmento de mercado, así como también un sin número de puestos de ventas fijos y móviles. Por su parte, Dos Pinos ofrece productos para un segmento más reducido, ya que sus precios son menos accesibles y se limita a tener únicamente establecimientos fijos.

En el caso de la oferta de Sorbetería Herrera se caracteriza por ser bastante accesible en cuanto a precios, pero solo cuenta con establecimiento fijo y cuya ubicación ha sido la misma durante décadas. Los negocios informales poseen precios inferiores, dada la calidad de sus productos y sus puntos de ventas se ubican en los hogares de los propietarios del negocio.

Por lo anteriormente descrito, se puede determinar que la empresa “FRUTIDELICIAS” podría aprovechar debilidades identificadas en la competencia, diseñar y desarrollar estrategias mercadológicas enfocadas en lograr posicionar la marca en un mercado ocupado por empresas de mucho prestigio y popularidad.

4.1.3 Mercado/ Zona comercial.

En términos económicos generales, el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos (Stanton, Etzel, & Bruce, 2004, pág. 49). Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como el producto o una zona determinada.

Por otra parte, una zona comercial es considerada una extensión territorial que se encuentra ubicada dentro de las grandes ciudades y cuyo objetivo principal es el comercio, tal ha sido la aceptación de la sociedad, el desarrollo de la producción y el comercio que se han destinado lugares específicos para esta actividad (ConceptoDefinición, 2016). Considerando factores mencionados en apartados anteriores, la zona comercial de la empresa “FRUTIDELICIAS” se ha establecido que será la ciudad de Jinotepe.

Según datos del Banco Central de Nicaragua (2017), Jinotepe cuenta con 9,525 edificaciones. De estas, 6,335 (66.5%) se utilizan exclusivamente como viviendas; 1,640 (17.2%) se destinan para establecimientos económicos ubicados en un local independiente en mercados, centros comerciales, bancos, instituciones financieras, supermercados u otras ubicaciones; 1,223 (12.8%) son edificaciones utilizadas como viviendas con actividad económica y 327 (3.4%) se utilizan para otros usos como bodegas, garajes, cementerios y edificios en construcción o en ruinas.

La información presentada por el BCN permite conocer el nivel de dinamismo que tiene este municipio y la influencia económica que ejerce en el resto del departamento. Al contar con tantos establecimiento comerciales, reúne un considerado número de compradores y trabajadores de otros municipios que generan oportunidades para “FRUTIDELICIAS”.

4.1.4 Segmentación de mercado (clientes potenciales).

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 61)

Según Sanabria, Selva, Arbuola, y Ruiz (2010), “no existe una sola forma de segmentar un mercado. Los mercadólogos tienen que probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado”. (pág. 111)

Considerando este último aporte, se han utilizado 3 tipos de segmentación del mercado. La segmentación geográfica, que consiste en dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, municipios, ciudades o barrios; la segmentación demográfica que permite dividir un mercado en grupos con base en variables demográficas como: edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, ocupación, religión, etc.; y la segmentación psicográfica, la cual divide un mercado en diferentes grupos con base en clase social, estilo de vida o características de personalidad. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 64)

De acuerdo a la segmentación geográfica realizada, los clientes serán habitantes del departamento de Carazo. Para estimar la población total se realizó una proyección en base al censo poblacional realizado en 2005 por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) utilizando una tasa de crecimiento de 1.1% según el Banco Mundial y cuyo procedimiento se presenta en el anexo correspondiente (**ver Anexo 1**).

El resultado de la proyección realizada para el año 2016 es de 187, 310 personas. Sin embargo, no todas estas personas se consideran clientes de la empresa; principalmente al tomar como referencia las características del producto y la cultura de consumo de postres en el país, la cual indica que las personas que consumen con mayor frecuencia productos dulces o postres son los niños, jóvenes y personas menores de 45 años que por lo general, no presentan condiciones clínicas que limiten el consumo de los mismos.

Siendo así, la segmentación por grupos etáreos se ha definido entre el rango de 20 a 39 años. Cabe señalar que en este rango de edad se encuentran personas cuya cultura de consumo de postres es mayor, además que forman parte de la población económicamente ocupada del departamento y cuyas características psicográficas se orientan al consumo de este tipo de productos cuando realizan salidas recreativas, familiares o entre amigos.

Otro factor importante tomado en cuenta, es que la empresa pretende promover la cultura de alimentación más saludable; razón por la cual dentro de los clientes principales se encuentran las personas interesadas en cuidar de su salud y buscan alternativas de consumo más saludable y que en su mayoría se encuentran en el rango de edad establecido anteriormente.

Dadas las situaciones planteadas, el número de personas dentro del rango etéreo según la proyección realizada para el año 2016, es de **57,822**, cifra que incluye a los pobladores de los 8 municipios del departamento de Carazo. **(Ver Anexo 1)**

Tabla 2: Clientes potenciales

SEXO	Hombres- Mujeres
EDAD	20-39 años
NIVEL ECONÓMICOS	Medio
GEOGRÁFICO	Departamento de Carazo, Nicaragua
PSICOGRÁFICO	Personas amantes de los postres y las frutas, que prefieren consumir productos naturales y tiene conciencia sobre la importancia de cuidar su salud; que sientan motivación por el consumo de postres novedosos y que buscan compartir experiencias nuevas y agradables entre amigos y familia.

4.1.5 Demanda total.

En términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado. Diversos mercadólogos han atribuido infinidad de conceptos que son de gran utilidad para la comprensión del mismo. Según Fisher y Espejo (2011), la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado".

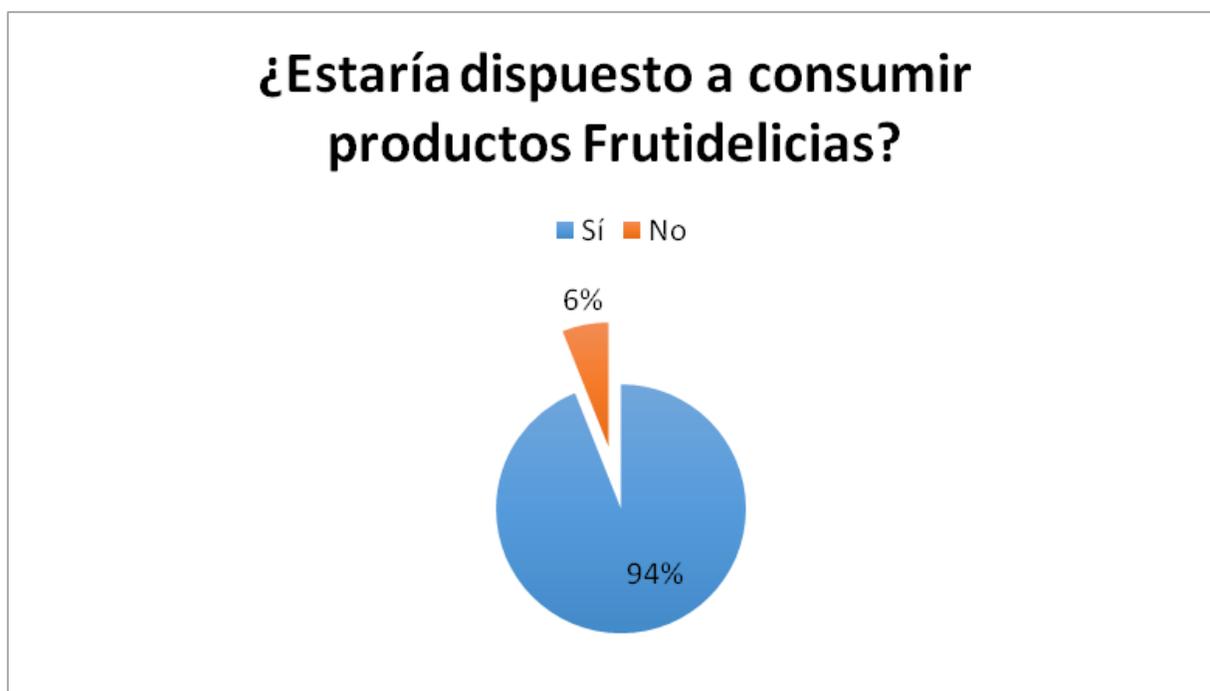
El cálculo de la demanda es gran importancia en cualquier empresa, porque representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos; así mismo define la magnitud de la inversión a realizar y permite estimar los volúmenes de producción y los costos operativos.

Considerando esto, se ha calculado la demanda de los productos de la empresa para conocer el grado de aceptación de los mismos en el mercado meta. A continuación se presenta el cálculo de la demanda total, real e insatisfecha de los productos "FRUTIDELICIAS".

De acuerdo a datos obtenidos en la encuesta realizada por el equipo investigativo, se obtuvo que el 94% de la población objetivo acepta el producto, únicamente un 6% no estaría dispuesto a consumir productos "FRUTIDELICIAS".

Los resultados obtenidos son presentados en la **Ilustración 10** y son considerados muy positivos para la empresa, puesto que indican que 9 de cada 10 personas incluidas en el segmento establecido comprarían los productos; representado grandes oportunidades para la empresa y facilitando la determinación del nivel de ventas posibles.

Ilustración 10: Aceptación de productos "FRUTIDELICIAS"



Haciendo uso de estos datos se puede proceder al cálculo de la demanda real de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda real} = \text{demanda total} * \text{porcentaje de aceptación}$$

$$\text{Demanda real} = 57,822 * 94\%$$

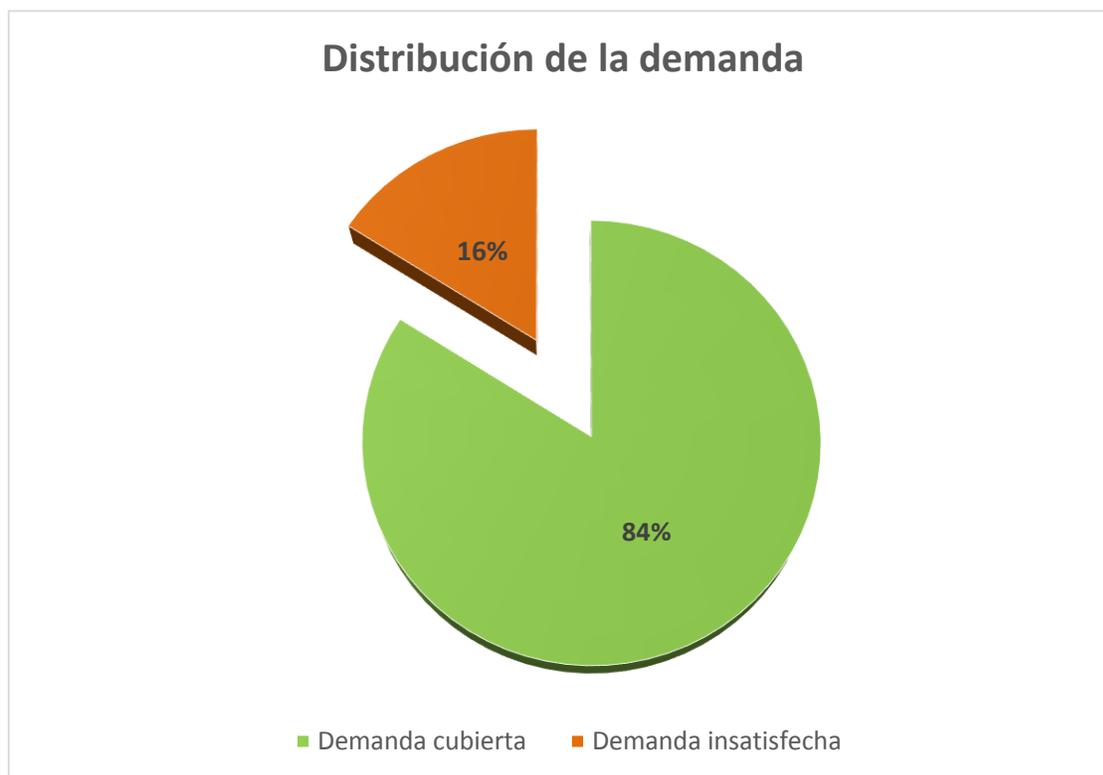
$$\text{Demanda real} = \mathbf{54,353}$$

La demanda real es de **54,353** personas del departamento de Carazo en un rango etáreo de 20 a 39 años.

Para proceder a calcular la demanda insatisfecha es necesario conocer qué porcentaje de la demanda ya está cubierta por la competencia. Se estima, según información calculada en base al análisis del instrumento investigativo realizado, que el 84% de esta demanda ya está cubierta,

siendo el mayor competidor Sorbetes Herrera cubriendo un 46%, seguido de Eskimo con un 22% y Dos Pinos con el 16% y se presentan en la **Ilustración 11** a continuación:

Ilustración 11: Distribución de la demanda



Una vez conocida la demanda cubierta por la competencia se calcula la demanda insatisfecha, mediante la fórmula que incluye la demanda real y la demanda que está cubierta por la competencia (obtenida mediante la operación de multiplicar la demanda real por 84% correspondiente al porcentaje de cobertura de la competencia):

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda real} - \text{demanda cubierta por la competencia}$$

Con datos calculados previamente, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Demanda insatisfecha} = 54,353 - (54,353 * 84\%)$$

Demanda insatisfecha= 54,353 - 45,657
 Demanda insatisfecha= **8,670**

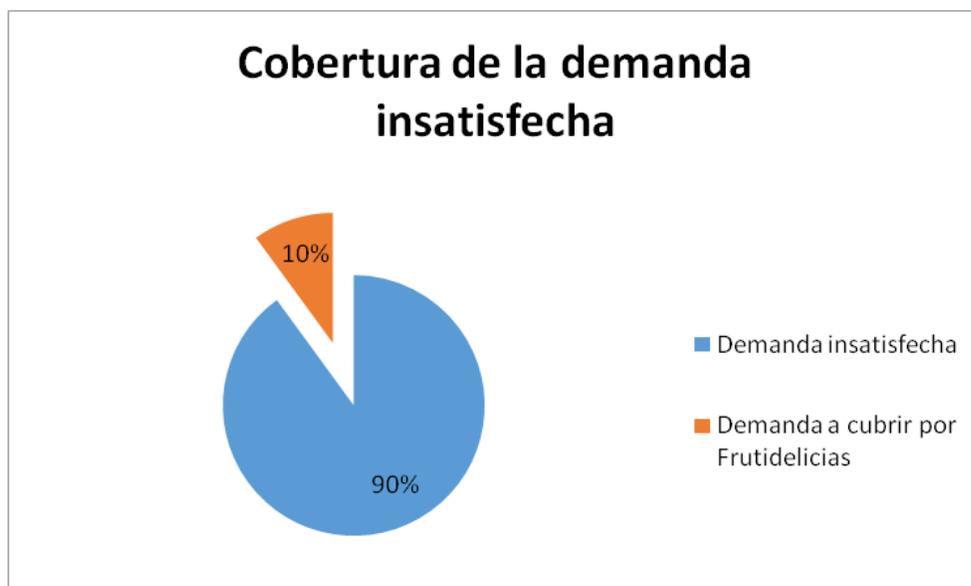
Los datos resultantes indican que de las 54, 353 personas que forman parte de la demanda real de los productos, **8,670** por diversas razones no satisfacen sus deseos y necesidades con la oferta actual de la competencia.

4.1.6 Participación de mercado esperada.

Al ser una micro empresa y considerando elementos como el posicionamiento de la empresa en su fase de introducción, así como también la capacidad productiva, la empresa “FRUTIDELICIAS” pretende satisfacer el **10%** de la demanda insatisfecha, lo que equivale a **870 personas**.

Es importante destacar que de acuerdo a datos obtenidos mediante la técnica de la observación y monitoreo de la competencia, las empresas ya posicionadas en el mercado atienden en promedio 1,320 personas al mes (44 diario). Lo que significa que “FRUTIDELICIAS” en su etapa de introducción al mercado podrá satisfacer la demanda de 870 personas,teniendo en cuenta que a medida que la empresa vaya creciendo la proporción de cobertura de demanda insatisfecha y por ende la participación, será mayor.

Ilustración 12 Cobertura de la demanda insatisfecha



4.1.7 Estrategia de mercado.

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos que se incluyen en el plan. Las estrategias de marketing son acciones que desarrolla la empresa para sus objetivos de marketing y definen cómo se van a conseguir los objetivos comerciales en la empresa (Espinosa, 2015)

La empresa “FRUTIDELICIAS” tiene como principal objetivo de marketing lanzar al mercado los productos de la empresa y alcanzar el posicionamiento de la marca en el departamento de Carazo. Para lograr con estos objetivos implementará la **estrategia de desarrollo de producto**, la cual tiene como meta introducir nuevos productos en mercados existentes.

A continuación se definen los objetivos de esta estrategia de mercadotecnia relacionadas con el marketing mix que la empresa “FRUTIDELICIAS” pretende desarrollar en el corto plazo, ya que al ser una nueva empresa deberá monitorear el entorno para posteriormente actualizar y rediseñar sus estrategias

Elemento del marketing mix	Objetivo	Acciones	Responsable
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Introducir al mercado caraceño productos de calidad natural que beneficien a los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> Garantía de la calidad natural del producto y la utilización de materia prima orgánica y fresca. Creación de presentaciones y empaques personalizados, innovadores y diferentes a los de la competencia que permitan la identificación de la marca Implementación de servicio de atención al cliente de calidad, enfocado en la empatía, el respeto y buena comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Encargados de despacho Cajero
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar los productos “FRUTIDELIAS” a través de oferta con precios accesibles para el segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de los productos “FRUTIDELICIAS” al mercado a un bajo precio para lograr una rápida penetración Diversificación de precios de acuerdo a las características de los productos, para que los consumidores tengan opciones de consumo considerando los precios disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador

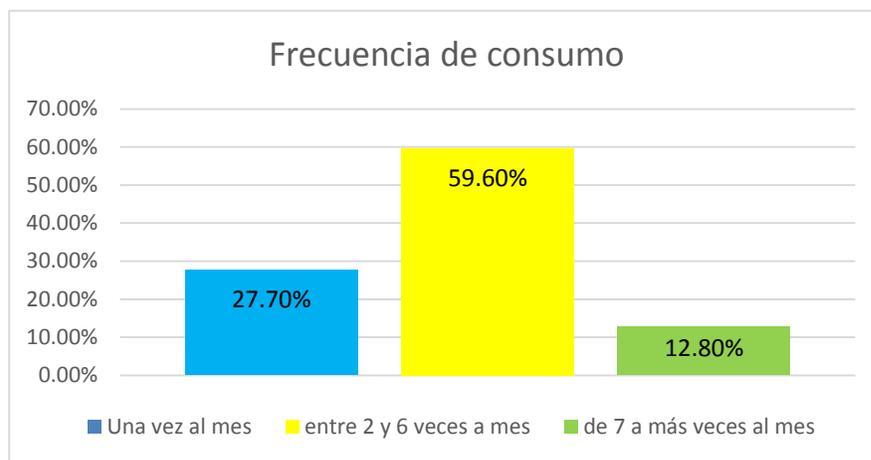
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> Definir puntos de ventas estratégicos para fácil comercialización de los productos “FRUTIDELICIAS”. Utilización de canal de distribución directa, que permita entregar al consumidor productos frescos y con mayor rapidez Disposición de un establecimiento físico para la comercialización de los productos, cuyas características principales sean la comodidad, ambiente acogedor, seguridad y buena presentación. Diseño puestos de ventas móviles para comercializar los productos de la empresa fuera de su establecimiento físico y ponerlos a una mayor disponibilidad a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar la marca “FRUTIDELICIAS” a través del diseño del plan de comunicación que incluya actividades de publicidad, promociones y relaciones públicas. Desarrollo de campañas publicitarias dirigidas al segmento de mercado haciendo uso de medios publicitarios como radio, volantes y afiches. Implementación de la publicidad digital mediante plataformas virtuales y redes sociales. Participación en ferias gastronómicas, culturales o de turismo desarrollada por instituciones de gobierno en el departamento de Carazo. Desarrollo de un plan de relaciones públicas que incluya la realización de actividades recreativas, degustaciones y eventos sociales para los clientes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador

4.1.8 Estimación de venta

Al estimar la demanda en unidades físicas es necesario tomar en cuenta la frecuencia con que los clientes están dispuestos a consumir este producto, la mayoría de las personas están dispuestas a consumir “FRUTIDELICIAS” al menos 2 veces por mes con un 59.6%, con frecuencia de una vez por mes un 27.7% y más de 7 veces al mes el 12.8%.

La **Ilustración 13** muestra la información mencionada en el párrafo anteriormente presentado.

Ilustración 13 Frecuencia de consumo



Tomando como referencia esta información, es posible estimar la venta de cada uno de los productos en el primer año de operaciones de la empresa.

Cabe señalar que para la estimación de la venta se tomó en consideración que la demanda es cíclica o estacional, ya que esta varía en algunos períodos del año, por circunstancias climatológicas y por las características de los productos.

Tal como se muestra en la tabla siguiente, las ventas se presentarán incremento en los meses de la temporada de verano, así como en los meses festivos tales como mayo (día de la madre), julio (mes de fiestas patronales de Jinotepe) y diciembre por fiestas navideñas.

Tabla 4 Estimación de ventas mensuales por producto

Ventas unidades físicas	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Frutigalletas	1646	1744	1832	1923	1865	1809	1900	1843	1898	1841	1897	2010
Frutifreeze	411	440	462	485	471	457	479	465	479	465	479	507

Es importante destacar que la estimación está relacionada con la capacidad productiva de la empresa y la demanda que se calculó anteriormente.

4.1.9 Presupuesto de mercadotecnia.

Tabla 5 Presupuesto de mercadotecnia

Descripción	Detalles	Cantidad	Costo	Costo mensual	Costo trimestral
Publicidad radial	Viñeta radial en Radio OK-Jinotepe. Alcance en todo el departamento de Carazo	3 menciones diarias	C\$ 15.55 x mención	C\$ 1,400	C\$ 4,200
Marketing digital	Anuncio publicitario pagado en Facebook	alcance promedio de visualizaciones: 300-895 usuarios diarios	C\$30.00 diarios	C\$ 900	C\$ 2,700
Publicidad gráfica	Banner Full color 2m x 1m	1	C\$ 900.00	C\$ 900	
Material POP	Volantes informativos	200	C\$ 1.25	C\$ 250	C\$ 750
Participación en ferias de economía familiar municipal	Alquiler de mesas, silla y pago de transporte.	2 sábados al mes	C\$400.00	C\$800.00	C\$2,400.00
Participación en actividades recreativas y sociales	Productos para degustaciones (C\$420.00) 4 Certificados de regalos (C\$ 120.00 c/u) Elementos decorativos (C\$300.00)	4 veces al año	C\$1,200.00	-	C\$1,200.00
			Total	C\$ 4,250.00	<u>C\$ 11,250.00</u>

4.2 Plan de producción

El plan de producción es la sección del plan de negocios cuyo objetivo principal es detallar cómo se van a fabricar los productos que se disponen a vender y los recursos humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo el proceso de producción.

El plan de producción detalla cómo se van a fabricar o adquirir los productos que se han de vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que son necesarios en la empresa para llevar adelante la nueva actividad. (Almoguera, 2006, pág. 23)

4.2.1 El proceso de producción.

Un proceso de producción es un sistema dinámico constituido por un conjunto de procedimientos técnicos de modificación o transformación de materias primas, sean estas de origen animal, vegetal o mineral, y que puede valerse tanto como de mano de obra humana, maquinaria o tecnología para la obtención de bienes o servicios (Significados, 2013).

Descripción del proceso de producción

La elaboración de los productos “FRUTIDELICIAS” (Frutigalletas y Frutifreeze) implica una preparación previa al proceso de terminación y entrega al cliente final; esto debido a que por las características de los productos, es necesario pasar por un procedimiento de congelamiento y este requiere un tiempo considerable.

Dado que el cliente no debe esperar por un largo periodo para recibir su producto, el proceso de producción como tal se ha dividido en dos etapas: una de preparación y otra de terminación, la cual se realiza una vez que el cliente solicita el producto.

Frutigalletas

A continuación se describen los procedimientos necesarios para la preparación y terminación de los conos frutas con sirope.

a. Recepción y almacenamiento de materia prima

La recepción de materias primas se establece como la primera etapa en la elaboración de los productos. En este paso es necesario registrar la procedencia y las características principalmente de las fruta; entre ellas: color, textura, olor y especialmente el grado de maduración.

Al ser productos perecederos, el almacenamiento de las frutas no deberá ser superior a 8 días y dependerá del tipo de cuidado que requieren. En la Tabla 37 se muestra el periodo promedio que es posible almacenar cada fruta.

Tabla 6Tiempo promedio de conservación de frutas

Frutas	Tiempo promedio de preservación (días)	Condiciones de almacenamiento requeridas
Sandía	8	Almacenar en lugar fresco
Papaya	5	Almacenar en lugar fresco y sin exposición al sol o humedad.
Banano	3	Almacenar en lugar fresco y sin exposición al sol o humedad.
Melón	4	Almacenar en lugar fresco y sin exposición al sol o humedad.
Piña	5	Almacenar en lugar fresco y sin exposición al sol

Fuente: Equipo investigador

Para la elaboración del producto y como se mencionó en la descripción de la innovación (ver sección 8.1.1), se requiere el cono de galleta y las frutas señaladas en la tabla anterior.

b. Selección

En este punto se eliminan la materia prima (frutas) que no cumpla con los requisitos establecidos por la empresa para su utilización en este producto. Sin embargo, en caso de no cumplir con las requerimientos, la materia prima podrá ser utilizada en otros productos; ya que las especificaciones en cuanto a textura y nivel de maduración de las frutas es diferente y es utilizable siempre y cuando permita alcanzar el nivel de calidad establecido.

En la siguiente tabla se muestran los criterios de selección de las frutas a utilizar en los conos frutas:

Tabla 7: Criterios de selección de frutas

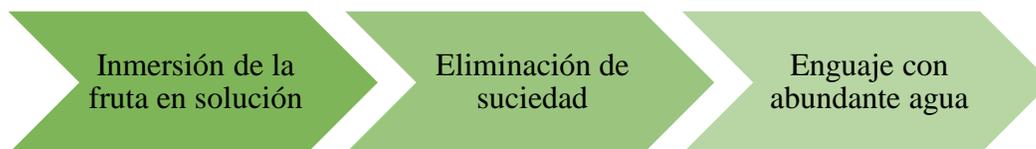
Frutas	Nivel de maduración	Descripción
Sandía	80%	Deberá garantizarse que el color y olor de la fruta sea el adecuado.
Papaya	70%	La textura no deberá ser blanda, ni sólida en extremo. Deberá tener buen color, sabor y el olor debe ser el adecuado.
Banano	70%	La textura y color son fundamentales. NO podrá seleccionarse cuando presente textura muy blando o color oscuro.
Melón	75%	La textura no deberá ser blanda, ni sólida en extremo. Deberá tener buen color, sabor y el olor debe ser el adecuado
Piña	80%	Para ser seleccionada deberá tener buen color y evaluar el nivel de maduración para garantizar buen sabor.

c. Lavado:

Este procedimiento es necesario para garantizar la eliminación de impurezas o partículas extrañas que suelen adherirse a las frutas. Esta operación se puede realizar por inmersión, agitación o aspersión; para ello se recomienda el uso de una solución desinfectante. Por recomendaciones médicas las soluciones desinfectantes no deberán contener un

concentración de cloro superior a 0.02% y el tiempo adecuado en entre 12-15 minutos. Posteriormente se debe enjuagar la fruta para finalizar el procedimiento.

Ilustración 14: Etapas del lavado de frutas



d. Pelado:

Con las frutas debidamente lavadas, se procede a pelarlas de manera manual, con el debido cuidado y normas de higiene.

e. Cortado de frutas

Para el cortado de la frutas es necesario tomar en consideración el tipo de corte a realizar en dependencia de las frutas (ver **Tabla 39**). El tamaño de los trozos deberán ser lo más homogéneo posible y de tamaño apto para su introducción al cono de galleta.

Tabla 8: Tipo de corte por fruta

Frutas	Tipo de corte
Sandía	Cuadro
Papaya	Cuadro
Banano	Rodaja
Melón	Cuadro
Piña	Cuadro

f. Almacenaje

Una vez cortadas las frutas, deberán ser almacenadas en termos plásticos con tapas que garanticen la frescura de las frutas. Posteriormente es necesario llevarlas a temperatura adecuada para su preservación.

Cabe señalar que los procedimientos d, e y f se realizarán diariamente para evitar almacenar por un periodo prolongado y poner en riesgo la preservación de las frutas y especialmente su frescura. En el caso del banano, este deberá ser pelado y cortado únicamente cuando sea necesaria su utilización.

g. Preparación del cono

Este procedimiento se lleva a cabo una vez que es solicitado el producto por el cliente. Básicamente consiste en envolver el cono de galleta en la servilleta, de manera que quede protegido la parte inferior del mismo.

h. Rellenado del cono con las frutas

Una vez preparado el cono se procede a introducir los trozos de frutas previamente cortados. Se deberá acomodar adecuadamente cada trozo para que pueda caber la cantidad de fruta establecida.

i. Elección del sirope

La elaboración de los siropes naturales es un proceso previo, en la terminación del cono fruto únicamente se debe solicitar al cliente que elija su sabor favorito, para retirarlo del lugar de almacenamiento y proceder a colocar la porción establecida.

Una vez agregado el sirope elegido al cono de frutas, se procede a entregar el producto al cliente.

Frutifreeze

A continuación se describen los procedimientos necesarios para la preparación y terminación de los Frutifreeze.

a. Recepción y almacenamiento de materia prima

En esta etapa es necesario registrar la procedencia y las características principalmente de las frutas; entre ellas: color, olor y en especial la textura.

b. Selección

En este punto se eliminan la materia prima (frutas) que no cumpla con los requisitos establecidos por la empresa para su utilización en este producto. Para la elaboración de este producto, podrán ser utilizadas las frutas que por textura o grado de maduración no pueden ser usados en los conos fruta.

Tabla 9: Criterios de selección de frutas

Frutas	Descripción
Sandía	Deberá garantizarse que el color y olor de la fruta sea el adecuado.
Papaya	La textura puede ser blanda pero debe garantizarse que el sabor sea el adecuado, tenga buen color y el nivel de maduración no exceda el 90%
Banano	La textura y color son fundamentales. NO podrá seleccionarse cuando presente textura muy blanda o color oscuro.
Melón	La textura no deberá ser blanda, ni sólida en extremo. Deberá tener buen color, sabor y el olor debe ser el adecuado
Piña	Para ser seleccionada deberá tener buen color y evaluar el nivel de maduración para garantizar buen sabor.

c. Lavado:

Este procedimiento es necesario para garantizar la eliminación de impurezas o partículas extrañas que suelen adherirse a las frutas. Esta operación se puede realizar por inmersión, agitación o aspersión; para ello se recomienda el uso de una solución desinfectante. Por

recomendaciones médicas las soluciones desinfectantes no deberán contener un concentración de cloro superior a 0.02% y el tiempo adecuado en entre 12-15 minutos. Posteriormente se debe enjuagar la fruta para finalizar el procedimiento.

d. Pelado:

Con las frutas debidamente lavadas, se procede a pelarlas de manera manual, con el debido cuidado y normas de higiene.

e. Cortado de frutas

En el caso de este producto no se requieren cortes estrictamente homogéneos pero sí debe considerarse el tamaño de los trozos. Los trozos deberán permitir su fácil procesamiento como se establece en procedimientos siguientes.

f. Procesamiento de las frutas

Una vez cortadas las frutas, deberán ser procesadas utilizando la licuadora. Para ello se deben introducir los trozos de frutas y ser licuadas hasta lograr una mezcla de consistencia homogénea y sin grumos.

Deberá considerarse la capacidad de la licuadora y repetir el procedimiento hasta procesar la cantidad de frutas necesarias.

g. Mezcla de las frutas procesadas, agua y azúcar.

Una vez obtenida la mezcla de frutas procesadas se procede a agregar agua en la cantidad adecuada para no perder el sabor de las frutas. Además se incorporará el azúcar, debiéndose probar y garantizar que el nivel de dulzura sea la adecuada.

h. Congelamiento de la mezcla saborizada

Para continuar con el proceso es necesario llevar la mezcla al congelador. Para ellos se deberá verter esta mezcla en los moldes de congelación.

Posteriormente se debe llevar al congelador por al menos 4 horas.

i. Elaboración del Frutifreeze

Una vez solicitado un Frutifreeze por el cliente el primer procedimiento será retirar del congelador los moldes del mismo y sacar los cubos de la mezcla soborizada congelada.

Se deberá también preparar el vaso para servir el Frutifreeze.

j. Preparar el hielo en la máquina de Frutifreeze y procesamiento del hielo

Este procedimiento consiste en colorar los cubos de hielo en la máquina de raspar. Se deberá tener especial cuidado con el estado de la máquina (limpieza) y colocar el vaso en el lugar donde sale el hielo Frutifreeze; posteriormente iniciar el equipo para el procesamiento del hielo.

Es importante considerar la cantidad de hielo colocado en cada vaso y calcular porciones de hielo para suficiente para cubrir las 14 onzas necesarias para una porción de Frutifreeze.

k. Retiro del vaso con hielo Frutifreeze de la máquina de Frutifreeze

Una vez Frutifreeze el hielo y colocada la cantidad suficiente del mismo en el vaso, se precede a retirar el vaso de la máquina.

Se debe considerar la limpieza del vaso y dejar apagada la máquina.

l. Elección del sirope

La elaboración de los siropes naturales es un proceso previo, en la terminación del Frutifreeze únicamente se debe solicitar al cliente que elija su sabor favorito, para retirarlo del lugar de almacenamiento y proceder a colocar la porción establecida.

Una vez agregado el sirope elegido al Frutifreeze, se procede a colocar la cuchara en el vaso y entregar el producto al cliente.

Formato de requisita de materias

Por las características de los productos, estos deberán ser producidos en el momento que se desarrolle la compra. Por tal razón, la empresa no contará con productos terminados en almacén.

De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, la hoja de registro o formato de requisita a utilizar será únicamente la de entrada de materias primas a almacén. Dicho formato (**ver Ilustración 14**) contiene toda la información relacionado con proveedores y principalmente fechas y estados de recepción de la materia prima.

La utilización de la requisita facilitará el control de entradas de las materias primas, en especial de las frutas, ya que como ya se ha mencionado el periodo de conservación deberá ser controlado.

Ilustración 15: Formato de requisita de materia prima

Frutidelicias				
				
Recepción de materia prima				
Fecha	<input type="text"/>	Hora	<input type="text"/>	
Proveedor	<input type="text"/>	Nº requisita	<input type="text"/>	
Concepto	<input type="text"/>			
Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Total
Total C\$				
Entregué conforme		Recibí conforme		

Flujo del proceso de preparación de Conos Frutas

Nº	Actividad								Tiempo	Observaciones
1	Inicio	●							-----	
2	Selección de frutas		●						00:05:00	
3	Lavado de frutas		●						00:04:00	
4	Pelado de las frutas		●						00:03:00	
5	Cortado de frutas		●						00:08:00	Los cortes deberán ser en forma cuadrada en el caso de la piña, sandía, papaya y melón. El banano deberá cortarse en rodajas
6	Empacado		●						00:04:00	
7	Almacenamiento		●						00:04:00	
8	Fin	●							-----	
Total tiempo para 10 porciones									00:28:00	
Total tiempo por porción									00:02:48	

Flujo de terminación del producto

Nº	Actividad								Tiempo	Observaciones
1	Inicio	●							-----	
2	Preparación del cono		●						00:00:30	
3	Rellenado del cono con las frutas		●						00:01:00	
4	Elección del sabor de sirope						●		00:01:00	En caso de que el cliente no desee agregar sirope, el proceso concluye con la entrega del producto. De lo contrario continúa el proceso.
5	Agregar sirope a las frutas		●						00:01:00	
6	Fin	●							-----	
Total tiempo									00:03:30	

Cálculo del tiempo total de producción de un Frutigalleta

Tiempo total = tiempo de preparación + tiempo de terminación

Tiempo total = 00:02:48 + 00:03:30

Tiempo total = 00:06:18 por unidad

Flujo de preparación de Frutifreeze

Nº	Actividad								Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Inicio	●							----	
2	Selección de frutas		●						00:05:00	
3	Lavado de las frutas		●						00:05:00	
4	Pelado de las frutas		●						00:06:00	
5	Cortado de las frutas		●						00:08:00	Los cortes deben tener tamaños que permitan su fácil procesamiento
6	Licuado de las frutas		●						00:10:00	
7	Mezcla del licuado con agua		●						00:06:00	
8	Incorporación de azúcar a la mezcla		●						00:05:00	
9	Refrigeración		●						03:30:00	
10	Fin	●							-----	
Total tiempo para 20 porciones									04:11:00	
Total tiempo por porción									00:12:55	

Flujo de terminación del producto

Nº	Actividad								Tiempo	Observaciones
1	Inicio	●							-----	
2	Retirado de los moldes del refrigerador		●						00:01:00	
3	Retirar el hielo saborizado del molde		●						00:01:00	
4	Poner el hielo de frutas en la máquina de raspar		●						00:01:00	
5	Raspar el hielo saborizado		●						00:02:00	
6	Colocar el hielo saborizado Frutifreeze en el vaso		●						00:01:00	
7	Elección del sabor de sirope						●		00:01:00	En caso de que el cliente no desee agregar sirope, el proceso concluye con la entrega del producto. De lo contrario continúa el proceso.
8	Agregar el sirope al Frutifreeze		●						00:01:00	
9	Introducir la cuchara en el vaso		●						00:00:30	
10	Fin	●							-----	
Total tiempo									00:08:30	

Cálculo del tiempo total de producción de un Frutifreeze saborizado de frutas y siropes

Tiempo total= tiempo de preparación + tiempo de terminación

Tiempo total = 00:12:55 + 00:08:30

Tiempo total=00:21:25 por unidad

Como se mencionó en párrafos anteriores, el proceso fue dividido en dos etapas: preparación y terminación; siendo así, de acuerdo a los flujos antes presentados el cliente deberá esperar únicamente 03:30 min y 08:00 min por su cono de fruta y Frutifreeze tropical respectivamente.

Normas de higiene en procesos productivos

Por la naturaleza de las actividades de producción de la empresa y considerando el compromiso con la calidad de los productos y atención a los clientes, en cumplimiento con el “Manual de buenas prácticas de manufactura” del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), se han establecido las siguientes medidas que permitirán preservar la higiene de los productos (IICA, 2009, pág. 53).

- a. El personal de producción deberá bañarse diariamente antes de ingresar a la planta a realizar sus labores
- b. Como requisito fundamental de higiene se exige que cada operario deberá lavarse cuidadosamente las manos con jabón desinfectante.
 - Antes de comenzar su labor diaria
 - Después de manipular cualquier alimento crudo o antes de manipular alimentos cocidos que no sufrirán ningún tipo de tratamiento térmico.
 - Después de llevar a cabo cualquier actividad no laboral como comer, beber, sonarse la nariz o ir al servicio sanitario.

- c. Los guantes utilizados deberán estar en buen estado, deben ser de material impermeable, de no ser así informarlo pronto al jefe inmediato, además deben cambiarse diariamente, lavarse y desinfectarse antes de ser usados nuevamente.
- d. Las uñas deberán estar cortas, limpias y sin esmaltes.
- e. No deben usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier adorno u otro objeto que pueda tener contacto con el producto que se manipule.
- f. Evitar comportamientos que puedan contaminar los productos en proceso como fumar, escupir, masticar o comer, estornudar o toser.
- g. Tener el pelo, bigote y barba bien recortados.
- h. No debe utilizarse maquillaje, uñas o pestañas postizas.
- i. Utilizar todos los materiales de protección proporcionados por la empresa y que garantizan la implementación de las normas. **(Ver Anexo 5)**

Parámetros de calidad de los productos

Con la finalidad de efectuar mejoras en los productos y establecer definitivamente los elementos que aportan calidad a los mismos, se diseñaron parámetros de validación que representan los factores considerados para la evaluación de calidad y aceptación de los productos “FRUTIDELICIAS” por especialistas en la industria de repostería y dulces, entre ellos pasteleros, maestros de cursos especializados de repostería y comercializadores de dulces tradicionales.

Los parámetros se definieron tomando en consideración la información conseguida mediante las técnicas de recolección de información, específicamente a través de entrevistas a especialistas en temas de elaboración y comercialización de postres, así como también presentación y atributos de calidad de los mismos. **(Ver Anexo 6)**

Para la medición de los parámetros se ha diseñado una rúbrica de evaluación por cada producto, donde se ponderan de acuerdo a la descripción cada uno de los criterios considerados para la valoración de atributos de calidad de los productos. Dichos formatos se muestran en el **Anexo 7**.

Cabe señalar que para desarrollar la evaluación se utilizó la escala de Rensis Likert, conocida popularmente como “escala de Likert”; la cual presenta afirmaciones y solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Hernández Sampieri, 2010, pág. 245).

En este caso se utilizaron las categorías: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente, para las cuales se ha designado un puntaje cuantitativo expresado en la rúbrica mostrada a continuación:

Manejo de los desechos

En los procesos de producción de la empresa se genera una considerable cantidad de residuos, principalmente en los procesos de preparación de los productos que incluyen lavado, pelado y corte de las frutas.

Al ser desechos 100% orgánicos podrán ser utilizados para la producción de abono orgánico. Como parte de la contribución de la empresa a la preservación del medio ambiente, los residuos se donarán a la alcaldía de El Rosario, institución en la cual se realizan labores de producción de abono en su vertedero municipal para su posterior utilización en áreas de cultivos del departamento. Cabe destacar que los gastos de traslado de estos desechos serán cubiertos por la alcaldía de este municipio.

4.2.2 Proveedores y condiciones de compra de los equipos.

Para la selección de los proveedores de los equipos y utensilios, se ha tomado como principales criterios la calidad de los productos, las formas de pago y la garantía que proporcionan a la empresa por cada equipo.

Al necesitar equipos de calidad y garantizar la durabilidad de los mismos, se han seleccionado los siguientes proveedores:

- SIMÁN, Nicaragua
- La Curacao
- Economart

Cabe destacar que todos los equipos a continuación detallados en las **Ilustración 13-28**, son indispensables para llevar a cabo el proceso productivo de la empresa.

Ilustración 16: Ficha técnica n° 1

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Máquina para hacer Frutifreeze	Proveedor: SIMAN, Nicaragua
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	Dirección: Centro comercial Metrocentro. Managua, Nicaragua Teléfono(s): (505) 22719141 Email : www.siman.com
Función: Crea conos de nieve refrescantes, utilizando trozos de hielo para hacer hielo Frutifreeze.		
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: hojas de acero inoxidable</p> <p>Incluye cono de plástico reusable</p> <p>Dimensiones: 7.5 x 6.7 x 12 pulgadas</p> <p>Peso: 4 libras</p> <p>Modelo: SKU# 467687300005</p> <p>Sistema: Trabaja con cubos de hielo tamaño estándar. Fácil de utilizar y limpiar.</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigado

Ilustración 17: Ficha técnica n° 2

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Equipo refrigerador	Proveedor: La Curacao www.lacuracaonline.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material:</p> <p>Capacidad 11 pies</p> <p>Diseño de refrigerador: Congelador superior</p> <p>Marca: Cetron</p> <p>Modelo: RCC32LABBS0</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigado

Ilustración 18: Ficha técnica n°3

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Licuadora	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N° de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Vaso y cubierta de motor de policarbonato Cuchillas de acero inoxidable</p> <p>Motor: 450 watts 8 velocidades</p> <p>Capacidad: 6 tazas/ 1.5 litros</p> <p>Marca: Oster Modelo: BLSTMP-W00</p> <p>Sistema: Acople metal contra metal All-metal drive</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 19: Ficha técnica n°4

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Cocina de mesa	Proveedor: La Curacao www.lacuracaonline.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido Material: Tablero de acero inoxidable Rejilla de porcelana 2 quemadores Marca: Tropigas Modelo: JY612</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 20: Ficha técnica n° 5

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Mesa de trabajo	Proveedor: Economart Rotonda El Güegiense½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> Estado de la materia: Sólido Material: Acero inoxidable Dimensiones: 30x 36 pulgadas		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 21: Ficha técnica n°6

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Ollas de acero inoxidable	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ¹ / ₂ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 2	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: de acero inoxidable</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 22: Ficha técnica n°7

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Juego de cuchillos	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: hojas de acero inoxidable Mango de plástico</p> <p>Incluye 4 diferentes tamaño para diferentes cortes.</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 23: Ficha técnica n°8

<p>Empresa: “FRUTIDELICIAS”</p>	<p>Equipo: Juego de tazas de medida de azúcar y sustancias líquidas.</p>	<p>Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua</p>
<p>Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.</p>	<p>N de equipos requeridos 1</p>	<p>Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com</p>
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: hojas de acero inoxidable</p> <p>Incluye 4 tazas de medida: taza, media taza, cuarto de taza y 1/8 de taza.</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 24: Ficha técnica n° 9

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Moldes para cubos de hielo	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 6	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Plástico</p> <p>Dimensiones: Capacidad para 6 cubos jumbo de hielo</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 25: Ficha técnica n° 10

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Tablas para picar alimentos	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 4	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Plástico</p> <p>Dimensiones: 8 x 12 pulgadas</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 26: Ficha técnica n° 11

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Pelador de frutas	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y de comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 3	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: hojas de acero inoxidable</p> <p>Incluye mango de plástico y mecanismo de protección</p> <p>.</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p>  <p>The image shows the retail packaging for a Hamilton Beach peeler. The packaging is white with a clear window showing the peeler. The peeler has a black handle with a silver blade. The text on the packaging includes 'Hamilton Beach', 'PEELER', and 'HICA 103'. There is also a small circular logo with the number '1' in the bottom left corner.</p>

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 27: Ficha técnica n° 12

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Juego de contenedores con tapa	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y de comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 2	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Polipropileno</p> <p>Incluye 3 contenedores de 2 kilo, 1 kilo y ½ kilo</p> <p>.</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 28: Ficha técnica n° 13

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Tenaza multiusos	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 2	Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Punta plástica Mango metálico</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 29: Ficha técnica n° 14

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Cucharón hondo	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Mango corto de plástico Cucharón de 6 onzas</p> <p>Incluye cono de plástico reusable</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> 

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 30: Ficha técnica n° 15

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Cuchara de madera para remover alimentos	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 1	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> Estado de la materia: Sólido Material: Madera		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 31: Ficha técnica n° 16

<p>Empresa: “FRUTIDELICIAS”</p>	<p>Equipo: Cuchara para raspar hielo</p>	<p>Proveedor: Economart Rotonda El Güegiense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com</p>
<p>Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.</p>	<p>N de equipos requeridos 1</p>	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Acero</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

Ilustración 32: Ficha técnica n° 17

Empresa: “FRUTIDELICIAS”	Equipo: Recipiente de vidrio para siropes	Proveedor: Economart Rotonda El Güegüense ½ al norte Managua-Nicaragua Telf.: (505) 268-3499 www.econo-mart.com
Negocio: Elaboración y comercialización de postres naturales.	N de equipos requeridos 4	
<p style="text-align: center;">Especificaciones</p> <p>Estado de la materia: Sólido</p> <p>Material: Vidrio Tapa metálica</p> <p>Dimensiones: 1 litro</p>		<p style="text-align: center;">Referencia gráfica</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

4.2.3 Capital fijo y vida útil.

El capital fijo es parte del capital productivo que participa reiteradamente en la producción de la mercancía, transfiere su valor por partes al nuevo producto, en el transcurso de varios periodos de producción a medida que se va desgastando. (Eumed, 2013).

Pertenece al capital fijo la parte del capital desembolsado que se invierte en la construcción de edificios e instalaciones, en la compra de maquinaria, aparatos y herramientas. A continuación se presentan la **Tabla 14** con los detalles correspondientes al capital fijo requerido para las actividades productivas de “FRUTIDELICIAS”:

Tabla 10: Maquinaria y equipo de producción

Maquinaria y equipo de producción				
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total	
Máquina para hacer Frutifreeze SKU# 467687300005	1	C\$ 1,940.25	C\$ 1,940.25	
Refrigerador	1	C\$ 10,899.00	C\$ 10,899.00	
Cocina de mesa	1	C\$ 700.00	C\$ 700.00	
Licuada Oster	1	C\$ 875.00	C\$ 875.00	
Mesa de trabajo	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00	
Ollas de acero inoxidable	2	C\$ 380.00	C\$ 760.00	
Juego de cuchillos de acero inoxidable	1	C\$ 145.00	C\$ 145.00	
Juego de tazas de medida	1	C\$ 115.00	C\$ 115.00	
Moldes para hielo	6	C\$ 75.00	C\$ 450.00	
Tablas para picar	4	C\$ 70.00	C\$ 280.00	
Peladores de frutas	3	C\$ 60.00	C\$ 180.00	
Juego de contenedores con tapa	3	C\$ 155.00	C\$ 465.00	
Tenaza multiuso	2	C\$ 47.00	C\$ 94.00	
Cucharón hondo	1	C\$ 50.00	C\$ 50.00	
Cuchara de madera	1	C\$ 45.00	C\$ 45.00	
Cepillo para Frutifreeze	1	C\$ 120.00	C\$ 120.00	
Recipiente de vidrio para sirope	5	C\$ 65.00	C\$ 325.00	
Tanque de gas licuado	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	
TOTAL			C\$ 21,443.25	

Fuente: Cotizaciones realizadas por el equipo investigador

En la **Tabla 15** se presentan los cálculos correspondientes a depreciación de los equipos. Cabe señalar que el método de depreciación utilizado es el método de línea recta establecido en el artículo 19 de la ley de equidad fiscal, el cual establece en su reglamento el artículo 63 lo siguiente:

“Las cuotas anuales a deducir de la renta bruta como reserva por depreciación basada en el método de línea recta costo o precio de adquisición entre la vida útil del bien, serán determinadas así:

- Equipo de transporte: 20%
- Maquinaria y equipos para empresas agroindustriales: 20%
- Mobiliario y equipo de oficinas: 20%
- Equipo de comunicación: 20%
- Equipos de computación: 50%

Los demás, no comprendidos en los literales anteriores: 20%”.(Ley 453: Ley de Equidad Fiscal, 2003)

Tabla 11: Vida útil de los equipos

DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN						
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total	Vida útil (años)	Depreciación anual	Depreciación mensual
Máquina para hacer Frutifreeze SKU# 467687300005	1	C\$ 1,940.25	C\$ 1,940.25	5	C\$ 388.05	C\$ 32.34
Refrigerador	1	C\$ 10,899.00	C\$ 10,899.00	5	C\$ 2,179.80	C\$ 181.65
Cocina de mesa	1	C\$ 700.00	C\$ 700.00	5	C\$ 140.00	C\$ 11.67
Licadora Oster	1	C\$ 875.00	C\$ 875.00	5	C\$ 175.00	C\$ 14.58
Mesa de trabajo	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00	5	C\$ 600.00	C\$ 50.00
Tanque de gas licuado	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00	5	C\$ 200.00	C\$ 16.67
TOTAL			C\$ 18,414.25		C\$ 3,682.85	C\$ 306.90

4.2.4 Capacidad planificada.

Una vez calculado el tiempo (ver sección 4.2.3) que se requiere para producir una unidad del producto fue posible calcular la capacidad con la que cuenta la empresa por día y por mes. Se ha tomado en especial cuidado el tipo de jornada a realizar de acuerdo al horario establecido; tomando como referencia el artículo 51 del código del trabajo, la jornada laboral se clasifica como mixta y esta no podrá exceder las 45 horas semanales de trabajo.

Ilustración 33: Horario de atención “FRUTIDELICIAS”



Fórmulas:

*Capacidad productiva por día: tiempo de producción por unidad*horas laborales diarias*

*Capacidad productiva por mes: capacidad productiva por día * días laborales por mes*

Considerando una alta demanda y un proceso productivo continuo, “FRUTIDELICIAS” podrá producir:

- **Conos jumbos con frutas y sirope**

Capacidad productiva por día: $(00:06:18) * 11 =$ **104 unidades**

Capacidad productiva por semana: $104 * 5 =$ **520 unidades**

Capacidad productiva por mes: $104 \text{ unidades} * 20 =$ **2080 unidades**

- **Frutifreeze “FRUTIDELICIAS”**

Capacidad productiva por día: $(00:21:25) * 11 =$ **30 unidades**

Capacidad productiva por semana: $30 * 5 =$ **150 unidades**

Capacidad productiva por mes: $30 \text{ unidades} * 20 =$ **600 unidades**

De acuerdo a los cálculos realizados, la empresa “FRUTIDELICIAS” tiene la capacidad para cubrir la demanda establecida en apartados anteriores.

4.2.5 Ubicación y distribución física de la empresa.

Macro localización de la empresa

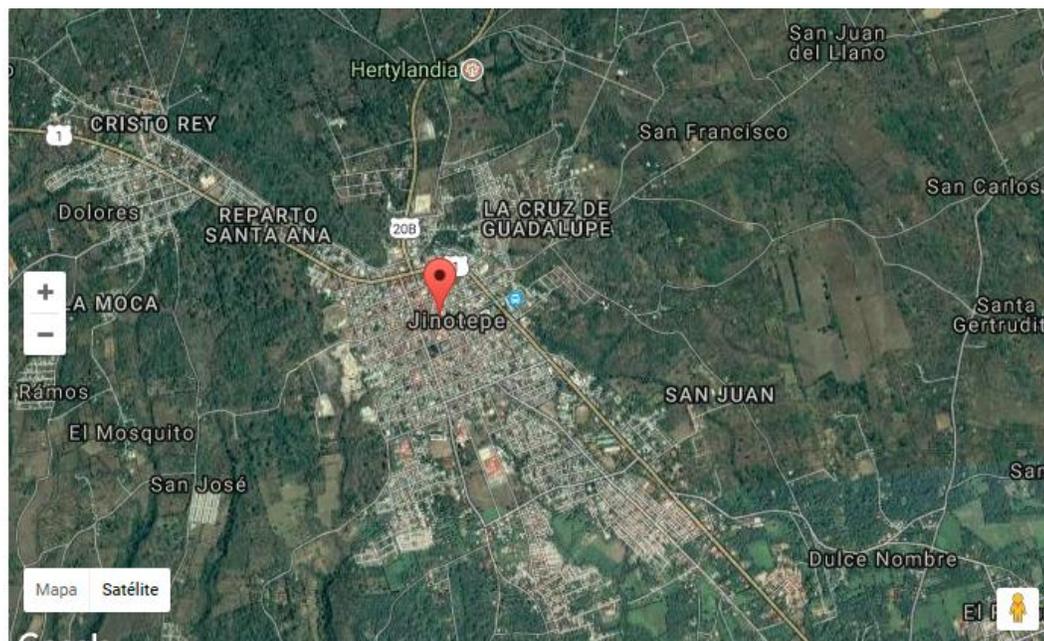
La decisión sobre la ubicación de la empresa ha sido tomada teniendo en cuenta la población donde se va a establecer, para ello se estudiaron los siguientes factores:

- Proximidad del mercado y a los clientes, densidad de la población y el nivel de renta
- Dotación de servicios básicos (agua, energía eléctrica y teléfono)
- Cercanía de los proveedores
- Disponibilidad de mano de obra calificada
- Requisitos de la municipalidad para el establecimiento de nuevos negocios

Cabe señalar que la empresa pretende atender a clientes procedentes de los ocho municipios del departamento de Carazo. Siendo este el mercado geográfico meta y considerando los factores señalados en el párrafo anterior, se ha determinado que el establecimiento fijo de “FRUTIDELICIAS” se ubicará en el municipio de Jinotepe.

La ciudad de Jinotepe es la cabecera departamental de Carazo, cuenta con una superficie territorial de $280,5\text{k}^2$ y se encuentra a una distancia de 46 km de la capital del país. Geográficamente se localiza entre las coordenadas $11^\circ 51'$ de latitud norte y $86^\circ 12'$ de longitud oeste (Wikipedia.org, 2017) y por ser la cabecera cuenta con la infraestructura vial adecuada para el acceso de proveedores y clientes de la empresa. Además de acuerdo a las características económicas y de comercio del municipio, esta ciudad es la más dinámica del departamento.

Ilustración 34 Mapa satelital de Jinotepe 2017



Fuente: [Google maps](https://www.google.com/maps)

Al ser la cabecera departamental, la ciudad de Jinotepe se ubica a cortas distancias con relación a los demás municipios caraceños, lo que posibilita que los clientes del mercado meta tengan facilidades para visitar la empresa. A continuación se presentan las distancias entre la

ciudad de Jinotepe y el resto de municipios de Carazo, así como el tiempo promedio de viaje. (Toponavi, 2017)

- Diriamba: 5.4 km (4 min por carretera Panamericana)
- El Rosario: 4 km (3 min)
- Santa Teresa: 7 km (5.3 min)
- La Paz: 8 km (6 min)
- San Marcos: 6 km (4.5 min)
- Dolores: 2 km (1.5 min)
- La Conquista: 13 km (9.8 min)

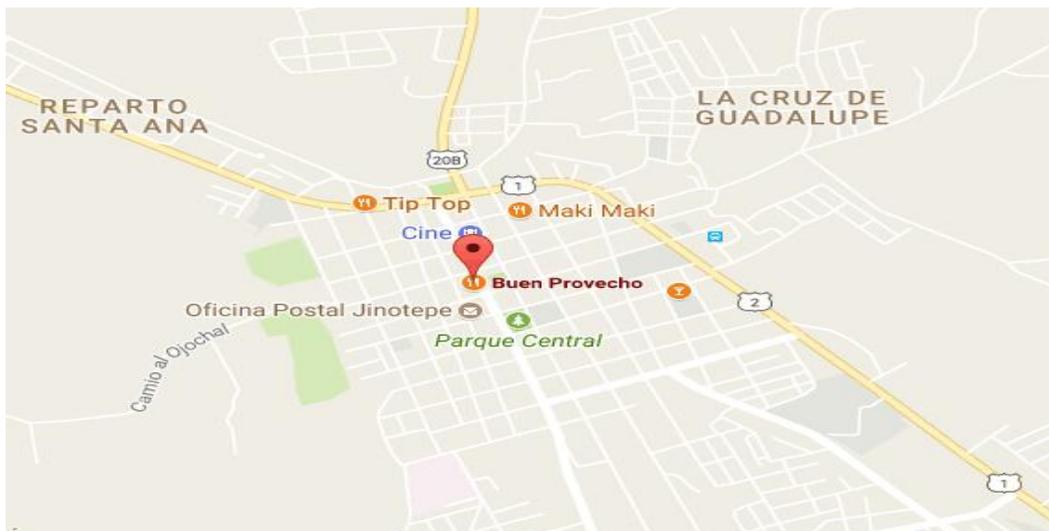
Micro localización de la empresa

Una vez elegida la ciudad en la que se localizará el negocio, se debe determinar la localización concreta, es decir en qué zona se ubicará, para esto existen tres tipos: local aislado, zona comercial y centro comercial.

La localización geográfica de la empresa es una decisión estratégica que puede afectar la actividad económica del negocio en el futuro, al momento de elegir la ubicación concreta del local se debe tener en cuenta la superficie, distribución en planta, su costo y forma de adquisición, ya sea por alquiler, compra o leasing (Creación de Empresas, 2014)

El establecimiento fijo de la empresa “FRUTIDELICIAS” se ubicará en la Plaza El Güegüense. Esta plaza se localiza en una área bastante céntrica de la ciudad y cuya dirección exacta es del Parque de la Banderas ½ cuadra al sur. Cabe señalar que esta plaza es bastante frecuentada por los caraceños, ya que reúne en una misma área geográfica diferentes negocios y establecimientos comerciales.

Ilustración 35 Ubicación geográfica Plaza El Güegüense, Jinotepe.



Fuente: [Google maps](https://www.google.com/maps)

Además de poseer una adecuada localización, los módulos que se arriendan en esta plaza poseen las condiciones físicas necesarias para la ubicación de la empresa. Asimismo la presentación y las características del establecimiento son las aptas para la adecuación del punto de venta.

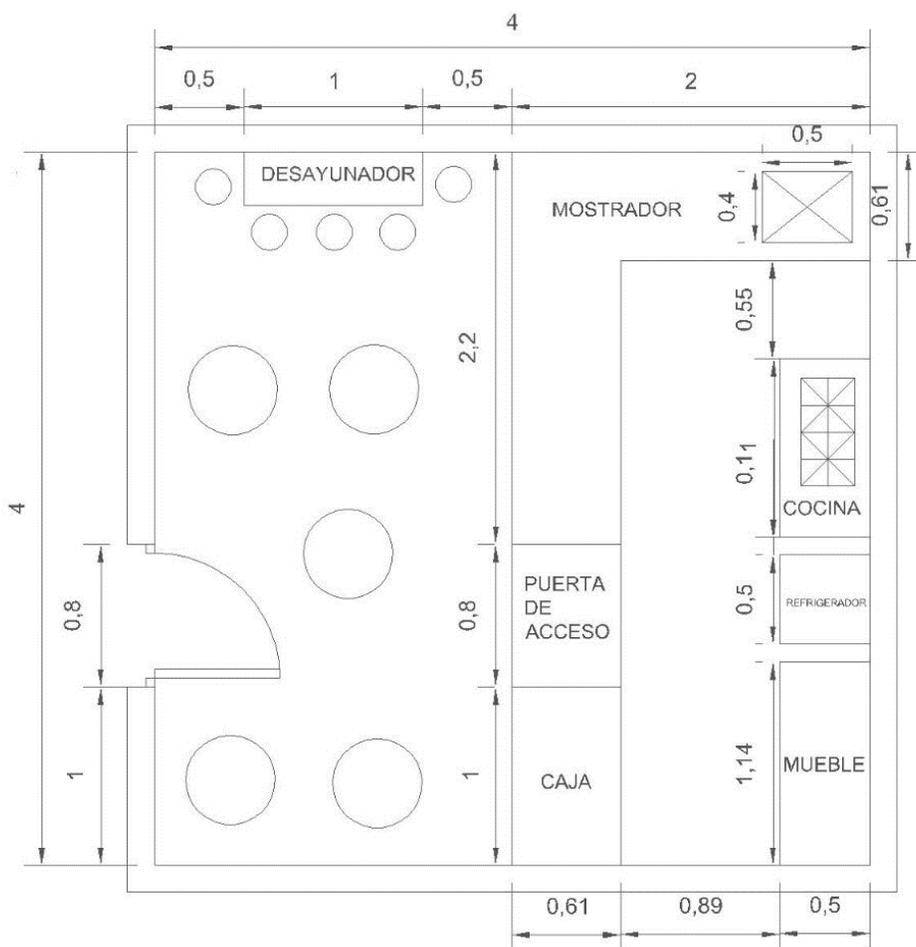
Es de vital importancia señalar que además del establecimiento físico de la empresa, esta contará también con puestos móviles de venta. La ubicación de estos puntos de ventas estará en dependencia de las estrategias de distribución de la empresa, que incluyen el desarrollo de alianzas estratégicas con centros universitarios e instituciones gubernamentales para la comercialización de los productos en lugares concurridos de otros municipios del departamento.

Distribución física de las instalaciones

El establecimiento físico de la empresa cuenta con medidas de 4x4 metros. Considerando tales proporciones se ha diseñado la distribución de los espacios y la ubicación de equipos y mobiliario.

En la distribución mostrada en la siguiente ilustración, se definen las áreas de producción y de atención y consumo de la empresa. Cabe señalar que en el área de consumo se ubicarán pocas mesas dado el espacio disponible; sin embargo, los clientes podrán degustar sus productos en el área ubicada al frente de la empresa (puede ver **Ilustración 36**), la cual es parte de la plaza y está a disposición de nuestros clientes para que tengan la oportunidad de elegir el ambiente en el que desean estar.

Ilustración 36 Distribución física de la empresa



4.2.6 Materia prima necesaria, su costo y disponibilidad.

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final (Gerencie , 2009).

La materia prima representa uno de los elementos más importantes para el emprendimiento de la empresa, ya que de su disponibilidad dependen las actividades productivas, la calidad de los productos e incide directamente en los precios de los mismos.

Con la descripción de los productos realizada en apartados anteriores, se facilita el establecimiento de la materia prima requerida para cada uno de los productos; así mismo, se ha posibilitado el estudio de ofertas de empresas proveedoras y la disponibilidad de cada uno de los ingredientes de los productos de la empresa.

A continuación, se presentan las tablas informativas a cerca de la materia prima necesaria para la elaboración de los productos Frutdelicias y los costos correspondientes:

Tabla 12 Materia prima Frutigalletas

Materia prima	Unidad de medida	Costo C\$
Papaya	Docena	460.00
Sandía	Docena	375.00
Banano	Caja (100 und)	94.00
Melón	Docena	260.00
Piña	Docena	245.00
Conos de galleta	Caja (10 und)	37.80

Tabla 13 Materia prima Frutifreeze

Materia prima	Unidad de medida	Costo
Papaya	Docena	460.00
Sandía	Docena	375.00
Banano	Caja (100 und)	94.00
Melón	Docena	260.00
Piña	Docena	245.00
Azúcar	Quintal	915.00

Es importante destacar que dentro de los ingredientes de los productos se incluye el sirope natural elaborado en “FRUTIDELICIAS”. Para ello se requieren también materias primas que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 14 Materia prima siropes naturales

Materia prima	Unidad de medida	Costo C\$
Piña	Docena	245.00
Tamarindo	Libra (50)	1,025.00
Maracuyá	Caja (100 und)	190.00
Azúcar	Quintal	915.00
Canela	Libra	88.00

Es de suma importancia destacar que los costos de las frutas fueron obtenidos de acuerdo a la situación y oferta actual de los proveedores. Por las características de variabilidad de producción de frutas y la escasez de las mismas en ciertas temporadas del año, los costos mostrados en las

Principales proveedores de materia prima

Los proveedores de la materia prima de la empresa fueron seleccionados a través de un proceso previo de análisis de ofertas. Mediante la investigación de campo, entrevistas y contacto de posibles proveedores, se obtuvo toda la información concerniente a la calidad de los productos, condiciones de pago, términos de entrega y visitas.

Considerando toda la información recolectada, en la siguiente tabla se presentan los detalles de los proveedores de la materia prima

Tabla 16 Proveedores de materia prima

Empresa\ Proveedor	Giro empresarial	Contacto
Ramón Chamorro	Productor y comercializador de frutas y hortalizas.	Finca La Maravilla. El Manchón, Nandaime. Mercado municipal de Masaya. Tel: 7708- 1806
COOACRESPU (Cooperativa de Ahorro y crédito de Santa Teresa “Productores Unidos”)	Cooperativa organizada alrededor del pequeño crédito a sus socios. Agrupa la mayoría de los productores agroecológicos del Departamento	Santa Teresa, Carazo
Hortifruti Nicaragua	Acopiadores autorizados de frutas.	Arbolito 3c al E Managua, Nicaragua Tel: (505) 22669611
Helados Frets	Comercializadores de conos para helados	Carret Sur. Km 6 Adentro Del Parque Las Piedrecitas Managua, Managua. Nicaragua Tel: (505) 2651319
Monte Rosa S.A	Ingenio azucarero. Comercializador de azúcar.	Entrada Pricesmart 1c N 1c E 20rs N Managua, Nicaragua

 Tel: (505) 22685752

 www.pantaleon.com

 Fuente: *Equipo investigador con información de investigación de campo*

4.2.7 Mano de obra, su costo y disponibilidad.

La mano de obra es el “esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien”(Definición de, 2008), esta puede clasificarse como mano de obra directa y/o indirecta.

“FRUTIDELICIAS”, al ser una microempresa en etapa de introducción al mercado no requiere de mucho personal para iniciar sus actividades. Por lo consiguiente, se ha determinado que la empresa debe contratar 4 personas que desempeñen funciones diferentes y cuya responsabilidad se enfoque en mantener la calidad de los productos y contribuir al crecimiento del negocio.

El costo de la mano de obra tanto directa como indirecta, está apegada a la Ley del salario mínimo en Nicaragua, la cual establece que para empresas de comercio y según el acuerdo sobre salarios mínimos (que entró en vigencia el 01 de septiembre) el salario a pagar a los trabajadores es de C\$ 4,504.76. (**Ver Anexo 8**)

Tabla 17 Requerimientos de personal

Nombre de cargo	No de personas en el cargo
Administrador	1
Cajero	1
Encargado de despacho A	1
Encargado de despacho B	1
Total	4

Las funciones de los colaboradores y las especificaciones de los cargos, son detalladas en las fichas ocupacionales presentadas en apartados posteriores.

4.2.6 Gastos generales de producción.

Dentro de los gastos de producción se incluyen todos aquellos en los que se incurre en el proceso productivo de la empresa y que no son parte del costo de los productos.

A continuación se presentan los gastos mensuales en los que incurre la empresa en su área de producción. Cabe señalar que el porcentaje (prorratio) se ha considerado tomando en cuenta las otras áreas de la empresa, por lo cual también es posible presentar los gastos de venta y los de administración; estos últimos incluidos en apartados posteriores.

Tabla 18 Gastos generales de producción

Gastos generales de producción (mensual)			
Concepto	Precio total	Porcentaje	Total
Renta del local	C\$ 4,500.00	60%	C\$ 2,700.00
Energía eléctrica	C\$ 560.00	60%	C\$ 336.00
Depreciación equipos	C\$ 306.90	100%	C\$ 306.90
Materiales de protección e higiene	C\$ 57.50	100%	C\$ 57.50
Prestaciones sociales del personal	C\$ 2,334.92	100%	C\$ 2,334.92
TOTAL			C\$ 5,735.32

Tabla 19 Gastos de venta

Gastos generales de venta (mensual)			
Concepto	Precio total	Porcentaje	Total
Renta del local	C\$ 4,500.00	20%	C\$ 900.00
Energía eléctrica	C\$ 560.00	30%	C\$ 168.00
Depreciación punto de venta móvil	C\$ 0.00	100%	C\$ 83.33
Papelería y útiles	C\$ 69.75	50%	C\$ 34.88
Depreciación equipos de oficina	C\$ 104.17	20%	C\$ 20.83
Publicidad	C\$ 2,625.00	100%	C\$ 2,625.00
Salario de personal	C\$ 5,000.00	100%	C\$ 5,000.00
Prestaciones sociales del personal	C\$ 1,783.33	100%	C\$ 1,783.33
TOTAL			C\$ 10,615.37

4.3 Plan de organización y gestión

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la organización con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento.

Según Morales (2010), el objetivo del estudio organizacional es determinar la estructura organizacional administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento.

La estructura de esta sección es de suma importancia y también puede incluir algunos elementos legales que buscan determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación de la empresa “FRUTIDELICIAS” (Centro de Exportaciones e Importaciones Nicaragua CEI, 2010, pág.18).

4.3.1 Marco legal (forma jurídica).

“FRUTIDELICIAS”, empresa dedicada a la elaboración y comercialización de postres naturales a base de frutas frescas, se denomina micro empresa de acuerdo con la ley 645 Ley de Promoción, Fomento y desarrollo de Medianas y pequeñas empresas (MIPYME), debido a que poseerá un número de colaboradores menor a 6.

Todos los beneficios conferidos por la ley 645, motiva la inscripción legal de la micro empresa en calidad de persona natural ante las instancias correspondientes: CAMIPYME, DGI (Dirección General de Ingresos) y Alcaldía municipal de Jinotepe. El registro de la microempresa como persona natural tiene como principales beneficios la facilidad y rapidez de trámites en las instancias antes mencionadas, así como también en el Instituto de seguridad social (INSS) y el Ministerio de salud (MINSAs).

Considerando el giro de la microempresa y lo establecido en las leyes nicaragüenses, el proceso de legalización incluye la formalización del negocio, el registro en el registro mercantil, registro ante la DGI, el registro en la alcaldía del municipio, afiliación del patronato en el INSS, licencia de higiene y seguridad laboral, registro legal de la marca y el registro sanitario de alimentos y bebidas de fabricación nacional- MINSA.

En el **Anexo 9** se presentan las tablas con la información concerniente a procedimientos y requisitos para los trámites de legalización de “FRUTIDELICIAS”.

Lineamientos organizacionales

Misión

“Somos una empresa cuyo principal propósito es brindar una atención de calidad a la población caraceña. Nos dedicamos a la elaboración y comercialización de postres naturales a base de frutas frescas y orgánicas nicaragüenses. Comprometidos con la calidad, normas de higiene e innovación de nuestros productos, procuramos hacer de la degustación de nuestros postres una experiencia deliciosa y digna de repetir”

Visión

“Posicionarnos en los próximos cinco años, como una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de nuestros servicios y la innovación de nuestros productos. Pretendemos ampliar nuestros mercados a los departamentos de la cuarta región de Nicaragua, para fortalecer nuestra empresa, generar más empleos, satisfacer las necesidades de más personas y continuar compartiendo experiencias en el consumo de postres”

Objetivos a corto plazo

- Comercializar productos naturales, garantizando la frescura y calidad de la materia prima.

- Crear vínculos estratégicos con proveedores de la materia prima requerida para las actividades productivas de la empresa y asegurar el aprovisionamiento permanente de la misma.
- Garantizar al consumidor productos naturales de calidad y desarrollar constantemente la innovación en sabores y diseños.
- Promover valores empresariales enfocados en el mantenimiento de nuestros clientes y la motivación de nuestros colaboradores.
- Generar fuentes de empleo en el departamento de Carazo.
- Generar utilidades que aseguren la rentabilidad del negocio.

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar un buen posicionamiento en el mercado caraceño, destacando la calidad de los productos y la excelente atención a los clientes.
- Consolidar la empresa como el negocio líder en comercialización de postres naturales en el departamento de Carazo.
- Crear nuevas líneas de productos “FRUTIDELICIAS” proporcionando más opciones de consumo a los clientes y ampliando el segmento de mercado.

Objetivos a largo plazo

- Expandir la empresa a otros departamentos de la región, logrando ampliar los mercados de “FRUTIDELICIAS”.
- Crear mejoras en los procesos productivos, a través de la implementación de nuevas tecnologías.
- Fomentar la cultura de consumo de productos naturales y alimentación saludable en el departamento de Carazo.

Valores organizacionales

- Calidad en nuestros productos y servicio.

- Seguridad y vínculos de confianza con nuestros clientes.
- Compromiso con la innovación constante
- Honestidad y justicia
- Comunicación y relaciones basadas en respeto y sinceridad entre colaboradores y con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo e integración laboral
- Compromiso social enfocado en la protección del medio ambiente

4.3.2 Estructura de la organización.

Organizar un empresa requiere determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente (Chiavento, 2001, pág. 209).

El organigrama propuesto para la microempresa de acuerdo a su formato es un organigrama vertical. En este tipo de organigrama, la ramificación de los órganos se representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.

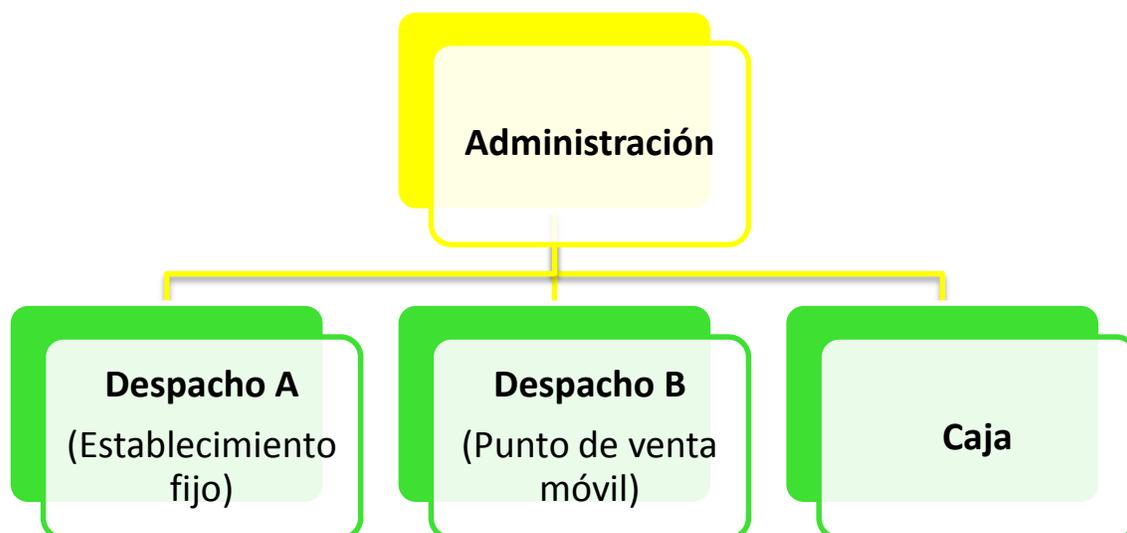
Las principales ventajas de este tipo de organigramas proporcionan líneas claras de autoridad y el control es estricto, lo que puede conducir a la empresa a mejorar su eficiencia.

La departamentalización representada es de tipo funcional, su definición está dada de acuerdo a las características del negocio, es decir que debido al giro y a la naturaleza de las actividades de la empresa, es necesario agrupar aquellas tareas que tengan características similares en cuanto a procedimientos y grado de conocimientos requeridos.

Las secciones definidas en la estructura corresponden a caja, sección de despacho A (para establecimiento fijo) y sección despacho B (puesto de venta móvil). Estas secciones están subordinadas a la administración, la cual representa el alto mando de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, obtenido mediante los procesos de diseño organizacional que incluyen descripción de actividades, división de trabajo, departamentalización y coordinación.

Ilustración 37 Organigrama "FRUTIDELICIAS"



4.3.2 Experiencia y habilidades básicas del empresario.

A continuación se presentan las fichas ocupacionales de los colaboradores de la microempresa.

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	1	De	2

A. identificación:

1. Nombre del cargo: Administrador
2. Ubicación: Administración
3. Ámbito de operación: Interno y externo

B. Relación de autoridad:

4. Jefe inmediato: No aplica
5. Subordinados directos:
 - Cajero
 - despachadores

Propósito del puesto

Administrar y controlar las actividades financieras y económicas de la empresa.

Funciones del puesto

- Contratar el personal requerido para la empresa
- Velar por el bienestar de los colaboradores
- Revisar y aprobar los pedidos
- Archivar todos los documentos correspondientes a las actividades de la empresa (facturas, correspondencia y otros documentos)
- Negociar con los proveedores
- Realizar y controlar los pagos a proveedores, colaboradores, INSS y servicios básicos
- Establecer políticas y normas dentro de la empresa
- Hacer cierre de caja diario al cajero
- Capacitar a los colaboradores en materia de atención al cliente

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	2	De	2

- Controlar el horario de entrada y salida del personal a su cargo
- Elaborar informes sobre la situación financiera de la empresa a los socios
- Velar por que se cumplan con las normas de higiene en la manipulación de frutas
- Diseñar plan de incentivos para los colaboradores de la empresa
- Cuidar de los recursos materiales y financieros de la empresa
- Diseñar y ejecutar estrategias publicitarias
- Realizar evaluaciones semestrales sobre la calidad del servicio
- Tomar correctivos y proponer estrategias que permitan el desarrollo y constante crecimiento de la compañía
- Solucionar problemas que se presenten con los clientes

c. Responsabilidades

- Mantener la seguridad y bienestar de la empresa.
- Crear condiciones adecuadas para el personal de la empresa.
- Capacitar al personal para que al igual que sus productos brinden un servicio que satisfaga a los clientes.
- Incentivar a los colaboradores para que trabajen en conjunto en el crecimiento de la empresa.

D. Comunicación:

- **Descendente:** Personal a cargo
- **Externa:** Clientes y Proveedores

E. Especificaciones del puesto: experiencia laboral de 1 año en puestos similares

Estudios Realizados: licenciatura en administración de empresas

F. Condiciones de trabajo: El trabajo se realiza un espacio con humedad ambiental natural y características de higiene normales e iluminación apta.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	1	de	2

A. identificación:

1. Nombre del cargo: Cajero
2. Ubicación: Caja
3. Ámbito de operación: interno y externo

B. Relación de autoridad:

4. Jefe inmediato: administrador
5. Subordinados directos: no aplica

Propósito del puesto

Registrar y controlar las operaciones financieras de la empresa

Funciones del puesto

- Atender de manera amable y recibir el pago de los clientes
- Registrar las ventas diarias en el establecimiento fijo
- Elaborar informes de ventas
- Recibir productos restantes y el dinero de la venta del día del despachador B
- Realizar arqueo de caja diariamente
- Elaborar estados financieros para ser aprobados por el administrador
- Mantener la limpieza y el orden en su área de trabajo
- Entregar el dinero al administrador para ser depositados en la cuenta bancaria
- Garantizar la disponibilidad de dinero necesario para dar cambio a los clientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	2	de	2

c. Responsabilidades

- Brindar a los clientes una atención de calidad
- Velar por los recursos financieros de la empresa

D. Comunicación:

- **Ascendente:** Administrador
- **Horizontal:** Despachador A y B
- **Externa:** Clientes

E. Especificaciones del puesto: experiencia laboral de 1 año en puestos similares

Estudios Realizados: técnico en contabilidad

F. Condiciones de trabajo: El trabajo se realiza un espacio con humedad ambiental natural y características de higiene normales e iluminación apta.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	1	de	2

A. identificación:

1. Nombre del cargo: Despachador A
2. Ubicación: Despacho A
3. Ámbito de operación: externo

B. Relación de autoridad:

4. Jefe inmediato: administrador
5. Subordinados directos: no aplica

Propósito del puesto

Atender a los clientes que se presenten en el establecimiento con calidad en cuanto a trato, tiempo e higiene

Funciones del puesto

- Elaborar las requisiciones de materia prima para que sean aprobadas por el administrador
- Levantar inventario de materia prima
- Verificar la calidad de los pedidos que sean recibidos
- Realizar los cortes de las frutas y almacenarlas en el refrigerador
- Elaborar los siropes y Frutifreezes
- Realizar la limpieza de la cocina y utensilios
- Entregar los desechos orgánicos a personal del vivero de El Rosario
- Recibir y atender los pedidos de los clientes
- Recoger los desechos sobre las mesas cuando los clientes se hayan ido
- Entregar los productos al despachador B

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	2	de	2

- Arreglar diariamente los productos en el mostrador

c. Responsabilidades

- Mantener el orden y limpieza en la cocina
- Elaborar los cortes de frutas, siropes y Frutifreeze apegado a las normas de higiene
- Brindar a los clientes una atención de calidad

D. Comunicación:

- **Ascendente:** Administrador
- **Horizontal:** Cajero y despachador B
- **Externa:** Clientes

E. Especificaciones del puesto: experiencia laboral de 1 año en puestos similares

Estudios Realizados: secundaria culminada

F. Condiciones de trabajo: El trabajo se realiza un espacio con humedad ambiental natural y características de higiene normales e iluminación apta.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	1	de	2

A. identificación:

1. Nombre del cargo: Despachador B
2. Ubicación: Despacho B
3. Ámbito de operación: externo

B. Relación de autoridad:

4. Jefe inmediato: administrador
5. Subordinados directos: no aplica

Propósito del puesto

Atender a los clientes que se presenten en los puntos estratégicos donde se encuentre el puesto móvil con calidad en cuanto a trato, tiempo e higiene

Funciones del puesto

- Realizar la limpieza diaria del establecimiento fijo
- Recibir los productos a llevar en el puesto móvil
- Llevar el puesto móvil al punto dónde el administrador le indique
- Atender los pedidos de los clientes
- Registrar las ventas realizadas
- Velar por los recursos materiales y financieros a su cargo
- Entregar diariamente el dinero producto de la venta y las unidades restantes al cajero
- Limpiar el punto móvil
- Informar al administrador sobre el comportamiento de las ventas en cada punto estratégico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	“FRUTIDELICIAS”	Fecha	Noviembre, 2017		
	Manual de Organización General	Página	2	de	2

c. Responsabilidades

- Mantener el orden y limpieza el puesto móvil
- Brindar a los clientes una atención de calidad

D. Comunicación:

- **Ascendente:** Administrador
- **Horizontal:** Cajero y despachador A
- **Externa:** Clientes

E. Especificaciones del puesto: experiencia laboral de 1 año en puestos similares

Estudios Realizados: secundaria culminada

F. Condiciones de trabajo: El trabajo se realiza en diferentes puntos con condiciones ambientales variables

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

4.3.5 Actividades y gastos preliminares.

Las actividades y gastos preliminares corresponden a todos aquellos que son necesarios llevar a cabo antes de iniciar operaciones y sin los cuales no sería posible poner en marcha el negocio. En estas actividades se incluyen todos los gastos de legalización de la empresa, los de instalación y los incurridos en el estudio de mercado.

En la siguiente tabla se detallan los montos correspondientes a gastos preliminares de acuerdo a la naturaleza de los mismos:

Tabla 20 Gastos preliminares

Gastos preliminares	
Detalle	Costo
Gastos de organización	C\$ 4,950.00
Gastos de instalación	C\$ 2,250.00
TOTAL	C\$ 7,200.00

Cabe señalar que en los gastos de organización se incluyen todos los relacionados con las actividades de legalización de la empresa, además de los honorarios legales. Los de instalación comprenden todos aquellos que corresponden a la adaptación, mejora o rediseño del local y los gastos de estudio de mercado incluyen lo incurrido en papelería, viáticos, etc. **(Ver Anexo 10)**

4.3.6 Equipos de oficina.

Los equipos de oficina son todos aquellos equipos y mobiliarios que son de necesaria existencia en la empresa y que se encuentran instaladas en las oficinas del negocio.

Al ser una empresa con instalaciones pequeñas no es necesario contar con un gran número de equipos o mobiliarios, razón por la cual solo se requieren aquellos sumamente necesarios para equipar el área donde se ubicará el administrador y el cajero. Considerando esto, en la tabla a continuación presentada se muestran los montos correspondientes a equipos de oficina.

Tabla 21 Mobiliario y equipo de oficina

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Escritorio con gavetas	1	C\$ 2,700.00	C\$ 2,700.00
Sillas alta de oficina	1	C\$ 1,450.00	C\$ 1,450.00
Mueble para caja	1	C\$ 2,100.00	C\$ 2,100.00
Teléfono	1	C\$ 450.00	C\$ 450.00
TOTAL			C\$ 6,700.00

Fuente: Equipo investigador

4.3.7 Gastos administrativos.

La estimación de los gastos de administración se realiza tomando en consideración todos los desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión de la empresa. En este rubro deben incluirse los gastos relacionados con el personal administrativo y de contabilidad (sueldos y cargas sociales), las depreciaciones de los muebles, máquinas e instalaciones de oficina, útiles de oficina y gastos generales (luz, agua, teléfono y otros).

En la siguiente tabla se presentan los gastos mensuales de administración y gestión de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el porcentaje se definió considerando las demás áreas del negocio (producción y venta).

Tabla 22 Gastos de administración

Gastos generales de administración (mensual)			
Concepto	Precio total	Porcentaje	Total
Renta del local	C\$ 4,500.00	20%	C\$ 900.00
Energía eléctrica	C\$ 560.00	10%	C\$ 56.00
Teléfono	C\$ 322.00	100%	C\$ 322.00
Salario de personal	C\$ 5,600.00	100%	C\$ 5,600.00
Prestaciones sociales del personal	C\$ 933.33	100%	C\$ 933.33
Depreciación equipos de oficina	C\$ 104.17	80%	C\$ 83.33
Papelería y útiles	C\$ 69.75	50%	C\$ 34.88
TOTAL			C\$ 7,929.54

Fuente: Equipo investigador

4.4 Plan financiero

El plan financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones, etc.), permitiendo verificar la viabilidad económica del negocio en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación. (Li, 2011, págs. 2-3)

A continuación se muestran todos los elementos informativos cuantitativos que permiten conocer la viabilidad del plan de emprendimiento de “FRUTIDELICIAS” donde se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que la empresa marche, visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.

4.4.1 Inversión y fuente de financiamiento.

Un plan de inversión define los ingresos de la empresa con precisión, identifica sus metas y permite distribuir los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. (Gitman & Zutter, 2012)

El plan de inversión de la empresa requiere el establecimiento de las fuentes de financiamiento, teniendo en consideración el monto total de la inversión que se presenta en apartados siguientes. De acuerdo al monto requerido para la inversión se tomó la decisión de utilizar financiamiento interno; de esta manera la inversión está constituida por la aportación de los dueños de la empresa quienes dividen aportaciones en partes iguales.

La decisión de utilizar esta fuente de financiamiento se basa principalmente en la oportunidad que representa invertir recursos propios, así como también la ventaja que provee en cuanto a facilidad y rapidez al acceso del dinero.

4.4.1.1 Activos fijos.

Los activos fijos corresponden a todos aquellos que la empresa adquiere y de los cuales no puede desprenderse con facilidad, ya que están relacionados con sus actividades productivas y al prescindir de ellos pueden generar perjuicios en las mismas. Todos los activos que componen denominada la “inversión fija” deben ser valorizados mediante licitaciones o cotizaciones.

En la siguiente tabla se presentan los activos clasificados como fijos, cuyo monto total asciende a **C\$ 34,614.25** y los que se justifican detalladamente en el **Anexo 11**.

Tabla 23 Inversión fija

INVERSIÓN FIJA	
Maquinaria y equipo de producción	C\$ 18,414.25
Mobiliario de tienda y equipo de venta móvil	C\$ 9,500.00
Mobiliario y equipo de oficina	C\$ 6,700.00
Total inversión fija	C\$ 34,614.25

4.4.1.2 Activos intangibles.

Por su parte, los activos intangibles son aquellos representan derechos que la empresa adquiere incluyendo servicios necesarios para la realización del estudio y emprendimiento de negocio. Estos tiene como principal característica se inmaterialidad y su susceptibilidad a la amortización mensual.

El monto de los activos intangibles de “FRUTIDELICIAS” corresponde a **C\$ 8,037.00** y se presentan a continuación:

Tabla 24 Activos intangibles

Activos intangibles	
gastos de organización	C\$ 4,950.00
gastos de instalación	C\$ 2,250.00
papelería y útiles	C\$ 837.00
Total activos intangibles	C\$ 8,037.00

4.4.1.3 Capital de trabajo.

El capital de trabajo está representado por la suma de dinero que se requiere para comenzar a producir. Constituye una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, y permita operar durante un ciclo productivo, garantizando la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo, de modo que se puedan invertir nuevamente. (González, López, & Aceves, 2013, pág. 3)

“FRUTIDELICIAS” cuenta con un capital de trabajo cuyo total se establece a continuación y asciende a C\$ **222,807.28** correspondiente a 3 meses de operación. Los detalles del cálculo son precisados en el **Anexo 12**.

Tabla 25 Capital de trabajo

Capital de trabajo (3 meses)		
Materia prima directa	C\$	97,979.66
Mano de obra directa	C\$	27,028.56
Costos indirectos de fabricación	C\$	50,039.33
Gastos de venta	C\$	23,971.12
Gastos de administración	C\$	23,788.63
Total capital de trabajo	C\$	222,807.28

Fuente: Equipo investigador

4.4.1.4 Inversión total.

Para que “FRUTIDELICIAS” inicie sus operaciones requiere una inversión total de C\$ **265,458.53**. Dicha cantidad es justificada en los elementos correspondientes al plan de inversión, constituido por la inversión fija, activos intangibles y capital de trabajo y la cual se ha definido con anterioridad.

Precisados los cálculos de cada elemento, se muestra a continuación los detalles de la inversión total:

Tabla 26 Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN		
DESCRIPCIÓN	TOTAL	
INVERSIÓN FIJA		
maquinaria y equipo de producción	C\$	18,414.25
mobiliario de tienda y equipo de venta móvil	C\$	9,500.00
mobiliario y equipo de oficina	C\$	6,700.00
SUBTOTAL INVERSIÓN FIJA		C\$ 34,614.25
INVERSIÓN DIFERIDA		
gastos de organización	C\$	4,950.00
gastos de instalación	C\$	2,250.00
papelería y útiles		C\$ 837.00
SUBTOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	C\$	8,037.00
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)		
materia prima directa	C\$	97,979.66
mano de obra directa	C\$	27,028.56
costos indirectos de fabricación	C\$	50,039.33
gastos de venta	C\$	23,971.12
gastos de administración	C\$	23,788.63
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	C\$	222,807.28
INVERSIÓN TOTAL	C\$	265,458.53

4.4.2 Ingresos, egresos y costos.

4.4.2.1 Presupuesto de ingreso.

La micro empresa “FRUTIDELICIAS” obtendrá como ingresos todas las cantidades de dinero en concepto de ventas de productos. Como se ha mencionado anteriormente la empresa comercializará 2 productos y a continuación se presenta la información referida a la venta en unidades monetarias para el primer año de operación.

Cabe señalar que las proyecciones se determinaron considerando el tipo de demanda (explicado en apartados anteriores) y las metas de la empresa en cuanto a incremento de ventas.

Tabla 27 Ingresos por ventas 2018

Ventas unidades monetarias 2018 (expresados en córdobas)													
Producto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Frutigalletas	70,760.80	75,006.45	78,756.77	82,694.61	80,213.77	77,807.36	81,697.73	79,246.79	81,624.20	79,175.47	81,550.74	86,443.78	954,978.46
Frutifreeze	11,107.80	11,885.35	12,479.61	13,103.59	12,710.49	12,329.17	12,945.63	12,557.26	12,933.98	12,545.96	12,922.34	13,697.68	151,218.86
Total	81,868.60	86,891.79	91,236.38	95,798.20	92,924.26	90,136.53	94,643.36	91,804.05	94,558.18	91,721.43	94,473.07	100,141.46	1,106,197.32

Posteriormente, considerando elementos de incremento de la participación del mercado y meta de cobertura de la demanda se ha proyectado los ingresos por ventas de los siguientes años y cuyos resultados se presentan en el flujo de fondos en seccionessiguientes.

4.4.2.2 Presupuesto de egresos.

Los egresos deben diferenciarse en costos y gastos. Los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se espera obtener un beneficio, el gastos es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo.

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), los gastos son decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (Nunes, 2012)

Estos agrupan las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio económico determinado. En apartados anteriores se han establecido los montos que corresponden a gastos de ventas y administrativos (**ver sección 4.3.7**), los cuales ascienden a un total de **C\$ 191,038.96** al año.

Gastos de ventas:

Son desembolsos que están relacionados con las actividades de comercialización de los productos. En estos se incluyen todos los gastos relacionados con el almacenamiento, promoción y ventaes decir: sueldos del cajero, publicidad y propaganda, útiles de la oficina de ventas y gastos generales de ventas.

Los Gastos de Venta de “FRUTIDELICIAS” están representados por:

- Salarios del Personal de Ventas: Representan los salarios del personal de ventas.
- Obligaciones Patronales: Representa los gastos incurridos como empleadores, tal como lo es el INSS Patronal 16% y el INATEC por el 2%.

Gastos de administración:

Se consideran gastos de administración todos aquellos desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión, comprendiendo en este grupo los gastos relacionados con el personal administrativo (sueldos y cargas sociales), las depreciaciones de los muebles, máquinas e instalaciones de oficina, útiles de oficina y gastos generales (luz, agua, teléfono y otros).

Los Gastos de Administración de “FRUTIDELICIAS” incluyen:

- **Salarios del Personal de Administración:** Representan los salarios del administrador de la empresa.
- **Obligaciones Patronales:** Representa los gastos incurridos como empleadores, tal como lo es el INSS Patronal 16% y el INATEC por el 2%.
- **Prestaciones Sociales:** Detalladamente son las vacaciones, aguinaldo e Indemnización, prestaciones estipuladas en el Código del Trabajo.
- **Papelería y Útiles de oficina:** Representa los gastos por papelería y útiles de Oficina distribuidos entre el área de ventas y administración en partes Iguales.
- **Servicios Básicos:** Representa los gastos por servicios básicos tales como servicio de agua potable, energía eléctrica, teléfono y alquiler del local.
- **Gastos Diferidos:** Representa el registro de las depreciaciones y amortizaciones correspondiente al departamento de Administración.

Los Gastos de Administración para el Año 2018 totalizan **C\$ 95,154.50**.

4.4.2.3 Presupuesto de costos.

Esta sección del plan de emprendimiento comprende el establecimiento de todos los costos que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.

Costos variables.

Son los que varían en proporción directa al volumen de actividad o volumen de producción. También se los llama “costos proporcionales” o “costos marginales”, porque cada nueva unidad de producción agregada ocasiona un aumento proporcional en los costos variables totales. Las materias primas y los materiales directos son típicos costos variables.

Los costos variables de “FRUTIDELICIAS” corresponden a: las frutas, envases (vasos y tazas de polietileno), etiquetas, siropes, cucharas y servilleta. Para el año 2018 estos costos ascienden a **C\$ 560,448.39** y se detallan en el **Anexo 13**.

Para las proyecciones de los siguientes años se tomó en cuenta la inflación de la moneda 6.5% estimado por el Banco Central de Nicaragua, y la relación entre el número de unidades que se aumentaron en el proceso de producción con sus respectivos costos. Los resultados se presentan en el flujo de fondos en secciones siguientes.

Costos fijos

Estos son los que no varían en proporción al volumen de actividad o producción. Por ejemplo, el alquiler del establecimiento físico, cuyo importe no se ve afectado por las posibles alteraciones que puedan ocurrir en el volumen de producción.

Los costos fijos de “FRUTIDELICIAS” están representados por:

Mano de obra directa: Representa los salarios de dos operarios vinculados directamente en el proceso productivo de la empresa.

Mano de Obra Indirecta: Representa el salario del administrador y el cajero.

Costos Indirectos de Fabricación: Representa los costos incurridos de manera indirecta en la producción, pero que sin los cuales no se llevaría a cabo dicho proceso productivo, entre estos tenemos:

- Prestaciones Sociales: Detalladas en vacaciones, aguinaldo e indemnización, las cuales están comprendidas en el Código del Trabajo.
- Obligaciones Patronales: Son las obligaciones que como empleador se deben pagar por cada trabajador que en este caso es el INSS Patronal del 16% y el INATEC por el 2%.
- Energía eléctrica: El gasto incurrido por el servicio de energía eléctrica, asignando para el área el de producción, el 60% del total a pagar mensualmente.
- Gastos de Mantenimiento: Representa los gastos por el mantenimiento de la maquinaria.

- Alquiler del Local: Representa el pago del alquiler del local distribuido uniformemente entre todas las áreas.
- Depreciación de la Maquinaria: Recopila las depreciaciones mensuales de la maquinaria correspondiente al departamento de Producción.

Los Costos Fijos de “FRUTIDELICIAS” para el año 2018 ascienden a **C\$363,945.09**(Ver detalle en Anexo 13)y para los próximos años se proyectaron con una inflación del 6.5% y 5% de deslizamiento de la moneda. (Banco Central de Nicaragua, 2016)

Tabla 28 Costos de producción 2018

Proyección de costos de producción 2018 (expresado en córdobas)													
Descripción	enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	Agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
Materia prima directa	30,965.08	32,649.02	34,365.56	36,846.73	35,607.09	34,357.90	35,760.23	34,572.61	35,066.86	33,921.75	34,748.73	37,220.18	41,6081.75
Mano de obra directa	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	9,009.52	108,114.24
Costos indirectos de fabricación	16,057.35	16,711.64	17,270.34	17,856.76	17,505.06	17,164.58	17,745.05	17,398.75	17,758.74	17,413.49	17,773.92	18,502.85	209,158.53
Total	56,031.95	58,370.18	60,645.41	63,713.01	62,121.67	60,532.00	62,514.80	60,980.89	61,835.12	60,344.77	61,532.17	64,732.54	73,3354.52

4.4.2.4 Punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto en que la empresa se equilibrará pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.

El punto de equilibrio lo podemos calcular en unidades monetarias y en unidades físicas. El cálculo en unidades monetarias es la recomendada cuando la actividad no es reconocible en unidades o cuando hay varios bienes o productos. Aquí interviene mucho la “mezcla de producto”, es decir, la proporción en que son vendidos los diferentes productos y esta mezcla debe mantenerse constante en la realidad, para que el punto de equilibrio calculado coincida con lo real, como es en el caso de “FRUTIDELICIAS”.(Váquiro, 2010)

Como ya se ha mencionado, la empresa comercializará 2 productos. Esto se ha considerado para la definición de la mezcla óptima, con la cual se ha calculado el punto de equilibrio en unidades. Considerando la demanda y la capacidad productiva de la empresa, la mezcla óptima para el cálculo corresponde a 80% Frutigalletas y 20% Frutifreeze.

Basados en esta mezcla se puede calcular el Punto de Equilibrio en Unidades, el primer paso es determinar el margen de contribución unitaria, con la siguiente fórmula que según Váquiro(2010) es:

Margen de Contribución = Precio de Venta – Costo Variable por Unidad

Tabla 29 Margen de contribución de productos

Producto	Precio de Venta	Costo Variable por Unidad	Margen de Contribución Unitaria
Frutigalleta	C\$ 43.00	C\$ 22.35	C\$ 20.65
Frutifreeze	C\$ 27.00	C\$ 11.44	C\$ 15.56

Fuente: Equipo investigador

Basado en los resultados de esta fórmula y tomando como referencia la mezcla óptima señalada anteriormente el margen de contribución promedio ponderada sería el siguiente:

$$\text{Margen de contribución para la mezcla óptima del producto} = (20.65) (80\%) + (15.56) (20\%) = 19.63$$

Una vez obtenido el margen de contribución promedio por unidad se procede a aplicar la fórmula para el cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades:

Datos Iniciales:

Costos Fijos: C\$ **363,945.09**

Margen de Contribución Promedio Ponderado: **19.63**

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Margen de Contribución Promedio Ponderado por Unidad}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{C\$ } 363,945.09}{\text{C\$ } 19.63} = \mathbf{18,539} \text{ Unidades}$$

El resultado obtenido indica que “FRUTIDELICIAS”deberá vender como mínimo 18, 539 unidades al año para cubrir los gastos generados en la operación de la empresa y lograr el equilibrio entre las entradas de dinero y los desembolsos realizados.

4.4.2.5 Flujo de caja.

La información de entradas y salidas se requiere para elaborar lo que se conoce como flujo de caja, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingreso o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

Según González Y López (2013) el Flujo de caja permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requieran en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresaran a la empresa, por conceptos de ventas, derechos, intereses, etcétera.(pág. 9)

En la tabla mostrada posteriormente se detalla el flujo de caja proyectado, del cual se obtuvo como resultado final un monto de **C\$ 402,111.12** y está compuesto por las cuentas siguientes:

Saldo Inicial:

- Capital de trabajo

Ingresos:

- Ingresos por Ventas: Representan las ventas en efectivo percibidas por la empresa.

Egresos:

- Costos variables: Representa los gastos mensuales por materia prima y suministros incurridos en el proceso productivo.
- Costos Fijos: Representa los gastos mensuales por salarios del personal de producción y los costos indirectos de fabricación

- Gastos de Venta: Representan los gastos de venta para el período.
- Gastos de Administración: Representan los gastos de administración del período.

Tabla 30 Flujo de caja proyecto

Flujo de Caja Proyectado					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial	C\$ 222,807.28	C\$ 402,111.12	C\$ 619,993.60	C\$ 881,887.13	C\$ 1,193,889.33
Ingresos					
Ventas	C\$ 1,106,197.32	C\$ 1,216,817.05	C\$ 1,338,498.75	C\$ 1,472,348.63	C\$ 1,619,583.49
Disponibilidad	C\$ 1,329,004.60	C\$ 1,618,928.17	C\$ 1,958,492.35	C\$ 2,354,235.76	C\$ 2,813,472.82
Egresos					
Costo de ventas	C\$ 733,354.52	C\$ 792,022.88	C\$ 855,384.71	C\$ 923,815.49	C\$ 997,720.73
Gastos de venta	C\$ 95,884.46	C\$ 102,596.37	C\$ 109,778.12	C\$ 117,462.59	C\$ 125,684.97
Gastos de administración	C\$ 95,154.50	C\$ 101,815.32	C\$ 108,942.39	C\$ 116,568.35	C\$ 124,728.14
Total Egresos	C\$ 924,393.48	C\$ 996,434.57	C\$ 1,074,105.22	C\$ 1,157,846.43	C\$ 1,248,133.84
Disponibilidad Efectiva	C\$ 404,611.12	C\$ 622,493.60	C\$ 884,387.13	C\$ 1,196,389.33	C\$ 1,565,338.98
Caja Mínima Requerida	C\$ 2,500.00				
Excedente o Déficit sobre la caja mínima	C\$ 402,111.12	C\$ 619,993.60	C\$ 881,887.13	C\$ 1,193,889.33	C\$ 1,562,838.98
Disponibilidad Neta Final	C\$ 402,111.12	C\$ 619,993.60	C\$ 881,887.13	C\$ 1,193,889.33	C\$ 1,562,838.98

4.4.3 Análisis financiero.

4.4.3.1 Flujo de fondo.

Este estado financiero consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año, considerándose así como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión.(Thompson, 2009)

Los resultados del flujo se presentan en el **Anexo 18**

Ingresos:

- Ingresos por Ventas: Representan las ventas en efectivo percibidas por la empresa.

Desembolsos:

- Costo variable: Representa los gastos mensuales por materia prima y suministros incurridos en el proceso productivo.
- Costo Fijo: Representa los gastos mensuales por salarios del personal de producción y los costos indirectos de fabricación.
- Gasto de Venta: Representan los gastos de venta para el período.
- Gasto de Administración: Representan los gastos de administración del período.
- Depreciación Inversión Fija: Representa la depreciación total de los activos fijos obtenidos por la empresa.
- Amortización de Diferidos: Representa la amortización de los activos Diferidos incurridos para el establecimiento de la empresa.

- Utilidad Bruta: Está dada por la resta entre el ingreso por ventas y el total desembolso.
- Impuesto Sobre la Renta: Está determinado por la Ley 453.
- Utilidad Neta: Está determinada por la diferencia entre la utilidad bruta y el impuesto sobre la renta.

Subsiguientemente se restan los montos correspondientes a la depreciación y amortización, incluidas en la parte de desembolsos, ya que estas no representan una salida de dinero, lo que da como resultado el flujo neto de la operación de la empresa.

El Flujo es un consolidado de los flujos de efectivo detallados anteriormente enfrentados con la inversión inicial detallada en secciones anteriores.

Año cero: Se detallan las partidas de inversión inicial así.

Año 2018: Se detalla los ingresos y egresos del primer año.

Año 2019: Se detalla los ingresos y egresos del segundo año, observando un incremento 10% que el flujo generado en el primer año debido al incremento de la inflación registrada.

Año 2021: Se detalla los ingresos y egresos del tercer año con un 20% de incremento respecto al año 1.

Según los cálculos para el año 0 se tienen flujos de **C\$ 268,357.53** y según proyecciones se estima que los flujos ascienden a **C\$ 172,093.99** en 2018; **C\$ 210,672.63** en 2019; **C\$ 254,683.68** en 2020 y para el 2021 **C\$ 361,739.80**.

Tabla 31 Flujo de fondos

Descripción	Años						
	0	2018	2019	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas		C\$ 1106,197.32	C\$ 1216,817.05	C\$ 1216,817.05	C\$ 1338,498.75	C\$ 1472,348.63	C\$ 1619,583.49
Costos de Producción		C\$ 733,354.52	C\$ 792,022.88	C\$ 792,022.88	C\$ 855,384.71	C\$ 923,815.49	C\$ 997,720.73
Utilidad bruta		C\$ 372,842.80	C\$ 424,794.17	C\$ 424,794.17	C\$ 483,114.04	C\$ 548,533.14	C\$ 621,862.76
Gastos Administrativos		C\$ 95,154.50	C\$ 101,815.32	C\$ 101,815.32	C\$ 108,942.39	C\$ 116,568.35	C\$ 124,728.14
Gastos de Venta		C\$ 95,884.46	C\$ 102,596.37	C\$ 102,596.37	C\$ 109,778.12	C\$ 117,462.59	C\$ 125,684.97
Utilidad antes de Impuesto		C\$ 181,803.84	C\$ 220,382.48	C\$ 220,382.48	C\$ 264,393.53	C\$ 314,502.20	C\$ 371,449.65
Impuestos		C\$ 300.00					
Utilidad neta		C\$ 181,503.84	C\$ 220,082.48	C\$ 220,082.48	C\$ 264,093.53	C\$ 314,202.20	C\$ 371,149.65
Depreciación		C\$ 6,832.85					
Amortización		C\$ 3,782.50	C\$ 3,782.50	C\$ 3,782.50			
Inversión Fija	C\$ 37,513.25						
Inversión Diferida	C\$ 8,037.00						
Capital de Trabajo	C\$ 222,807.28						
Flujo Neto de Efectivo	-C\$ 268,357.53	C\$ 170,888.49	C\$ 209,467.13	C\$ 209,467.13	C\$ 257,260.68	C\$ 307,369.35	C\$ 364,316.80

4.4.3.2 Valor actual neto (VAN).

Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados.

Uno de los indicadores de gran utilidad para la evaluación del plan de negocio es el valor actual neto (VAN); la cual puede entenderse como un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a aganar o perder con esa inversión. (Economipedia, 2016)

El cálculo de la VAN se realizó mediante el procesamiento de datos y utilización de los mismos en Microsoft Excel, considerando el flujo de fondos explicado anteriormente y una tasa de descuento del 20%. Cabe señalar que para el establecimiento de la tasa de descuento se tomó en consideración la inflación de 6.5%, la devaluación de la moneda correspondiente al 5% y el 8.5% de rendimiento esperado.

Según el cálculo presentado en la tabla anterior, el valor actual neto resultante es de **C\$ 424,773.93**. Como se aprecia la VAN es considerablemente mayor a la inversión inicial del plan de negocio, razón por la cual el plan es aceptable.

4.4.3.3 Tasa interna de retorno (TIR).

Por otro lado, la TIR conocida también como tasa interna de rendimiento, es un instrumento o medida usada como indicador al evaluar la eficacia de una inversión. Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado plan de negocio. (Nieto, 2009)

Al igual que para el cálculo de la VAN, se ha utilizado Microsoft Excel para la realización del cálculo. En este cálculo se han considerado los resultados obtenidos en el flujo neto de efectivo proyectados y mostrados en la Tabla 30.

Como resultado de la operación se obtuvo una TIR de 74% lo que indica que realizar la inversión es conveniente, ya que al igual que la VAN demuestra la rentabilidad del plan al suponer un buen retorno de la inversión. Al ser mayor que la tasa de descuento establecida, la TIR significa que existe un buen retorno de la inversión de los fondos propios del proyecto y al requerir financiamiento externo es posible pagar una tasa de interés máxima del 74%.

5. Conclusiones

La realización de la presente propuesta del plan de emprendimiento permitió establecer todos los elementos mercadológicos, técnicos, organizativos y financieros necesarios para la puesta en marcha de la microempresa Frutidelicias.

Mediante el plan de marketing se determinó que existe una demanda total de 57,822 personas. De acuerdo con la investigación de mercado, el 94% de dicha demanda estaría dispuesta a comprar productos de la empresa. De esta demanda el 16% se considera insatisfecha la cual está representada por 8,670 y de las cuales, considerando la capacidad productiva de la empresa y la etapa de la curva en la que se encuentra, se cubrirá en un 10% correspondiente a 870 personas. Con base a esta demanda se proyecta un total de 27,809 unidades vendidas, lo que representa C\$ 1,106,197.32 en ingresos en el año 2018.

Mediante la estructuración del plan de producción se estableció el proceso productivo de cada producto, permitiendo la definición de los flujogramas y la maquinaria necesaria para su elaboración. Este estudio estableció los requerimientos de materia prima, mano de obra y proveedores de la empresa. También se calculó su capacidad productiva, la cual es de 2,080 y 600 unidades de Frutigalleta y Frutifreeze respectivamente. Asimismo se describió la macro y micro localización de la empresa.

Se elaboró el plan de organización donde se define el marco legal y normativo para la constitución y emprendimiento de la empresa, a su vez se establecieron sus lineamientos organizacionales, tales como misión, visión, objetivos y valores. Además se diseñó la estructura organizacional y las funciones de cada cargo, como también las actividades y gastos preliminares en los que se incurrirán.

En el plan financiero se logró establecer el monto total de la inversión para el emprendimiento de la empresa, el cual asciende a C\$ 265,458.53. Este monto incluye la inversión en activo fijo,

diferida y capital de trabajo, los que corresponden a C\$ 34,614.25, C\$ 8,037.00 y C\$ 222,807.28 respectivamente.

En este plan también se incluye el presupuesto de gastos, que comprende gastos de venta, los cuales son C\$ 95,884.46 y gastos de administración, con una cantidad de C\$ 95,154.50, ambos gastos proyectados para el año 2018. Asimismo se proyectó el presupuesto de costos variables y fijos, estos ascienden a C\$ 560,448.39 y C\$ 363,945.09 respectivamente. Lo anteriormente descrito permitió conocer el punto de equilibrio de la empresa, este es de 18,539 unidades anuales.

Finalmente para la evaluación de la rentabilidad del negocio se calculó el Valor Actual Neto (VAN), la cual dio como resultado C\$ 424,773.93 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) con un 74%, estos indicadores muestran que el emprendimiento de la empresa es rentable.

6. Bibliografía

- American Marketing Association.* (s.f.). Obtenido de www.ama.org/resurces/MarketingToolkit/Brandindan/MarketingEssentials/Pages/Marketing-Communications-Plan.aspx
- Arias, J. (27 de junio de 2010). *BlogSpot*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>
- Banco Central de Nicaragua. (2017). *Cartografía digital y censo de edificaciones: Jinotepe*. Managua.
- Banco Central de Nicaragua. (2016). *Estado de la economía: perspectiva 2017*. Managua.
- Bermúdez, G. (5 de octubre de 2017). Beneficios y perjuicios nutricionales de los postres. (M. Matus, & L. Tardencilla, Entrevistadores)
- Cámaras Aragón.* (2015). Obtenido de www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp
- Centro de Exportaciones e Importaciones Nicaragua CEI. (2010). *Manual Básico para la elaborar Plan de Negocio para PYME'S*. Managua, Nicaragua.
- Código de Comercio de la república de Nicaragua.* (2008). Managua: Jurídica.
- ConceptoDefinición.* (2016 de mayo de 2016). Recuperado el 09 de junio de 2017, de <http://conceptodefinition.de/zona-comercial/>
- Economipedia. (2016). *economipedia.com*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educacion.
- Gonzáles, N., López, M. E., & Aceves, J. (2013). *Elementos de un plan financiero*. Colombia.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IICA, I. I. (2009). *Manual de buenas prácticas de manufactura*.
- Li, X. (2011). *Plan Financiero*. Tarragona.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- 2010Mercado IJinotepe

Nieto, A. (11 de febrero de 2009). *elblogsalmon*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que/son/el/van/y/el/tir

Nunes, P. (2012). *El gasto*. México.

Stanton, W., Etzel, M., & Bruce, W. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.

Thompson, J. M. (2009 de marzo de 2009). *Flujos de fondos de un proyecto*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de [todosobreproyectos: www.todosobreproyectos.blogspot.co.id/2009/03/flujo-de-fondos-de-un-proyecto.html?m=1](http://todosobreproyectos.blogspot.co.id/2009/03/flujo-de-fondos-de-un-proyecto.html?m=1)

Valle, R. (julio de 2012). *EcuRed*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <https://www.ecured.cu/Postre>

Váquiro, J. (07 de abril de 2010). *Pymesfuturo*. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de www.pymesfuturo.com/PE_mezcla.htm

7. Anexos

Anexo 1: Diseño metodológico del estudio de mercado

1. Tipo de estudio

El estudio realizado es de tipo descriptivo, partiendo de que este permite llevar a cabo la identificación de las características de nuestro universo de estudio, y señala formas de conductas de compra, establece comportamientos, sociales, culturales y actitudes.

De igual forma, considerando los enfoque cuantitativos y cualitativos de investigación científica, se concluye que la investigación realizada se basa en la utilización del enfoque mixto.

Este enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio (Ruiz Medina, 2012). En el presente estudio el enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta; y el enfoque cualitativo al explicar, describir y explorar información necesaria para caracterizar a nuestros clientes potenciales.

2. Determinación del universo

Para determinar el universo de estudio se han utilizado datos del último censo nacional realizado (2005) y se ha proyectado la población al año 2016 en base a una tasa anual de crecimiento según el Banco Mundial del 1.1%.

Haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$Pf2016 = Po2005(1 + TAC)^n$$

$$Pf2016 = 51,266(1 + 0.011)^{11}$$

$$Pf2016 = 51,266(1.127879522)$$

Municipio de Carazo	Población por grupo etáreo 2005				
	20-24	25-29	30-34	35-39	Total
San Marcos	3248	2312	1945	1668	9173
Jinotepe	4268	3320	2860	2598	13046
Dolores	737	591	490	450	2268
Diriamba	6133	4411	3723	3605	17872
La Paz	473	316	296	269	1354
El Rosario	563	422	390	327	1702
Santa Teresa	1539	1184	1083	974	4780
La Conquista	379	254	234	204	1071
Total	17340	12810	11021	10095	51266

Fuente: INIDE (2005)

El universo de estudio es el departamento de Carazo en su totalidad, abarcando los 8 municipios con los que este cuenta. Una vez aplicada la fórmula indicada anteriormente, la población proyectada incluida en el segmento de mercado se presenta a continuación

Municipio	Población por grupo etario proyectada 2017				Total
	20-24	25-29	30-34	35-39	
San Marcos	3,663	2,608	2,194	1,881	10,346
Jinotepe	4,814	3,745	3,226	2,930	14,714
Dolores	831	667	553	508	2,558
Diriamba	6,917	4,975	4,199	4,066	2,0157
La Paz	533	356	334	303	1,527
El Rosario	635	476	440	369	1,920
Santa Teresa	1,736	1,335	1,221	1,099	5,391
La Conquista	427	286	264	230	1,208
Total	19,557	14,448	12,430	11,386	57,822

3. Determinación del marco muestral

- Elemento muestral: Producto “FRUTIDELICIAS” (postres naturales a base de frutas)
- Unidad de muestreo: Clientes potenciales Producto “FRUTIDELICIAS” (postres naturales a base de frutas) entre la edad de 20 a 39 años del departamento de Carazo
- Alcance: Municipios de Carazo: San Marcos, Jinotepe, Dolores, Diriamba, La Paz, El Rosario, Santa Teresa y La Conquista
- Tiempo: Mayo del 2017

4. Cálculo muestral

Para la realización de la investigación y tomando como referencia la teoría estadística, se utilizó un nivel de confianza de 95% cuyo valor estándar equivale a $Z= 1.96$. Al desconocer el porcentaje exacto de las personas que aceptarán los productos, la proporción utilizada es de $p=0.5$ y por ende, la proporción que no comprará equivale a $1-p=0.5$. El error utilizado es de $e=0.05$

- **Fórmula utilizada:**

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

De acuerdo los cálculos realizados en Microsoft Excel la muestra equivale a 382 personas:

Z	p	q	Error	N	Núm.	Denominador	n	RENDONDEO
1.96	0.5	0.5	0.05	57822	55532.249	145.5129	381.63	382

- **Submuestras de estudio**

Asimismo, se han calculado las submuestras de estudio. Para su cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$ni = n \frac{Ni}{N}$$

Mediante la utilización de Excel se obtuvieron los siguientes resultados:

Submuestras	
San Marcos	68
Jinotepe	97
Dolores	17
Diriamba	133
La Paz	10
El Rosario	13
Santa Teresa	36
La Conquista	8

- **Pilotaje**

El pilotaje fue determinado mediante la aplicación del 10% de cada submuestra calculada previamente. El resultado obtenido es de 38 encuestas, por lo tanto la nueva muestra corresponde a un total de 344.

Submuestras		Pilotaje (10%)	Nueva muestra
San Marcos	68	7	62
Jinotepe	97	10	87
Dolores	17	2	15
Diriamba	133	13	120
La Paz	10	1	9
El Rosario	13	1	11
Santa Teresa	36	4	32
La Conquista	8	1	7
Total		38	344

5. Tratamiento de la información

Los datos obtenidos a través de la encuesta han sido procesados a través del software paquete estadístico para las ciencias sociales, con sus siglas en inglés SPSS (stadisticalpackageforthe social sciences) versión 18.0.0 y se han creado los gráficos en Microsoft Excel 2013, haciendo uso también del software Microsoft Word para la redacción de este diseño metodológico.

Anexo 2: Trabajo de campo de la investigación

1. Selección de encuestadores

Los encargados de realizar las encuestas fueron los miembros del equipo investigativo, conformado por Br. Martina del Rosario Matus Tapia y Br. Luis Miguel Tardencilla Reyes de la carrera de administración de empresas.

Tiempo promedio de aplicación de la encuesta: 8 minutos

Día	Grupo
1	Diriamba y Dolores
2	Jinotepe y San Marcos
3	Santa Teresa y La Conquista
4	La Paz y El Rosario

2. Plan de ruteo

La investigación se realizó en cuatro días, abarcando estratégicamente 2 municipios por día, seleccionados por la distancia existente entre estos.

Anexo3: Instrumento de investigación

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM, Carazo

2017: Año de la Universidad emprendedora

Encuesta

N° _____

Somos estudiantes de la carrera de licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) y el objetivo de la encuesta es conocer la aceptación del producto “**FRUTIDELICIAS**” postres y helados a base de frutas, dirigido a habitantes del departamento de Carazo en el primer semestre 2017.

De antemano, le agradecemos su valiosa colaboración. Aclaramos que la información que nos proporcione será de carácter académico y confidencial, por lo que le solicitamos total veracidad en sus repuestas.

1. Aspectos demográficos

1.1 Edad: _____

1.2 Sexo: 1) F 2) M 1.3 Municipio de procedencia: 1) Jinotepe 2) Diriamba 3) San Marcos 4) Dolores 5) Santa Teresa 6) La paz 7) El Rosario 8) La Conquista **2. Aspectos sobre la demanda**

2.1 ¿Consume usted algún tipo de postre? (si su respuesta es “no” pasar al apartado 4)

1) Sí 2) no

2.2 ¿Cuál son los postres que usted consume más?

1) Helados 2) batidos 3) raspado 4) dulces 5) otros _____

2.3 ¿Qué tipo de postres prefiere?

1) Naturales 2) industrializados 3) artesanales

2.4 ¿Con qué frecuencia consume estos postres?

1) Diario 2) de 2 a 4 vcs por semana 3) semanalmente

4) quincenalmente 5) mensualmente 6) nunca

2.5 ¿Qué elemento toma principalmente en cuenta al comprar postres?

- 1) Calidad 2) precio 3) marca 4) facilidad de compra
5) empaque 6) otro _____

3. Aspectos de la oferta

3.1 ¿Cuál es su marca de preferencia al comprar helados?

- 1) Sorbetes Herrera 2) Dos pinos 3) Eskimo 4) otra _____

3.2 ¿Cómo considera la calidad de los productos ofrecidos por la marca de su preferencia?

- 1) Muy alta 2) alta 3) media 4) baja 5) muy baja

3.3 ¿Cómo considera los precios de los productos ofrecidos por la marca de su preferencia?

- 1) Muy accesibles 2) accesibles 3) Medio accesibles 4) poco accesibles

3.4 ¿Cómo considera el empaque de los productos ofrecidos por su marca de preferencia?

- 1) Excelente 2) muy bueno 3) bueno 4) regular 5) malo

3.5 ¿Dónde adquiere los productos de esta marca?

- 1) Pulperías 2) supermercados 3) puestos de ventas móviles
4) establecimiento propio 5) otro _____

3.6 ¿Cómo evaluaría la atención recibida en los puntos de venta donde adquirir los productos de esta marca?

- 1) Excelente 2) muy bueno 3) bueno
4) regular 5) deficiente

3.7 ¿A través de qué medio publicitario usted ha visto anunciarse esta marca?

- 1) Televisión 2) radio 3) redes sociales 4) periódicos 5) ninguno

3.8 ¿Qué promociones ha recibido usted de esta empresa?

- 1) Regalías 2) descuentos 3) degustaciones gratis 4) ninguna

4. Sobre nuestro producto

4.1 ¿Estaría dispuesto a consumir productos “FRUTIDELICIAS” (postres y helados naturales a base de frutas frescas)? (si su respuesta es “no” pasar al apartado 5)

- 1) Sí 2) no

4.2 ¿Cuáles de estos productos le gustaría consumir más? **(OM)** (Si su respuesta es 2 o 3 pase a la siguiente pregunta; de lo contrario continúe con la pregunta 4.4)

- 1) Conos jumbo de frutas 2) raspado con hielo saborizado y frutas frescas
 3) Paletas naturales 4) brochetas de frutas frescas y dulces
 5) frutas bañadas en sirope, chocolate maní o dulce de leche 6) Chocobananos

4.3 ¿Qué fruta prefiere para la elaboración de Frutifreeze y paletas naturales? **(OM)**

- 1) Sandía 2) Piña 3) Papaya 4) Melón 5) Limón 6) Naranja

4.4 ¿Qué frutas prefiriere para la elaboración de los siropes? **(OM)**

- 1) Piña 2) mango 3) fresa 4) tamarindo 5) otra _____

4.5 ¿Estaría dispuesto a pagar entre C\$ 20 y C\$ 60 por estos productos?

- 1) Sí 2) No

4.6 ¿Con qué frecuencia compraría nuestros productos?

- 1) Una vez al mes 2) entre 2-6 veces al mes 3) de 7 a más veces al mes

4.7 ¿Dónde le gustaría poder comprar nuestros productos?

- 1) Supermercados 2) puestos móviles 3) establecimiento fijo

4.8 ¿A través de qué medio le gustaría saber de nuestras promociones? **(OM)**

- 1) Redes sociales 2) radio 3) televisión 3) mantas
 5) Carteles 6) perifoneo 7) otro _____

4.9 ¿Qué tipo de promociones le gustaría que utilizáramos?

- 1) Regalías 2) descuentos 3) degustaciones gratis

4.10 ¿Qué actividades le gustaría que la empresa desarrolle para mantener la relación “FRUTIDELICIAS”-Clientes?

- 1) Eventos recreativos 2) ferias 3) eventos sociales con personajes nicaragüenses

5. ¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4: Análisis y discusión de resultados

El análisis de los resultados corresponde a la etapa donde de manera interpretativa se muestran los datos resultantes de la aplicación del instrumento investigativo.

En apartados anteriores se determina los elementos concernientes al diseño del instrumento de investigación, así como muestra, población y pilotaje. Una vez precisados dichos elementos y realizado el trabajo de campo es posible obtener información oportuna y útil para la investigación

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, se facilitó la toma de decisiones en el diseño de la presente propuesta del plan de emprendimiento; especialmente elementos tales como: demanda de los productos, estrategias, precios, capacidad productiva, entre otros.

Los resultados son mostrados en las siguientes tablas y se presentan en apartados específicos: resultados demográficos, resultados sobre la demanda, resultados sobre la oferta y resultados sobre nuestros productos.

3.1 Resultados demográficos

Grupo etáreo	porcentaje
20-24	36
25-29	26
30-34	18
35-39	20

El 36% de los encuestados pertenecen al grupo etáreo de 20 a 24 años, seguido del grupo de 25 a 29 años con un 26% y los grupos de 30 a 34 y 35 a 39 años con un 18 y 20% respectivamente.

Sexo	porcentaje
Femenino	52
Masculino	48

El 52% de las personas encuestadas son de sexo femenino y el 48% masculino.

Municipio de procedencia	
Jinotepe	20%
Diriamba	18%
San Marcos	14%
Dolores	8%
Santa Teresa	12%
La Paz	10%
El Rosario	14%
La Conquista	4%

El mayor porcentaje de los encuestados es procedente del municipio de Jinotepe con el 20%, Diriamba representa el 18%, San Marcos el 14%, Santa Teresa el 12% y El Rosario, La Paz, Dolores y La Conquista con el 14, 10, 8 y 4% respectivamente.

3.2 Resultados sobre la demanda

¿Consume usted algún tipo de postre?	
Sí	82%
No	18%

El 82% de las personas encuestadas afirman que consumen algún tipo de postres y únicamente el 12% dice que no, esto representa una oportunidad para los productos “FRUTIDELICIAS” ya que en Carazo existe un alto nivel de consumo de postres.

¿Cuáles son los postres que consume más?	
Helados	54.80%
Batidos	31.00%
Frutifreeze	4.80%
Dulces	4.80%
Otros	4.80%

El helado es el tipo de postre más consumido con el 54.80%, seguido por los batidos con el 31% y los Frutifreeze y dulces con el 4.80% para ambos.

¿Con qué frecuencia consume estos postres?	
Diario	7.10%
2-4 veces por semana	16.70%
Semanalmente	50.00%
Quincenalmente	23.80%
Mensualmente	2.40%

Como se afirmaba en la tabla número 4, en el departamento de Carazo existe una gran oportunidad para la comercialización de productos “FRUTIDELICIAS”, el 50% de las personas encuestadas afirman que consumen postres semanalmente, esto indica un alto nivel de frecuencia de consumo de postres en el departamento, ya que también el 16.70% de las personas dice que consume entre 2 a 4 veces por semana y el 7.10% diariamente, únicamente el 23.80% consume quincenalmente y el 2.40% de manera mensual.

¿Qué elementos toma principalmente en cuenta al comprar postres

Calidad	33.30%
Precio	35.70%
Marca	21.40%
Facilidad de compra	7.10%
Empaque	2.40%

Los principales elementos tomados en cuenta para comprar postres son el precio y la calidad con el 35.70 y 33.30% respectivamente, esto proporciona insumos necesarios para saber qué es lo que el consumidor tiene presente al realizar la compra de un postre, otros elementos tomados en cuenta son la marca, el empaque y la facilidad de compra.

3.3 Resultados sobre la oferta.

¿Cuál es su marca de preferencia al comprar helados?

Sorbetes Herrera	54.80%
Dos Pinos	19.00%
Eskimo	26.20%

La principal empresa competidora en el mercado es Sorbetes Herrera con el 54.80%, le sigue Eskimo con el 26.20% y Dos Pinos con el 19%.

¿Cómo considera la calidad de los productos ofrecidos por la marca de su preferencia?

Muy alta	9.50%
----------	-------

Alta	64.30%
Media	26.20%
Baja	0%
Muy baja	0%

El 64.30% de las personas encuestadas opinan que la calidad de los productos competidores cuentan con una calidad alta y el 9.50% los consideran con una calidad muy alta, el 26.20 los evalúa con una calidad media, cabe destacar que ninguno de los encuestados opina que estos productos cuentan con una calidad baja o muy baja.

¿Cómo considera los precios de los productos ofrecidos por la marca de su preferencia?

Accesibles	71.50%
Medio accesibles	21.40%
Poco accesibles	7.10%

El 71.50% de los encuestados califican los precios de los productos ofrecidos por la competencia como accesibles y el 21.40% como medio accesibles, únicamente el 7.10% opina que los precios son poco accesibles.

¿Cómo considera el empaque de los productos ofrecidos por la marca de su preferencia?

Excelente	9.60%
Muy bueno	35.70%
Bueno	45.20%
Regular	9.50%

El 45.20% de los encuestados opina que el empaque de estos productos es bueno, el 35.70% que estos son muy buenos, el 9.60% los califica como excelente, también como regular los evalúa el 9.50% de las personas encuestadas.

¿Dónde adquiere los productos de esta marca?	
Pulperías	2.40%
Supermercados	2.40%
Puestos de venta móviles	21.40%
Establecimiento propio	73.80%

El 73.80% de las personas encuestadas afirman que adquieren estos productos en establecimientos propios y el 21.40% en puestos de ventas móviles, en pulperías y supermercados solo el 2.40% para ambos.

¿Cómo evaluaría la atención recibida en los puntos de venta donde adquiere los productos de esta marca?	
Excelente	4.80%
Muy buena	33.30%
Buena	33.30%
Regular	16.70%
Deficiente	11.90%

Como muy buena evalúan la atención recibida el 33.30% de los encuestados, al igual para el parámetro de bueno, el 4.80% dice que la atención es excelente, el 16.70% opina que la atención es regular y el 11.90% que es deficiente.

¿A través de qué medio publicitario usted ha visto anunciarse esta marca?

Televisión	23.90%
Radio	19.00%
Redes sociales	19.00%
Periódico	2.40%
Ninguno	35.70%

El 35.70% de los encuestados no ha visto anunciarse la marca de su preferencia a través de ningún medio publicitario, el 23.90% a través de la televisión, el 2.40% por periódicos y el 19% a través de la radio y también para las redes sociales.

¿Qué promociones ha recibido usted de esta empresa?

Regalías	2.30%
Descuentos	16.70%
Ninguna	81.00%

El 81% de los encuestados no ha recibido ninguna promoción por la marca de su preferencia, únicamente el 16.70% ha recibido descuentos y el 2.30% ha recibido regalías.

3.4 Resultados sobre nuestros productos

¿Estaría dispuesto a consumir productos “FRUTIDELICIAS”?

Sí	94.00%
No	6.00%

Después de haber explicado a los encuestados en qué consisten los productos “FRUTIDELICIAS” se procedió a realizar la pregunta de si estaría dispuesto a consumirlos, el 94% dio respuesta positiva y el 6% dijo que no, esto representa al alto nivel de aceptación de los productos.

¿Estaría dispuesto a pagar entre C\$ 20 y C\$ 60 por estos productos?

Sí	78.70%
No	21.30%

El 78.70% de las personas que aceptaron el producto estarían dispuestas a pagar entre 20 y 60 córdobas para adquirir alguno de los productos “FRUTIDELICIAS”, únicamente el 21.30% dio respuesta negativa a esta pregunta.

¿Cuáles de estos productos le gustaría consumir más?

Conos jumbo de frutas	27%
Frutifreeze	30%
Paletas naturales	17%
Brochetas de frutas frescas y dulces	10%
Frutas bañadas en sirope, chocolate, o dulce de leche	6%
Chocobananos	11%

Los dos productos con mayor aceptación son Frutifreezey Frutigalletas frescas con el 30 y 20% respectivamente, siguiéndoles las paletas naturales con el 17% y los chocobananos con el 11%.

¿Qué frutas prefiere para la elaboración de granizados y paletas naturales?

Sandía	40.00%
Piña	35.00%
Papaya	15.00%
Melón	10.00%

La sandía obtuvo el 40% de preferencia para la elaboración de granizados y paletas naturales, la piña el 35%, la papaya el 15% y el 10% lo obtuvo el melón.

¿Qué frutas prefiere para la elaboración de siropes?

Piña	39.13%
Mango	30.43%
Fresa	15.22%
Tamarindo	15.22%

La piña es la fruta más preferida para la elaboración de siropes con el 39.13%, por su parte el mango obtuvo el 30.43% y para la fresa y el tamarindo el 15.22%.

¿Con qué frecuencia compraría nuestros productos?

Una vez al mes	27.70%
entre 2 y 6 veces a mes	59.50%
de 7 a más veces al mes	12.80%

El 59.50% de las personas que comprarían estos productos lo harían entre dos y seis veces al mes, el 12.80% los compraría de siete a más veces por mes y el 27.70% una vez al mes.

¿Dónde le gustaría comprar nuestros productos?

Supermercados	8.50%
Puestos móviles	40.40%
Establecimiento fijo	51.10%

El 51.10% de los encuestados que aceptaron el producto preferiría comprarlo en un establecimiento fijo, el 40.40% en puestos móviles y el 8.50% en supermercados.

¿A través de qué medios le gustaría saber de nuestras promociones?

Redes sociales	57.40%
Radio	21.30%
Televisión	12.80%
Mantas	6.40%
Perifoneo	2.10%

El 57.40% de quienes aceptaron el producto les gustaría enterarse de las promociones de productos “FRUTIDELICIAS” a través de redes sociales, el 21.30% por medio de la radio, el 12.80% dice que preferiría que fuera por medio de la televisión, el 6.40% a través de mantas y el 2.10% por perifoneo.

¿Qué tipo de promociones le gustaría que utilizáramos?

Regalías	21.30%
Descuentos	21.30%
Degustaciones gratis	57.40%

Al 57.40% de las personas que aceptaron el producto le gustaría recibir degustaciones gratis y con respecto a descuentos y regalías el 21,30% para ambos.

¿Qué actividades le gustaría que la empresa desarrolle para mantener la relación con el cliente?

Eventos recreativos	38.30%
Ferías	31.90%
eventos sociales con personajes nicaragüenses	29.80%

El 38.30% de quienes aceptaron el producto prefiere que la empresa realice eventos recreativos para mantener la relación con los clientes, el 31.90% opta por ferias y el 29.80% elige eventos sociales con personajes nicaragüenses.

Anexo 5: Materiales de protección e higiene

MATERIALES DE PROTECCIÓN E HIGIENE				
Detalle	Referencia gráfica	Cantidad	Precio unitario	Total
Delantales de tela		3	C\$ 80.00	C\$ 240.00
Gorros de tela		3	C\$ 40.00	C\$ 120.00
Guantes desechables (par)		100	C\$ 1.10	C\$ 110.00
Materiales de limpieza			C\$ 220.00	C\$ 220.00
TOTAL				C\$ 690.00

Anexo 6: Parámetros de calidad de los productos

CRITERIO		DESCRIPCIÓN
presentación	Cantidad de trozos por porción	Se considera y evalúa que la cantidad de trozos de cada una de las frutas sea suficiente y adecuada para cada unidad de cono, permitiendo que el producto cumpla con las expectativas del cliente.
	Proporción y tamaño de los trozos de frutas	Dada la cantidad de trozos, es necesario evaluar que los mismos sean adecuados en cuanto a forma y tamaños, con el fin de que puedan quepan en el cono de galleta.
	Uniformidad de los cortes	Este criterio define en gran parte la adecuada presentación del producto, razón por la cual se evalúa que los trozos tengan la presentación adecuada y el corte sea el establecido, considerando forma y tamaño.
	Empaque práctico y adecuado	Evalúa la practicidad, comodidad e idoneidad del empaque del producto, considerando la protección del cono y la higiene del mismo.
	Diseño de la etiqueta	Permite conocer el nivel de aceptación que tiene el diseño de la etiqueta, definiendo la vistosidad y atracción visual del producto.
	Apariencia del producto terminado	Evalúa la presentación del producto en su totalidad una vez que es entregado al cliente, permitiendo también evaluar la higiene con la que se sirvió el producto.
Sabor	Combinación de los sabores	Este criterio es de suma importancia porque define la calidad del sabor del producto una vez combinados los

		ingredientes, determinando en gran parte la percepción de los clientes en términos de degustación del producto.
	Consistencia y textura del sirope	El sirope es el elemento dulce del producto. La consistencia y textura adecuada definen la exquisitez del dulce y sabor que agrega al producto.
calidad de la materia prima	Nivel de maduración de las frutas	Al utilizarse frutas frescas en trozos de tamaño determinado, es necesario considerar que el nivel de maduración sea el adecuado para no perder el sabor y calidad del producto. El nivel de maduración deberá depender de cada fruta y no sobrepasar el 80% de grado de maduración.
	Color y sabor de las frutas	Se considerará que el color de las frutas esté de acuerdo al grado de maduración adecuado y también al sabor de las mismas. No deberán tener sabor que insinúe mal estado o mal gusto por golpes.
	Contextura del cono de galleta	Al ser el ingrediente externo, la galleta deberá tener el sabor dulce característico y especialmente la textura crujiente que garantiza su calidad y adecuado estado de conservación.

CRITERIO		DESCRIPCIÓN
presentación	Proporción y tamaño del producto	Evalúa el contenido de mezcla de hielo saborizado raspado en el vaso de 14 onzas, permitiendo que el producto cumpla con las expectativas del cliente.
	Empaque práctico y adecuado	Evalúa la practicidad, comodidad e idoneidad del empaque del producto, considerando la protección e higiene del mismo.
	Diseño de la etiqueta	Permite conocer el nivel de aceptación que tiene el diseño de la etiqueta, definiendo la vistosidad y atracción visual del producto.
	Apariencia del producto terminado	Evalúa la presentación del producto en su totalidad una vez que es entregado al cliente, permitiendo también evaluar la higiene con la que se sirvió el producto.
sabor	Combinación de los sabores	Este criterio es de suma importancia porque define la calidad del sabor del producto una vez procesada la mezcla, determinando en gran parte la percepción de los clientes en términos de degustación del producto.
	Nivel de acidez y dulzura del producto	Al degustar el raspado, la mezcla debe tener un nivel de dulzura adecuada. No debe ser dulce o ácido en extremo, por lo que debe garantizarse la cantidad de azúcar adecuada.
	Consistencia del raspado	El raspado por sus características deberá presentar una consistencia semi congelada, con pequeños grumos de hielo y visiblemente escarchado (granizada).

	Consistencia y textura del sirope	El sirope es el elemento dulce del producto. La consistencia y textura adecuada definen la exquisitez del dulce y sabor que agrega al producto.
calidad de la materia prima	Nivel de maduración de las frutas	Al utilizarse frutas procesadas, es necesario considerar que el nivel de maduración sea el adecuado para no perder el sabor y calidad del producto. El nivel de maduración deberá depender de cada fruta y no sobrepasar el 80% de grado de maduración.
	Color y sabor de las frutas	Se considerará que el color de las frutas esté de acuerdo al grado de maduración adecuado y también al sabor de las mismas. No deberán tener sabor que insinúe mal estado o mal gusto por golpes.

Anexo 7: Formatos de evaluación y ponderación de atributos de calidad.

CRITERIO		EVALUACIÓN				
		E	MB	B	R	D
presentación	cantidad de trozos por porción					
	proporción y tamaño de los trozos de frutas					
	uniformidad de los cortes					
	empaque práctico y adecuado					
	diseño de la etiqueta					
	aparición del producto terminado					
Sabor	combinación de los sabores					
	consistencia y textura del sirope					
calidad de la materia prima	nivel de maduración de las frutas					
	color y sabor de las frutas					
	contextura del cono de galleta					
excelente=5, muy bueno=4, bueno=3, regular=2, deficiente=1						

CRITERIO		EVALUACIÓN				
		E	MB	B	R	D
Presentación	proporción y tamaño del producto					
	empaque práctico y adecuado					
	diseño de la etiqueta					
	aparición del producto					
Sabor	nivel de acidez y dulzura del producto					
	consistencia del raspado					
	combinación de los sabores					

	consistencia y textura del sirope					
Calidad de la materia prima	nivel de maduración de las frutas					
	color y sabor de las frutas					
Excelente=5, muy bueno=4, bueno=3, regular=2, deficiente=1						

CRITERIO		Nivel de significación
Presentación	cantidad de trozos por porción	0.10
	proporción y tamaño de los trozos de frutas	0.08
	uniformidad de los cortes	0.08
	empaquete práctico y adecuado	0.08
	diseño de la etiqueta	0.08
	aparición del producto terminado	0.11
		0.53
Sabor	combinación de los sabores	0.15
	consistencia y textura del sirope	0.10
		0.25
Calidad de la materia prima	nivel de maduración de las frutas	0.08
	color y sabor de las frutas	0.08
	contextura del cono de galleta	0.06
		0.22
TOTAL		1.00

CRITERIO		Nivel de significación
Presentación	proporción y tamaño del producto	0.12
	empaquete práctico y adecuado	0.08
	diseño de la etiqueta	0.07
	aparición del producto	0.10
		0.37
Sabor	nivel de acidez y dulzura del producto	0.15
	consistencia del raspado	0.12

	combinación de los sabores	0.10
	consistencia y textura del sirope	0.10
		0.47
Calidad de la materia prima	nivel de maduración de las frutas	0.08
	color y sabor de las frutas	0.08
		0.16
	TOTAL	1.00

Anexo 8: Planilla de pagos



**Planilla de Pago
Moneda Córdoba**

FRUTIDELICIAS

Periodo de Pago :

Fecha de Pago :

Nombres y Apellidos	No. INNS	Cargo	Salario Básico	Prestaciones sociales		Total Ingresos	Deducciones		Total Deducción	Neto a Recibir	INSS Patronal	Recibido por Firma
				Vacaciones	Aguinaldo		INSS Laboral	IR Salario				
ADMINISTRACIÓN												
Marlon Balmaceda Ruiz	4988618-0	Administrador	C\$ 5,600.00	C\$ 466.67	C\$ 466.67	C\$ 6,533.33	C\$ 350.00		C\$ 350.00	C\$ 6,183.33	C\$ 1,064.00	
SUBTOTAL ADMINISTRACIÓN			C\$ 5,600.00	C\$ 466.67	C\$ 466.67	C\$ 6,533.33	C\$ 350.00		C\$ 350.00	C\$ 6,183.33	C\$ 1,064.00	
VENTAS												
Henry Rivas Suárez	1117611-6	Cajero	C\$ 5,000.00	C\$ 416.67	C\$ 416.67	C\$ 5,833.33	C\$ 312.50		C\$ 312.50	C\$ 5,520.83	C\$ 950.00	
SUBTOTAL VENTAS			C\$ 5,000.00	C\$ 416.67	C\$ 416.67	C\$ 5,833.33	C\$ 312.50		C\$ 312.50	C\$ 5,520.83	C\$ 950.00	
PRODUCCIÓN												
Joanna Cárdenas Reyes	3234897-0	Encargado de despacho A	C\$ 4,504.76	C\$ 375.40	C\$ 375.40	C\$ 5,255.55	C\$ 281.55		C\$ 281.55	C\$ 4,974.01	C\$ 855.90	
Nereyda Téllez Obando	1995456-3	Encargado de despacho B	C\$ 4,504.76	C\$ 375.40	C\$ 375.40	C\$ 5,255.55	C\$ 281.55		C\$ 281.55	C\$ 4,974.01	C\$ 855.90	
SUBTOTAL PRODUCCIÓN			C\$ 9,009.52	C\$ 750.79	C\$ 750.79	C\$ 10,511.11	C\$ 563.10		C\$ 563.10	C\$ 9,948.01	C\$ 1,711.81	
TOTAL			C\$ 19,609.52	C\$ 1,634.13	C\$ 1,634.13	C\$ 22,877.77	C\$ 1,225.60		C\$ 1,225.60	C\$ 21,652.18	C\$ 3,725.81	

Anexo 9: Marco legal de la empresa

N°	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Presentarse al centro de apoyo a la MIPYME (CAMIPYME), el cual se llena formato de AVAL. El CAMIPYME autoriza y emite el AVAL.	<ol style="list-style-type: none"> 1. carta de solicitud de inscripción 2. copia de cedula de identidad o cedula de residencia 3. copia de recibo de servicio básico a nombre del solicitante (agua, luz o teléfono).
2	Presentarse a la administración de rentas, para que le sea emitido su carnet de RUC. Con el AVAL emitido por el CAMIPYME firmado y sellado se dirige a la administración de rentas.	<ol style="list-style-type: none"> 4. llenado de formato de inscripción (administración de rentas) 5. tener 18 años de edad como mínimo 6. un Orderbook 7. AVAL de micro o pequeña empresa emitido por el CAMIPYME
3	Registro en la alcaldía	<ol style="list-style-type: none"> 1. copia del RUC 2. copia de cedula de identidad o cedula de residencia 3. carta poder para realizar trámites (si la persona que realiza el tramite no es el dueño del negocio) 4. permiso ambiental y/o policía, dependiendo de la actividad del negocio <p>Dependiendo del plan de arbitrio municipal otros documentos pueden ser solicitados.</p>

Fuente: www.tramitesemicaragua.gob.ni/procedure/548/472?=-es

N°	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Solicitud de formularios de inscripción el Instituto nicaragüense de seguridad social (INSS)	
2	Presentación del representante ante el departamento de afiliación y fiscalización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de inscripción del empleador 2. (original y copia) este formulario se entrega en ventanilla 3. Formulario de inscripción del trabajador 4. (original y copia) este formulario se entrega en ventanilla. 5. Formulario de acceso al SIE (original y copia) este formulario se entrega en ventanilla 6. Constancia de matrícula municipal (original copia) 7. Certificado de inscripción en el RUC régimen general (original y copia) o certificado de inscripción en el RUC régimen cuota fija (original y copia) 8. Cédula de registro único de contribuyente (RUC) (original y copia) 9. Número de atención (original) 10. Documento de identidad (original + copia simple) cédula de identidad (nacional) o cédula de residencia (extranjero).

Fuente: www.tramitesennicaragua.gob.ni/menu/111

Nº	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Solicitud de la licencia ante el Ministerio del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia de afiliación como empleador al INSS 2. Documento de identidad 3. Escritura pública de constitución y estatutos 4. Formato de solicitud del trámite de licencia HST
2	Recepción del inspección de la empresa	
3	Pago y retiro de la licencia	

Fuente: www.tramitesemnicaragua.gob.ni/procedure/178/298?=-es

Nº	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Presentar la solicitud del registro ante el Ministerio de salud (MINS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de solicitud con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del titular • Número del documento de identificación • Nombre del representante legal • Número del documento de identificación • Dirección exacta del solicitante • Teléfono (s), Fax, correo electrónico • Dirección exacta de la bodega o distribuidora, teléfono, fax, correo electrónico • Firma del titular de la empresa solicitante <p>Datos del fabricante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la fábrica (tal como aparece en la licencia) indicar si es nacional o extranjera • Número de licencia o permiso y vigencia de la licencia o permiso de la fábrica o bodega • Dirección exacta de la fábrica, teléfono, fax, correo

electrónico

Datos del producto

- Nombre del producto a registrar
- Marca del producto:
- Tipo de producto
- Contenido neto del producto
- No. de Registro Sanitario, en caso de renovación.
- País de procedencia.

2	Presentación de documentación legal previa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de licencia sanitaria 2. etiqueta original de los productos
3	Realizar el pago establecido por el trámite	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobante de pago
4	Retiro del certificado de registro una vez realizado el mecanismo de registro	

Fuente: www.tramitesemicaragua.gob.ni/procedure/535/465/step/1653?=&es

N°	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Emisión de solicitud al Ministerio de salud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carta de solicitud
2	Trámite de solicitud de fumigación de instalaciones e inspección del MINSA	
3	Realización de pago y presentación de documentación para la extensión de la licencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia de fumigación 2. Certificado de salud de los trabajadores 3. Hoja de notificación hecha por el inspector 4. Recibo para pago en caja de SILAIS hecha por el centro de salud 5. Formulación de notificación elaborado por el

inspector

Fuente: www.tramitesemicaragua.gob.ni/procedure/535/465/step/1653?=-es

N°	Procedimiento	Documentación requerida / Requisitos
1	Presentación ante la Secretaría del registro de la propiedad intelectual	
2	Búsqueda registral de marcas existentes	1. Comprobante de pago de la búsqueda
3	Solicitud del registro de marcas	<p>1. Formulario de solicitud que debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre y dirección del solicitante • Lugar de Constitución de domicilio del solicitante. • Nombre y dirección del Apoderado en el país, cuando se hubiera designado. • Denominación de la Marca o Nombre Comercial, cuyo registro se solicita, si fuese denominativa sin grafía, forma ni color especial. • Etiquetas con la reproducción de la marca, emblema señal de Publicidad, cuando tuviera grafía, forma colores especiales, o fuese figurativa, mixta o tridimensional con o sin color. • Señalar si el interesado reivindica derecho de prioridad. • Una lista de productos o servicios para los cuales se desea registrar la marca, agrupados por clases conforme a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios. En caso de ser Nombre Comercial o Emblema el giro de actividades de la Empresa o Establecimiento Comercial. • La firma del solicitante o de su apoderado

4	Inscripción y publicación de la marca	1. Comprobante de pago del certificado de inscripción
		2. Comprobante de pago del registro de marca

Fuente: www.mific.gob.ni/es-ni/registrodelapropiedadintelectual/marcas/procedimiento.aspx

Anexo 10: Gastos preliminares

Gastos de organización			
Detalle	Costo	Total	
Matrícula Alcaldía	C\$ 80.00	C\$	80.00
Registro único de contribuyente	C\$ -	C\$	-
Registro de la marca	C\$ 4,520.00	C\$	4,520.00
Registro sanitario	C\$ 50.00	C\$	50.00
Viáticos	C\$ 250.00	C\$	250.00
Papelería (fotocopias de documentación)	C\$ 50.00	C\$	50.00
TOTAL		C\$	4,950.00

Gastos de instalación			
Detalle	Cantidad	Costo	Total
Decoración del establecimiento		C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00
Instalación de mobiliario		C\$ 600.00	C\$ 450.00
Subtotal			C\$ 1,950.00
Reclutamiento y selección			
Anuncio radial		C\$ 280.00	C\$ 280.00
Papelería		C\$ 20.00	C\$ 20.00
Subtotal			C\$ 300.00
TOTAL			C\$ 2,250.00

Papelería y útiles			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Calculadora científicas Ps 244	1	C\$ 180.00	C\$ 180.00
Engrapadora	1	C\$ 32.00	C\$ 32.00
Caja de grapa Bostick	1	C\$ 25.00	C\$ 25.00
Caja de Lapiceros	2	C\$ 42.00	C\$ 84.00

Resma Papel T/C	2		C\$ 0.00
Folder T/C	10	C\$ 3.00	C\$ 30.00
Agenda	1	C\$ 45.00	C\$ 45.00
Cuadernos	4	C\$ 19.00	C\$ 76.00
Talonnario de facturas (500)	1	C\$ 365.00	C\$ 365.00
TOTAL			C\$ 837.00

Gastos de estudio de mercado

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Papelería			
Impresión de encuesta previa (3 pág)	2	C\$ 1.50	C\$ 3.00
Impresión de encuesta corregida (3 pág)	3	C\$ 1.50	C\$ 4.50
Impresión hoja de respuesta (32 celdas de respuestas cada una)	12	C\$ 0.50	C\$ 6.00
Lapiceros	2	C\$ 5.00	C\$ 10.00
Folder	2	C\$ 3.00	C\$ 6.00
Subtotal			C\$ 29.50
Viáticos de transporte			
Pasaje Diriamba	1	C\$ 14.00	C\$ 14.00
Pasaje San Marcos	1	C\$ 16.00	C\$ 16.00
Pasaje Dolores	1	C\$ 10.00	C\$ 10.00
Pasaje La Paz	1	C\$ 14.00	C\$ 14.00
Pasaje El Rosario	1	C\$ 16.00	C\$ 16.00
Pasaje La Conquista	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
Pasaje Santa Teresa	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
Subtotal			C\$ 100.00
Viáticos de alimentación	2	C\$ 50.00	C\$ 100.00
TOTAL			C\$ 229.50

Anexo 11: Activos fijos

MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Máquina para hacer raspado SKU# 467687300005	1	C\$ 1,940.25	C\$ 1,940.25
Refrigerador	1	C\$ 10,899.00	C\$ 10,899.00
Cocina de mesa	1	C\$ 700.00	C\$ 700.00
Licadora Oster	1	C\$ 875.00	C\$ 875.00
Mesa de trabajo	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
Tanque de gas licuado	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
TOTAL			C\$ 15,414.25

MOBILIARIO DE TIENDA Y PUNTO DE VENTA MÓVIL			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Juego de mesas y sillas	4	C\$ 800.00	C\$ 3,200.00
Barra de despacho con gaveta	1	C\$ 1,300.00	C\$ 1,300.00
Carrito de venta móvil	1	C\$ 5,000.00	C\$ 5,000.00
TOTAL			C\$ 9,500.00

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Escritorio con gavetas	1	C\$ 2,700.00	C\$ 2,700.00
Sillas alta de oficina	1	C\$ 1,450.00	C\$ 1,450.00
Mueble para caja	1	C\$ 2,100.00	C\$ 2,100.00
Teléfono	1	C\$ 450.00	C\$ 450.00
TOTAL			C\$ 6,700.00

Anexo 12: Capital de trabajo

materia prima directa	enero	febrero	marzo
Papaya	C\$ 4,245.65	C\$ 4,545.39	C\$ 4,868.11
Sandía	C\$ 5,790.87	C\$ 6,019.66	C\$ 6,257.44
Banano	C\$ 851.80	C\$ 904.78	C\$ 959.52
Melón	C\$ 8,062.51	C\$ 8,379.54	C\$ 8,710.54
Piña	C\$ 5,793.88	C\$ 6,206.05	C\$ 6,646.68
Conos de galleta	C\$ 6,220.37	C\$ 6,593.59	C\$ 6,923.27
Total materia prima directa	C\$ 30,965.08	C\$ 32,649.02	C\$ 34,365.56

mano de obra directa	Enero	febrero	marzo
Despachador A	C\$ 4,504.76	C\$ 4,504.76	C\$ 4,504.76
Despachador B	C\$ 4,504.76	C\$ 4,504.76	C\$ 4,504.76
Total mano de obra directa	C\$ 9,009.52	C\$ 9,009.52	C\$ 9,009.52

CIF	Enero	febrero	marzo
COSTOS FIJOS			
Renta del local	C\$ 2,700.00	C\$ 2,700.00	C\$ 2,700.00
Depreciación equipos	C\$ 306.90	C\$ 306.90	C\$ 306.90
Materiales de protección e higiene	C\$ 57.50	C\$ 57.50	C\$ 57.50
Prestaciones sociales del personal	C\$ 2,334.92	C\$ 2,334.92	C\$ 2,334.92
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	C\$ 5,399.32	C\$ 5,399.32	C\$ 5,399.32
COSTOS VARIABLES			
Energía eléctrica	C\$ 336.00	C\$ 346.08	C\$ 356.46
vasos	C\$ 608.87	C\$ 651.49	C\$ 684.07
sirope	C\$ 6,911.52	C\$ 7,340.03	C\$ 7,707.04
cuchara	C\$ 111.08	C\$ 118.85	C\$ 124.80
servilleta	C\$ 47.31	C\$ 50.62	C\$ 53.15
canela	C\$ 57.08	C\$ 61.08	C\$ 64.13
Azúcar	C\$ 282.32	C\$ 302.09	C\$ 317.19
etiqueta	C\$ 1,645.60	C\$ 1,744.34	C\$ 1,831.55
taza de polietileno	C\$ 658.24	C\$ 697.73	C\$ 732.62
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	C\$ 10,658.03	C\$ 11,312.32	C\$ 11,871.01
SUBTOTAL CIF	C\$ 16,057.35	C\$ 16,711.64	C\$ 17,270.34

Gastos de venta	enero	febrero	marzo
Salario del personal	C\$ 5,000.00	C\$ 5,000.00	C\$ 5,000.00
Prestaciones sociales	C\$ 1,783.33	C\$ 1,783.33	C\$ 1,783.33
Renta del local	C\$ 900.00	C\$ 900.00	C\$ 900.00
Energía eléctrica	C\$ 168.00	C\$ 168.00	C\$ 168.00
Depreciación punto de venta móvil	C\$ 83.33	C\$ 83.33	C\$ 83.33
Papelería y útiles	C\$ 34.88	C\$ 34.88	C\$ 34.88
Depreciación equipos de oficina	C\$ 20.83	C\$ 20.83	C\$ 20.83
Publicidad	C\$ 2,625.00	C\$ 2,625.00	C\$ 2,625.00
Total	C\$ 7,990.37	C\$ 7,990.37	C\$ 7,990.37

Gastos de administración	enero	febrero	marzo
Renta del local	C\$ 900.00	C\$ 900.00	C\$ 900.00
Energía eléctrica	C\$ 56.00	C\$ 56.00	C\$ 56.00
Teléfono	C\$ 322.00	C\$ 322.00	C\$ 322.00
Salario de personal	C\$ 5,600.00	C\$ 5,600.00	C\$ 5,600.00
Prestaciones sociales del personal	C\$ 933.33	C\$ 933.33	C\$ 933.33
Depreciación equipos de oficina	C\$ 83.33	C\$ 83.33	C\$ 83.33
Papelería y útiles	C\$ 34.88	C\$ 34.88	C\$ 34.88
Total	C\$ 7,929.54	C\$ 7,929.54	C\$ 7,929.54

Anexo 13: Costos de materia prima directa

Proyección de compra de materia prima directa 2018													
Unidades físicas													
Producto: Frutigalletas													
Materia Prima Directa	enero	febrero	marzo	Abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Papaya	165	174	183	192	187	181	190	184	190	184	190	201	2221
Sandía	263	279	293	308	298	290	304	295	304	295	303	322	3553
Banano	1316	1395	1465	1539	1492	1448	1520	1474	1519	1473	1517	1608	17767
Melón	366	388	407	427	415	402	422	410	422	409	421	447	4935
Piña	366	388	407	427	415	402	422	410	422	409	421	447	4935
Conos de galleta	1646	1744	1832	1923	1865	1809	1900	1843	1898	1841	1897	2010	22209

Proyección de compra de materia prima directa 2018													
Unidades monetarias (C\$)													
Producto: Frutigalletas													
Materia Prima Directa	Enero	febrero	marzo	Abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Papaya	4245.65	4545.39	4868.11	5264.86	4953.71	4805.10	5095.81	4844.08	4839.72	4553.69	4596.49	4872.28	57484.89
Sandía	5371.24	5579.64	5800.04	6272.74	5962.87	5726.14	6012.45	5948.72	6065.91	5883.93	6060.45	6552.56	71236.68
Banano	664.82	704.71	747.35	800.41	768.63	738.12	759.52	722.00	736.23	699.86	728.06	779.46	8849.17
Melón	7633.15	7929.31	8242.52	8827.74	8648.54	8221.30	8373.39	8203.41	8280.52	8032.11	8107.61	8680.01	99179.61
Piña	5485.33	5872.60	6289.55	6802.15	6664.07	6528.79	6786.67	6385.58	6445.61	6314.76	6569.24	7102.67	77247.02
Conos de galleta	6220.37	6593.59	6923.27	7269.43	7051.35	6839.81	7181.80	6966.35	7175.34	6960.08	7168.88	7599.01	83949.27
Total	29620.56	31225.25	32870.84	35237.34	34049.16	32859.25	34209.65	33070.13	33543.32	32444.42	33230.74	35585.99	397946.64

Proyección de compra de materia prima directa 2018

Unidades físicas

Producto: Frutifreeze

Materia Prima Directa	enero	febrero	marzo	Abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Sandía	21	22	23	24	24	23	24	23	24	23	24	25	280
Banano	370	396	416	437	424	411	432	419	431	418	431	457	5041
Melón	21	22	23	24	24	23	24	23	24	23	24	25	280
Piña	21	22	23	24	24	23	24	23	24	23	24	25	280

Proyección de compra de materia prima directa 2018

Unidades monetarias córdobas

Producto: Frutifreeze

Materia Prima Directa	enero	febrero	marzo	abril	mayo	Junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Sandía	419.63	440.02	457.40	494.68	470.24	451.58	474.15	469.13	478.37	464.02	477.94	516.75	5613.91
Banano	186.98	200.07	212.17	227.24	218.22	209.55	215.63	204.98	209.02	198.69	206.70	221.29	2510.54
Melón	429.36	450.23	468.02	501.24	491.07	466.81	475.45	465.80	470.17	456.07	460.36	492.86	5627.43
Piña	308.55	333.45	357.12	386.23	378.39	370.71	385.35	362.58	365.99	358.56	373.01	403.29	4383.23
Total	1344.52	1423.77	1494.72	1609.40	1557.92	1498.65	1550.58	1502.48	1523.55	1477.33	1518.00	1634.19	18135.11

Anexo 15: Costos indirectos totales

Proyección de costos indirectos de fabricación 2018 en córdobas													
	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
COSTOS FIJOS													
Renta del local	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	2700.00	32400.00
Depreciación equipos	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	306.90	3682.85
Materiales de protección e higiene	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	57.50	690.00
Prestaciones sociales del personal	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	2334.92	28019.04
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	5399.32	64791.89											
COSTOS VARIABLES													
Energía eléctrica	336.00	346.08	356.46	367.16	378.17	389.52	401.20	413.24	425.63	438.40	451.56	465.10	4768.52
Vasos	608.87	651.49	684.07	718.27	696.72	675.82	709.61	688.32	708.97	687.70	708.34	750.84	8289.03
Sirope	6911.52	7340.03	7707.04	8092.39	7849.62	7614.13	7994.83	7754.99	7987.64	7748.01	7980.45	8459.28	93439.92
Cuchara	111.08	118.85	124.80	131.04	127.10	123.29	129.46	125.57	129.34	125.46	129.22	136.98	1512.19
Servilleta	47.31	50.62	53.15	55.81	54.14	52.51	55.14	53.48	55.09	53.44	55.04	58.34	644.08
Canela	57.08	61.08	64.13	67.34	65.32	63.36	66.53	64.53	66.47	64.47	66.41	70.39	777.10
Azúcar	282.32	302.09	317.19	333.05	323.06	313.37	329.03	319.16	328.74	318.88	328.44	348.15	3843.48
Etiqueta	1645.60	1744.34	1831.55	1923.13	1865.44	1809.47	1899.95	1842.95	1898.24	1841.29	1896.53	2010.32	22208.80
Papel	658.24	697.73	732.62	769.25	746.17	723.79	759.98	737.18	759.29	736.52	758.61	804.13	8883.52
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	10658.03	11312.32	11871.01	12457.43	12105.74	11765.26	12345.73	11999.43	12359.41	12014.17	12374.59	13103.52	144366.64
SUBTOTAL CIF	16057.35	16711.64	17270.34	17856.76	17505.06	17164.58	17745.05	17398.75	17758.74	17413.49	17773.92	18502.85	209158.53

Proyección de gastos de administración 2018 en córdobas

Descripción	enero	febrero	marzo	Abril	mayo	Junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
Renta del local	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10800.00
Energía eléctrica	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	672.00
Teléfono	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	322.00	3864.00
Salario de personal	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	5600.00	67200.00
Prestaciones sociales del personal	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	11200.00
Depreciación equipos de oficina	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	1000.00
Papelería y útiles	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	34.88	418.50
Total	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	95154.50								

Anexo 16: Estado de resultado proyectado año 2018

Estado de resultado proyectado 2018 en córdobas

Descripción	enero	febrero	marzo	Abril	mayo	Junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
Ventas	81868.60	86891.79	91236.38	95798.20	92924.26	90136.53	94643.36	91804.05	94558.18	91721.43	94473.07	100141.46	1106197.32
costo de ventas	56031.95	58370.18	60645.41	63713.01	62121.67	60532.00	62514.80	60980.89	61835.12	60344.77	61532.17	64732.54	733354.52
utilidad bruta	25836.65	28521.61	30590.97	32085.19	30802.59	29604.53	32128.55	30823.17	32723.06	31376.66	32940.90	35408.91	372842.80
gastos operativos													
gastos de administración	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	7929.54	95154.50
gastos de venta	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	7990.37	95884.46
subtotal gastos operativos	15919.91	191038.96											
utilidad antes de impuestos	9916.74	12601.70	14671.06	16165.28	14882.67	13684.61	16208.64	14903.25	16803.14	15456.75	17020.99	19489.00	181803.84

Anexo 17: Estado de resultados proyectado hasta año 2022

Descripción	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	C\$ 1106,197.32	C\$ 1216,817.05	C\$ 1338,498.75	C\$ 1472,348.63	C\$ 1619,583.49
costo de ventas	C\$ 733,354.52	C\$ 792,022.88	C\$ 855,384.71	C\$ 923,815.49	C\$ 997,720.73
utilidad bruta	C\$ 372,842.80	C\$ 424,794.17	C\$ 483,114.04	C\$ 548,533.14	C\$ 621,862.76
gastos operativos					
gastos de administración	C\$ 95,154.50	C\$ 101,815.32	C\$ 108,942.39	C\$ 116,568.35	C\$ 124,728.14
gastos de venta	C\$ 95,884.46	C\$ 102,596.37	C\$ 109,778.12	C\$ 117,462.59	C\$ 125,684.97

subtotal gastos operativos	C\$ 191,038.96	C\$ 204,411.69	C\$ 218,720.51	C\$ 234,030.94	C\$ 250,413.11
utilidad antes de impuestos	C\$ 181,803.84	C\$ 220,382.48	C\$ 264,393.53	C\$ 314,502.20	C\$ 371,449.65
Impuestos	C\$ 300.00				
Utilidad neta	C\$ 181,503.84	C\$ 220,082.48	C\$ 264,093.53	C\$ 314,202.20	C\$ 371,149.65

Anexo 18: Balance de apertura

		Frutidelicias	
		Balance de Apertura	
		Expresado en Córdobas	
<u>Activos</u>			
Corriente			
Efectivo en Caja y Banco	C\$	222,807.28	
Cuentas por Cobrar			
Inventarios		-	
Sub total Activo Corriente			C\$ 222,807.28
No Corriente			
Mobiliario y Equipo de Oficina	C\$	6,700.00	
Maquinaria		C\$ 21,313.25	
Equipo de venta móvil		C\$ 9,500.00	
Sub total No Corriente			C\$ 37,513.25
Otros Activos			
Gastos Organización	C\$	8,037.00	
Sub total Otros Activos			C\$ 8,037.00
Total Activos			C\$ 268,357.53
<u>Pasivo</u>			
Corriente			
Proveedores			
Total Pasivos			C\$ -
<u>Patrimonio</u>			
Capital Contable	C\$	268,357.53	
Total Patrimonio			C\$ 268,357.53
Total Pasivo más capital			C\$ 268,357.53

Anexo 19: Balance general proyectado

Frutidelicias
Balance General Proyectado

Al 31 dediciembre del 2018

Expresado en Córdoba

Activos**Corriente**

Efectivo en Caja y Banco C\$ 404,311.12

Cuentas por Cobrar

Inventarios

Sub total Activo Corriente C\$ 404,311.12

No Corriente

Mobiliario y Equipo de Oficina C\$ 6,700.00

Maquinaria C\$ 30,813.25

Equipo de venta móvil C\$ 9,500.00

Depreciación de activo no corriente C\$ 7,395.00

Sub total No Corriente C\$ 39,618.25

Otros Activos

Activos diferidos 8,037.00

Amortización de otros activos 2,105.00

Sub total Otros Activos C\$ 5,932.00

Total Activos C\$ 449,861.37

Pasivo**Corriente**

Proveedores

Total Pasivos C\$ -

Patrimonio

Capital Contable C\$ 268,357.53

Utilidad o Perdida del Ejercicio C\$ 181,503.84

Total Patrimonio C\$ 449,861.37

Total Pasivo más capital C\$ 449,861.37