



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

TITULO

Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

AUTOR

Br. Santiago René Roque Narvárez

TUTOR

Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón

Managua, 30 de Septiembre de 2019



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

DEDICATORIA

Este Proyecto Monográfico, está dedicado a Dios y a la Vida por permitirme llegar hasta este momento como persona y como profesional.

A mi Abuelo León Atanasio Narváez Guerrero por los consejos que guiaron mi vida y por la motivación de ser mejor cada día.

A mis padres, por haberme formado con Principios y Valores que han permitido que salga adelante.



Agradecimientos

Agradecer a Dios, por el don de Sabiduría y Conocimiento.

A mis padres, por el apoyo incondicional y por ser ejemplo de constancia, perseverancia y trabajo duro durante mis estudios universitarios.

A la Universidad por brindar sus instalaciones, herramientas, profesores y staff de trabajo en todas las áreas, que hicieron posible que mi vida como estudiante culminara de la mejor manera.

A Ing. Pietro Silvestri, por su ejemplo como profesional y persona, por su excelente tutoría y recomendaciones.



Resumen Ejecutivo

El presente documento, muestra un estudio de pre-factibilidad para la creación de una dulcería en el departamento de Managua, en el periodo de 2019-2024. Por lo tanto, para dar respuesta a los objetivos propuestos se realizaron 5 estudios de análisis, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio organizacional y administrativo, el estudio legal y el estudio financiero.

El estudio de mercado, concluyo que existe una demanda insatisfecha que representa un 15% de los consumidores de dulces del departamento de Managua, esto equivaliendo a 131,800 unidades de dulces al año, definiendo así el volumen de oferta de la empresa. También, se definieron otros aspectos mercadológicos que parten del análisis del consumidor como el precio, las características del producto y los canales de distribución.

En el estudio técnico, se determinó el tamaño óptimo y la ubicación del proyecto, así como el proceso productivo y los requerimientos técnicos referentes a maquinaria, materia prima, equipos y herramientas necesarios para producir las 131,800 unidades de dulce.

En el estudio organizacional y administrativo, se determinó que la empresa estará conformada por 22 colaboradores, de los cuales 15 son operarios en las diferentes áreas de producción, 1 Gerente General, 3 Encargados de Departamentos y 6 colaboradores en el área administrativa. Además, se definieron las funciones de cada opuesto, los salarios y beneficios sociales.

En el estudio legal, se definió que la persona jurídica de la empresa será Sociedad Anónima, y se clasificará como pequeña empresa de acuerdo con el número de trabajadores. El nombre o razón social será Dulcería El Bárbaro S.A., que comercializará sus productos con la marca Dulce El Bárbaro. También, se identificaron las leyes y reglamentos que rigen la empresa, así como el manejo de contratos con proveedores, clientes y colaboradores.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

En el estudio financiero, se determinó que el monto de la inversión asciende a 1,340,398.16 de córdobas, de los cuales el 71% será de aporte propio y el 29% será de aporte externo. En la evaluación económica se obtuvieron resultados favorables para los criterios del VPN y la TIR, C\$ 8,348,988.24 y 96%, respectivamente, sin financiamiento.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

INDICE

Introducción	1
Antecedentes	2
Justificación	4
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
MARCO TEÓRICO.....	8
Estudio del mercado	8
Análisis de la demanda.....	8
Análisis de la oferta.....	10
Análisis de precio.....	10
Canales de distribución	11
Estudio Técnico	11
Balance de equipo.....	13
Balance de obras físicas	14
Balance del personal.....	15
Balance de insumo.....	16
Tamaño de proyecto	16
Localización.....	17
Estudio organizacional y administrativo.....	19
Estudio Legal.....	20
Estudio económico	22
Determinación de los costos.....	23
Inversión total inicial.....	25
Cronograma de inversiones.....	25
Depreciaciones y amortizaciones	25
Capital de trabajo	25
Punto de equilibrio.....	25
Estado de resultado Pro-forma	26
Costo de capital o tasa mínima de rendimiento.....	26
Financiamiento.....	26



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Balance general.....	26
Evaluación financiera.....	27
Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....	27
Valor presente neto (VPN).....	27
Tasa interna de rendimiento (TIR).....	28
Valor de salvamento (VS).....	28
Tasa interna de rendimiento (TIR) con financiamiento.....	28
Análisis de sensibilidad (AS).....	30
DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
Tipo de investigación.....	31
Diseño del muestreo.....	31
Tipo de muestreo.....	31
Tamaño de la muestra.....	32
Fuente de información.....	32
Fuentes primarias.....	33
Fuentes secundarias.....	33
Métodos e instrumentos de recopilación de datos.....	33
Encuesta.....	33
Proceso de recolección de la información.....	33
CAPITULO 1. ESTUDIO DE MERCADO.....	34
Introducción.....	34
Descripción del producto:.....	34
Marca.....	36
Identificación Del Mercado.....	36
Mercado Potencial.....	36
Mercado Meta.....	36
Tamaño de Mercado.....	37
Distribución Geográfica.....	37
Esquema de comercialización:.....	39
Pagos:.....	39
Forma de venta y distribución:.....	39
Determinación del tamaño de la muestra según el muestreo piloto.....	40



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Análisis del consumidor.....	41
Características del consumidor potencial.....	41
Edad.....	41
Preferencias.....	41
Ubicación Geográfica.....	41
Precio que el consumidor está dispuesto a pagar.....	41
Cantidad y Frecuencia de compra.....	42
Forma de pago.....	42
Forma de distribución preferida.....	42
ANALISIS DE LA ENCUESTA.....	42
Descripción y análisis de los datos.....	42
Proyección de la demanda.....	50
Análisis de la Oferta.....	52
Competencia Directa.....	52
Análisis de Precios.....	53
Políticas que afectan el precio.....	53
Análisis del Sistema de Comercialización.....	53
Canales de Distribución.....	53
Programa publicitario.....	54
Programa de Promoción.....	54
CAPITULO 2. ESTUDIO TÉCNICO.....	56
Tamaño Del Proyecto.....	56
Localización.....	56
Macro-localización.....	56
Micro-Localización.....	58
Recursos.....	63
Recursos Físicos.....	63
Insumos.....	65
Distribución de Planta.....	66
Áreas generales de la empresa.....	66
Matriz SLP.....	67
CAPITULO 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	70



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Función de producción	70
Función Financiera-Administrativa	71
Función Recursos Humanos	71
Función de Mercadeo	72
Función de Seguridad e Higiene.....	72
Estructura Organizacional.....	73
Manual Organizacional y Funciones	74
Valuación por Puestos.....	88
Factores de valuación.....	88
Montaje de la Escala de puntos.....	89
Manual de Evaluación de Cargos.....	90
Evaluación de Cargo mediante el Manual.....	93
Gradiente Salarial.....	93
Asignación de Salarios	94
Monto básico por cargo	94
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	96
Reclutamiento Interno.....	96
Reclutamiento Externo	96
Contratación Externa	98
Proceso de Selección	100
BIENESTAR SOCIAL	103
CAPITULO 4: ESTUDIO LEGAL.....	105
Organización Jurídica	105
Requisitos Legales	105
Manejo de Contratos.....	109
Personal de la empresa.....	109
Clientes	109
Seguro Social.....	109
CAPITULO 5. ESTUDIO FINANCIERO.....	114
PLAN GLOBAL DE INVERSION.....	114
Inversión de activo fijo tangible	114
Inversión Fija Intangible.....	116



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Capital de Trabajo	116
Inversión Total.....	118
DETERMINACIÓN DE LA INFLACIÓN	118
OPERACIÓN DEL PROYECTO	119
Ingresos	122
Flujo Neto de Efectivo (FNE)	123
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS	132

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distritos de Managua Tabulados.....	38
Tabla 2. Consumo Promedio. Fuente: Elaboración Propia.	51
Tabla 3. Rango de Consumo. Fuente: Elaboración Propia.	51
Tabla 4. Proyección de la Demanda. Elaboración Propia.	52
Tabla 5. Proyección de la Oferta. Fuente: Elaboración Propia.	56
Tabla 6. Costos Asociados y Clasificación de Factores Críticos. Fuente: Elaboración Propia.	59
Tabla 7. Cuadro Comparativo. Fuente: Elaboración Propia.....	60
Tabla 8. Ponderaciones Asignadas. Fuente:Elaboración Propia.	60
Tabla 9. Costos Asociados y Clasificación de Factores Críticos. Fuente: Elaboración Propia.	61
Tabla 10. Equipo de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.	63
Tabla 11. Mobiliario de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.	63
Tabla 12. Recursos Físicos Producción. Fuente: Elaboración Propia.	64
Tabla 13. Otros Activos. Fuente: Elaboración Propia.....	64
Tabla 14. Lista de Proveedores- Equipos de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.....	64
Tabla 15. Lista de Proveedores- Mobiliario de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.	65
Tabla 16. Lista de Proveedores- Recursos Físicos Producción. Fuente: Elaboración Propia.	65
Tabla 17. Matriz SLP Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla 18. Ponderación de Factores de Valuación. Fuente: Elaboración Propia.....	89
Tabla 19. Escala de Puntos. Fuente: Elaboración Propia.	89
Tabla 20. Sub Factor Educación. Fuente: Elaboración Propia.	90



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 21. Sub Factor Experiencia. Fuente: Elaboración Propia.....	90
Tabla 22. Sub Factor Iniciativa. Fuente: Elaboración Propia.....	91
Tabla 23. Sub Factor Supervisión del Personal. Fuente: Elaboración Propia.....	91
Tabla 24. Sub Factor Información Confidencial. Fuente: Elaboración Propia.....	91
Tabla 25. Sub Factor Equipos y Maquinas. Fuente: Elaboración Propia.....	91
Tabla 26. Sub Factor Esfuerzo Físico. Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 27. Sub Factor Esfuerzo Mental. Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 28. Sub Factor Ambiente de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 29. Sub Factor Riesgos Laborales. Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 30. Matriz de Doble Entrada. Fuente: Elaboración Propia.....	93
Tabla 31. Asignación de Salarios por Nivel. Fuente: Elaboración Propia.....	94
Tabla 32. Monto Básico por cargo. Fuente: Elaboración Propia.....	95
Tabla 33. Factores Tiempo y Costo de Procesamiento de las técnicas de reclutamiento. Fuente: Libro de Admon. de Recursos Humanos. Chiavenato.....	97
Tabla 34. Proyección de la Tabla de Inflación. Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN)	119
Tabla 35. Ingresos Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.....	123
Tabla 36. Balance General Dulcería El Barbaro. Fuente: Elaboración Propia.....	124
Tabla 37. Flujo Neto de Efectivo Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.....	125
Tabla 38. Razones Financieras Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.....	125
Tabla 39. Integración de activos fijos. Fuente: Elaboración Propia.....	126
Tabla 40. Valuación de Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.....	126

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variable Social Edad. Fuente: Elaboración Propia.....	43
Gráfica 2. Variable Social Sexo. Fuente: Elaboración Propia.....	43
Gráfica 3. Variable de Investigación ¿Te gustan las cajetas?. Fuente: Elaboración Propia.	44
Gráfica 4. Variable de Investigación ¿Qué tipo de cajetas has consumido?. Fuente: Elaboración Propia.....	44
Gráfica 5. Variable de Investigación ¿En dónde los conusme?. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Gráfica 6. Variable de Investigación ¿Qué tan constante compra cajetas?. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Gráfica 7. Variable de Investigación Al momento de comprar una cajeta, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta?. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfica 8. Variable de Investigación ESTARIA DISPUESTO A CONSUMIR UNA NUEVA CAJETA CON LOS SIGUIENTES INGREDIENTES? Fuente: Elaboración Propia.....	47



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Gráfica 9. Variable de Investigación ¿Cuántas unidades adquiere al momento de la compra?. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfica 10. Variable de Investigación ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada unidad del producto?. Fuente: Elaboración Propia.	48
Gráfica 11. Variable de Investigación ¿Dónde le gustará encontrar este producto?. Fuente: Elaboración Propia.	48
Gráfica 12. Variable de Investigación ¿Qué contenido en gramos sería el adecuado a su gusto?. Fuente: Elaboración Propia.	49
Gráfica 13. Variable de Investigación ¿Qué tipo de publicidad le gustaría que se promueva el dulce?. Fuente: Elaboración Propia.	50
Gráfica 14. Diagrama de Hilos- Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia....	68

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Descripción del Isologo. Fuente: Elaboración Propia.	36
Ilustración 2 Distribución de Distritos en Managua con mas habitantes.	37
Ilustración 3. Canal Directo de Distribución.	53
Ilustración 4. Canal Indirecto de Distribución.....	54
Ilustración 5. Mapa de Managua.....	57
Ilustración 6. Microlocalización de la Empresa.....	62
Ilustración 7. Entrada y Salida del Dulce "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia. ...	67
Ilustración 8. Distribución de Planta- Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.....	69
Ilustración 9. Estructura Organizacional "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.	73
Ilustración 10. Estructura de Puestos- Elaboración Propia	74
Ilustración 11. Proceso de Solicitud de Empleo. Fuente: Elaboración Propia.....	99
Ilustración 12. Flujograma de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.....	101
Ilustración 13. Flujograma de Selección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.....	102



Introducción

La idea del proyecto es de crear un dulce de atado de dulce, cacao, maní y leche, debido a que en la actualidad en el mercado nacional específicamente Managua, Nicaragua, muy pocas empresas como “Dulce Mama Nina”, “Dulcería el Carmen”, “Dulcilandia”, “Petite Dulces Artesanales”, se dedican a la elaboración de dulces o caramelos de manera artesanal y/o semi-industrializado además de eso pocas de estas empresas usan los tratamientos necesarios para conseguir una mejor inocuidad de dicho producto.

El sector de confitería a nivel mundial, es uno de los sectores más rentables y atractivos del mundo, teniendo que para 2008 las ventas de confitería anuales en el mundo fueron de aproximadamente US \$220 millones. Durante 2008, se evidencio que en Latinoamérica el gusto por los dulces es muy grande, según un estudio de énfasis de alimentación del 28 al 33 por ciento de los habitantes de Latinoamérica son consumidores constantes de dulces.; el valor global del sector llegó a US\$6200 millones, con un incremento del 8% con respecto a 2007.

“Según el estudio que estipuló el MIFIC, el sector de Alimentos industriales conforma el 14.1% de la distribución total de las ramas de las actividades económicas de la Industria Nacional, esto fue dado en 2007”.

Desde hace algunas décadas, la industria gastronómica en Nicaragua ha sido un sector de crecimiento que ha proporcionado impactos importantes y ha tenido aportes importantes para el desarrollo económico del país. Hoy en día, dicha industria gusta de pasar por un buen momento. Los dulces típicos nicaragüenses se han caracterizado por ser productos muy conocidos por todas las personas que en algún momento de sus vidas han tenido contacto con algún sabor característico y han generado un posicionamiento en la mente de dichas personas. Esto crea un sentido de pertenencia por aquellos sabores provenientes de la infancia, familia o algún momento especial del pasado.



Antecedentes

La producción de dulces en Nicaragua es históricamente conocida, y la hemos degustado tanto niños como adultos en diferentes generaciones. A la fecha esta es una producción artesanal, elaborándose mayormente los dulces tradicionales, los que tienen diferentes orígenes departamentales, distinguiéndose los de Granada y Masaya, muy conocidos por todos.

Esta producción de dulces ha sido aprovechada por las Mipymes productoras, exportando ellos mismos o bien a través de comercializadores que han buscado los pequeños nichos de población nicaragüenses en el exterior.

Asimismo, diferentes organizaciones han realizado sus contribuciones para mejorar la comercialización, las que han tenido sus incidencias mayormente en la forma de empaque y manipulación del producto, aunque solamente un pequeño número de ellas ha podido realizar cambios significativos. Es así que, ese pequeño número ya está participando en ferias nacionales, en las que han dado a conocer sus diferentes productos.

Con respecto a las exportaciones, sobresalen las de dulces de azúcar que no contienen leche, tales como cajetas, almíbares y piñonates. En los últimos años destacaron las exportaciones del año 2011, año en el que se exportó un valor total de US\$74,712 de este tipo de dulces, teniendo como principal destino El Salvador (58%), seguido por República Dominicana (17%). En el año 2012 las exportaciones de este tipo de dulces fueron de US\$39,345, manteniéndose como mayor comprador el mercado salvadoreño. A septiembre del año en curso (2013) se ha exportado un valor de US\$13,790 de dicho producto, donde nuevamente El Salvador se muestra a la cabeza de los destinos de exportación, con una participación del 58%.

Es importante hacer notar que también se han realizado pequeñas exportaciones de dulces elaborados con leche, los que a septiembre del presente año alcanzaron un valor de US\$3,000, exportados en su totalidad a Costa Rica.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Como parte de este sector de Mipymes también encontramos un importante ingrediente como es el dulce de panela, el cual es elaborado por pequeños productores en diferentes municipios de Nicaragua. Esta producción es de suma importancia, ya que es elemento base para la producción de otro importante producto nacional.

Como demuestran las estadísticas, existe una oportunidad de comercialización en el sector, ya que hay demanda, sobre todo por parte del mercado regional, lo que es una gran ventaja para los productores y exportadores nacionales. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. Es indispensable seguir innovando y adaptándose a las exigencias de los mercados cada vez más industrializados, a fin de lograr combinar de la mejor manera la tradición y el sabor con una producción más industrializada, lo que desembocaría en una mayor inocuidad y, por otra parte, en una mejor presentación de los dulces nicaragüenses. Esto sin duda incidiría en un aumento de la demanda tanto en el mercado nacional formal como en el regional e incluso puede abrirnos nuevas fronteras hacia otros mercados internacionales más exigentes.



Justificación

A la fecha esta es una producción artesanal, elaborándose mayormente los dulces tradicionales, los que tienen diferentes orígenes departamentales, distinguiéndose los de Granada y Masaya, muy conocidos por todos. La elaboración es muy variada y tiene combinación de frutas o leche, utilizándose dulce de panela o azúcar morena o blanca, dependiendo de la receta, esta producción de dulces ha sido aprovechada por las Mipymes productoras, exportando ellos mismos o bien a través de comercializadores que han buscado los pequeños nichos de población nicaragüenses en el exterior.

Así mismo, diferentes organizaciones han realizado sus contribuciones para mejorar la comercialización, las que han tenido sus incidencias mayormente en la forma de empaque y manipulación del producto, aunque solamente un pequeño número de ellas ha podido realizar cambios significativos. Es así que, ese pequeño número ya está participando en ferias nacionales, en las que han dado a conocer sus diferentes productos.

Con respecto a las exportaciones, sobresalen las de dulces de azúcar que no contienen leche, tales como cajetas, almíbares y piñonates. En los últimos años destacaron las exportaciones del año 2011, año en el que se exportó un valor total de US\$74,712 de este tipo de dulces, teniendo como principal destino El Salvador (58%), seguido por República Dominicana (17%). En el año 2012 las exportaciones de este tipo de dulces fueron de US\$39,345, manteniéndose como mayor comprador el mercado salvadoreño. A septiembre del año en curso (2013) se ha exportado un valor de US\$13,790 de dicho producto, donde nuevamente El Salvador se muestra a la cabeza de los destinos de exportación, con una participación del 58%.

Como demuestran las estadísticas, existe una oportunidad de comercialización en el sector, ya que hay demanda, sobre todo por parte del mercado regional, lo que es una gran ventaja para los productores y exportadores nacionales. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. Es indispensable seguir innovando y adaptándose a



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

las exigencias de los mercados cada vez más industrializados, a fin de lograr combinar de la mejor manera la tradición y el sabor con una producción más industrializada, lo que desembocaría en una mayor inocuidad y, por otra parte, en una mejor presentación de los dulces nicaragüenses. Esto sin duda incidiría en un aumento de la demanda tanto en el mercado nacional formal como en el regional e incluso puede abrirnos nuevas fronteras hacia otros mercados internacionales más exigentes.

Por lo tanto, la idea de creación de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces/ cajetas nace de la preferencia que tienen los consumidores al adquirir el producto con mejores características y de la necesidad de una pequeña empresa de dulces en el departamento de Managua, que se encargue de satisfacer las necesidades del consumidor y aprovechar los recursos del propio departamento.

Es por ello, que el desarrollo de éste estudio de pre factibilidad, consiste principalmente en valorar la rentabilidad que generaría crear una pequeña empresa de dulces de manera semi-industrializada, que se encargue del procesamiento y distribución del mismo. De igual forma, es de importancia determinar el nivel de aceptación de la pequeña empresa por parte del consumidor, así mismo las características y preferencias del cliente para valorar las decisiones sobre el procesamiento y la distribución del producto.

En otro aspecto, con la creación de la pequeña empresa, los consumidores de cajetas podrán adquirir el producto en lugares más cercanos a sus viviendas y a un costo competitivo. Tendrán la oportunidad de gozar de una cajeta con mayor frecuencia.

Además, con la ejecución de dicho estudio se logrará contribuir al desarrollo del país, ya que se generará empleo a muchas personas que permitirán la elaboración del producto, por lo cual se pretende favorecer al bienestar familiar.

Se tiene previsto, llevar a cabo actividades que cumplan con métodos cuantitativos y cualitativos, para garantizar la optimización en la pequeña empresa de dulces, así



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

mismo para adquirir más conocimientos y experiencia que aporten al desarrollo socio – económico del país.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Desarrollar un estudio de pre factibilidad para la creación de una pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces en el departamento de Managua, durante el periodo 2019 – 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar la oferta, la demanda, el precio y los canales de distribución, para la valoración del nivel de aceptación del consumidor, mediante un estudio de mercado.
- ✓ Definir el proceso de producción, materia prima, localización, maquinaria y equipo, para el conocimiento de la capacidad instalada de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, a través de un estudio técnico.
- ✓ Establecer la estructura de trabajo, permisos, licencia, patentes, contratos, normas y leyes que garanticen las etapas de ejecución y operación de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, mediante un estudio organizacional – administrativo y legal.
- ✓ Evaluar los flujos financieros de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, para la determinación de la rentabilidad de la inversión, a través de una evaluación financiera.



MARCO TEÓRICO

Estudio del mercado

Es la determinación de la demanda, la oferta, los precios y los canales de distribución, también se refiere a la estrategia publicitaria necesaria para el nuevo producto y el acondicionamiento de los lugares de venta, según los clientes potenciales que se hayan logrado captar. Para la cuantificación de la demanda, es importante conocer la necesidad real del producto, el precio y el nivel de ingreso de la población.

Es necesario resaltar que “en otros puntos del estudio del mercado se habla de estrategias de precio y de mercadotecnia para asegurar una penetración del producto en el mercado” (Baca, 2010, p.12).

Análisis de la demanda

Se refiere a lo que requiere o solicita el mercado para la satisfacción de una necesidad. En la demanda es de importancia conocer las fuerzas que afectan los requerimientos de mercado respecto a un bien o servicio, por lo tanto, la demanda depende de una serie de factores, tales como: el precio y el ingreso de la población, en el que será necesario utilizar fuentes primarias y secundarias.

En un análisis de demanda “la satisfacción de las necesidades de los clientes debe tener en cuenta la existencia de los ingresos como un recurso escaso. Por ello, el cliente buscará distribuir sus ingresos entre todas sus necesidades: vestuario, alimentación, vivienda, salud, viajes, entretenimiento, etcétera” (Sapag, 2011, p.46).

Determinación de la demanda

Cuando hay información estadística, la demanda puede ser cuantificada de forma sencilla, ya que resulta fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, sin embargo, cuando no existen estadísticas es necesario realizar una investigación de campo como el único recurso para conocer la demanda.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Para el análisis de la demanda se pueden definir cuatro tipos de demanda, las cuales son: relación con su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad y con su destino.

De acuerdo a la relación con su oportunidad es básicamente, la demanda satisfecha que se refiere a lo que se produce o se ofrece, pero no cumple con lo requerido por el mercado y la demanda insatisfecha, lo que se ofrece al mercado es lo que requiere.

En relación con su necesidad, se establece una demanda social y nacionalmente necesarios, es decir, aquellos requerimientos que la sociedad necesita para su crecimiento y desarrollo, por el ejemplo, la alimentación, la vivienda y vestuario. La otra es una demanda de bienes no necesarios, a lo que se le denomina como consumo suntuario, ya que los productos que se adquieren son comprados por un gusto y no por una necesidad, como la ropa y el perfume.

De acuerdo con su temporalidad, se tiene una demanda continua, la cual es cuando el consumo va en aumento mientras crece la población, como los alimentos. La otra demanda es denominada cíclica o estacional, se refiere a los productos que se utilizan específicamente en los períodos del año, como regalos en navidad y paraguas en invierno.

En cuanto a su destino, se reconoce una demanda de bienes finales, que son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y la otra demanda de bienes intermedios o industriales que necesitan de un procesamiento para convertirse en un producto de consumo final.

De acuerdo con la teoría de la demanda, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor. (Sapag & Sapag, 2008, p.44)



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Análisis de la oferta

La oferta se puede denominar como “el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios” (Sapag & Sapag, 2008, p.55).

Determinación de la oferta

En la oferta, la investigación de campo que se realice deberá considerar los factores como el precio del producto en el mercado y los apoyos gubernamentales a la producción, esto en conjunto con el entorno económico en el cual se desarrolle el proyecto.

La oferta se puede analizar en base a tres tipos de oferentes, los cuales son: oferta competitiva o de mercado libre, oferta oligopólica y oferta monopolica.

En cuanto a la oferta competitiva o de mercado libre, los productores están en circunstancias libres de competencia debido a la gran cantidad de productores del mismo artículo, por ende, se caracteriza porque ningún productor domina el mercado.

No obstante, la oferta oligopólica es lo contrario a la oferta competitiva, puesto que se caracteriza porque el mercado no está dominado por muchos productores, sino por pocos, ejemplo de ello son los automóviles nuevos.

De acuerdo a la oferta monopolica, solo existe un productor, por lo cual domina el mercado, impone precios y ofrece productos de calidad, sin embargo, “un monopolista no es necesariamente un productor único. Si el productor domina o posee más de 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad” (Baca, 2010, p.42).

Análisis de precio

El precio es importante en la economía, para el consumidor y para una empresa. Se considera como el regulador fundamental del sistema económico, puesto que



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

influye en la asignación de los factores de producción, como: el trabajo, la tierra y el capital.

El precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios. Es por eso que éste afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas. (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p.341)

Determinación de precio

El precio puede ser conocido como precio base o de lista, el cual se refiere al precio de una unidad del producto en su punto de producción o reventa. Un error común en la determinación de precio es dejar de considerar los diversos factores interrelacionados que afectan a la asignación de precios.

Canales de distribución

Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto. El canal de distribución incluye al productor y al cliente final, también a un intermediario que puede ser un detallista o mayorista.

El papel de la distribución en la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta, en donde la actividad más importante para hacer llegar el producto es arreglar la venta y la transferencia del productor al cliente final.

Por lo tanto “el canal de un producto se extiende sólo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal” (J. Stanton et al., 2007, p.404).

Estudio Técnico

El estudio técnico calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto (...) en este estudio se busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que harán



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente. (Sapag, 2011, p.123)

Cabe destacar que, “cuando el proyecto es de creación de una nueva empresa, se hace conveniente calcular el efecto económico de cada componente que permitirá hacer funcionar al proyecto. Una manera de recolectar esta información es recurriendo a unos formularios especiales denominados balances”. (Sapag, 2011, p.124)

El proceso productivo y la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, los costos y los ingresos del proyecto. La cantidad y calidad de maquinarias, equipos, herramientas, mobiliario de planta, vehículos y otras inversiones normalmente dependerán del proceso productivo elegido. En algunos casos la disponibilidad de los equipos se obtiene no por su compra sino por su arrendamiento, con lo cual, en lugar de afectarse el ítem de inversiones, se influirá en el de costos. (Sapag & Sapag, 2008, p.146)

Para poder garantizar la definición de un buen proceso productivo en la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, que genere una medición correcta de la viabilidad económica del proyecto, es necesario poder segmentar la información requerida de los componentes necesarios de los cuales conformaran el proyecto.

Entre componentes que son cruciales y de los cuales se deben segmentar, evaluar y recopilar información lo más objetivamente posible, se encuentran: los requerimientos de obras físicas, maquinaria, equipo, insumo, recursos humanos, tamaño del proyecto y localización, los cuales deberán ser cuantificados monetariamente para proyectar los flujos de cajas que posibilitarán las evaluaciones posteriores. La cantidad de estos activos e insumos determinaran la cuantía de las inversiones iniciales, de reposición y los costos de operación directa o indirecta.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Es importante resaltar la relevancia que tiene segmentar cada información de los componentes antes mencionados, esto debido a la diversidad de activos que se podrían requerir en la pequeña empresa productora de dulces.

Los balances de los componentes necesarios para este proyecto deberán seguir la siguiente estructura:

- a) Identificación de cada ítem, su cantidad y su costo
- b) La vida útil que permite estimar las reposiciones de cada activo
- c) El valor de liquidación de cada activo al final de su vida útil.

Conociendo cual será la estructura que deberán de seguir cada uno de los componentes del proyecto se desarrollará cada uno de ellos de forma individual.

Siguiendo un orden de importancia, sentido lógico y secuencial el primer componente en estudio será el balance de equipo.

Balance de equipo

Por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto, por ejemplo, maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general (...) aquí interesa la información de carácter económico que necesariamente deberá respaldarse de manera técnica en el texto mismo del informe del estudio que se elabore, en los anexos que se requieran. (Sapag & Sapag, 2008, p.154)

Según Sapag & Sapag, (2008) afirman:

La sistematización de la información se hará mediante balances de equipos particulares (...) La importancia de estos balances radica en que de cada uno se extraerá la información pertinente para la elaboración del flujo de efectivo del proyecto sobre inversiones, reinversiones durante la operación e, incluso, ingresos por venta de equipos de reemplazo. (p.154)



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Los balances serán elaborados mediante cuadros y estos contendrá los siguientes campos: maquina, cantidad, costo unitario, costo total, vida útil, vida de desecho y valor de desecho.

Balance de obras físicas

Otro requerimiento importante a tomar en cuenta para el estudio de pre factibilidad en la creación de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces es el balance de obras físicas. “Las necesidades de inversión en obra física se determinan principalmente en función de la distribución de los equipos productivos en el espacio físico (layout)” (Sapag & Sapag, 2008, p.146).

Teniendo un concepto mas técnico sobre el balance de obras físicas. Sapag & Sapag (2008) determina: “El balance de las obras físicas debe contener todos los ítems que determinan una inversión en el proyecto. No es necesario un detalle máximo, puesto que se busca, especialmente, agrupar en función de ítems de costo” (p.159).

Conocidas la cantidad de equipos y su distribución física más adecuada, se pueden determinar los requerimientos de espacios para su instalación, así como los de los lugares para bodegaje, salas de descanso o alimentación para el personal, vías de tránsito, salas de espera, baños, estacionamientos, casetas de vigilancia, etcétera.

(...) el proyecto por lo general presenta una gran variedad de obras físicas, muchas de las cuales son omitidas por falta de prolijidad en el análisis, como la reparación de caminos, la construcción de vías de acceso interiores (peatonales y de vehículos), cercos, casetas de control de accesos, estacionamientos para clientes, jardines, bodegas para materiales de aseo, techumbre en lugares de carga de vehículos... (Sapag, 2011, p.129)

En las bases del cálculo de las áreas construidas en la pequeña empresa productora y comercializadora de dulces se incluirán también otros factores como:

- a) Área de ingreso de proveedores



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- b) Recepción de materiales, frecuencia de recepción y forma de recepción de los insumos
- c) Bodegaje para insumos generales y aquellos que requieran condiciones especiales de almacenamiento.
- d) Servicios auxiliares
- e) Oficinas administrativas

Dentro de los campos que contendrá el cuadro de balance de obras físicas se encuentran: Ítems, unidad de medida, especificación técnica, tamaño, costo unitario y costo total.

Balance del personal

La pequeña empresa productora y distribuidora de dulces, pretende tener un personal humano lo más organizado y sistematizado posible, esto con la finalidad de darle orden y dirección de la empresa, sacando provecho del recurso más importante para la empresa.

La forma más eficiente de calcular el costo del recurso humano es desagregando al máximo las funciones y tareas que se deben realizar en la operación del proyecto, con propósito de definir el perfil de quienes deben ocupar cada uno de los cargos identificados y de calcular la cuantía de las remuneraciones asociadas con cada puesto de trabajo. Para esto, lo usual es especificar todas las actividades productivas, las comerciales, administrativas y de servicio. Según lo que determina Sapag Chain (2011):

El balance de personal incorpora las estructuras de remuneraciones fijas, incluyendo gratificaciones, leyes sociales, bonos de alimentación y movilización, y costos de turnos especiales. La información así obtenida se debe complementar con las remuneraciones de carácter variable, como los honorarios por prestación médica y toma de muestras, por bonos de productividad o por comisiones de ventas, entre otros. (p.131)



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Los campos que contendrá el balance de personal son: cargo, número de puestos, remuneración mensual (Unitaria y total).

Balance de insumo

Es de carácter relevante indicar, que conocer las principales fuentes de abastecimientos tanto para la producción, mantenimiento y sostenibilidad general de la pequeña empresa, el balance de insumo es un control que se debe de mantener de forma actualizada y consistente ya que gran parte de la funcionalidad de la empresa dependerá del mismo.

Según afirma Baca Urbina, (2010):

El abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo de un proyecto (...) se deberán listar todos los proveedores de materias primas e insumos y se anotarán los alcances de cada uno para suministrar estos últimos. En etapas más avanzadas del proyecto se recomienda presentar tanto las cotizaciones como el compromiso escrito de los proveedores para abastecer las cantidades de material necesario para la producción. (p.84)

La estimación de los costos de insumos que se estiman en el proceso de producción, embalaje, distribución y venta tiene la particularidad de depender del tipo de producto (dulce) y demanda pronosticada.

En este proyecto se utilizará la estructura típica de balance de insumo, la cual contará con los campos tales como: insumo, cantidad, costo unitario y costo total.

Tamaño de proyecto

Sin menor importancia, pero evidentemente de gran determinación en la viabilidad del proyecto, tenemos el tamaño del proyecto. “El estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que, a su vez, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados” (Sapag, 2011, p.134).



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Son muchos aspectos a tomar en cuenta para la determinación del tamaño del proyecto, sin embargo, estos se deben de seleccionar de forma particular al proyecto en cuestión. “En la práctica determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones reciprocas que existen entre el tamaño, la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento” (Baca, 2010, p.84).

Conociendo que el tamaño de un proyecto corresponde a su capacidad instalada y al número de unidades de producción por año, entonces en este proyecto se distinguirán tres tipos de capacidad instalada las cuales serán:

- a) Capacidad de diseño: Tasa estándar de actividad en condiciones normales de funcionamiento.
- b) Capacidad de sistema: Actividad máxima que puede alcanzar con los recursos humanos y materiales trabajando de manera integrada.
- c) Capacidad real: Promedio anual de actividad efectiva de acuerdo con variables internas y externas.

Para evaluar un proyecto, tanto la estimación de los costos de funcionamiento como la de los beneficios se deben calcular con base en esta última capacidad. Aunque la demanda actual y proyectada es uno de los factores más importantes en la determinación del tamaño, deben tenerse en cuenta otros como: el proceso tecnológico, el financiamiento y la estructura organizacional de apoyo existente o capaz de crearse. (Sapag, 2011, p.135)

Localización

La pequeña empresa productora y distribuidora de dulces pretende definir una localización que maximice los objetivos del proyecto de tal forma que tal localización sea garante de poder cubrir la mayor cantidad de población posible y lograr una alta rentabilidad.

La localización que se elija para el proyecto puede ser determinante en su éxito o en su fracaso, por cuanto de ello dependerán en gran parte la aceptación o el



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

rechazo tanto de los clientes por usarlo como del personal ejecutivo por trasladarse a una localidad que carece de incentivos para su grupo familiar, o los costos de acopio de la materia prima, entre muchos otros factores. (Sapag, 2011, p.136)

La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos la macrolocalización y la microlocalización:

a) Macrolocalización: Se elige la región o zona.

La macrolocalización tomará en cuentas los siguientes aspectos:

- Relación con el mercado
- Sistemas de transporte y vías de acceso
- Infraestructura, servicios públicos y abastecimientos energéticos
- Elementos climáticos
- Políticas gubernamentales y restricciones
- Características del terreno necesario

a) Microlocalización: Determina el lugar específico donde se instalará el proyecto

La microlocalización tomará en cuentas los siguientes aspectos:

- Ubicación: Urbano o rural
- Condiciones geográficas y topográficas
- Condiciones locales: sociales, políticas, climáticas, culturales.
- Factores políticos, ambientales, sociales y económicos
- Vecinos
- Acceso a infraestructura, servicios públicos y abastecimiento de energía

En este proyecto se pretende dar utilidad a cualquiera de los siguientes métodos para lograr una localización óptima del proyecto, la cual constituye en mayor medida que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital para obtener un costo unitario mínimo.

1) Método cualitativo por puntos: "Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar decisiones” (Baca, 2010, p.86).

- 2) Método cuantitativo de Vogel: Apunta al análisis de los costos de transporte de materias primas y de productos terminados. El problema del método consiste en reducir al mínimo posible los costos de transporte destinado a satisfacer los requerimientos totales de demanda y abastecimiento de materiales. (Baca, 2010, p.88)

Estudio organizacional y administrativo

El estudio de la viabilidad organizacional es el que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo. Sapag & Sapag (2008) afirman: “El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional” (p.20).

Si bien es cierto, las personas tienen estilos de dirección y operación diferente lo que dificulta la estructura organizacional que adoptará el proyecto, sin embargo, es posible poder definir una estructura organizativa que se adapte a las futuras funciones operacionales.

Para la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, se pretende crear una estructura organizacional que sea flexible a los cambios que pueda estar expuesta, debido a la diversidad de actividades a las que posteriormente estará sometida.

En este estudio organizacional, se pretende presentar la estructura de trabajo por medio de organigrama Lineo-funcional, ya que es el que presenta todos los puestos de trabajo que se están proponiendo dentro de la nueva empresa. Además, este estudio ayudará a definir todos los costos relacionados a la mano de obra que funcionará en la empresa.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

El hecho de poder plantear una buena estructura administrativa también flexible a los cambios que pueda sufrir la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulce, da garantía de un aprovechamiento de sus recursos, definición correcta de los costos, buena decisión en la inversión de oficinas, equipos, insumos y materia prima.

Finalmente, en este estudio organizacional se analizarán los siguientes campos:

- Campo de producción
- Campo financiero
- Campo administrativo
- Campo de recursos humanos

Estudio Legal

Es de vital importancia en todo proyecto realizar el estudio legal, ya que es quien podrá determinar cuáles son las condiciones legales y oficiales bajo las cuales podrá funcionar el proyecto. “El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de Cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional-administrativo-legal y financiero” (Sapag & Sapag, 2008, p.24).

Es importante expresar que el estudio legal puede tener dos orientaciones, una de ellas es, conocer las condiciones y restricciones legales de ejecución y operación y la segunda, cuantificar los costos legales a los que se enfrentara el proyecto. Según Sapag & Sapag (2008) afirma. “Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte” (p.29).

Un proyecto puede ser rentable por tener un mercado asegurado, a como por ser técnicamente factible, a pesar de conocer históricamente que Managua se caracteriza por ser un departamento donde los gustos y preferencias tienden a la compra y comercialización de dulces, es importante en este proyecto poder determinar cuáles son las restricciones de carácter legal que pueden afectar su



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

funcionamiento y ejecución, además todas aquellas que pueden generar limitaciones en su localización y uso del producto en cuestión.

El estudio legal, destaca su importancia en este proyecto de creación de una pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulces, en que es el más influyente en los estudios organizacionales y procedimientos administrativos sobre la cuantificación de los desembolsos.

Además, que también brindará el conocimiento y estipulará las condiciones que se traducen a normas prohibitivas o permisivas, los aspectos tributarios que son necesarios para que no afecten el bien y servicio que se desea procesar y distribuir. También identificar los permisos, normas, aprobaciones, licencias, acreditaciones, contratos y leyes que estén apegadas a la constitución de Nicaragua, para poder cumplir con todas las autorizaciones y regulaciones necesarias para el funcionamiento formal y legal de la empresa y poder hacer las contribuciones pertinentes a la nación.

La importancia del estudio legal, no solo culmina en lo antes mencionado sino también en poder identificar los diferentes costos de aspectos legales que están vinculados en el desarrollo de la empresa, tales como: costos vinculados a la generación de contratos de construcción de obras físicas, compra de maquinarias, vehículos, muebles, tasas arancelarias de materia prima y productos terminados, manejo de los aspectos tributarios de recursos humanos, tasas impositivas según la constitución de la empresa, entre muchos otros.

El análisis de los aspectos legales en la etapa de estudio de su viabilidad económica no debe confundirse con la viabilidad legal. Mientras la viabilidad legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto como el que se evalúa, el estudio de los aspectos legales en la viabilidad económica pretende determinar cómo la normatividad vigente afecta la cuantía de los beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su viabilidad legal. (Sapag & Sapag, 2008, p.244)

Son muchos los efectos económicos que tendrá este estudio legal sobre el flujo de caja que se hará en el posterior análisis económico-financiero. Tales efectos



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

económicos los segmentaremos de la siguiente manera, recordando que las actividades que desarrolle la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulce, influirán directamente sobre sus costos y beneficios.

- ❖ Estudio de mercado
 - Permisos de viabilidad
 - Permisos sanitarios para el transporte del producto
- ❖ Estudio de localización
 - Análisis de posesión y vigencia de títulos de bienes raíces.
 - Pagos de contribución territorial
- ❖ Estudio técnico
 - Compra de licencias
 - Pago de los aranceles
 - Permisos para importación de maquinaria
 - Gastos derivados de contratos de trabajo y finiquitos laborales

De forma generalizada se exponen las siguientes circunstancias que implican aspectos legales que conllevan a identificar inversiones y costos que deben incluirse en el flujo de caja.

- ❖ Exigencias ambientales
- ❖ Exigencias sanitarias
- ❖ Exigencias de seguridad laboral
- ❖ Leyes y normas laborales
- ❖ Leyes y normas tributarias
- ❖ Normas ISO
- ❖ Participación privada en servicios públicos (transporte, agua, electricidad, recolector de basura, etc.)

Estudio económico

Es determinante expresar que para el estudio de pre factibilidad de este proyecto es fundamental poder realizar el estudio económico o análisis económico. Según



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Baca (2010) afirma: “Dentro de la metodología de evaluación de proyectos, consiste en expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico” (p.138).

En esta fase del estudio económico, se pretende que todas las determinaciones de mano de obra directa e indirecta, herramientas y equipos, materia prima, materiales, desperdicios, capacidad y número de maquinaria sean representados en forma cuantificable, es decir, en forma monetaria en los términos de inversiones y costos.

Todas las determinaciones de los elementos necesarios que garantizan la ejecución y operación del proyecto que ahora son representadas en formas de inversión y costos serán las bases fundamentales para poder realizar una evaluación económica, también conocida como evaluación financiera, la cual ésta última servirá para poder determinar la rentabilidad económica del proyecto y se podrá tomar una decisión sobre qué tan viable será.

En el presente estudio económico, se tomarán en cuenta los siguientes elementos a estudiar, los cuales son sus componentes bases para la determinación de un buen estudio, entre los componentes figuran:

Determinación de los costos

Todo proyecto sin importar el rubro, sector o mercados al que vaya dirigido siempre incurrirá en costos. Según Baca (2010) los define como. “Un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad)” (p.139).

Costos de producción

Es un trabajo más de ingeniería que de contabilidad, más que todo es una representación de todas las determinaciones que se realizaron en el estudio técnico.

Dentro de los costos de producción se harán las siguientes determinaciones.

- Costos de materia prima
- Costos de mano de obra
- Envases



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- Costos de energía eléctrica
- Costos de agua
- Combustibles
- Control de calidad
- Mantenimiento
- Cargos de depreciación y amortización
- Otros costos
- Costos para combatir la contaminación

Costos de administración

En un sentido generalizado podemos expresar que son todos aquellos que están fuera de las áreas de producción y ventas, por consiguiente, incluye todos los costos de todas las posibles áreas con las que contará la pequeña empresa, entre las cuales figuran, contabilidad, marketing, recursos humanos, finanzas, ingeniería, relaciones exteriores; además de los sueldos del director general, contadores, auxiliares, secretarias, entre otros.

Costos de venta

Son todos aquellos que están relacionados con actividades provenientes del departamento de venta o también llamado de marketing, tales actividades se pueden encontrar programas que garanticen la entrega del producto al intermediario y consumidor, desarrollo de investigación y programas dirigidos a la satisfacción del cliente.

Costos financieros

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica. (Baca, 2010, p.143)



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Inversión total inicial

Ante la creación de una nueva empresa, independientemente de su tamaño, rubro o sector siempre se requieren de equipos, maquinarias, y personal. “La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo” (Baca, 2010, p.143).

Cronograma de inversiones

Es un programa de instalación de equipos, para controlar y planear mejor el registro de los costos de un activo, para poderlos correlacionar los fines fiscales con los contables.

Depreciaciones y amortizaciones

El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles. (Baca, 2010, p.144)

Capital de trabajo

(Horngren, Harrison Jr, & Suzanne, 2010) (...) mide la capacidad para satisfacer las obligaciones a corto plazo con activos circulantes. Dos herramientas de decisión que se basan en los datos del capital de trabajo son la razón circulante y la razón de la prueba del ácido Horngren et al. (2010).

Punto de equilibrio

(...) Es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. (...) El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. (...) hay que mencionar que ésta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia a tomar en cuenta (...). (Baca, 2010, p.148)



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Estado de resultado Pro-forma

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar. (Baca, 2010, p.150)

Costo de capital o tasa mínima de rendimiento

La forma de inversión de la empresa puede venir de diferentes fuentes, de forma individual o conjunta de entre las fuentes que figuran se encuentran personas físicas, personas morales y de inversionistas o instituciones de crédito. “Cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte (...) por lo que cada uno tiene una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta” (Baca, 2010, p.151).

$$TMAR = i + f + if; i = \text{premio al riesgo} = \text{inflacion}$$

Según determina Baca (2010):

La TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios y, en segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. (p.152)

Financiamiento

En este proyecto entenderemos el concepto de financiamiento al capital prestado que ha adquirido la pequeña empresa para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas.

Balance general

(Horngren, Harrison Jr, & Suzanne, 2010) El balance general presenta los activos, los pasivos y el capital contable de la entidad en una fecha específica, generalmente el final de un mes, un trimestre o un año. El balance general es como una fotografía



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

de la entidad. Por tal razón, también se denomina estado de posición financiera (Horngren et al., 2010).

Evaluación financiera

La evaluación financiera es la parte final de un análisis de factibilidad, ya que en ésta fase se determina la rentabilidad de la inversión, mediante dos índices que toman en cuenta el cambio de valor real del dinero a través del tiempo, éstos índices son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de rendimiento (TIR).

Estos índices se comparan con los métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, se consideran cuatro tipos de razones, las cuales son: razón de liquidez, tasas de apalancamiento, tasas de actividad y tasas de rentabilidad.

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta. Para calcular la TMAR es necesario sumar dos factores, primero, la ganancia que compense los efectos inflacionarios y en segundo, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. “Las tasas de ganancia recomendadas son: bajo riesgo 1 a 10%; riesgo medio 11 a 20%; riesgo alto, TMAR mayor a 20% sin límite superior” (Baca, 2010, p.152).

Valor presente neto (VPN)

El valor presente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente, esto resulta de sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial, es decir que se comparan todas las ganancias en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

Para determinar el VPN se utiliza el costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Un proyecto se acepta cuando existe una ganancia extra después de ganar la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), esto es que el $VPN > 0$



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Si la tasa de descuento costo de capital, TMAR, aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria promedio las ganancias solo servirían para mantener el valor adquisitivo real que tenía el año cero.

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la ganancia anual que tiene cada inversionista, supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, esto significa, que es la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

La inversión se acepta cuando la $TIR > TMAR$, es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

Valor de salvamento (VS)

En los flujos netos de efectivo (FNE) aparece sumado un valor de salvamento o rescate (VS), esto es que al término del periodo se corta artificialmente el tiempo para hacer una evaluación. De esta manera, ya no se consideran los ingresos, la planta deja de operar y vende todos sus activos. Al suponer que se venden todos los activos se obtiene un flujo de efectivo extra, en el último año, lo cual significa un aumento en la TIR o en el VPN, pero al no realizar dicha suposición se corta la vida del proyecto y se deja la planta abandonada con todos sus activos.

Es necesario suponer que el VS será el valor en libros o fiscal que tengan los activos al término del año de operación.

Tasa interna de rendimiento (TIR) con financiamiento

Para la determinación de la TIR cuando se ha perdido un préstamo, se hacen ciertas consideraciones.

La primera es que, cuando se calcula la TIR y hay financiamiento, sólo es posible utilizar el estado de resultados con flujos y costos inflados, ya que éstos se encuentran definitivamente influidos por los intereses pagados (costos financieros),



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

dado que la tasa del préstamo depende casi directamente de la tasa inflacionaria vigente en el momento del préstamo, es por ello que sería un error usar FNE constantes (inflación cero) y aplicarles pago a principal y costos financieros, alterados con la inflación.

La segunda consideración, es que para calcular la TIR, la inversión considerada no es la misma, es importante restar a la inversión total la cantidad que se ha obtenido en préstamo.

Otra consideración, es que la nueva TIR deberá compararse contra una TMAR mixta, la cual se obtiene de dos capitales que se forman de la inversión total, uno de los promotores y otro de la institución financiera, cada uno con una ganancia distinta, por lo que se calculan un promedio ponderado de ambos capitales.

Lo antes mencionado se realiza de la siguiente manera:

$$TMAR \text{ mixta} = (\% \text{ de aportación de promotores}) \times (\text{tasa de ganancia solicitada}) \\ + (\% \text{ de aportación del banco}) \times (\text{tasa de ganancia solicitada})$$

Ecuación #1. TMAR Mixta

Cabe destacar, que la TMAR mixta también será útil para determinar el VPN con financiamiento.

Por otro lado, la TIR con financiamiento es superior a la TIR sin financiamiento, es decir que se obtiene una mayor rentabilidad en caso de solicitar financiamiento, considerando siempre la inflación. Obtener el préstamo significa contar con dinero más barato que el generado por la propia empresa.

Es importante resaltar, que la TIR con financiamiento se denomina TIR financiera, a diferencia de la TIR sin financiamiento llamada TIR privada o TIR empresarial. En general, debido al efecto de la deducción de impuestos la TIR financiera siempre será mayor que la TIR privada.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Análisis de sensibilidad (AS)

Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto, las cuales son: costos totales (divididos como se muestra en un estado de resultados), ingresos, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento.

Para hacer un AS de los efectos inflacionarios sobre la TIR, se deben considerar promedios de inflación anuales aplicados sobre todos los insumos.

Riesgo

Se define como la variabilidad de los flujos de cajas reales a los estimados, entre más grande sea la variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto, por lo tanto, el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto, dado que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja.

El riesgo define una situación donde la información es de naturaleza aleatoria, en la que se asocia una estrategia con un conjunto de resultados posibles, cada uno tiene asignada una probabilidad.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio de pre factibilidad, tendrá un enfoque mixto puesto que es una investigación compuesta por varios caracteres, será cuantitativo porque se recopilará información que será analizada mediante indicadores y escalas de medición, también será cualitativo, ya que se hará uso de una técnica de recopilación de información como es la encuesta, la cual será de utilidad en el estudio de mercado y en el estudio técnico.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tipo de investigación

Según el alcance de los resultados será de tipo descriptiva, ya que se identificarán las preferencias del consumidor y se establecerá el proceso de producción de dulce en la pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulce, mediante el uso de los métodos de síntesis y análisis que permitirán seleccionar y procesar la información obtenida al realizar todas las investigaciones necesarias en el estudio de mercado, técnico y financiero.

Así mismo, será de tipo explicativa, porque se manifestarán las condiciones de los resultados obtenidos en los distintos estudios a desarrollar, para la aceptación o rechazo del proyecto.

Diseño del muestreo

Se definirán y seleccionarán a las personas que serán estudiadas para el desarrollo del proyecto, con el objetivo de que la información obtenida no sea sesgada y tenga validez.

El campo de estudio estará limitado el departamento de Managua, puesto que será ahí en donde se realizarán las gestiones socio económicas. Se encuestarán a todas las personas que aseguran consumir dulces o cajetas de manera frecuente, esto con el propósito de conocer las preferencias del consumidor, que permitirán evaluar el desarrollo de una pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulce convencional.

Tipo de muestreo

Se utilizará un muestreo aleatorio simple, debido a que se puede medir el tamaño de error en las precisiones y convenir el grado de precisión que se desea.

El método de muestreo aleatorio simple es recomendable, en especial, cuando la población no es numerosa y las unidades se concentran en un área pequeña; por otra parte, la característica no debe tener gran variabilidad, porque implicaría un tamaño muestral muy amplio lo que, a su vez, incrementaría costos y tiempo; por



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

último, la población debe facilitar su enumeración para que permita la aplicación de este método. (Martínez, 2012, p.664)

El procedimiento de muestreo aleatorio se denomina muestreo aleatorio simple si se selecciona un tamaño de muestra n de una población de tamaño N , de tal manera, que cada muestra posible de tamaño n tenga la misma probabilidad.

Tamaño de la muestra

Se realizará una muestra piloto para identificar las probabilidades de ocurrencia. Esta muestra será de 50 encuestas.

Cabe destacar, que se considera una población finita, por lo tanto, en el estudio se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Ecuación #2. Tamaño de la muestra

En donde:

n = Tamaño de la muestra

d = Error máximo permitido

Z_{α} = Nivel de confianza

N = Población

$p \times q$ = Probabilidad de ocurrencia

Fuente de información

La fuente de información, es necesaria para la recopilación de información, se considera como un instrumento de búsqueda que debe ser confiable, clara y específica, puesto que es la base del proyecto. Cabe destacar, que la investigación contará con fuentes primarias y secundarias.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Fuentes primarias

Será la información obtenida por las personas estudiadas en el proyecto, mediante la aplicación de la encuesta que se realizará a los habitantes del departamento de Managua, para recopilar información sobre los gustos, preferencias y perspectivas de la existencia de una pequeña empresa procesadora y distribuidora de dulce.

Fuentes secundarias

Serán aquellas que acopien información escrita que exista sobre el tema en estudio, siendo estadísticas, datos municipales y todas aquellas que sirvan como información confiable.

Métodos e instrumentos de recopilación de datos

En esta fase de recolección de datos, se establecen los instrumentos necesarios de medición que se ajustan al tipo de investigación que se está desarrollando. La técnica que se utilizará para la recopilación de información será la encuesta, el instrumento será el cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas en relación a una o más variables de medición.

Encuesta

Será dirigida a los habitantes del departamento de Managua con el fin de recopilar la información necesaria sobre las preferencias y gustos del consumidor, así como la perspectiva hacia una pequeña empresa productora y distribuidora de cajeta.

Proceso de recolección de la información

El proceso de levantamiento de datos de la encuesta, durará un periodo de cuatro semanas, será realizado por tres personas, quienes se encargarán de organizar los días y el rango de tiempo en que se llevará a cabo. Las mediciones obtenidas serán un elemento importante en el desarrollo del estudio, ya que brindarán una información cualitativa y cuantitativa que permitirá tomar decisiones en base al proyecto.



CAPITULO 1. ESTUDIO DE MERCADO

Introducción

Este Proyecto consta en elaborar y definir un estudio de pre factibilidad comercial de una nueva cajeta en la ciudad de Managua, dicho estudio abordará temas como el estudio de mercado, en el que se analiza la demanda y nicho de mercado, el estudio técnico, plan de mercadeo y la evaluación económica financiera.

Como ya sabemos en nuestro país es una tradición el consumo de cajetas sin importar el tipo, gusto y sabor ya que tenemos una gastronomía en dulces muy variada esto ganando un importante posicionamiento en el mercado, este tipo de productos son consumidos con fines recreativos, diversión o simplemente como un snack, en otras ocasiones hasta de forma médica.

El objetivo del plan de mercadeo es dar a conocer las características esenciales de esta cajeta; presentando un producto que se incline a los gustos de las personas y así estas la consuman; planteando los procesos que se utilizaron para obtener un producto amigable, delicioso y de alta calidad salubre. Es aquí donde busca obtener ventaja competitiva y distintiva contra las otras pequeñas empresas que producen cajetas de forma artesanal y también mostrar en que se basa la estrategia de mercado para la comercialización, además de ofrecer una presentación original y llamativa; difundiendo el producto como un snack rico, sano y natural.

Descripción del producto:

La cajeta es una confección de un jarabe espeso generalmente hecho de leche de cabra caramelizada endulzada. La cajeta también se hace hirviendo a fuego lento la leche de cabra o, de vez en cuando, un líquido endulzado, revolviendo con frecuencia, hasta que se vuelva muy viscoso debido a la evaporación del agua, y se carameliza, mientras la leche de cabra sea la base habitual, se puede usar otros líquidos, jugos y también granos si es necesario.

El dulce “El Bárbaro” es un producto de consumo humano, que se caracteriza por los ingredientes que se utilizan para la conformación del mismo, este dulce está



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

compuesto por: atado de dulce, azúcar, leche condensada, chocolate, maní y agua. Este dulce a su vez tendrá una forma rectangular

Ingredientes y Preparación:

Dulce “El Bárbaro”:

- 2 tazas de dulce molido
- 1 taza de azúcar
- 1 taza de agua
- 400g de maní natural
- 1 lata de leche condensada
- 1 cucharadita de bicarbonato

Llevar al fuego el dulce, agua y azúcar. Dejar hervir hasta espesar, aproximadamente 12 min. Agregar la leche condensada, maní y bicarbonato y volver al calor por unos 5 min más. Apartar del fuego y mover con una cucharada de madera hasta que empieza a juntarse en las orillas (unos 5 min), Verter en una pirex o bandeja engrasada y extender para que quede parejo. Cortar en cuadritos y disponer en cápsulas. Siempre se mantiene suave.

Su uso es para satisfacer las necesidades de los consumidores que les gusta este tipo de antojo.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Marca

La marca es El Bárbaro, un dulce típicamente llamando cajeta con el slogan:

“El bárbaro la cajeta de los grandes”

Descripción del isologo

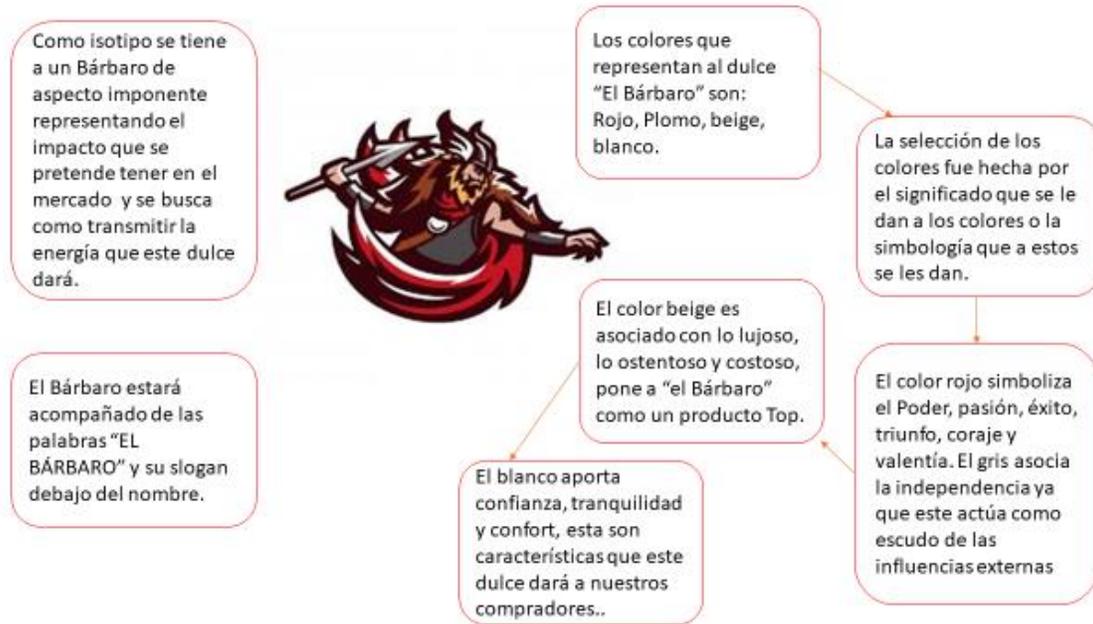


Ilustración 1. Descripción del Isologo. Fuente: Elaboración Propia.

Identificación Del Mercado

Mercado Potencial

Aquellas Personas que están situadas en las inmediaciones de los distritos V, VI del departamento de Managua.

Mercado Meta

El Proyecto irá dirigido específicamente a las personas interesadas en la adquisición del caramelo “El Bárbaro” que se sitúan en los distritos V, VI de la capital.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tamaño de Mercado

Según el Anuario estadístico del año 2015, realizado por la INIDE, Managua consta de:

Distritos		
Distrito	Barrios	Población (2011)
Distrito IV	28	143,589
Distrito V	28	213,845
Distrito VI	40	195,794
Distrito VII	20	171,648

Ilustración 2 Distribución de Distritos en Managua con mas habitantes.

Como podemos Observar la distribución de los distritos, en el caso de este proyecto, solo nos enfocaremos en los distritos V y VI, ya que estos son los puntos con mayor población en la capital.

Distribución Geográfica

La ciudad de Managua está dividida en 7 distritos. Cada delegación distrital está coordinada por un delegado representante del alcalde en el territorio. Esos distritos están divididos por 137 barrios, 94 residenciales, 134 urbanizaciones progresivas, 270 asentamientos humanos espontáneos y 21 comarcas. En el VIII Censo de Población y de Vivienda del año 2005, la población de los antiguos 5 distritos de Managua era de 937.489 habitantes, siendo el Distrito VI el más poblado con 274.139 habitantes o el 29%, seguido por el Distrito V con 207.387 o 22%, el Distrito IV con 190.207 o 20%, el Distrito V con 148.049 o 16% y el Distrito II con 117.303 o 13%. Sin embargo, el 26 de junio de 2009, se crearon el Distrito I o Distrito Capital y el Distrito VII de los distritos III, IV y V con una población de 1.5 millones de personas. Los dos nuevos distritos, el séptimo fue el resultado de dividir el distrito VI en dos de tamaño proporcional; mientras que el distrito uno, llamado distrito capital, resultó ser el viejo centro de la capital y de las zonas donde se ubica la



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

principal actividad comercial, y, algunos territorios pertenecientes a los distritos III, IV y V.

Distrito	Barrios	Unidades policiales	Extensión³	Población (2015)	densidad <u>km²</u>
<u>Distrito I</u>	30	8	46 <u>km²</u>	182,446	3,966
<u>Distrito II</u>	47	4	17 <u>km²</u>	160,048	9,415
<u>Distrito III</u>	54	6	74 ⁴ <u>km²</u>	187,508	2,534
<u>Distrito IV</u>	28	5	11 <u>km²</u>	143,589	13,054
<u>Distrito V</u>	28	8	49 <u>km²</u>	213,845	4,364
<u>Distrito VI</u>	40	6	42 <u>km²</u>	195,794	4,662
<u>Distrito VII</u>	20	5	28 <u>km²</u>	171,648	6,130

Tabla 1. Distritos de Managua Tabulados.

PIB per-cápita de los distritos V y VI de Managua (en US\$). 1,017.0, 958.6 (BCN, 2018)



Esquema de comercialización:

La estrategia de logística para comercializar el producto “El bárbaro” va realizarse bajo un sistema pull. Es decir, un sistema de flujo pull consiste en optimizar los inventarios y el flujo del producto de acuerdo al comportamiento real de la demanda.

En estos sistemas el proceso logístico inicia con el pedido del cliente, y aunque sea el sistema ideal por optimización de inventarios, la apuesta por conocer la demanda en tiempo real y flexibilizar la cadena para responder a sus necesidades es una apuesta compleja. Sin embargo, al igual que la mayoría de las prácticas logísticas de vanguardia gran número de casos de éxito se fundamentan en la aplicación de un sistema de flujo pull. En síntesis, se realizará la producción de acuerdo con los pedidos del cliente.

Pagos:

La forma de pago al momento de comercializar el producto a los consumidores será de contado únicamente por políticas de la empresa.

Forma de venta y distribución:

La forma de venta para el producto “El Bárbaro” es de una manera mayorista es decir que vamos a ser intermediario para vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Utilizando la técnica de venta A.I.D.A que es una técnica de ventas utilizada frecuentemente en el área de Publicidad. Esta técnica consiste en seguir cuatro pasos fundamentales para lograr el objetivo de la venta. Como la Publicidad se basa en el convencimiento y la persuasión, es la técnica que mejor se adapta. (MarcadorDePosición1)

La distribución se realizará por medio del Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios:



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- 1) los *mayoristas* (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos)
- 2) los *detallistas* (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).

Determinación del tamaño de la muestra según el muestreo piloto.

se llevó a cabo la encuesta piloto con una muestra de 50, con la cual se pudo llegar a identificar algunos errores que quedaron en evidencia en el momento de desarrollo de la encuesta y después de su ejecución. Esto permitió mejorar la redacción para que el encuestado comprenda con mayor facilidad lo que se está preguntando. Estos parámetros resultaron $P=0.86$ y $Q=0.14$.

$$Z=1.65$$

$$E= 0.05$$

$$P=43/50=0.86$$

$$Q= 7/50=0.14$$

$$N= 576,452.$$

$$n = (Z^2 * P * Q * N)/(N * E^2 + Z^2 * P * Q)$$

Introduciendo los valores antes mencionado, obtenemos un tamaño de muestra $n=131$. Debido a que solo realizamos 120 encuestas vamos a calcular el error de no haber cumplido con las 131 despejando el error de la ecuación anterior.

$$E = \sqrt{((Z^2 * p * q * N)/n - (Z^2 * p * q))/N}$$

Introduciendo los Valores antes mencionados, obtenemos el error del muestreo.

$$E= 0.0523$$



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Análisis del consumidor.

Características del consumidor potencial.

Según las encuestas realizadas nuestros consumidores potenciales la mayoría son hombres representando un 54.6% de los encuestados y el restante mujeres con un nivel 45.4%. El 98.3% afirmó que le gusta la cajeta y que su preferida es de leche obteniendo un punto a favor sobre nuestro producto a comercializar porque es de leche. Un 80.2% de los encuestados le agrado la combinación de ingredientes siendo este otro punto a favor del producto. Por otra parte, a un 70% de los encuestados lo primero que toma en cuenta al momento de comprar una cajeta es el aspecto y el 17% dijo tomar en cuenta el aroma, el restante 10% el precio y por último la marca.

Edad.

La mayoría de los consumidores su edad está en 17 años representado por un 51.2% de los encuestados.

Preferencias.

Los consumidores prefieren una cajeta de leche como primera opción con un 44.5% de los encuestados y un 33.6% prefiere la cajeta de coco, además el 28.8% prefieren comprar las cajetas en las pulperías en contraste de donde actualmente las compran que son en los mercados nacionales con un 41.2% de los encuestados afirmaron comprarla en dichos locales como por ejemplos el mercado huembés.

Ubicación Geográfica.

Todos los encuestados fueron del distrito V y VI donde se había establecido que se iba a pretender comercializar el producto, barrios como las mercedes, Rubenia, Berta Díaz, Altamira, el dorado, etc.

Precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

El precio que los consumidores están dispuestos a pagar según el 28.2% de los encuestados es de c\$15, el otro 25.6% es de c\$10, por otro lado, un 22.2% afirma



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

que pagaría c\$20, afirma un 15.4% de los encuestados que pagaría c\$25y por último un 8.5% está dispuesto a pagar más de c\$25.

Cantidad y Frecuencia de compra.

Según el 77.3% de los encuestados adquieren 3 cajetas en promedio cuando compran y el 15.1 % adquiere 7 unidades en promedio y el 7.6% adquiere más de 10 unidades, y el 29.9% de los encuestados afirma que consume con una frecuencia mensual mientras que un 23.1% afirma consumir trimestralmente otro 18.8% afirma comprar anualmente, un 15.4% compra semanalmente y por último un 12% consume quincenalmente.

Forma de pago.

Como empresa nuestra forma de pago con los consumidores iba a ser de contado por políticas de la empresa.

Forma de distribución preferida.

El 28.8 % prefiere obtener los productos en la pulpería, un 25.4 % prefiere obtenerlo en los supermercados, otro 25.4% prefiere el mercado nacional, un 11.9% prefiere obtenerlo en ventas ambulantes y por último el 8.5% lo prefiere en un centro comercial por lo que el canal de distribución que se había establecido, es decir, fabricante, detallista, consumidor final, sigue siendo válido para este caso.

ANALISIS DE LA ENCUESTA

Descripción y análisis de los datos

La descripción de los datos se hizo con base a los resultados de las encuestas realizadas a las diversas personas del municipio de Managua, con el fin de saber si los encuestados están dispuestos a consumir un nuevo producto de consumo humano en nuestro caso el dulce “EL BARBARO”. Tomando en cuenta la población económicamente activa del municipio de Managua proyectada para el año 2019.

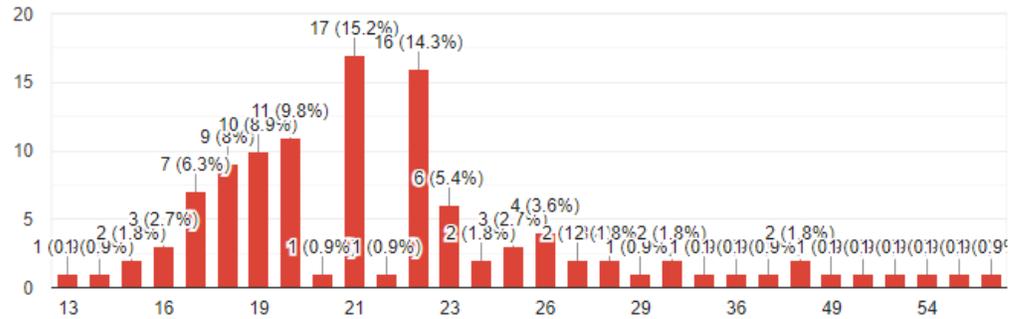
A continuación, se muestra el análisis del cuestionario según el orden que se realizaron las preguntas:



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

VARIABLES SOCIALES:

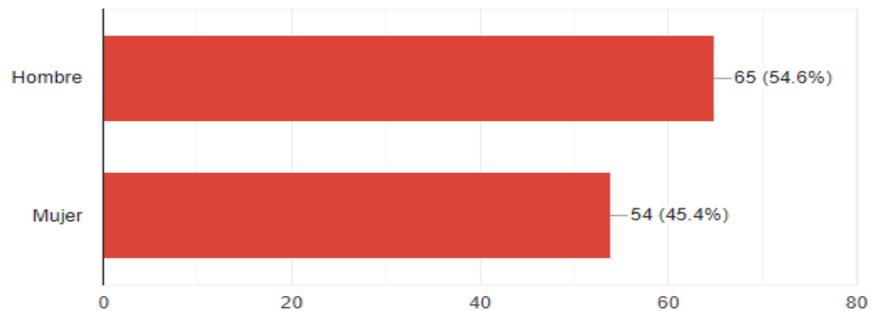
1. Edad



Gráfica 1. Variable Social Edad. Fuente: Elaboración Propia.

En su mayoría los consumidores potenciales se encuentran entre las edades de 16 a 26 años; estos representan 80.6% de los consumidores encuestados, el 19.4% restante son futuros consumidores donde las edades oscilan entre los 27 a 54 años de edad.

2. Sexo



Gráfica 2. Variable Social Sexo. Fuente: Elaboración Propia.

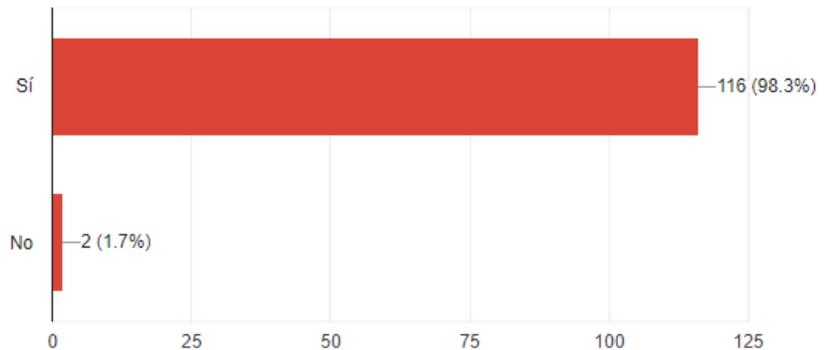
En la gráfica se puede observar que de 120 personas encuestadas el 54.6% corresponde al género masculino y el otro 45.4% al género femenino.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

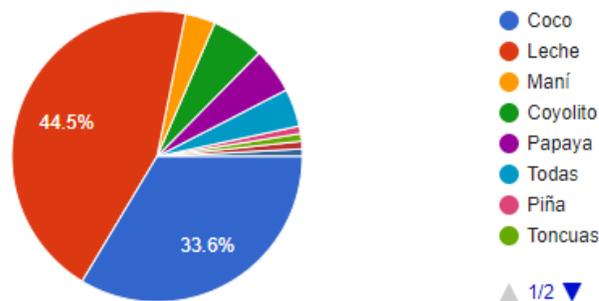
3. ¿Te gustan las cajetas?



Gráfica 3. Variable de Investigación ¿Te gustan las cajetas?. Fuente: Elaboración Propia.

En la tercera grafica se muestra que del 100% de la población encuestada, el 98.3% les gusta consumir cajetas y solo un 1.7% dijeron que no les gusta consumir cajetas.

4. ¿Qué tipo de cajetas has consumido?



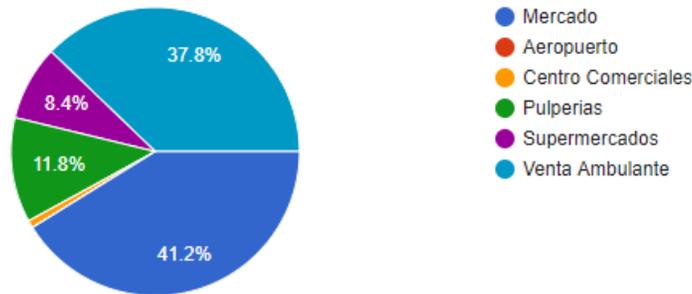
Gráfica 4. Variable de Investigación ¿Qué tipo de cajetas has consumido?. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Las cajetas que los encuestados prefieren consumir son las de Coco con un 33.6% y las Leche con un 44.5%.

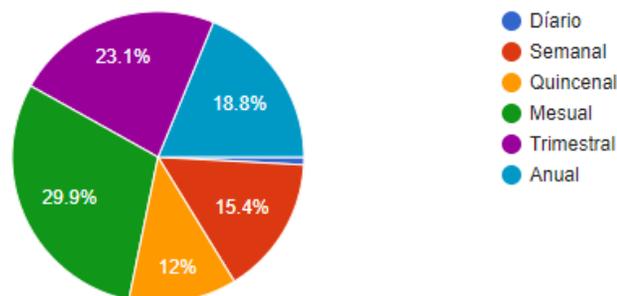
5. ¿En dónde los consume?



Gráfica 5. Variable de Investigación ¿En dónde los consume?. Fuente: Elaboración Propia.

El lugar en donde los consumidores prefieren comprar cajetas es en los mercados con un 41.2% y en las ventas ambulantes con un 37.8%, así mismo los consumidores potenciales les agrada la opción de comprar el producto en pulperías y en los supermercados estos dando un 19.8%.

6. ¿Qué tan constante compra cajetas?



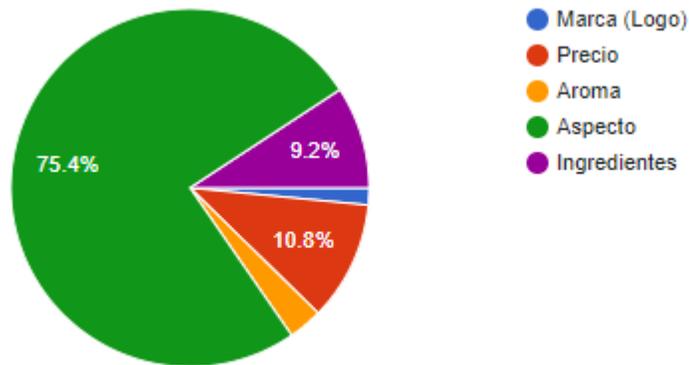
Gráfica 6. Variable de Investigación ¿Qué tan constante compra cajetas?. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

La frecuencia de consumo de las cajetas se da con un 29.9% mensual seguido por un 23.1% trimestral, diario con 18.8%, un 15.4% semanal, cada quince días un 12% y un 0.8% de consumo anual.

7. Al momento de comprar una cajeta, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta?



Gráfica 7. Variable de Investigación Al momento de comprar una cajeta, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta?. Fuente: Elaboración Propia.

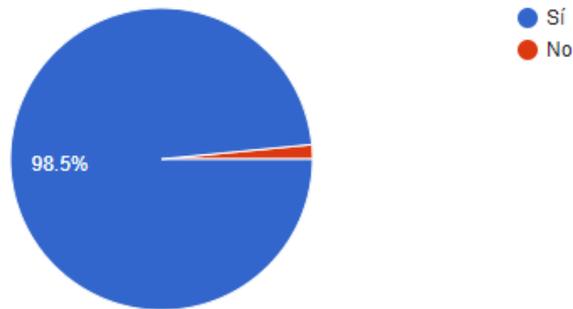
El 75.4% de los encuestados aseguran que el Aspecto es lo primero que ellos notan al momento de hacer la compra del producto, seguido con un 10.8% con respecto al precio del producto, un 9.2% le dan importancia a los ingredientes que conforman el producto y un 4.6% se preocupan por el aroma y la marca.

8. ¿ESTARIA DISPUESTO A CONSUMIR UNA NUEVA CAJETA CON LOS SIGUIENTES INGREDIENTES?

Cacao, maní, leche condensada, atado de dulce.



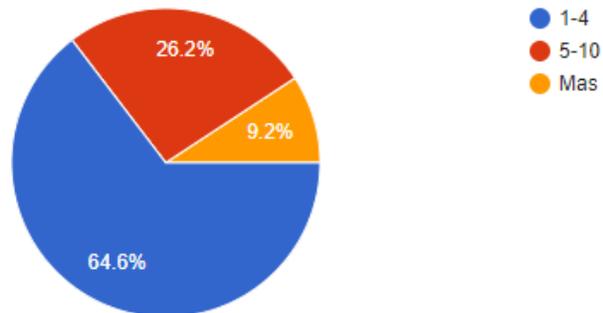
Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024



Gráfica 8. Variable de Investigación ESTARIA DISPUESTO A CONSUMIR UNA NUEVA CAJETA CON LOS SIGUIENTES INGREDIENTES? Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados de las encuestas se logró percibir la positiva aceptación por parte de la población la cual fue del 98.5% por el contrario de una minoría del 1.5% que no están dispuestos a consumir el nuevo dulce.

9. ¿Cuántas unidades adquiere al momento de la compra?



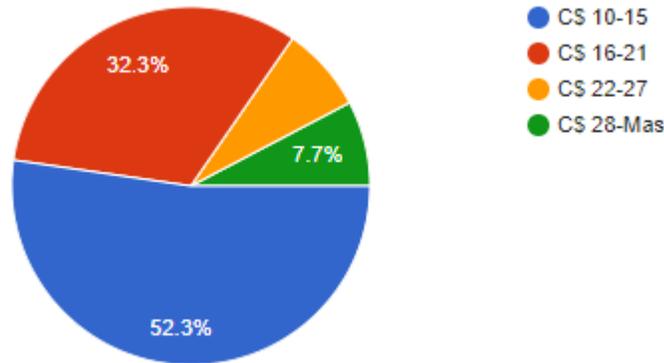
Gráfica 9. Variable de Investigación ¿Cuántas unidades adquiere al momento de la compra?. Fuente: Elaboración Propia.

Las compras realizadas por los consumidores de cajeta esta entre 1 y 4 unidades y esto representa el 64.6% de la encuesta, entre 5 y 10 unidades esto representando un 26.2% de lo encuestado y el 9.2% representan compras de más de 10 unidades.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

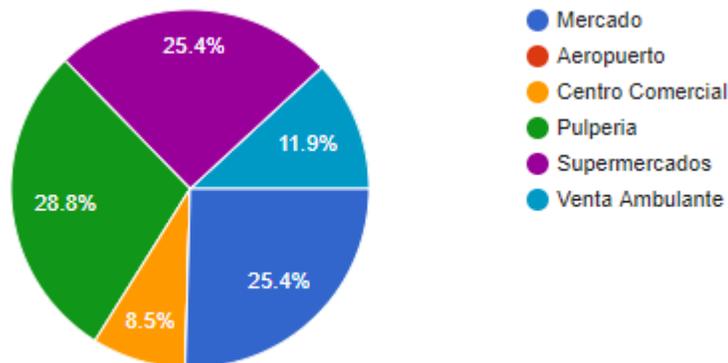
10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada unidad del producto?



Gráfica 10. Variable de Investigación ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada unidad del producto?. Fuente: Elaboración Propia.

El precio que los encuestados prefirieron es del rango de C\$ 10 a C\$ 15, siendo este un precio razonable comparado con el precio de marcas ya de renombre, seguido de un 32.3% que estarían dispuestos a pagar un precio entre C\$16 a C\$21 y un 15.4% que estaría dispuesto a pagar un rango entre C\$22 o más.

11. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?



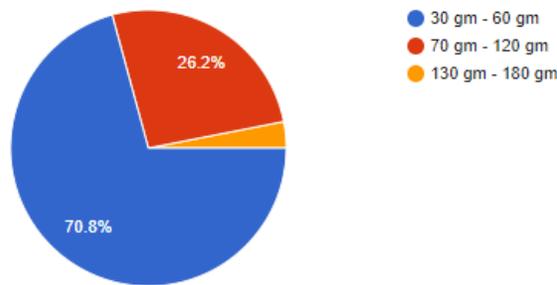
Gráfica 11. Variable de Investigación ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

El 28.8% de los encuestados prefieren encontrar el dulce “El Bárbaro” en las pulperías, seguido de un 25.4% que quieren encontrar el producto en supermercados, así mismo un 25.4% quiere encontrar el producto en los mercados, un 11.9% desea comprar el dulce en las ventas ambulantes y un 8.5% que quiere adquirir el producto en los centros comerciales.

12. ¿Qué contenido en gramos sería el adecuado a su gusto?



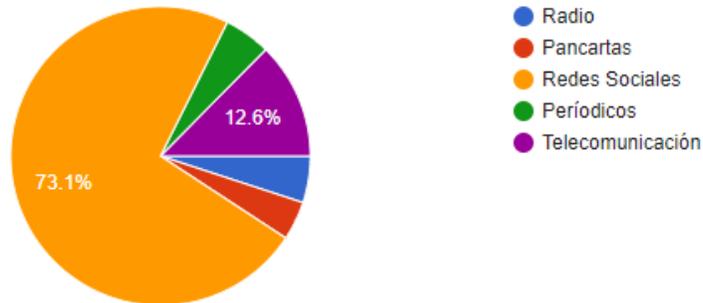
Gráfica 12. Variable de Investigación ¿Qué contenido en gramos sería el adecuado a su gusto?. Fuente: Elaboración Propia.

Un 70.8% de los encuestados prefieren que encontrar un dulce de 30 a 60 gramos, seguidos de un 26.2% que les gustaría encontrar un dulce de 70 a 120 gramos y un 3% que les gustaría comprar un dulce de 130 a 180 gramos.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

13. ¿Qué tipo de publicidad le gustaría que se promueva el dulce?



Gráfica 13. Variable de Investigación ¿Qué tipo de publicidad le gustaría que se promueva el dulce?. Fuente: Elaboración Propia.

Un 73.1% desea la que se promueva el dulce “El Bárbaro” por medio de las redes sociales, y un 12.6% les gustaría que el producto apareciera por medio de telecomunicaciones y un 14.3% que espera que se encuentre el producto entre radio, pancartas y periódicos locales.

Proyección de la demanda.

El principal propósito del análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado; así como las características propias del producto y prefijar su participación en el fin de satisfacer las necesidades preestablecidas por el cliente.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, se procede a realizar los cálculos necesarios para encontrar el consumo promedio tomando como muestra 103 personas del sector del distrito V y VI de Managua que aceptaron consumir el producto en un futuro, donde se tiene una tasa de crecimiento poblacional 1.14% (Gobierno de Nicaragua, 2018).



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 2. Consumo Promedio. Fuente: Elaboración Propia.

Consumo Promedio				
Rango	Frecuencia	xi	xi*fi	(Xi-X)^2 * fi
(1-5)	76	3	228	188.0049015
(6-10)	18	7.5	135	154.2313602
(11-mas)	9	12	108	496.4676218
	103		471	838.7038835

Consumo promedio	4.5728
Desviación	2.65
Se obtuvo que el consumo promedio es de 4.5728 unidades, redondeando a 5 unidades.	

Tabla 3. Rango de Consumo. Fuente: Elaboración Propia.

Rango de Consumo	
Optimista	7.2276
Promedio	4.5728
Poco Optimista	1.9180
<i>Demanda = tamaño de la población * consumo * periodos tasa de crecimiento : 1.14%</i>	

Para calcular la demanda total en base a los resultados obtenidos en la encuesta (consumo percapita), se necesitó proyectar la población como referencia la tasa de crecimiento poblacional del municipio de Managua igual a 1.14%, asumiendo que esta tasa se mantenga. A continuación, se presenta la proyección correspondiente a los años 2019 al 2024 tomando como punto de partida los datos del censo de población del año 2005.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 4. Proyección de la Demanda. Elaboración Propia.

Proyección de la Demanda				
Año	Población	Consumo promedio	Demanda (und)	Demanda Absorbida
2018	576,452	4.5728	2,636,000	131,800
2019	657,155	4.5728	3,005,039	150,252
2020	749,157	4.5728	3,425,746	171,287
2021	854,039	4.5728	3,905,350	195,268
2022	973,604	4.5728	4,452,097	222,605
2023	1,109,909	4.5728	5,075,392	253,770

Análisis de la Oferta

En el mercado actual los consumidores optan en adquirir producto idénticos o similares al que es mencionado en este estudio, pero en ciertos casos también consumen bienes sustitutos como cajetas de ventas ambulantes, caramelos procesados, miel, requesón, dulce de leche tales como: Nutela, Crema de maní, dulce de leche, etc.

Por otro lado, es necesario mencionar que en el mercado actual los productos nacionales y los productos importados tiene demanda similar y son distribuidos tanto en las pulperías como en superes y mercados en diferentes presentaciones y que por ende tienen una diversidad de precios.

Actualmente no existe en el mercado un competidor que venda y distribuya un dulce con las características e ingredientes que “El Bárbaro” ofrece y así mismo los procesos de elaboración de los competidores son meramente artesanales y que pueden causar a largo plazo perjuicios a la salud del consumidor, a diferencia de los procesos de la empresa “El Bárbaro” son semi-industrializados y siguen normas de buenas prácticas de manufactura.

Competencia Directa

Abarca a aquellas empresas que venden productos parecidos e iguales al que se pretende ofertar y que están siendo presentados en el mismo mercado al que se desea ingresar.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Para este tipo de competencia se identificaron ciertos oferentes que se muestran en la siguiente tabla:

Análisis de Precios

Políticas que afectan el precio

Se fijarán los precios tomando en consideración la siguiente política:

Para los mayoristas, se trabajará con un sistema de pagos por visita y cancelación el día de la entrega del producto. El precio a pagar se fijará dependiendo de la cantidad pedida.

Para los compradores ambulantes, se fijará un precio dependiendo de los costos y también buscando un precio que compita con los demás productos de la misma gama.

Análisis del Sistema de Comercialización

Canales de Distribución

En la actualidad las empresas que brindan productos de cajetas se caracterizan por tener una relación directa con el cliente.

En el caso del caramelo “El Bárbaro” se seleccionó dos tipos de canales de distribución:

Canal Directo (Empresa-Cliente) y el Canal Indirecto de tamaño, es decir, solo hará necesario disponer de un intermediario (Ventas/Distribuidoras-Clientes).



Ilustración 3. Canal Directo de Distribución.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

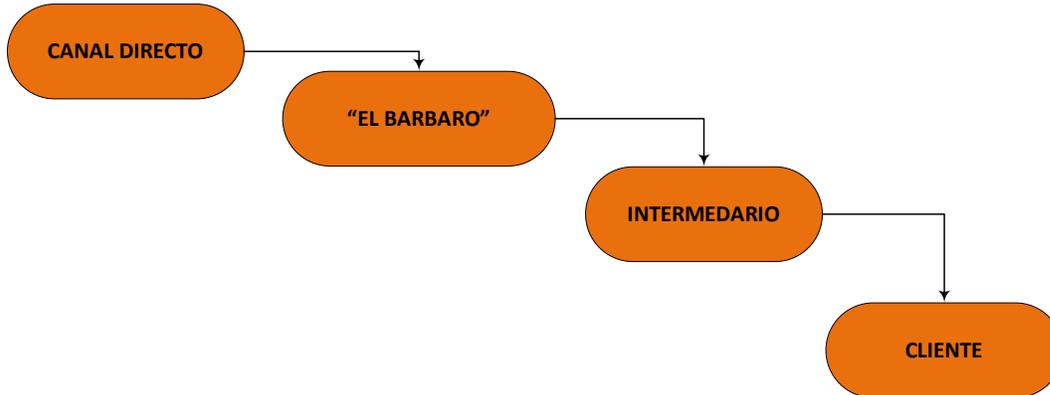


Ilustración 4. Canal Indirecto de Distribución

Programa publicitario

La empresa “El Bárbaro” dará a conocer sus servicios utilizando estrategias de mercadotecnia conocidas como Publicidad ATL y BTL

ATL (Sobre Línea)

Creación de Brochures, siendo estos repartidos por las diferentes calles de los distritos antes mencionados.

Compra de un espacio publicitario en ciertos periódicos nacionales y revistas nacionales para difundir de manera masiva el nombre e imagen del producto.

BTL (Bajo Línea)

Creación de una página en redes sociales que permitan un acceso directo a los diferentes clientes.

Implementación de Marketing Directo, que se refiere al envío de correos electrónicos a las diferentes empresas que sean potenciales clientes.

Programa de Promoción

Para la distribución promocional de la empresa, se dispondrá de un agente comercial que dentro de las instalaciones se encargue de las promociones a través de internet, estrategia planteada anteriormente, donde contestará a las dudas y peticiones que sean recibidas. Así mismo el grupo de promociones estarán en la



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

necesidad de desplazarse a las diferentes ventas y distribuidoras para dar a conocer el portafolio de la empresa, el cual brindará detalladamente los productos que se prestan.

Por ende, se debe disponer de un logotipo y un slogan que haga diferenciar al producto y pueda ser recordado entre los clientes, a fin de ganar posicionamiento en el mercado.

Con respecto a la promoción, utilizaremos la estrategia de atracción donde se incentivará al consumidor final mediante rifas de electrodomésticos con el objetivo de obtener una inserción exitosa del producto en el mercado y además obtener mejores ventas.



CAPITULO 2. ESTUDIO TÉCNICO

Tamaño Del Proyecto

El estudio de este punto es de gran importancia dado que permite la aproximación de los costos involucrados en los que incurrirá la empresa en concepto de inversión, de igual forma establecer la capacidad de la misma con motivo de usarlo para conseguir el aprovechamiento máximo acorde al producto que se quiere brindar.

El tamaño y la capacidad del proyecto se determina según el número de cajetas producidas que se espera brindar al año.

Los factores que afectan el tamaño de la empresa creadora del producto Cajeta “EL BARBARO” serán la demanda y los recursos que sean necesarios.

Tabla 5. Proyección de la Oferta. Fuente: Elaboración Propia.

	AÑO	1	2	3	4	5	6
	PRODUCCIÓN						
PERIODO	AÑO	131,800.00	150,252.00	171,287.00	195,268.00	222,605.00	253,770.00
	MES	10,983.33	12,521.00	14,273.92	16,272.33	18,550.42	21,147.50
	SEMANA	2,745.83	3,130.25	3,568.48	4,068.08	4,637.60	5,286.88
	DIA	549.17	626.05	713.70	813.62	927.52	1,057.38

Localización

Para tomar la decisión sobre el sitio indicado para localización de la empresa, se tiene que tomar en cuenta factores como el fácil acceso que permita la reducción de costos, es por eso que se debe considerar su macro y micro localización.

Macro-localización.

El proyecto estará localizado en el departamento de Managua, exactamente en la cabecera departamental del departamento, es decir en el municipio de Managua.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024



Ilustración 5. Mapa de Managua.

Aspectos Socioeconómicos

Según el Instituto Nacional de Información del Desarrollo, Managua contaba con una población de 1,472,296 personas para el último Anuario Estadístico elaborado en el año 2015, de los cuales 709,456 son hombres y 762,814 son mujeres con una última tasa de crecimiento total proyectada de 10.67(por mil) para el quinquenio 2015-2020.

Cuenta con una densidad poblacional aproximadamente de 424 habitantes por km². La población en el área urbana es de 1,362,636 habitantes (92.55% de la población total). En el área rural se cuenta con 109,660 habitantes, es decir, el 7.45% de la población total del departamento.

Según el último censo elaborado en el 2005, la población ocupada del departamento de Managua alcanza la cantidad de 450,529 personas.

La educación ha tenido un éxito significativo, en la actualidad existen 1,762,645 estudiantes en pre-escolar, primaria y secundaria y 194,00 en la educación secundaria pública y privada; junto a la educación técnica, a la alfabetización y la formación docente, principalmente, totaliza 2,245,422 estudiantes, en su conjunto, lo que indica un crecimiento de la matrícula educativa en Nicaragua, de acuerdo con los datos de la Comisión Nacional de Educación.

Aspectos de la Infraestructura



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

La mayor parte de la distribución geográfica de Managua se sitúa en el área rural, por lo tanto, casi en la totalidad de su territorio existen servicios básicos como luz y agua, existen parques, centros comerciales, plazas, iglesias, centros turísticos, entre otros.

Micro-Localización

Para la micro-localización se utilizará el método sinérgico de localización de plantas, mejor conocido como Método de Brown y Gibson.

Se evaluará dos posibles locaciones en el departamento de Managua, Barrio 14 de septiembre y Colonia Centroamérica. Para seleccionar la mejor localización se determinaron los siguientes factores:

Factores críticos: se determinó según la calificación binaria 1 o 0, siendo 1 la disponibilidad o accesibilidad de los factores en la localidad en análisis:

- Energía eléctrica
- Mano de obra
- Seguridad
- Materia prima

Factores Objetivos: Los costos de estos factores están reflejados en el estudio económico en el presente informe.

- Costos de alquiler/ Costo de Compra
- Costo de combustible

Factores subjetivos: A estos factores se estimaron valores relativos para cada uno y para cada localización alternativa.

- Clima social
- Competencia
- Servicio comunitario
- Facilidades de Transporte Personal



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

La siguiente tabla se representan los costos asociados, que se reflejan en el estudio económico, y la calificación de los factores críticos, pero tomando el costo de alquiler

Cuidad	Factores Críticos			Factores Objetivos			
	Energía Eléctrica	Mano de Obra	Seguridad	Materia Prima	Costo de Combustible	Costo de Alquiler	Total de costo
Colonia Centroamérica	1	1	1	1	C\$5,000.00	C\$18,881.25	C\$23,881.25
Colonia 14 de Septiembre	1	1	1	1	C\$5,000.00	C\$24,168.00	C\$29,168.00

Tabla 6. Costos Asociados y Clasificación de Factores Críticos. Fuente: Elaboración Propia.

Luego se realizará el mismo procedimiento tomando en cuenta los costos de compra.

A continuación, se prosigue a calcular el valor relativo a cada factor objetivo, mediante la siguiente formula:

$$FOi = \frac{1/Cti}{\sum_{i=1}^n 1/Cti}$$

$$FOA = \frac{1}{23,881.25 \left(\frac{1}{23,881.25} + \frac{1}{29,168} \right)} = 0.5498$$

$$FOB = \frac{1}{29,168 \left(\frac{1}{23,881.25} + \frac{1}{29,168} \right)} = 0.4502$$



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Siendo A= Colonia Centroamérica y B= La 14 de septiembre. El valor que asume cada uno de estos factores no es más que un término relativo entre las distintas alternativas de localización.

El siguiente paso corresponde a la determinación de los factores subjetivos. El carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación que valore distintos factores.

Factor	Ponderado	Deficiente	Buena	Excelente
Clima Social	15%	0%	8%	15%
Competencia	25%	0%	15%	30%
Servicio Comunitario	40%	0%	18%	35%
Facilidad de transporte personal	20%	0%	10%	20%

Tabla 7. Cuadro Comparativo. Fuente: Elaboración Propia.

Para el cálculo de los factores subjetivos se asignaron las siguientes ponderaciones:

Factor	Ponderación	Colonia Centroamérica	La 14 de Septiembre
Clima Social	15%	8%	15%
Competencia	25%	0%	0%
Servicio Comunitarios	40%	35%	18%
Facilidades de Transporte Personal	20%	20%	10%
Total	100%	63%	43%

Tabla 8. Ponderaciones Asignadas. Fuente:Elaboración Propia.

El siguiente paso corresponde a la combinación de los factores críticos, objetivos y subjetivos mediante la fórmula del algoritmo sinérgico, que nos da como resultado el índice de localización. Se toma un nivel de confiabilidad del 80%.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

$$ILi = FCi\{(FOi * \alpha) + [(1 - \alpha)(FSi)]\}$$

$$ILA1 = 1\{(0.5498 * 0.8) + [(1 - 0.8)(0.63)]\} = 0.5658$$

$$ILB1 = 1\{(0.4502 * 0.8) + [(1 - 0.8)(0.43)]\} = 0.5658$$

Según el Método de Localización de Planta la mejor opción es la Colonia Centroamérica, por tener el mayor índice de localización. De igual manera se realizará el mismo procedimiento usando los costos de compra de las instalaciones.

Ciudad	Factores Críticos				Factores Objetivos		
	Energía Eléctrica	Mano de Obra	Seguridad	Materia Prima	Costo de Combustible	Costo de Compra	Total de costo
Colonia Centroamérica	1	1	1	1	C\$5,000.00	C\$3,021,000.00	C\$3,026,000.00
Colonia 14 de Septiembre	1	1	1	1	C\$5,000.00	C\$2,416,800.00	C\$2,421,800.00

Tabla 9. Costos Asociados y Clasificación de Factores Críticos. Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo en la metodología anterior se prosigue a calcular el valor relativo a cada factor objetivo.

$$FOi = \frac{1/Cti}{\sum_{i=1}^n 1/Cti}$$

$$FOA = \frac{1}{3,026,000 \left(\frac{1}{3,026,000} + \frac{1}{2,421,800} \right)} = 0.4445$$

$$FOB = \frac{1}{2,421,800 \left(\frac{1}{3,026,000} + \frac{1}{2,421,800} \right)} = 0.5555$$



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

A diferencia de los FO anteriormente calculados, obtenemos esta vez que la 14 de septiembre tiene un término mayor.

El siguiente paso corresponde a la determinación de los factores subjetivos. Se utiliza la misma tabla con los valores anteriormente determinados. Donde de esta forma los siguientes datos.

$$ILi = FCi\{(FOi * \alpha) + [(1 - \alpha)(FSi)]\}$$

$$ILA2 = 1\{(0.4445 * 0.8) + [(1 - 0.8)(0.63)]\} = 0.4816$$

$$ILB2 = 1\{(0.5555 * 0.8) + [(1 - 0.8)(0.43)]\} = 0.5304$$

En este caso el índice de localización favorece a la Colonia 14 de septiembre. Se comparan ambos índices para determinar así cual es el mejor local.

ILA1= 0.5658 - ILB2= 0.5604.

Debido a que el índice ILA1 es mayor, se escoge la Colonia Centroamérica para ubicar la empresa productora del dulce “EL BARBARO”.



Ilustración 6. Microlocalización de la Empresa.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Recursos

En busca de alcanzar un óptimo nivel de desarrollo de la empresa es preciso contar con una serie de recursos que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Recursos Físicos

Estos recursos serán necesitados al momento de iniciar operaciones en la empresa y cada uno de los recursos son primordiales para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

A continuación, se detallan los recursos.

Tabla 10. Equipo de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Cantidad
Computadoras de Escritorio	2
Computadoras Portátiles	2
Video Proyector	1
Impresora/Escáner	1

Tabla 11. Mobiliario de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Cantidad
Escritorio	3
Sillas de Oficina	3
Sillas Clientes	6
Archiveros	2
Mesa Conferencias	1
Sillas conferencia	8



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 12. Recursos Fisicos Producción. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Cantidad
Cocinas Industriales	2
Freidoras Industriales	2
Mesa de Cocina	4
Juego de Cuchillos	5
Juego de Cucharas	5
Juego de Cacerolas	5
Juego de Bowls	3
Batidoras Industrial	3

Tabla 13. Otros Activos. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Cantidad
Microondas	1
Cafetera	1

Esta primera parte comprende los activos de la empresa, son en su mayoría equipos y mobiliarios básicos y auxiliares, a diferencia de la última tabla que son bienes de servicio.

Tabla 14. Lista de Proveedores- Equipos de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.

Equipo de Oficina		
Articulo	Tipo	Proveedor
Computadora	Escritorio	COMTECH
	Portatiles	
Video Poyector		
Impresora-Escáner		



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 15. Lista de Proveedores- Mobiliario de Oficina. Fuente: Elaboración Propia.

Mobiliario de Oficina		
Artículo	Tipo	Proveedor
Escritorio		Servicios Múltiples
Sillas	Oficina	
Sillas	Clientes	
Archiveros		
Mesa	Conferencia	
Sillas	Conferencia	

Tabla 16. Lista de Proveedores- Recursos Físicos Producción. Fuente: Elaboración Propia.

Recursos Físicos Producción		
Artículo	Tipo	Proveedor
Cocinas Industriales	Industrial	Independiente
Congeladores Industriales	Industrial	
Freidoras Industriales	Industrial	
Mesa de Cocina	inoxidables	SINSA
Juego de Cuchillos	inoxidables	
Juego de Cucharas	inoxidables	
Juego de Cacerolas	inoxidables	Independiente
Juego de Bowls	inoxidables	
Batidoras Industriales	Industrial	SINSA

Insumos

Los insumos son de gran importancia para llevar a cabo las actividades de la empresa, toda la empresa se valdrá de los insumos para producir, circular información y resultados en general. Por tal motivo se presenta una tabla de la cantidad de insumos que será necesaria durante un año operativo.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Distribución de Planta

La distribución de planta se realiza de acuerdo al flujo de proceso productivo y a las áreas indicadas a continuación.

Áreas generales de la empresa

Almacén de Materia prima

En el almacén se controlará tanto el pesaje y resguardo de la materia prima, por lo tanto, se determina la

Almacén de producto terminado

En esta área la empresa resguardará el producto terminado mientras se distribuye a los distintos puntos de ventas.

Área de producción

El área de producción está dividida en tres partes:

El área de mezclado, el área de freído y área de enfriado.

En el área de mezclado se hará la mezcla para la elaboración de dulce el bárbaro después del mezclado la mezcla se depositará en bandejas para mandarlas el producto en proceso al área de freído, aquí se freirá la mezcla en freidoras industriales al sacar el producto freído se llevarán las bandejas al área de enfriado. Aquí estarán las bandejas un tiempo de 10 minutos.

Área de empaque

El área de empaque se pasarán todos los dulces previamente procesados para ser envueltos y embalados en cajas.

Oficinas Administrativas

Este conjunto se divide en Gerencia, Departamento Comercial y Departamento Administrativo.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

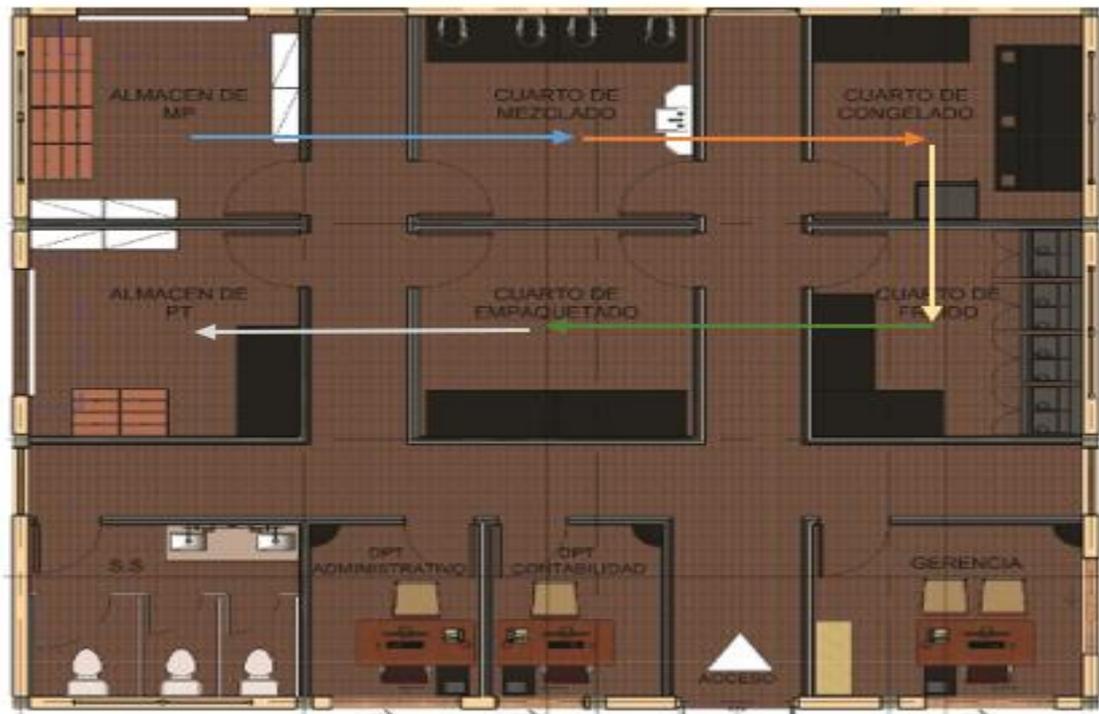


Ilustración 7. Entrada y Salida del Dulce "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.

Matriz SLP

Para realizar la distribución de planta se utiliza el método de Distribución Sistemática de las instalaciones de planta o SLP (Systematic Layout Plannig), con el cual se consideran todas las áreas de la empresa. La relación de actividades se realiza mediante códigos que se muestran a continuación:

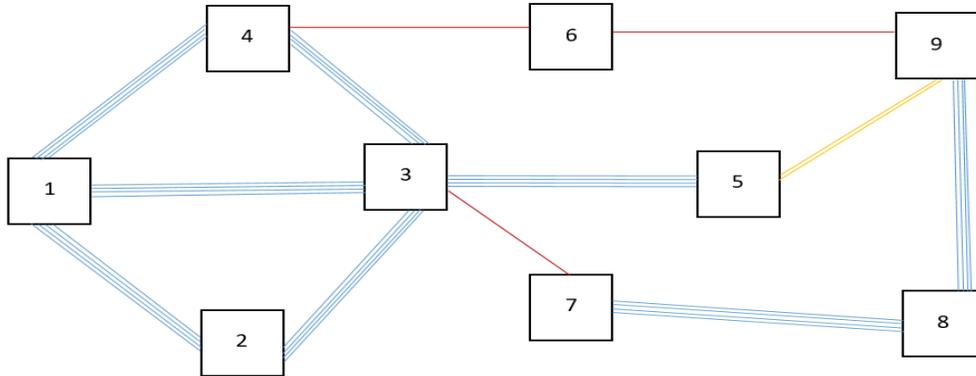
Departamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gerencia	1	A	A	A	A	O	O	O	O
Dpto Comercial	2	A	A	A	A	U	U	U	U
Dpto Administrativo	3	A	A	A	A	I	I	I	I
Almacen MP	4	A	A	A	A	I	O	O	O
Almacen PT	5	A	A	A	A	U	U	U	I
Mezclado	6	O	U	I	I	U	A	I	I
Enfriado	7	O	U	I	O	U	A	A	I
Freido	8	O	U	I	O	U	I	A	A
Empaque	9	O	U	I	O	I	I	I	A

Tabla 17. Matriz SLP Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

De acuerdo a la Matriz SLP mostrada anteriormente, se realiza el siguiente diagrama de hilo:



Gráfica 14. Diagrama de Hilos- Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.

Con el diagrama de hilos antes presentado se tiene la siguiente distribución general de la Dulcería "EL BARBARO".



1 PLANTA NIVEL 1
1 : 125

ESCALA:	DISEÑADO:	UNI
	1:125	SANTIAGO RENÉ ROQUE NARVÁEZ
1 DE 5	CONTENIENDO:	FTI
	LAMINA	PLANTA DE PROCESO Y MAQUINARIA

Ilustración 8. Distribución de Planta- Dulcería "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.



CAPITULO 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio de organización no es suficientemente analítico en la mayoría de los estudios, lo cual puede impedir una cuantificación correcta, tanto de la inversión inicial, como de los costos administrativos. En la fase de ante proyecto no es necesario profundizar totalmente en el tema, pero cuando se lleve a cabo el proyecto definitivo se recomienda encargar el estudio a empresas especializadas, aunque eso dependerá de que tan grande sean las empresas y su estructura de organización.

A continuación, se presenta la propuesta organizacional desarrollada para la empresa “El Bárbaro” en la cual se deberá seguir la siguiente estructura funcional, además se definirán las capacidades y habilidades que deberán desarrollar el personal para cumplir con los objetivos de calidad planteados anteriormente.

Función de producción

Es una prioridad para la empresa “El Bárbaro” cumplir con los requisitos de calidad y eso se ve reflejado en los productos que se van a producir y entregar en un futuro, porque eso permite que podamos introducirnos en nuevo mercado y ser competitivos razón por la cual debe de planificarse la producción y pronosticarse la demanda futura en un determinado periodo de tiempo para evitar faltantes.

Debido a que se tienen cumplir con los requisitos de calidad este departamento se encargará de conseguir la maquinaria y equipos necesarios y adecuado para la producción del dulce “El Bárbaro” estos serán adquiridos en una empresa familiar cerca del Mercado nacional Roberto Huembés, por otra parte el personal que estará a cargo de este departamento debe tener conocimientos en la planificación de la producción y control de la calidad, los demás colaboradores deberán tener experiencia y capacitación en temas de manejar la maquinaria a utilizarse e higiene y seguridad ocupacional.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Estas tareas serán realizadas por la junta directiva de la empresa estará constituida por dos personas.

Función Financiera-Administrativa

Es importante tener un control de los flujos de efectivos, es decir los ingresos y egresos de la empresa, razón por la cual este departamento, se encargará principalmente determinar el presupuesto que refleje los costos en los que incurrirá la empresa además de una proyección de los futuros ingresos.

La función de este departamento será el de proveer de información financiera para la toma de decisiones de la junta directiva de la empresa tales como los estados financieros.

Estas funciones estarán a cargo de dos profesionales uno en contabilidad que pueda crear información financiera y el administrador de empresas.

Función Recursos Humanos

Este departamento tendrá como función principal el reclutamiento, selección, contratación de nuevo personal para la empresa “El Bárbaro” con el objetivo de tener un personal altamente capacitado y adecuado para los puestos de trabajo. También tendrá la responsabilidad de entrenar al nuevo personal con un trato inclusivo y a la brevedad posible para adaptar al personal a sus nuevas condiciones de trabajo, además de capacitarlo en los procedimientos de trabajo en el área que vaya a ejercer su labor.

Por otra parte, cualquier inconveniente que tenga el personal será función de este departamento discutirlo con la junta directiva, es decir llevar una comunicación inclusiva con todos los departamentos de la empresa, por último, se encargará de controlar la nómina, vacaciones y otras prestaciones para los trabajadores.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Función de Mercadeo

Este departamento se encargará de crear estrategias para la inserción del producto en el mercado nacional, dentro de estas estrategias estará la publicidad en las redes sociales y promociones de electrodomésticos y otras que inciten al consumidor probar este nuevo producto y como meta que pueda sostenerse en el mercado nacional.

En este departamento se encontrará un profesional de mercadeo y publicidad que pueda desarrollar planes de estrategia que involucren al sector de las pequeñas empresas, así como nuevas relaciones con organismos que representan a la pequeña y mediana empresa. Por último, se encargará de ofrecer el producto a los intermediarios.

Función de Seguridad e Higiene

Normas de seguridad e Higiene de la empresa:

En el artículo N° 100 del código del trabajo todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas y adecuadas para proteger eficazmente la vida y la salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proporcionando el equipo de trabajo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los puestos de trabajo sin perjuicios de las normas que establezca el poder ejecutivo a través del ministerio del trabajo.

Es por lo anteriormente dicho que se tendrá un ingeniero industrial con especialidad en temas de seguridad e higiene ocupacional para vigilar y controlar los riesgos existentes en el trabajo, además de crear un mapa de riesgos para identificarlos y controlarlos, por otra parte, tendrá la responsabilidad de vigilar que los trabajadores cumplan las medidas de seguridad e Higiene de la empresa.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Estructura Organizacional

La estructura organizacional será de una manera simple, siguiendo una jerarquía por departamentos, el organigrama es el siguiente

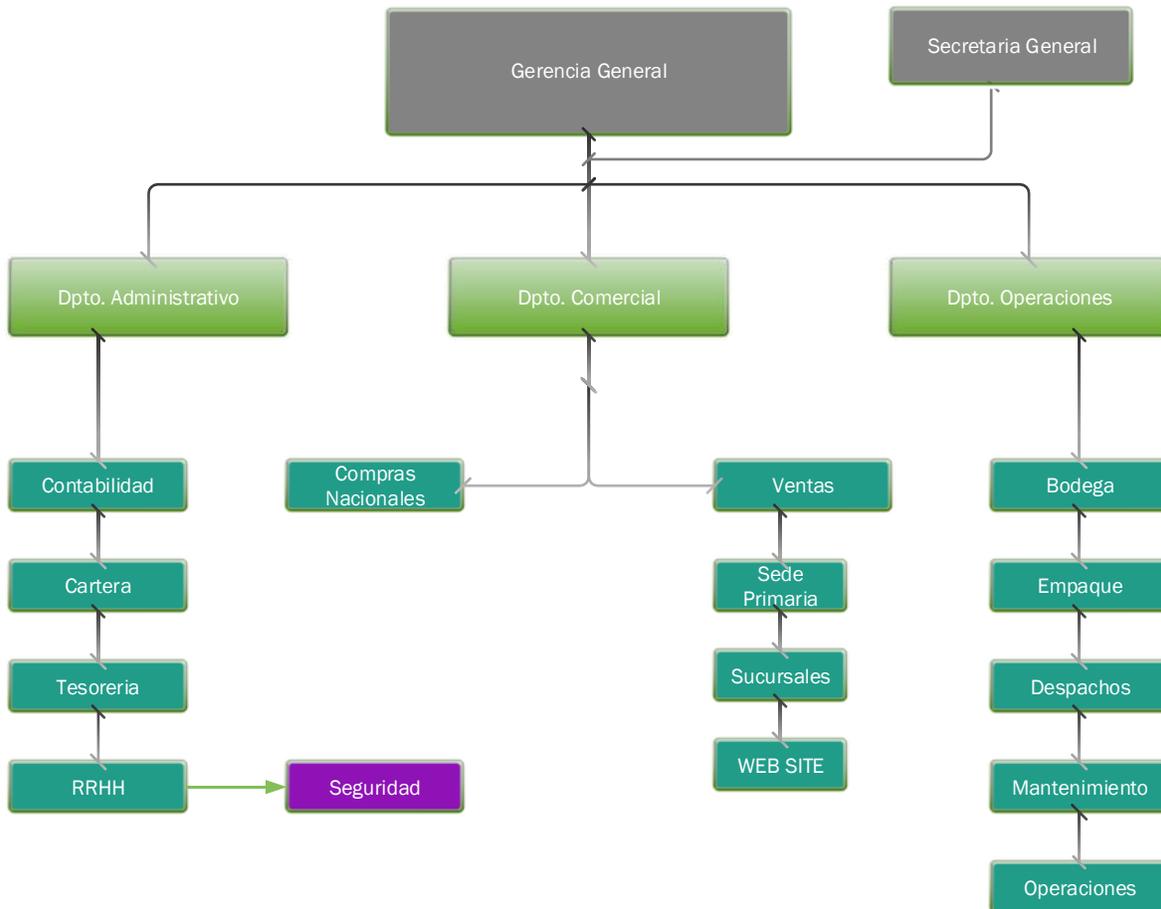


Ilustración 9. Estructura Organizacional "EL BARBARO". Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia General
Secretaria	Secretaría General
Encargado	Departamento Operaciones
Encargado	Departamento Administrativo
Encargado	Departamento Comercial
Mantenimiento	Departamento Operaciones
Contador	Departamento Administrativo
RRHH	Departamento Administrativo
Compras	Departamento Comercial
Ventas	Departamento Comercial
Operario	Dep. Op Almacen Mp
Operario	Dep. Op Almacen Mp
Operario	Dep. Op Almacen PT
Operario	Dep. Op Almacen PT
Operario	Dep. Op Mezclado
Operario	Dep. Op Mezclado
Operario	Dep. Op Enfriado
Operario	Dep. Op Enfriado
Operario	Dep. Op Freido
Operario	Dep. Op Freido
Operario	Dep. Op Empaque
Operario	Dep. Op Empaque

Ilustración 10. Estructura de Puestos- Elaboración Propia

Manual Organizacional y Funciones

Introducción

El presente MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES de la DULCERIA EL BARBARO SOCIEDAD ANONIMA, se encuentra dentro del ESTATUTO DE LA EMPRESA.

Objetivo

Fortalecer la Empresa mediante una adecuada Estructura Orgánica que le permita cumplir con sus objetivos.

Alcance



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Se encuentra dentro del marco de las actividades y relaciones internas y externas de las diferentes partes de la empresa por lo que su conocimiento y cumplimiento es obligatorio.

Referencias

Política de organización de una empresa.

Política institucional de una empresa.

Principios universales de organización.

NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES

Nivel directivo:

Determinar objetivos, políticas y planes generales de la Empresa.

Nivel ejecutivo:

Gerencia General: planifica, organiza, controla, dirige y coordina todas las actividades de la Dulcería El Bárbaro S.A.

Oficina de Asesoría Jurídica: realiza labores de asesoramiento y apoyo en el ámbito legal.

Oficina de sistemas: realiza labores de apoyo mediante el soporte informático.

REALIZAN PLANEAMIENTO PROGRAMACION Y CONTROL POR SISTEMA A NIVEL DE EMPRESA LAS SIGUIENTES UNIDADES ORGANICAS:

DPTO. ADMINISTRATIVO

DPTO. OPERACIONES.

DPTO. COMERCIAL.

NIVEL OPERATIVO



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

PRIMER NIVE OPERATIVO: realizan labores de orientación, seguimiento, control y ejecución de actividades específicas de la sede central; así como labores de apoyo de las sucursales:

- Oficina de asesoría jurídica
- Oficina de sistemas
- Oficina de control de calidad
- Área de recursos humanos
- Área de contabilidad
- Área de recursos financieros
- Área logística y servicios generales
- Área de producción
- Área de distribución
- Área de mantenimiento
- Área de comercialización

AUTORIDAD: De acuerdo a la Estructura Orgánica de la Empresa la autoridad fluye de arriba hacia abajo, Gerencia General depende del Directorio, teniendo a Gerencia General como autoridad directa sobre los demás Departamentos y áreas de trabajo.

Cada autoridad que este establecida en cada uno de los departamentos tiene a su vez autoridad directa e inmediata sobre su área de trabajo.

La autoridad fluye bajo el principio de unidad de mando, que establece que cada trabajador es responsable de sus funciones ante una sola autoridad.

La autoridad puede delegar mediante documento expreso estableciendo claramente el grado de autoridad delegada.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad es indelegable, la asignación de responsabilidad va acompañada de la delegación de autoridad suficiente, así como de los recursos necesarios para desempeñarla; es así que, la línea de mando se



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

convierte en línea de responsabilidad hacia el jefe inmediato superior, ante el hecho implícito de que cada trabajador debe responder por el logro de los objetivos y funciones asignadas.

COORDINACION Y COMUNICACIÓN: Con la finalidad de alcanzar el objetivo y facilitar el trabajo en equipo, se constituye la Gerencia General es una unidad integradora y dinámica que armoniza los objetivos y funciones de los departamentos, oficinas, áreas o secciones relacionadas funcionalmente, respetando los principios administrativos y principio de control de todos los niveles. Es muy importante manifestar que la coordinación es el esfuerzo encaminado a asegurar una interacción perfecta entre las funciones y las fuerzas de las diferentes partes constitutivas de una organización, con el objeto de que sus propósitos se materialicen con un mínimo de fricción y un máximo de efectividad en la colaboración para el logro de mejores resultados.

Las coordinaciones se realizarán como, **COORDINACION VERTICAL**: la existente en los diferentes niveles de la organización; **COORDINACION HORIZONTAL**: se realizan entre los departamentos, oficinas y áreas, **COORDINACION VERTICAL**: se realizan entre Gerencia y las demás oficinas.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES SUCURSALES	
NATURALEZA	Las sucursales, son organos de linea que depende jerarquica y funciones de la Gerencia General a quien reporta todas sus actividaes.
OBJETIVO	Lograr que el sistema operacional(captación, producción, almacenamiento y distribución de cajetas EL BARBARO) y el sistema comercial(Facturación y cobranza), funcionen a niveles de costos accesibles y maxima calidad, cantidad para alcanzar la meta de ser una sucursal economicamente y financieramente viable.
COMPETENCIAS	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior
ESPECIALIDAD	Administrador, Contador, Economista, Ingeniero Industrial o especialidades
EDAD MINIMA	23 años
EXPERIENCIA	3 Años Minimios
CARGO	Administrador.
CONDICIONES PERSONALES	Moral sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico, Ordenado, Buen Trato, Personalidad Definida, Conocimiento de Sistemas Computarizados, Liderazgo y don de Mando, Conocimiento en Control de Operaciones, Conocimientos de Indicadores de Gestion, Capacidad y Habilidad para Comunicarse, Capacidad de Implementar Normas y Procedimientos.
FUNCIONES	
GENERAL	Operar, Controlar, Mantener los servicios de atención y venta del Dulce EL BARBARO.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones.• Dirigir las operaciones de la Sucursal y cumplir con los objetivos y disposiciones de la Gerencia General.• Comunicar y coordinar con la Gerencia General todo lo relacionado a la buena marcha de la sucursal.• Planificar, organizar, integrar sus recursos humanos, dirigir y control de las actividades operativas, administrativas y comerciales.• Remitir dentro de la fecha establecida a la Sede Central los informes mensuales del sistema operativo, comercial y administrativo de la sucursal. Así también lo relacionado a los indicadores de gestión.• Supervisar las labores de facturación y cobranza de los recibos de productos vendidos.• Responsabilizarse por la recepción de los recursos económicos provenientes de las cobranzas por diversos conceptos que realiza la empresa.• Velar por los niveles de morosidad no exceden los límites establecidos por la empresa.• Representa a la Sucursal ante las entidades públicas y privadas sobre asuntos relacionados con la buena marcha de la sucursal.• Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales, tributarias y contables.• Velar por los recursos humanos, económicos-financieros, materiales y equipos con que cuenta la sucursal sean óptimamente utilizados.• Formular a Gerencia General, los objetivos, metas y acciones mensuales a cumplir dentro de la sucursal.• Proponer a Gerencia General los procedimientos que pudieran mejorar la eficiencia y eficacia de la sucursal.• Realizar el control de presupuesto asignado para el cumplimiento de sus operaciones.• Supervisar el control del fondo asignado.• Autorizar el pago de las obligaciones contraídas por su sucursal, previa revisión del presupuesto asignado.• Supervisar el control físico de los activos fijos de la sucursal.• Autorizar las adquisiciones de bienes materiales y ver que se realicen de acuerdo con los procedimientos establecidos.• Coordinar con el Dpto. Administrativo, Dpto. Comercial y Dpto. Operativo, el entrenamiento y capacitación del personal de la Sucursal en lo referente a los sistemas informáticos y usos de equipos.• Supervisar el control físico-contable de stocks.• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de comunicación social relacionada con la promoción de la imagen positiva de la sucursal, en función de los objetivos, políticas y planes.• Liderar la promoción de educación sanitaria a la comunidad de la empresa.• Otras acciones que le sea asignada por la Gerencia General y que sean inherentes a sus funciones.
-------------	--



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES SECRETARÍA GENERAL		
NATURALEZA	El Área Secretaría General es un puesto que depende jerárquicamente de Gerencia General, pero tienen la misma importancia funcional de la Administración de la Sede o Sucursal a quien reporta todas sus actividades.	
OBJETIVO	Este puesto tiene como objetivo lograr la administración eficiente y eficaz de las actividades generales por concepto de los servicios prestados.	
COMPETENCIAS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior o Técnico	
ESPECIALIDAD	Administrador, Contabilidad, Economía, Mercadólogo o similar	
EDAD MINIMA	23 años	
EXPERIENCIA	3 Años Mínimos	
CARGO	Secretaria General	
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.	
FUNCIONES		
GENERAL	Lograr que en todas las actividades, papeleos, noticias que tengan que ver con Gerencia General a los demás departamentos se realicen en forma eficiente y eficaz de tal manera de brindar una atención oportuna a nuestros clientes.	



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones.• Dirigir y coordinar las actividades de Secretaría.• Brindar apoyo administrativo a Gerencia General y los demas departamentos.• Supervisar y controlar el correcto mantenimiento del Libro de Actas de la empresa.• Mantener y mejorar la imagen de la empresa a través de una educada atención a los clientes.• Mantener actualizada la información del cliente de tal forma que su identificación y localización sea precisa.• Solucionar en forma oportuna y eficaz, los reclamos de los clientes por los servicios prestados.• Ayudar en la comunicación entre departamentos.• Las demás que le asigne Gerencia General en materia de su competencia.
-------------	---



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES AREA DE OPERACIONES	
NATURALEZA	El Area de Operaciones es un Organo de Linea que depende jeraquicamente de la Sede o Sucursal a quien reporta todas sus actividades
OBJETIVO	Lograr que las areas en que tiene bajo cargo funcionen a niveles minimos de costos y maxima calidad y volumen para alcanzar las metas socioeconomicas de la Sede o Sucursal.
COMPETENCIAS	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior o Tecnico
ESPECIALIDAD	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresa, Similar.
EDAD MINIMA	23 años
EXPERIENCIA	3 Años Minimios
CARGO	Jefe de Operaciones
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Espiritu de Colaboracion en la Destreza en la Ejecución de su Trabajo, Dinamico y Metódico.
FUNCIONES	
GENERAL	Operar, Controlar, Mantener los servicios de atención y venta del Dulce EL BARBARO.
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Formular a la Administración de la Sede o Sucursal el plan manual y anual de las actividades de su Área. • Supervisar las actividades de captación, conducción y tratamiento del producto en producción se realicen en forma óptima. • Enviar a la oficina de operaciones de la Sede central muestra del producto para el control de calidad con la finalidad que mediante los resultados se mejore la calidad del producto. • Remitir en forma oportuna a Gerencia General de la sede central la información operacional. (revisar si se un solo a gerencia o a dpto. operaciones sede central) • Informar a la Administración acerca del desarrollo de las actividades de su Área. • Mantener los equipos y mobiliario de las áreas donde tiene acción estén en condiciones de confiabilidad y operatividad. • Prever, reportar y resolver cualquier situación que ocasione paralizaciones en la producción del dulce. • Formular informes periódicos y cuadros estadísticos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de las operaciones y actividades realizadas en las fechas establecidas. • Controlar y evaluar el alcance de los trabajos y/o acciones, sean estos de carácter permanente o de emergencia. • Coordinar, controla, supervisar y ejecutar el mantenimiento de todos los procedimientos y normas que contribuyan a realizar y optimizar las actividades de explotación y uso de los recursos. • Estudiar y proponer la modificación o implementación de directivas, procedimientos y normas que contribuyan a racionalizar y optimizar las actividades de explotación y uso de los recursos. • Realizar programas diarios y de fin de semana de las operación y mantenimientos. • Controlar y evaluar la disponibilidad y la situación de los equipos, herramientas y recursos humanos.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES AREA COMERCIAL	
	
NATURALEZA	El Área Comercial es un Órgano de Línea que depende de jerárquicamente, pero tienen la misma importancia funcional de la Administración de la Sede o Sucursal a quien reporta todas sus actividades.
OBJETIVO	El Área Comercial tiene como objetivo lograr la administración eficiente y eficaz de las actividades comerciales por concepto de los servicios prestados.
COMPETENCIAS	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior o Técnico
ESPECIALIDAD	Administrador, Contabilidad, Economía, Mercadólogo o similar
EDAD MINIMA	23 años
EXPERIENCIA	3 Años Mínimos
CARGO	Jefe de Área Comercial
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.
FUNCIONES	
GENERAL	Lograr que el sistema comercial se realice en forma eficiente y eficaz de tal manera de brindar una atención oportuna a nuestros clientes.
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones. • Comercializar los servicios de la Empresa EL BARBARO S.A. que brinde la Sede o Sucursal, posibilitando una atención eficiente a los clientes. • Verificar una efectiva aplicación de políticas de corte de los servicios. • Generar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones corrientes y de inversión de la Sede o Sucursal. • Mantener y mejorar la imagen de la empresa a través de una educada atención a los clientes. • Mantener actualizada la información del cliente de tal forma que su identificación y localización sea precisa. • Solucionar en forma oportuna y eficaz, los reclamos de los clientes por los servicios prestados. • Realizar la consistencia de la información comercial y operacional de tal forma de minimizar el índice de error el abastecimiento de la base de datos al sistema general. • Coordinar con el Área administrativo el envío de informaciones sobre resultados del funcionamiento del Sistema Comercial. • Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades de la Sede o Sucursal. • Las demás que le asigne Gerencia General en materia de su competencia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA GENERAL		
COMPETENCIAS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Estudio Superior	
ESPECIALIDAD	Graduado de Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines.	
EDAD MINIMA	23 años	
EXPERIENCIA	3 Años Minimos	
CARGO	Administración	
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.	
FUNCIONES		
GENERAL	Lograr que toda la empresa trabaje con armonía	
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Firma de las contrataciones con clientes• Supervisión de todos los departamentos• Generar directrices para los encargados de las sucursales y de los departamentos• Aprobación y anulación de todo proceso administrativo y legal• Toma de decisión sobre asuntos de carácter operativo, administrativo, financiero o legal.• Aprobación o revocación de actividades de responsabilidad social• Generar dirección completa y absoluta sobre todo tipo de planeación, decisión o problemática.• Planificar los objetivos de largo y corto plazo de la empresa• Firma liberadora de fondos.	



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES ADMINISTRACIÓN	
	
COMPETENCIAS	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Estudio Superior
ESPECIALIDAD	Graduado de Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines.
EDAD MINIMA	23 años
EXPERIENCIA	3 Años Minimios
CARGO	Administracion
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.
FUNCIONES	
GENERAL	Lograr que el sistema administrativo se realice en forma eficiente y eficaz de tal manera de brindar una atención oportuna a los clientes.
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar todas las cuentas necesarias para la liquidación de la empresa • Manejo de todos los asuntos legales relacionados con la contabilidad de la empresa • Dominio de todo tipo de flujo de dinero que ingrese o egrese de la empresa • Segmentación correcta y exhaustiva de los costos y gastos incurridos • Programación del estado financiero • Supervisión y autorización de los resultados de los estados financieros • Coordinar actividades que ayuden a la eliminación de gastos administrativos • Apoyo en balances de materia prima o insumos y productos terminados • Suministrar métodos contables como PEPS o UEPS • Registrar ingresos y egresos de flujo de dinero



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES RECURSOS HUMANOS		
COMPETENCIAS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Estudio Superior	
ESPECIALIDAD	Graduado de Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial	
EDAD MINIMA	23 años	
EXPERIENCIA	3 Años Minimos	
CARGO	Encargado de Recursos Humanos	
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.	
FUNCIONES		
GENERAL	Lograr que el sistema recurso humano se realice en forma eficiente y eficaz de tal manera de brindar una atención oportuna a los clientes.	
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar políticas de personal• Establecer programas de reclutamiento y selección de personal• Coordinar actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales• Gestión de nóminas y seguros sociales• Realizar auditorías de nómina• Gestión de permisos, vacaciones, horas extras, bajas por enfermedad, movilidad de plantilla• Gestionar la coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación• Prevención de riesgos laborales• Elección y formalización de los contratos• Control del absentismo	



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES SEGURIDAD (LIMPIEZA)		
COMPETENCIAS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Estudios básicos, Bachiller en ciencias y letras	
ESPECIALIDAD	No necesita especialidades	
EDAD MINIMA	18 años	
EXPERIENCIA	No necesita experiencia	
CARGO	Encargado de Recursos Humanos	
CONDICIONES PERSONALES	Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Puntualidad, Principios de Equidad, Personalidad Definida, Detraza y Habilidad para la Toma de Decisiones, Dinamismo, Don de Mando, Buen Trato. Capacidad para desarrollar Actividades, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse.	
FUNCIONES		
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Limpieza absoluta de las áreas de trabajo• Higiene de los espacios sanitarios• Aprovechamiento de materiales de limpieza• Apoyo en las actividades de extraordinarias de coordinación, limpieza y orden	



Valuación por Puestos

La valuación por puestos, se realizará mediante la valoración por puntos, en la cual se utilizará un número de factores con características e importancias. A las importancias se les denominará ponderaciones.

Factores de valuación

Para establecer diferencias lógicas entre los puestos de trabajos, se consideran los siguientes factores:

Habilidad

En los manuales de funciones descritos con anterioridad (), se puede observar que las personas de cada área necesitan tener un cierto y específico nivel de educación y experiencia para desempeñar las actividades de cada puesto de trabajo. En cada área se requiere tener iniciativa, ya que la planificación, organización o dirigir es determinante e importante en cada tarea.

Esfuerzo

Las capacidades tanto físicas como mentales son necesarias, ya que en todas las tareas se requiere estar en constante movimiento para realizar tales actividades.

Responsabilidades

De acuerdo a los manuales de funciones antes presentados se tienen responsabilidades administrativas y de operaciones que son absolutamente requeridas para el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo.

Condiciones de Trabajo

En este factor se considera, el ambiente de trabajo para cada persona y los riesgos laborales que puedan existir al momento de realizar las tareas.

Ponderación de factores



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

El valor de los factores se define en base a la necesidad de los sub factores mostrados en la ilustración número, puesto que no existe una fórmula que permita determinar dichas ponderaciones. En la siguiente tabla se muestra el valor relativo para cada factor:

Tabla 18. Ponderación de Factores de Valuación. Fuente: Elaboración Propia.

Factor de valuación	Ponderación
Habilidad	45%
Responsabilidades	30%
Esfuerzos de Trabajo	15%
Condiciones de Trabajo	10%
Total	100%

Montaje de la Escala de puntos

Con la ponderación de factores realizada en el acápite, se procede a definir los puntos de los sub factores por grado de importancia. Se ha decidido utilizar un criterio aritmético, por lo cual, los puntos aumentarán de acuerdo al primer grado establecido.

En la siguiente tabla se presenta la escala de puntos:

Tabla 19. Escala de Puntos. Fuente: Elaboración Propia.

Factor	Ponderación	Sub Factor	Grados					
			A	B	C	D	E	F
Habilidad	45	Educación	15	30	45	60	75	90
		Experiencia	20	40	60	80	100	
		Iniciativa	10	20	30	40		
Responsabilidades	30	Supervisión Personal	5	10				
		Información Confidencial	15	30	45			
		Equipos y Materiales	10	20				
Esfuerzos	15	Esfuerzo Físico	6	12	18			
		Esfuerzo Mental	9	18	27			
Condiciones de Trabajo	10	Ambiente	4	8	12			
		Riesgos Laborales	6	12				
Total	100		100	200	237	180	175	90



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Manual de Evaluación de Cargos

Con el montaje de cargos se conocerá cual será la puntuación para cada uno de los sub factores de acuerdo a los grados de importancia, por lo tanto, mediante los puntos se logrará garantizar un mejor desempeño laboral en un puesto de trabajo.

Se mostrará las tablas con el análisis de puntos por cada sub factor:

Tabla 20. Sub Factor Educación. Fuente: Elaboración Propia.

Educación		
Grado	Descripción	Puntos
A	Trabajador deberá saber leer y Escribir	15
B	En el cargo es necesario tener conocimientos basicos de primaria	30
C	Se requieren conocimientos de secundaria	45
D	Es necesario tener estudio tecnico de acuerdo al puesto de trabajo	60
E	En el cargo es necesario tener estudios profesionales de acuerdo al puesto de trabajo	75
F	Se requieren estudios superiores	90

Tabla 21. Sub Factor Experiencia. Fuente: Elaboración Propia.

Experiencia		
Grado	Descripción	Puntos
A	No se requiere	20
B	Se requiere 1 año en puestos similares	40
C	De 1 a 2 años en puestos similares	60
D	De 2 a 3 años en puestos similares	80
E	De 3 años a más, en puestos similares	100



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 22. Sub Factor Iniciativa. Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa		
Grado	Descripción	Puntos
A	Se realizan las asignaciones asignadas	10
B	Trabajo con supervisión y dirigido a realizar las tareas adecuadamente	20
C	Trabajo de análisis para la solución de problemas	30
D	Se requiere tomar decisiones bajo la organización y planificación correcta de la actividades a desarrollar en la empresa según la profesión u oficio.	40

Tabla 23. Sub Factor Supervisión del Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Supervisión del Personal		
Grado	Descripción	Puntos
A	El trabajador estará a cargo de sus propias actividades	5
B	El trabajador será responsable de supervisar, dirigir y coordinar a grupos de personas de una o mas áreas de trabajo.	10

Tabla 24. Sub Factor Información Confidencial. Fuente: Elaboración Propia.

Información Confidencial		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no incluye datos confidenciales	15
B	La información al ser divulgada origina problemas a la empresa	30
C	Maneja constantemente información confidencial que deberá mantenerse en lugares adecuados	45

Tabla 25, Sub Factor Equipos y Maquinas. Fuente: Elaboración Propia.

Equipos y Materiales		
Grado	Descripción	Puntos
A	Adecuado uso de los equipos que e asignen en cada puesto de trabajo	10
B	Será necesario cuidar los equipos que tiene cada trabajador	20



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tabla 26. Sub Factor Esfuerzo Físico. Fuente: Elaboración Propia.

Esfuerzo Físico		
Grado	Descripción	Puntos
A	El trabajador realiza esfuerzo mínimo con movimiento a distintos lugares.	6
B	Esfuerzo físico moderado y en posición cómoda debido a la utilización de máquinas de escribir.	12
C	Actividad constante con materia prima o actividades que requieren energía muscular considerable.	8

Tabla 27. Sub Factor Esfuerzo Mental. Fuente: Elaboración Propia.

Esfuerzo Mental		
Grado	Descripción	Puntos
A	Esfuerzo mental bajo para desarrollar las actividades laborales.	9
B	Esfuerzo mental moderado para el desempeño de las tareas que requieren de una correcta solución.	18
C	Esfuerzo mental alto para realizar las actividades laborales mediante la correcta toma de decisiones, de acuerdo a conocimientos académicos y prácticos.	27

Tabla 28. Sub Factor Ambiente de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Ambiente de Trabajo		
Grado	Descripción	Puntos
A	Condiciones adecuadas de trabajo	4
B	Trabajo administrativo requiere constante presencia en las oficinas.	8
C	Trabajo en el área de producción con movimiento constante.	12

Tabla 29. Sub Factor Riesgos Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

Riesgos Laborales		
Grado	Descripción	Puntos
A	En el puesto de trabajo se presentan riesgos laborales de menor cantidad.	6
B	El puesto de trabajo está expuesto a riesgos laborales como: cortaduras, quemaduras, dolores de espalda, fracturas, etc.	12



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Evaluación de Cargo mediante el Manual

En la siguiente tabla se indica el puntaje total para cada puesto de trabajo según los factores y los valores ponderados de los sub factores antes mencionados.

Cargo		Factores de Evaluación										Total
		Educación	Experiencia	Iniciativa	Supervisión personal	Información confidencial	Equipos y Materiales	Esfuerzo físico	Esfuerzo mental	Ambiente de Trabajo	Riesgos laborales	
Gerente General	Grados	F	E	D	B	C	B	B	C	B	A	358
	Puntos	90	100	40	10	45	20	12	27	8	6	
Encargado Operaciones	Grados	F	D	D	B	C	B	B	C	B	B	344
	Puntos	90	80	40	10	45	20	12	27	8	12	
Encargado Administrativo	Grados	F	D	D	A	B	A	B	C	B	A	308
	Puntos	90	80	40	5	30	10	12	27	8	6	
Encargado Comercial	Grados	F	D	D	A	B	A	B	C	B	A	308
	Puntos	90	80	40	5	30	10	12	27	8	6	
RRHH	Grados	E	C	B	B	C	A	B	C	B	A	273
	Puntos	75	60	20	10	45	10	12	27	8	6	
Compras	Grados	E	C	B	B	C	A	B	C	B	A	273
	Puntos	75	60	20	10	45	10	12	27	8	6	
Ventas	Grados	E	C	B	B	C	A	B	C	B	A	273
	Puntos	75	60	20	10	45	10	12	27	8	6	
Mantenimiento	Grados	E	C	B	B	C	A	B	C	B	A	273
	Puntos	75	60	20	10	45	10	12	27	8	6	
Operario	Grados	D	B	B	A	B	B	C	B	C	B	235
	Puntos	60	40	20	5	30	20	18	18	12	12	
Seguridad	Grados	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	120
	Puntos	45	20	10	5	5	10	6	9	4	6	

Tabla 30. Matriz de Doble Entrada. Fuente: Elaboración Propia.

Gradiente Salarial

Para calcular el gradiente salarial, se utilizará la siguiente fórmula que está determinada por los niveles del organigrama:

$$g = \frac{\text{Salario Maximo} - \text{Salario Minimo}}{\#niveles del organigrama - 1}$$

Según el Ministerio del Trabajo (MITRAB), el salario mínimo para industrias manufactureras del segundo semestre del año 2018 al 28 de febrero del 201 fue de 5,615.75 córdobas mensuales. Considerando un salario máximo de 30,000 córdobas mensuales, aproximadamente y 4 niveles en el organigrama (estructura organizacional).



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

El cálculo del gradiente salarial se realiza de la siguiente manera:

$$g = \frac{30,000 - 5,615.75}{4 - 1} = 8128.083$$

Asignación de Salarios

Con el gradiente salarial y los puntos previamente definidos para cada grado de importancia según el sub factor, se determinan los salarios aproximados del personal de la empresa conforme los niveles del organigrama

Se utilizará la siguiente formula:

$$A.S = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}}{\# \text{ de niveles del organigrama}}$$

$$A.S = \frac{358 - 90}{4} = 64$$

El valor calculado es 64

En la siguiente tabla, se muestran los salarios por nivel:

Nivel	Rango de puntuación	Salario Mensual C\$/Mes
I	90 - 157	C\$5,615.75
II	158 - 225	C\$13,743.83
III	226 - 293	C\$21,871.92
IV	294 - 361	C\$30,000.00

Tabla 31. Asignación de Salarios por Nivel. Fuente: Elaboración Propia.

Monto básico por cargo

A continuación, se presenta el monto básico por cada nivel del organigrama y los puestos de trabajos:



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Nivel	Cargo	Departamento	Salario Básico Mensual
IV	Gerente General	Gerencia General	C\$30,000.00
III	Encargado	Departamento Operaciones	C\$21,871.92
III	Encargado	Departamento Administrativo	C\$21,871.92
III	Encargado	Departamento Comercial	C\$21,871.92
II	Secretaria	Secretaría General	C\$13,743.83
II	Mantenimiento	Departamento Operaciones	C\$13,743.83
II	Contador	Departamento Administrativo	C\$13,743.83
II	RRHH	Departamento Administrativo	C\$13,743.83
II	Compras	Departamento Comercial	C\$13,743.83
II	Ventas	Departamento Comercial	C\$13,743.83
I	Operario	Dep. Op Almacen Mp	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Almacen Mp	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Almacen PT	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Almacen PT	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Mezclado	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Mezclado	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Enfriado	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Enfriado	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Freido	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Freido	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Empaque	C\$5,615.75
I	Operario	Dep. Op Empaque	C\$5,615.75

Tabla 32. Monto Básico por cargo. Fuente: Elaboración Propia.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Reclutamiento

El Bárbaro como empresa acudirá a dos medios de reclutamiento del Recurso Humano. Se dejará establecido cuáles serán los pasos a seguir al momento de realizar una incorporación interna de manera que esto se establezca bajo un supuesto que la empresa esté operando; de igual manera se define el procedimiento de incorporación externa para poder hacer las primeras contrataciones de los puestos establecidos para la empresa El Bárbaro.

Reclutamiento Interno

- Realizar un análisis de los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección.
- Hacer una valoración del desempeño durante su permanencia en la empresa, esto implica la evaluación en el desempeño laboral, convivencia y disponibilidad de trabajo.
- Evaluación del desempeño luego de asistir a los entrenamientos extraordinarios y capacitaciones.
- Hacer una comparativa entre el nivel de dificultad y grado de responsabilidad que tiene el puesto actual y el cargo en consideración.
- Estudio de las aspiraciones salariales y académicas de candidatos.
- Condiciones de ascenso del candidato en cuestión tales como tiempo, disponibilidad y salario.

Reclutamiento Externo

Para la incorporación externa se tomarán en cuenta las siguientes tácticas de reclutamiento tomando en cuenta el tiempo y costo del procesamiento que se obtiene del candidato.

Técnicas de reclutamiento

- Archivo de candidatos que se presentan de manera personal



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- Candidatos presentados por colaboradores de la misma empresa
- Carteles o anuncios en Entrada de la empresa
- Contacto con universidades, escuelas, directorios académicos, otras empresas y del mismo mercado de trabajadores.

Tiempo	Agencia de Reclutamiento	Agencia de reclutamiento	Costo
	Anuncio en revistas	Reclutamiento de ex empleado	
	Anuncios en diarios	Anuncios en revista	
	Reclutamiento de ex empleados	Anuncios en diarios	
	Carteles en la entrada de la empresa	Conferencias y Charlas	
	Conferencias y Charlas	Contacto con entidades	
	Contacto con entidades	Carteles en la entrada de la empresa	
	Candidatos de los empleados	Candidatos de los empeleados	
	Presentación espontanea	Presentacion espontanea	

Tabla 33. Factores Tiempo y Costo de Procesamiento de las técnicas de reclutamiento. Fuente: Libro de Admon. de Recursos Humanos. Chiavenato.

Para usar las fuentes de reclutamiento se procederá a hacerlo mediante un enfoque directo, es decir, que procederá a la búsqueda del Recurso Humano visitando directamente las siguientes fuentes:



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- Escuelas y Universidades
- Búsqueda en otra empresa
- Otras fuentes

Contratación Externa

Para la contratación externa será necesario seguir un protocolo (registro), es importante decir que la empresa no hará una contratación sin que antes surja la necesidad de contratar, como primer paso del protocolo se establece que la línea llegue y entregue una solicitud de empleado para poder hacer valido el proceso,



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

demás se deberá seguir la siguiente estructura el cual se presenta a continuación en un diagrama de flujo:

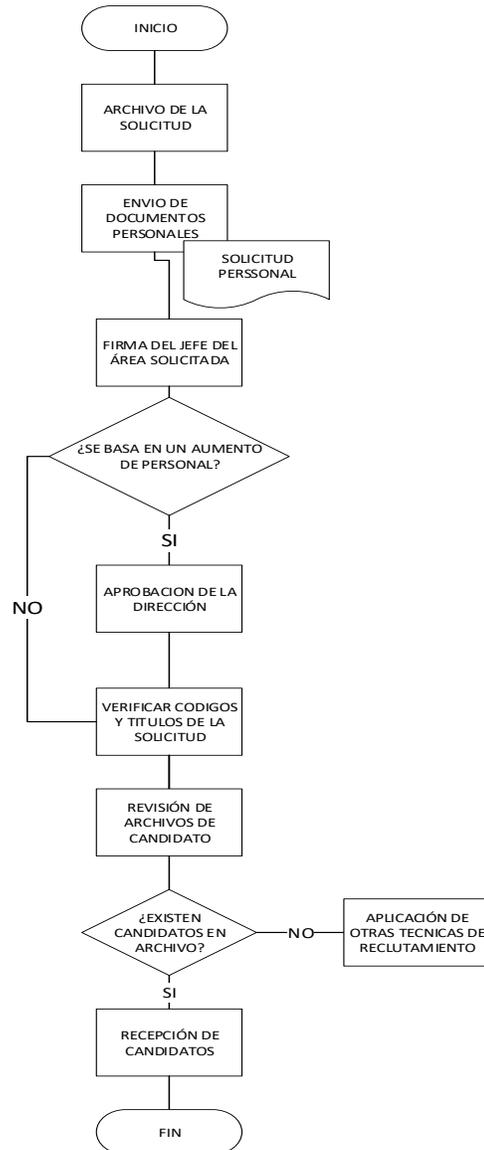


Ilustración 11. Proceso de Solicitud de Empleo. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Proceso de Selección

Para la elección del candidato se hará una selección como proceso de decisión en la que figuran tres modelos de comportamiento los cuales serán: modelo de colocación, selección y clasificación.

Se tomarán estos tres modelos considerando que se presentarán los tres escenarios para la selección del personal. Ya sea en que se tenga un candidato para una sola vacante o en el que haya varios candidatos para cubrir una vacante o bien en el que haya varios candidatos para varias vacantes, de tal forma que cualquiera pueda experimentar rechazo o aceptación hacia el o los puestos en disputas.

Para la selección se tomarán las siguientes técnicas:

- Entrevista de selección
- Prueba de conocimiento o capacidad, tomando en cuenta la cultura profesional o conocimientos técnicos.
- Prueba psicométrica para conocer aptitudes específicas del o de los candidatos.

En los siguientes flujogramas se explicará el proceso de reclutamiento y selección, así como el proceso de selección de recursos humanos, respectivamente.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

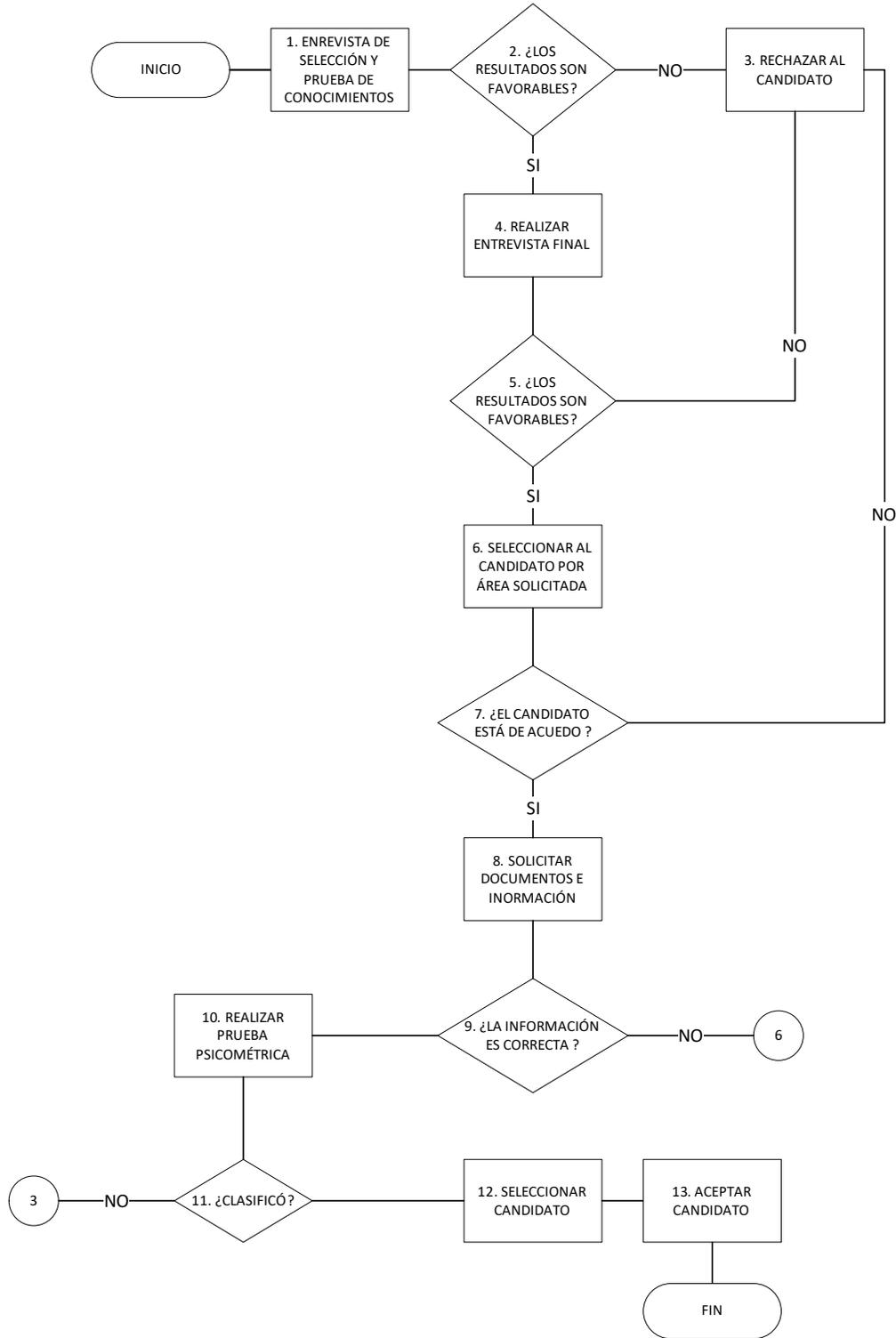


Ilustración 12. Flujograma de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

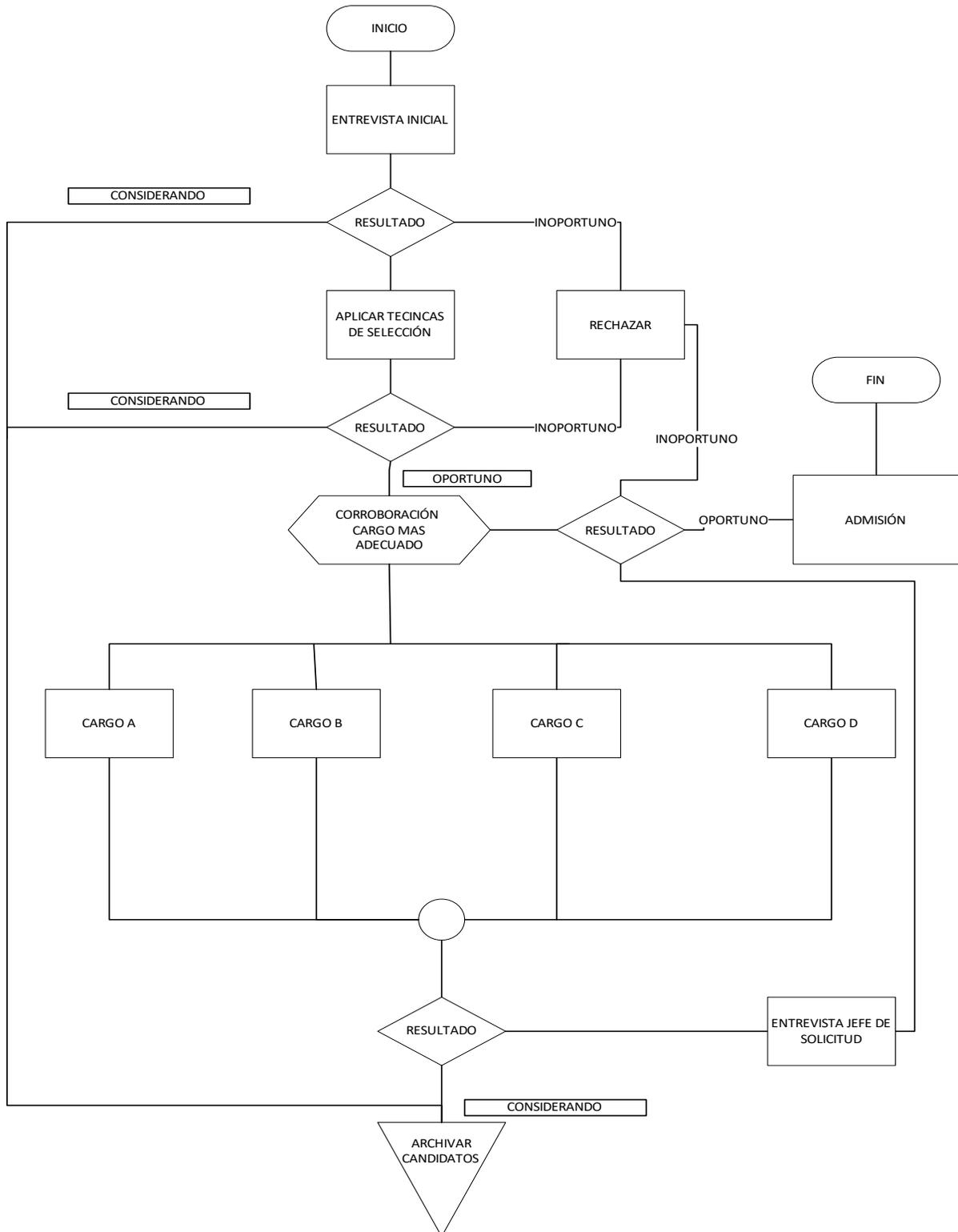


Ilustración 13. Flujograma de Selección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.



BIENESTAR SOCIAL

En El Bárbaro, los colaboradores contarán de beneficios que serán proporcionados para el estímulo y la mantención de un nivel de trabajo agradable y productivo que a la vez permita desarrollar en el colaborador mayor compromiso y motivación hacia la empresa.

Los beneficios con los colaboradores contarán en la empresa son los siguientes:

Legales

Se incluirán vacaciones, las cuales según el artículo 76 del código del trabajo y proceso laboral de la Republica de Nicaragua, los trabajadores tendrán derecho a 15 días de descanso continuo y remunerado, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.

El artículo 79 cita, la interrupción del trabajo por enfermedad del mismo trabajador, permiso y otra causa justa, no interrumpe la suma de días trabajados para completar el tiempo que le confiere derecho a vacaciones.

Espontáneos

Los colaboradores contarán con un seguro de vida individual disponible por la Empresa de Seguros de vida, auto, hogar, salud y finanzas (MAPFRE), con el cual se garantizará la protección de las personas que están a su cuidado. Si se trata de muerte, los beneficiarios podrán acceder a la indemnización.

Asistenciales

El Bárbaro brindará a sus colaboradores protección y seguridad médico-hospitalarias, en caso de problemas de salud imprevistos. Si los problemas de salud, accidentes o caídas tienen resultados graves para el personal, entonces, serán trasladados al Hospital Militar Escuela “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” del municipio de Managua.

Recreativos



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

El Bárbaro como empresa estará realizando actividades de recreación y descanso con el propósito de socialización e integración de los colaboradores, actividad física y psicológica, liberando estrés o tensión de manera adecuada en tiempo libre.

Actividades como deportes estarían llevándose a cabo, estas siendo baloncesto, futbol, voleibol, ajedrez, entre otras.



CAPITULO 4: ESTUDIO LEGAL

Organización Jurídica

Atiendo las formas de organización, “EL BARBARO” es una empresa de tipo Sociedad Anónima, cuya representación legal cuenta con tres socios que aportarán cantidades iguales de dinero para llevar a cabo la creación y funcionamiento de la empresa.

Requisitos Legales

Para la correcta funcionalidad de la empresa, está debe de obtener los permisos y matrículas necesarias. El primer paso consiste en acudir a Registro Público y Mercantil y de la Propiedad, creando la empresa jurídica. Los pasos son los siguientes:

- Comparecer con un Notario Público, para esto el Representante debe llevar la escritura de constitución de la empresa y definir si esta es Sociedad Anónima según conformidad del Artículo 124 del código de comercio, o si la compañía es limitada (o responsabilidad de todos los socios), en conformidad del artículo 133 del código de comercio.
- Luego se lleva al Registro Público Mercantil y de la Propiedad la escritura original y fotocopia de la sociedad anónima o limitada para hacer la escritura pública. El costo de la inscripción es del 1% del capital social.
- Ya inscritas las sociedades, esta se establece como comerciante, donde se llevan 4 libros (de Diario, Mayor, Acta y Acciones) si es una sociedad anónima. En el caso de la Compañía Limitada el único libro que no lleva es el de Acciones. Dichos libros se sellan con un costo de 0.1020 dólares por hoja, en dependencia de las hojas establecidas en cada libro, posteriormente se firman y se legitiman los libros.

Como en este proyecto no se considera la compra de un terreno para la construcción del local, trámites relacionados a este hecho son innecesarios.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Posterior a esto, se procede a:

- Solicitar usuario de contribuyente y número RUC en la Dirección General de Impuesto (DGI) y
- Matrícula en la Alcaldía del departamento de Managua
- Adquisición de Matrícula Mercantil.
- Inscripción en el Instituto de Seguridad Social (INSS).

Se procede a inscribir a la Sociedad como contribuyente ante la oficina de Administración de Rentas de la Dirección General de Ingresos. Puesto que la sociedad actúa como persona jurídica y cabe dentro de la clasificación de Sociedad Mercantil, los pasos a seguir para realizar este trámite son:

- Fotocopia certificada del acta constitutiva y sus estatutos, debidamente inscritos en los respectivos libros que lleva el Registro correspondiente. Por ser el caso de una Sociedad Mercantil se presenta la Certificación de Inscripción en los Libros del Registro Público Mercantil.
- Documentos de identificación del Representante Legal de la persona jurídica que se inscribe, así como también, el documento que hace constar su domicilio fiscal, indicados en los numerales 2 y 3 de la Persona Natural Régimen General.
- Los Organismos No Gubernamentales Extranjeros con estatus de Misión Internacional de Cooperación, otorgada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y cuyo representante legal es extranjero, deben presentar Certificado de Legalidad, extendido por el Ministerio de Relaciones Exteriores de conformidad con el artículo 70 numeral 5) del Decreto No. 69-2005 Reformas e Incorporaciones al Decreto No. 118-2001, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 201 del 18 de octubre de 2005.
- Cuando se trate de Convenios de Cooperación entre Instituciones del Estado y Organismos Internacionales, deben presentar para su inscripción en el



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

RUC, fotocopia del Convenio Marco suscrito entre el Organismo Internacional y el Gobierno de Nicaragua.

- En caso de que sea una tercera persona quien realiza el trámite, presentar Poder Especial notariado, según lo establecido por el artículo 82 del Código Tributario y Cédula de Identificación Ciudadana.

Después de la inscripción de la Sociedad como Contribuyente, se deben de cumplir las siguientes obligaciones:

Reporte anual de retenciones de I.R. al 30 de junio, con fecha límite de presentación 31 de Julio de cada año.

Reporte anual de retenciones a los asalariados al 30 de junio con fecha límite de presentación 31 de Julio de cada año.

Reporte anual de retenciones I.R. por pago de Dietas a Directivos de Sociedad al 30 de junio; fecha límite la que indique el comunicado emitido por la DGI. Arto. 47, Reglamento Ley IR.

Levantamiento físico del inventario al 30 de junio. Arto. 23 reglamento Ley I.

Fuente: Acceso a la información. DGI.

El siguiente procedimiento a realizar es la apertura de la matrícula del negocio por registros contables, en la Dirección de Registro del Contribuyente de la Alcaldía de Managua.¹⁶ Los documentos que se deben presentar para el trámite son los siguientes:

- Fotocopia de Cédula RUC y/o Cédula de Identidad del Contribuyente.
- Carta Poder (Si actúa en representación del Contribuyente)
- Fotocopia de Cédula de Identidad del Representante Legal o de la persona autorizada para realizar el trámite.
- Fotocopia de la primera página de la Inscripción de los Libros Diarios y Mayor



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- Permiso y/o Constancia de la Policía Nacional y de la Dirección General de Medio Ambiente y Urbanismo, cuando el caso lo amerite.
- Copia de las primeras páginas de los Libros Contables Diario y Mayor debidamente inscrito ante el Registro Mercantil del departamento de Managua. Si la Contabilidad la llevará de forma automatizada, deberá presentar la autorización de dicho programa por parte de la DGI.
- Anticipo de Matrícula (posteriormente será acreditado al efectuarse la matrícula definitiva).
- Copia de la última página del Acta de Constituyente de la sociedad, (todo el documento) debidamente inscrita en el Registro Mercantil de Managua.
- Como persona jurídica, el costo de este trámite de C\$ 17 por el formato de Apertura de Matrícula, modalidad contable, más el 1% del capital social.

Otros trámites necesarios de realizar en la alcaldía de Managua son:

- Servicio de basura, conforme al decreto 11/93. Su costo está basado en los ingresos brutos mensuales:

Ingresos Brutos Valor C\$0 – C\$25,000 C\$75 C\$25,001 – C\$150,000

C\$250 C\$150,001 – C\$300,000 C\$500 De C\$300,001 a más

C\$750

Fuente: Dirección de Registro al Contribuyente. Alcaldía de Managua.

También, cuando ya la empresa se encuentre en operaciones, es decir, generando ingresos, se debe pagar el impuesto mensual sobre ventas y servicios

que corresponde al 1% de las ventas mensuales y ha de pagarse en los primeros 15 días del mes.

Los costos incurridos en los trámites de estas matrículas y permisos, además de los pagos a abogados y más, tienen un monto de C\$ 12,466.00



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Manejo de Contratos

“EL BARBARO” definirá dos diferentes contratos. Uno para la contratación del recurso humano de la empresa y otro para acuerdos con los clientes.

Personal de la empresa

Será un contrato, en general, de tiempo indefinido, se pautan las siguientes condiciones:

- Jornada Laboral: La jornada laboral estará compuesta por cinco días a la semana, con 8 horas laborales.
- Horas Extras: Cualquier tarea realizada después de terminada la jornada laboral. Se pagarán el 100% de las horas ordinarias.
- Días de Descanso Obligatorio: Estos serán sábados y domingos.
- Vacaciones: Los trabajadores que prestaran sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días de vacaciones.
- Sueldos: Serán pagados quincenalmente.
- Las horas de servicio contratadas por el cliente será distribuidas en la jornada laboral del consultor, es decir, si el cliente llega a requerir más tiempo del estipulado, este será pagado como horas extras.

Clientes

Este tipo de contrato será definido, el tiempo que dure dicho contrato será dependiendo de la cantidad y complejidad de trabajo. Los contratos para los clientes serán escritos de manera específica para cada tipo de empresa que se dé el servicio.

Seguro Social

La cotización a realizar en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) se realiza de la siguiente manera según el título 1 de seguridad social y su campo de aplicación, en el capítulo 1, artículo 1 “Se establece como parte del sistema de seguridad social de Nicaragua, el seguro social obligatorio, como un servicio público de carácter nacional, cuyo objetivo es la protección de los trabajadores y sus familiares, de acuerdo a las actividades señaladas en esta ley y su reglamento” y el artículo 2 “El seguro social cubrirá por zonas geográficas, etapas sucesivas y en



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

forma gradual y progresiva las contingencias sociales de invalidez, vejez, muerte, prestaciones económicas por riesgos profesionales, subsidios familiares y podrá proporcionar servicios sociales necesarios para el pleno bienestar de los asegurados. Asimismo, prestará el servicio de pagar los subsidios de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales”.

Según el reglamento general de la ley orgánica de seguridad social¹⁷, en el título 1, capítulo 1, artículo 1, inciso a) define al empleador como:

“La persona natural o jurídica, de derecho público o privado, que por cuenta propia o ajena tiene a su cargo una empresa o actividad económica de cualquier naturaleza o importancia, persiga o no fines de lucro, en que trabaje un número cualquiera de trabajadores, bajo su dependencia directa o indirecta, en virtud de una relación de trabajo o de servicio que los vincule. Se considera empleador al que contrata trabajos para efectuarlos con elementos propios”.

El INSS, como ente encargado de velar por la seguridad de las personas, establece que el responsable de la empresa debe acudir a la oficina de afiliación de empresa y trabajadores en dicha institución. En este caso, como empresa jurídica, se deben de cumplir con los requisitos siguientes:

- Acta constitutiva de la empresa emitida por el Registro Público Mercantil y de la Propiedad.
- Poder de representación del presidente de la empresa o un representante asignado por la comitiva de la empresa.
- Cédula de identidad del representante.
- Matrícula de la Dirección de Registro al Contribuyente de la alcaldía de Managua.
- Número RUC establecido por la DGI.

Cumplido con los requisitos anteriores, se llena el formato de solicitud de inscripción e ingreso del empleador al INSS donde se anexa fotocopia de cédula del asalariado y del presidente o representante asignado. Según el artículo 20 del reglamento



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

general de la ley de Seguridad Social, inciso 2 estipula “Para la recaudación de las cotizaciones de empleadores y trabajadores afiliados a los regímenes en que el instituto utilice el sistema de planillas pre-elaboradas en base a la información suministrada por los empleadores, se sujetará al siguiente procedimiento:

1. Los empleadores, al momento de iniciar sus actividades, presentará una planilla inicial de todos sus trabajadores, con indicación de fecha de ingreso, salario y demás especificaciones que solicite el instituto, la que servirá de base para iniciar el proceso de facturación directa y planillas pre-elaboradas.
2. Los ingresos de nuevos trabajadores deberán ser comunicados dentro de los tres días siguientes al ingreso respectivo
3. El instituto elaborará mensualmente la planilla de pago de cotizaciones correspondiente al mes anterior y el aviso de cobro, que será entregado al empleador a más tardar el día 17 de cada mes.
4. El empleador deberá efectuar el pago de contribuciones entre el día 17 y el día 25 del mes.
5. Por mora al no pagar el total de lo facturado en el plazo señalado en el aviso de cobro, se aplicará un recargo automático del 3% sobre el adeudado, según el saldo de cada mes, sin perjuicio del cobro de los intereses moratorios y de los costos de los trámites de cobro extrajudicial y judicial.
6. En la misma planilla elaborada por el instituto, el empleador comunicará los cambios de salario, periodos no trabajados y egresos de su personal habidos en el mes, en los primeros tres días hábiles del mes siguiente. Aun cuando no hubiere cambios que comunicar, el empleador deberá entregar las planillas al instituto en el plazo indicado en el párrafo anterior, consignando que no hay cambios y firmando.
7. Por la falta de presentación de la planilla en el plazo señalado en el acápite anterior con la notificación de cambios o de no haber ocurrido cambios, se aplicará



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

un recargo del 2% sobre el monto del entero al INSS que debe efectuar el empleador en el mes correspondiente.

8. Por la notificación extemporánea de los ingresos de nuevos trabajadores se aplicarán los recargos siguientes:

- a. 4 a 30 días C\$10.00
- b. 31 a 60 días C\$50.00
- c. 61 a 120 días C\$250.00
- d. 121 a más días C\$500.00

Ya establecidos los parámetros anteriores, se empieza a realizar las prestaciones económicas de los trabajadores, las cuales corresponden al 6.25% del salario del trabajador (no incluidos viáticos de comida y transporte, treceavo mes) y el 15% del valor del salario correspondiente al patronal. Si el empleador no inscribe al trabajador al INSS, se le aplicará una multa que corresponde al pago total del 6.25% del asegurado y el 15% correspondiente a él mismo.

Conjuntamente se acude a cotizar al Instituto Nacional Tecnológico, el cual es una entidad autónoma con personalidad jurídica encargado de administrar, organizar, planificar, controlar y evaluar las actividades de los sistemas nacionales de capacitación y educación técnica.

Según el decreto N°40-9418, Gaceta N°192 del 14 de octubre de 1994, en su capítulo VI de los recursos económicos – financieros en su artículo 24, dice: “El INATEC financiará sus programas con los siguientes recursos: a) El aporte mensual obligatorio del 2% sobre el monto total de las planillas de sueldos brutos, o fijos a cargo de todos los empleadores de la república. A este efecto el MIFIN hará transferencias mensuales a través del Presupuesto General de la República al INATEC, equivalentes al 25% sobre el monto total de los sueldos de los cargos fijos de la nómina fiscal, exceptuándose de este las nóminas del ejército y la policía nacional.”



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Además, según el artículo 25: “El aporte obligatorio del 2% sobre salarios, a cargo de todos los empleadores, salvo lo dispuesto en el Arto.24, inciso a), según párrafo, será

18 Ley orgánica del Instituto Nacional Tecnológico

recaudado por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), al mismo tiempo que recaude sus propias contribuciones; depositando el monto de lo cobrado en una cuenta especial a nombre del INATEC”.

Y según el artículo 27: “Los empleadores serán responsables ante el instituto por el entero de su contribución, la infracción a esta disposición será sancionada con multas de quinientos córdobas (C\$500.00) a diez mil córdobas (C\$10,000.00), sin perjuicio del cobro de la deuda y los intereses respectivos: Por reglamento se determinará el sistema de recaudación”

“Por ende, es obligación del empleador el pago a tiempo del 2% de monto total de planilla de los sueldos de los empleadores destinados para la capacitación técnica del personal a laborar de dicha empresa”. La factura de cobro de este monto irá adjunta en la factura de cotización del INSS patronal.

Paralelamente se acude al Ministerio del Trabajo (MITRAB) para la obtención de los salarios a pagar a los trabajadores.



CAPITULO 5. ESTUDIO FINANCIERO

PLAN GLOBAL DE INVERSION

Para llevar el desarrollo de la pequeña empresa procesadora y distribuidora de cajetas de manera semi-industrializada, se requiere realizar una inversión de todos los elementos que se necesitarán, así como establecer su cuantificación económica, por lo tanto, es de suma importancia determinar las inversiones fijas tangibles, intangibles o diferidas y el capital de trabajo.

Inversión de activo fijo tangible

En la siguiente tabla, se observa que el activo fijo es de 469,343.26 ¹córdobas esto equivaliendo a 14,274.43 dólares, los cuales están distribuidos en instalaciones, maquinas, equipos, herramientas, utensilios y equipos de oficina.

¹ Cambio de Dólar a Córdoba: 32.88



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Tipo	Insumo	UM	Cant	Costo Uni (\$)	Costo Uni (C\$)	Costo T (\$)	Costo T (C\$)
Maquinaria y Equipos	Freidora Industrial	und	2	\$400.00	C\$13,152.00	\$800.00	C\$26,304.00
	Cocina Industrial	und	3	\$400.00	C\$13,152.00	\$1,200.00	C\$39,456.00
	Congeladora Industrial	und	2	\$730.00	C\$24,002.40	\$1,460.00	C\$48,004.80
	Batidora Industrial	und	3	\$500.00	C\$16,440.00	\$1,500.00	C\$49,320.00
						\$4,960.00	C\$163,084.80
Herramientas y Utensilios	Mesa de Cocina	und	4	\$250.00	\$8,220.00	\$1,000.00	C\$32,880.00
	Juego de Cuchillos	und	5	\$45.63	\$1,500.31	\$228.15	C\$7,501.57
	Bandejas	und	86	\$5.00	\$164.40	\$430.00	C\$14,138.40
	Juego de Cucharas	und	5	\$30.00	\$986.40	\$150.00	C\$4,932.00
	Juego de Cacerolas	und	5	\$45.63	\$1,500.31	\$228.15	C\$7,501.57
	Juego de Bolws	und	3	\$76.05	\$2,500.52	\$228.15	C\$7,501.57
	Escobas	und	3	\$2.10	\$69.05	\$6.30	C\$207.14
						\$2,270.75	C\$74,662.26
Equipos de Oficina	Video Poyector EPSON Powerlite w04+	und	1	\$889.64	C\$29,251.36	\$889.64	C\$29,251.36
	Impresora-Escáner HP PRO 477DW AIO PW	und	1	\$569.30	C\$18,718.58	\$569.30	C\$18,718.58
	Escritorio Oficina	und	3	\$100.00	C\$3,288.00	\$300.00	C\$9,864.00
	Sillas tipo Oficina	und	3	\$100.00	C\$3,288.00	\$300.00	C\$9,864.00
	Sillas	und	6	\$27.94	C\$918.67	\$167.64	C\$5,512.00
	Archiveros	und	2	\$100.00	C\$3,288.00	\$200.00	C\$6,576.00
	Telefono Matra M740	und	2	\$11.00	C\$361.68	\$22.00	C\$723.36
	Mesa Conferencia	und	1	\$250.00	C\$8,220.00	\$250.00	C\$8,220.00
	Sillas Conferencia	und	8	\$100.00	C\$3,288.00	\$800.00	C\$26,304.00
	Laptop DELL Inspiron 14	und	1	\$620.00	C\$20,385.60	\$620.00	C\$20,385.60
	Computadore Escritorio	und	2	\$600.00	C\$19,728.00	\$1,200.00	C\$39,456.00
	Microondas	und	2	\$76.05	C\$2,500.52	\$152.10	C\$5,001.05
	Cafetera	und	2	\$36.50	C\$1,200.12	\$73.00	C\$2,400.24
	Aire Acondicionado	und	3	\$500.00	C\$16,440.00	\$1,500.00	C\$49,320.00
							\$7,043.68
TOTAL						\$14,274.43	C\$469,343.26



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Inversión Fija Intangible

Este apartado de la inversión incluye los costos pre operativos de la empresa, tales como los trámites legales. En la siguiente tabla, se muestra que el costo total de dichos tramites es de 60,646.51 córdobas, esto equivaliendo a 1,813.28 dólares.

Tramite	UM	Cantidad	Costo Unitario (C\$)	Costo Total (C\$)
Inscripcion Comerciante	und	1	C\$300.00	C\$300.00
Sellado de Libros	und	1	C\$200.00	C\$200.00
Registro Unico del Contribuyente (RUC)	und	1	C\$50.00	C\$50.00
Poder General de Administración	und	1	C\$300.00	C\$300.00
Matricula Municipal	und	1	C\$19,998.00	C\$19,998.00
Asesoría Legal	und	1	C\$9,862.51	C\$9,862.51
Seguro de Fabrica	und	1	C\$26,280.00	C\$26,280.00
Servicio de Telefono e Internet	und	1	C\$3,656.00	C\$3,656.00
Total				C\$60,646.51

Capital de Trabajo

El capital de trabajo está formado por todos los recursos necesarios para que la empresa pueda ejercerse en operación, dentro de estos recursos se encuentra insumos, materia prima, mano de obra directa e indirecta.

En la siguiente tabla, se observará que el capital de trabajo es de 810,408.39 córdobas, esto equivaliendo a 24,647.46 dólares, que están divididos en costos de producción y gastos administrativos.

El capital de trabajo se puso a 3 meses ya que se pretende crear un Margen o Colchón de seguridad, esto también procurando de que el proyecto soporte cualquier sensibilidad, además de eso, se piensa en la creación de inventario necesario para cualquier imprevisto o para suplir compras adicionales de los clientes mayoristas, además de facilitar las proyecciones de las declaraciones anuales, facilitar el manejo cotidiano del dinero.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

		Isumo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Aproximado
Costos de Produccion	Materia Prima	Maní	12	C\$1,400.00	C\$16,800.00
		Agua	78	C\$12.20	C\$951.60
		Azúcar	12	C\$700.00	C\$8,400.00
		Dulce	9	C\$700.00	C\$6,300.00
		Bicarbonato	3	C\$250.00	C\$750.00
	Embalaje	Cajas de carton	900	C\$10.00	C\$9,000.00
		Papel Emboltura	6	C\$600.00	C\$3,600.00
		Sellador	13.5	C\$100.00	C\$1,350.00
	Mano de Obra	Salarios	36	C\$5,615.75	C\$202,167.00
		Prestaciones	36	C\$4,500.00	C\$162,000.00
Mano de Obra Indirecta	Salarios	3	C\$21,871.92	C\$65,615.76	
	Prestaciones	3	C\$5,139.89	C\$15,419.67	
CIF		Energía	3	C\$1,700.00	C\$5,100.00
		Agua	3	C\$500.00	C\$1,500.00
		Mantenimiento	3	C\$1,500.00	C\$4,500.00
		Implementos de Limpieza	3	C\$600.00	C\$1,800.00
Gastos Administrativos	Administración	Salarios	3	C\$21,871.92	C\$65,615.76
		Prestaciones	3	C\$5,139.89	C\$15,419.67
		Papeleria y Utilidades de Oficina	3	C\$1,000.00	C\$3,000.00
	Venta	Salarios	3	C\$21,871.92	C\$65,615.76
		Prestaciones	3	C\$5,139.89	C\$15,419.67
		Publicidad	3	C\$16,847.25	C\$50,541.75
		Transporte	3	C\$8,500.00	C\$25,500.00
	Financieros	Pago de Principal	3	\$ 16,847.25	C\$50,541.75
		Pago de Intereses	3	\$ 4,500.00	C\$13,500.00
Total Capital de Trabajo del Primer Trimestre					C\$810,408.39



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Inversión Total

Según el Plan Global de Inversión, se tiene una inversión total de 1,340,398.16 córdobas, esto equivaliendo a 40,766.36 dólares. En la siguiente tabla se presenta el resumen de la inversión.

TIPO	TOTALES	TOTAL FINAL
IAFT	C\$469,343.26	C\$1,340,398.16
IAFI	C\$60,646.51	
CTRABAJO	C\$810,408.39	

DETERMINACIÓN DE LA INFLACIÓN

Los valores del Producto Interno Bruto (PIB) Real y Nominal del año 2009 al 2018, se obtuvieron mediante información establecida por el Banco Central de Nicaragua (BCN), considerando que la evaluación del proyecto comprende el periodo 2019-2024, se realizó un pronóstico de las variables del PIB Real y Nominal, mediante el método de regresión lineal en el programa Excel.

El método de regresión lineal para el PIB Real, indicó la siguiente ecuación:

$$y = -13,868,975.7 + 6,966.03x$$

Para el PIB Nominal, se indicó lo siguiente:

$$y = -60,111,370.3 + 30,001.22x$$

También, se consideró de importancia el determinar el Deflactor del PIB, ya que permitirá definir la variación de precio del Dulce “EL BARBARO”, para ello, se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Deflactor PIB} = \left(\frac{\text{PIB Nominal}}{\text{PIB Real}} \right) * 100$$



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

En la siguiente tabla se muestran las variables correspondientes al PIB Real y Nominal, así como del deflactor y la inflación pronosticada.

AÑO	PIB Nominal en Millones de C\$	PIB Real en Millones de C\$ (Base 2006)	DPIB	Inflación
2009	168,791	124,908	135.1	
2010	187,053	130,416	143.4	5.78%
2011	219,182	138,654	158.1	9.27%
2012	247,994	147,661	167.9	5.88%
2013	271,530	154,937	175.3	4.17%
2014	308,403	162,351	190.0	7.74%
2015	347,707	170,132	204.4	7.05%
2016	380,261	177,895	213.8	4.39%
2017	416,013	186,212	223.4	4.32%
2018	413,911	179,107	231.1	3.33%
2019	461,091	195,541	235.8	2.00%
2020	491,092	202,507	242.5	2.76%
2021	521,094	209,473	248.8	2.52%
2022	551,095	216,439	254.6	2.30%
2023	581,096	223,405	260.1	2.11%
2024	611,097	230,371	265.3	1.94%

Tabla 34. Proyección de la Tabla de Inflación. Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN)

OPERACIÓN DEL PROYECTO

Los costos operativos como: costos de producción, gastos administrativos y gastos de venta son identificados como parte de la operación del proyecto. Estos costos se identificarán en las siguientes tablas con el costo total de operación proyectado a un plazo de 5 años.

Para determinar los costos operativos, se tiene la siguiente tabla, la cual indica las unidades necesarias para cada requerimiento.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Gastos fijos mensuales		Total Mensual Gastos fijos
Renta (m ²)	\$	450.00
Luz	\$	60.97
Agua	\$	30.48
Comunicaciones	\$	75.00
Seguros y fianzas	\$	-
publicidad	\$	-
Papelería y gastos de oficina		
Otros		
SubTotal gastos fijos	\$	616.45

Costos variables de producción para el primer mes:

	Costos Unitarios
Costo del Producto 1	\$ 0.45
No aplica	
No aplica	\$ -
Inventario requerido para el segundo mes, % de ventas estimadas	20%
Total Gastos Variables	\$ 59,310.00

Gastos de instalación de planta y bodega:	¿Necesitas hacer más gastos de instalación? OPCIONAL			
	Primer mes:	Mes 2 ▼	Mes 2 ▼	Mes 2 ▼
Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Computadoras y maquinas	\$ 14,274	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ 7,718	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos de instalación	\$ 21,992	\$ -	\$ -	\$ -



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Sueldos y Salarios:

Selecciona puesto:	Número de puestos	Sueldo Mensual Nominal	Sueldo Anual	Total Nómina	Comisión Mensual Nominal por puesto (% de ventas)	Sueldo base + comisiones
Director general	1	\$ 914.63	\$ 10,975.56	\$ 10,975.56	0.00%	\$ 914.63
Director de Finanzas	1	\$ 666.82	\$ 8,001.84	\$ 8,001.84	0.00%	\$ 666.82
Director de Operaciones	1	\$ 666.82	\$ 8,001.84	\$ 8,001.84	0.00%	\$ 666.82
Director de Mercadotecnia	1	\$ 666.82	\$ 8,001.84	\$ 8,001.84	0.00%	\$ 666.82
Asistente Operaciones	1	\$ 419.00	\$ 5,028.00	\$ 5,028.00	0.00%	\$ 419.00
Contador	1	\$ 419.00	\$ 5,028.00	\$ 5,028.00	0.00%	\$ 419.00
Asistente de ventas	1	\$ 419.00	\$ 5,028.00	\$ 5,028.00	0.00%	\$ 419.00
Alianzas estratégicas y desarrollo del ne	1	\$ 419.00	\$ 5,028.00	\$ 5,028.00	0.00%	\$ 419.00
Recepción	1	\$ 419.00	\$ 5,028.00	\$ 5,028.00	0.00%	\$ 419.00
Otros	12	\$ 17122	\$ 2,054.64	\$ 24,655.68	0.00%	\$ 17,122

Total Nómina Anual Base	\$ 84,776.76	Total Comisión Mensual:	\$ 0.00
Total Nómina Mensual Base	\$ 7,064.73		



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Ingresos

Los ingresos corresponden a las cantidades vendidas en el primer año por el costo unitario, esto siendo el punto de partida para el flujo de ventas de los 5 años de este estudio de pre-factibilidad.

2.1.3 Incremento en precios:

Determina el incremento en precios sin contar la inflación para:

	%
Primer año	0%
Segundo año	4%
Tercer año	8%

Este incremento es opcional, no todos los productos y servicios incrementan el precio.

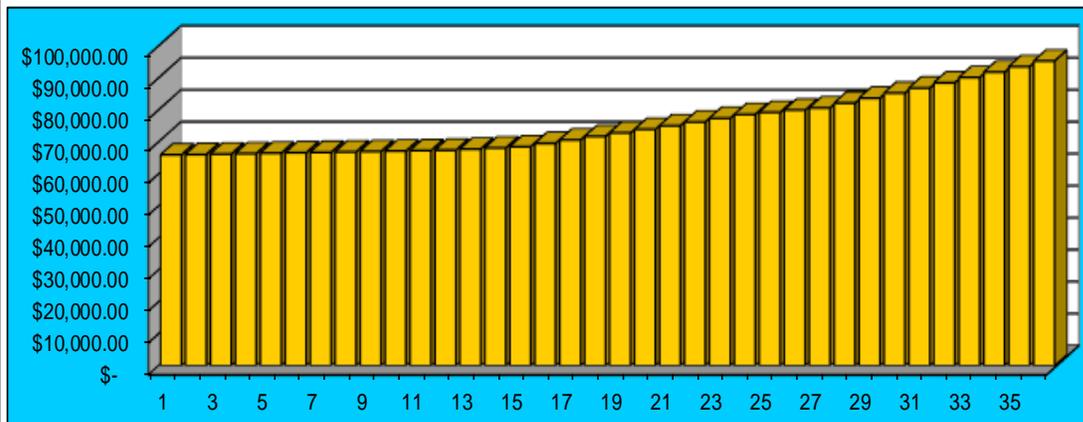
Inflación esperada mensual:	0.2%
Inflación acumulada anual:	2.43%

2.1.4 Ventas unitarias

Determina las ventas unitarias para el primer año

Productos	Ventas Nicaragua	Ventas en Provincia	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Producto 1	131800	0	0	0	0	0

De acuerdo a tus datos, tus ventas mensuales para los tres primeros años serían:



Las ventas unitarias del primer año son de 131800 dulces, esto siendo la demanda absorbida del 15% de la demanda proyectada del primer año, esto en la tabla 4.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Flujo Neto de Efectivo (FNE)

En las siguientes tablas se mostrará el estado resultado con financiamiento, el cual indica las utilidades que tiene El Bárbaro durante el periodo 2019-2024

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 5 Acumulado
Dulcería "EL BARBARO"				
Estado de Resultados:				
Ingresos:				
Nacional:				
Ingresos por productos	\$ 799,557	\$ 869,680	\$ 1,036,547	\$ 1,143,113
Ingresos por servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Internacional:				
Ingresos por productos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos por servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Ingresos	\$ 799,557	\$ 869,680	\$ 1,036,547	\$ 1,143,113
%Gastos variables				
Egresos:				
Gastos fijos	\$ 7,479	\$ 7,661	\$ 7,847	\$ 8,232
Sueldos y salarios	\$ 84,777	\$ 86,834	\$ 86,834	\$ 86,834
Gastos Variables	\$ 711,720	\$ 739,134	\$ 808,380	\$ 851,322
Otros (Gtos de Venta, etc.)				
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total costos	\$ 803,976	\$ 833,629	\$ 903,060	\$ 946,388
Ebitda	-\$ 4,419	\$ 36,051	\$ 133,487	\$ 196,725
Depreciación y Amortización	-\$ 4,398	-\$ 4,398	-\$ 4,398	-\$ 4,398
Utilidad (perdida) de Operación	-\$ 8,817	\$ 31,653	\$ 129,088	\$ 192,327
Gastos financieros corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos financieros largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuestos	-\$ 8,817	\$ 31,653	\$ 129,088	\$ 192,327
ISR (30%)	\$ 0	\$ 9,496	\$ 38,726	\$ 57,698
PTU (1%)	\$ 0	\$ 317	\$ 1,291	\$ 1,923
Utilidad (pérdida neta)	-\$ 8,817	\$ 21,840	\$ 89,071	\$ 132,706
Margen de utilidades netas:	-1.10%	2.51%	8.59%	11.61%

Tabla 35. Ingresos Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Dulcería "EL BARBARO"					
Balance General					
Activo circulante					
Caja y bancos	✓	\$ 16,872 ✓	\$ 42,202 ✓	\$ 133,981	\$ 427,375
Clientes	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Inventarios.		\$ 13,545	\$ 15,842	\$ 19,052	\$ 0
Total activo circulante	✓	\$ 30,416 ✓	\$ 58,044 ✓	\$ 153,033	\$ 427,375
Activo Fijo					
Terreno	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Edificio	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Comunicaciones	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Mobiliario y equipo	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Acondicionamiento (m²)	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Computadoras y maquinas	✓	\$ 11,420 ✓	\$ 8,565 ✓	\$ 5,710	\$ 0
Otros	✓	\$ 6,174 ✓	\$ 4,631 ✓	\$ 3,087	\$ 0
Depreciación acumulada:	✓	-\$ 4,398 ✓	-\$ 8,797 ✓	-\$ 13,195	-\$ 21,992
Total activo fijo	✓	\$ 17,594 ✓	\$ 13,195 ✓	\$ 8,797	\$ 0
Activo total	✓	\$ 48,010 ✓	\$ 71,239 ✓	\$ 161,830	\$ 427,375
Pasivo Circulante					
Proveedores	✓	\$ 14,828 ✓	\$ 16,217 ✓	\$ 17,736	\$ 17,736
Créditos bancarios	✓	\$ 0 ✓	\$ 0 ✓	\$ 0	\$ 0
Total pasivo circulante	✓	\$ 14,828 ✓	\$ 16,217 ✓	\$ 17,736	\$ 17,736
Pasivo largo plazo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo total	✓	\$ 14,828 ✓	\$ 16,217 ✓	\$ 17,736	\$ 17,736
Capital Contable					
Capital social		\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000
Resultados de ejercicios anteriores		-\$ 8,810	\$ 9,285	\$ 91,018	\$ 356,586
Resultado del ejercicio	✓	-\$ 7 ✓	\$ 3,738 ✓	\$ 11,076	\$ 11,054
Total Capital Contable	✓	\$ 33,183 ✓	\$ 55,023 ✓	\$ 144,094	\$ 409,639
Pasivo + Capital	✓	\$ 48,010 ✓	\$ 71,239 ✓	\$ 161,830	\$ 427,375

Tabla 36. Balance General Dulcería El Barbaro. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Dulcería "EL BARBARO"				
Flujo de Efectivo				
Utilidad neta	- \$8,817	\$21,840	\$89,071	\$132,706
+depreciación y amortización	- \$4,398	- \$4,398	- \$4,398	- \$4,398
Generación bruta de efectivo	- \$4,419	\$26,239	\$93,469	\$137,104
Usos Operativos				
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	- \$13,545	- \$2,298	- \$3,209	\$19,052
Total usos operativos	- \$13,545	- \$2,298	- \$3,209	\$19,052
Fuentes Operativas				
Financiamiento (amort.) proveedores	\$14,828	\$1,389	\$1,519	\$0
Total fuentes operativas	\$14,828	\$1,389	\$1,519	\$0
Generación Neta Operativa	- \$3,136	\$25,330	\$91,779	\$156,156
Fuentes de Instituciones de Crédito				
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos				
Venta (inversión) en activos fijos	- \$21,992	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	- \$21,992	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas				
Aportaciones (retiros) de capital	\$42,000	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$42,000	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$20,008	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$16,872	\$25,330	\$91,779	\$156,156
Caja inicial	\$16,872	\$42,202	\$133,981	\$427,375
Caja final	\$16,872	\$42,202	\$133,981	\$427,375

Tabla 37. Flujo Neto de Efectivo Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.

Razones Financieras				
RAZONES FINANCIERAS				
PRUEBA ACIDA	1.14	2.60	7.55	24.10
CIRCULANTE	2.05	3.58	8.63	24.10
ROTACION DE ACTIVOS	16.65	12.21	6.41	2.67
Apalancamiento				
Pasivo total a capital contable	44.68%	29.47%	12.31%	4.33%
Productividad				
Utilidad de operación a ventas netas	-0.55%	4.15%	12.88%	17.21%
Utilidad neta a ventas netas	-1.10%	2.51%	8.59%	11.61%

Tabla 38. Razones Financieras Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Integración de activos fijos				
1. Valor de activos fijos				
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$11,420	\$8,565	\$5,710	\$0
Otros	\$6,174	\$4,631	\$3,087	\$0
Propiedades, planta y equipo	\$17,594	\$13,195	\$8,797	\$0
2. Inversión (\$) en activos fijos				
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria	\$14,274	\$0	\$0	\$0
Otros	\$7,718	\$0	\$0	\$0
Inversión total	\$21,992	\$0	\$0	\$0
Depreciación activos fijos (\$)				
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria	-\$2,855	-\$2,855	-\$2,855	-\$2,855
Otros	-\$1,544	-\$1,544	-\$1,544	-\$1,544
Depreciación acumulada	-\$4,398.44	-\$8,796.87	-\$13,195.31	-\$21,992.18
Depreciación Mensual	-\$367	-\$733	-\$1,100	-\$1,833

Tabla 39. Integración de activos fijos. Fuente: Elaboración Propia.

VALUACIÓN DE LA EMPRESA						
Dulcería "EL BARBARO"						
	Inv Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos reales:		\$16,872	\$25,330	\$91,779	\$137,239	\$156,156
Flujos reales con probabilidad de éxito del: <input type="text" value="100%"/>	-\$42,000	\$16,872	\$25,330	\$91,779	\$137,239	\$156,156
VPN	\$253,923					
Tasa	<input type="text" value="10%"/>					
TIR	96%					

Tabla 40. Valuación de Dulcería El Bárbaro. Fuente: Elaboración Propia.



CONCLUSIONES

En respuesta a los objetivos propuestos y a partir de los diversos estudios de análisis desarrollados en el presente documento, se han llegado a las siguientes conclusiones:

Existe una demanda insatisfecha de 2.6 millones de unidades de Dulce al año, esto siendo el consumo promedio de la población de Managua. La empresa representaría el 20% de la demanda insatisfecha, unas 131,800 unidades de Dulce El Bárbaro serían la Demanda Absorbida. Existe así mismo, un alto nivel de aceptación del producto por parte del segmento meta, ya que el 98.3% de población de consumidores de dulces estarían dispuestos a consumir este nuevo producto.

El precio promedio de mercado rondaría los \$0.50 dólares, siendo estos C\$15/ C\$16 córdobas, además este siendo el precio de la presentación de 60gm. Los canales de distribución serán dos, uno directo que consta de la empresa como tal y el cliente y un canal indirecto que se conformará por la empresa, el intermediario que serían las sucursales, venta ambulante, mercados y el cliente.

La empresa estaría ubicada en el departamento de Managua, específicamente en la Colonia Centroamérica. La materia prima, será de primera calidad, comprada a productores nacionales.

La estructura organizacional, está conformada por 22 colaboradores, de los cuales hay 1 gerente general, 3 encargados en las áreas tanto operativas, administrativas y comerciales, 1 encargado de mantenimiento, 1 contador, 1 encargado de recursos humanos, 1 encargado de compra, 1 encargado de ventas y 12 operarios. Dicha estructura optimiza las funciones administrativas y operáticas de la empresa mediante manuales de funciones definidos. La empresa, se constituirá bajo el nombre Dulcería “El Bárbaro” S.A, conformada mediante una sociedad anónima y cumplirá todas las legislaciones tributarias y prestaciones de ley a los trabajadores.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

La evaluación financiera justifica que el proyecto es económicamente factible, ya que lo invertido y la generación neta de flujo de efectivos del primer año se nota una acumulación exponencial. Así mismo vemos que las razones financieras apuntan que la empresa es extremadamente viable, obteniendo un VPN de \$1,661,630 dólares americanos, siendo estos C\$ 54,501,464 córdobas, estos resultados poniendo una tasa del 10%, obtendríamos una TIR positiva del 22.34%.



RECOMENDACIONES

La empresa ofrece un producto con alto potencial de crecimiento en el mercado, dada la tendencia del alto consumo de dulces en la población en estudio y sobre todo por los atributos de calidad y facilidad de preparación que ofrecerá, los cuales están en sinergia con las preferencias de los futuros consumidores. Por esta razón, es importante que el área de mercado y ventas orienten las campañas publicitarias a destacar estas características del producto.

Se recomienda resaltar lo innovador que hace distinguir a la empresa local y haga que se aventure a producir dulces de manera industrializada, ya que las empresas de la zona solamente trabajan de manera artesanal. Esto último, podría renovar el sentido de pertenencia de los futuros consumidores y orientarlos a consumir lo local sobre otros productos no locales y por ende mayores ingresos y utilidades no solo a la Dulcería El Bárbaro sino al mercado nacional.

Por otro lado, se insta el negociar bien los tiempos de entrega de la materia prima con los proveedores, para evitar malos entendidos con los futuros clientes de la Dulcería.

Se sugiere, controlar los tiempos de producción y el rendimiento de las máquinas para evitar desperdicios inesperados en el proceso productivo derivadas de la falta de mantenimiento preventivo.



BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

(INIDE), I. N. (2015). Anuario Estadístico., (pág. 388). Managua-Nicaragua.

Baca Urbina, G. (2007). *Fundamentos de Ingeniería Económica* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Santa Fé: McGraw-Hill companies, Inc.

Banco Central de Nicaragua. (2016). Nicaragua Cifras., (pág. 59). Managua-Nicaragua.

BCN. (28 de Marzo de 2018). *Banco Central de Nicaragua*. Obtenido de www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/.../memoria_anual_2008.pdf

Cepyme. (31 de marzo de 2018). *Cepymeemprende* . Obtenido de http://cepymeemprende.es/sites/default/files/manuales/Elaborar_estudio_mercado.pdf

Chiner, E. (1 de abril de 2018). *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>

Embassy Of The Dominican Republic In The United Kingdom. (2016). Obtenido de Embassy Of The Dominican Republic In The United Kingdom: <http://www.ico.org>

Gobierno de Nicaragua. (15 de Abril de 2018). *INIDE*. Obtenido de <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CifrasCompleto.pdf>

Horngren , C. T., Harrison Jr, W., & Suzanne , O. (2010). *Contabilidad*. Mexico: Pearson Educación.

J. Stanton, W., J. Etzel, M., & J. Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ta ed.). México, D. F: McGraw-Hill.

Martínez Bencardino, C. (2012). *Estadística y Muestreo* (13era ed.). Colombia: Ecoe.

MIFIC. (2010). Políticas de Desarrollo Industrial en Nicaragua., (pág. 64). Managua-Nicaragua.

Question pro. (1 de abril de 2018). *Question pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>

Sapag Chain, N. (. (s.f.).

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson Educación.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá D.C: McGraw-Hill.



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

Universidad de las americas puebla. (1 de abril de 2018). *Universidad de las americas puebla*.

Obtenido de

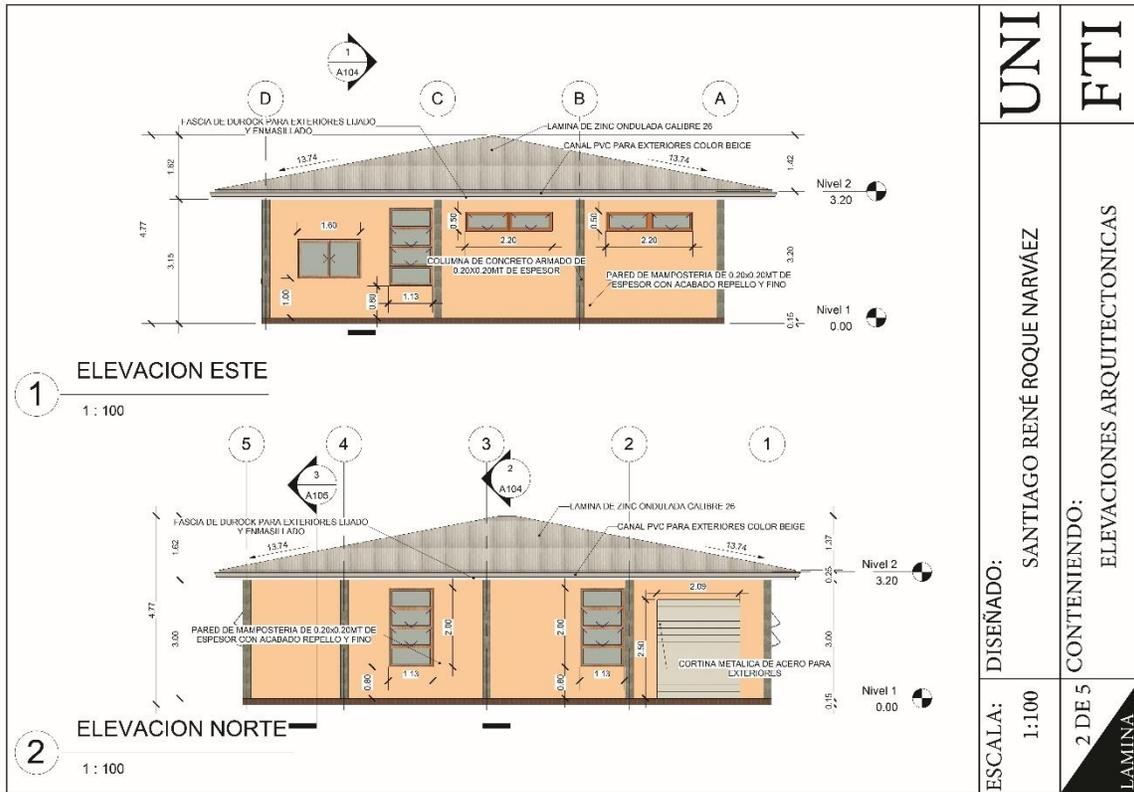
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aponte_a_y/capitulo3.pdf

UPOLI. (2014). *Tesis para obtener titulo de Licenciatura en Banca y Finanzas, Marketing y Contaduria Publica y Finanzas*. Managua- Nicaragua.



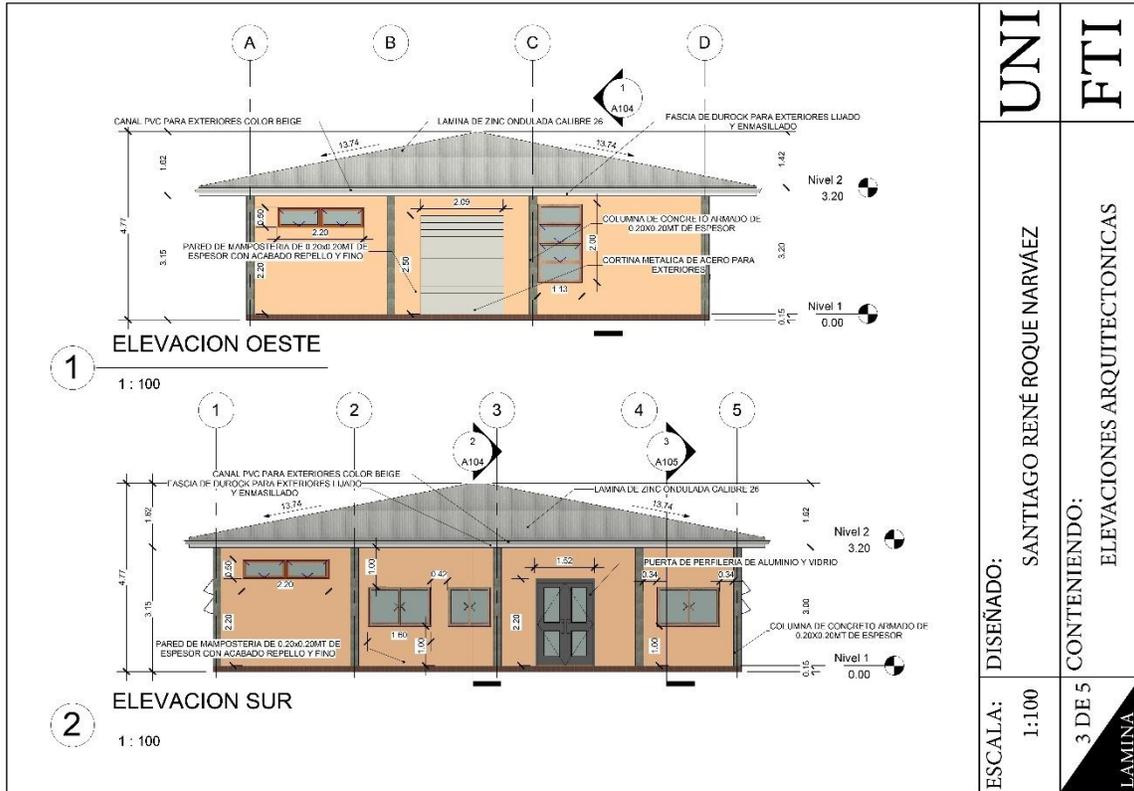
Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

ANEXOS





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024





Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Tecnología de la Industria (FTI)

BUENOS DIAS/TARDES, EL MOTIVO DE ESTA ENCUESTA ES PARA CONOCER EL NIVEL DE ACEPTACIÓN QUE PUEDE TENER UN NUEVO PRODUCTO DE CONSUMO HUMANO, ESTO SIENDO LA CREACIÓN, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UN NUEVO DULCE.

SEXO: M / F

EDAD:

TE GUSTAN LOS DULCES?

- SI
- NO

¿QUE TIPO DE CAJETAS HAS CONSUMIDO?

- COCO
- LECHE
- MANI
- COYOLITO
- PAPAYA
- TURON
- ALMIBAR
- OTROS ¿Cuál?

AL MOMENTO DE COMPRAR UNA CAJETA, ¿QUE ES LO PRIMERO QUE TOMA EN CUENTA?

- MARCA (LOGO)
- PRECIO
- AROMA
- ASPECTO



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

¿EN DONDE LOS COMPRAS? (PUEDE ESCOGER VARIAS OPCIONES SI LO DESEA)

- MERCADO
- AEROPUERTO
- CENTRO COMERCIAL
- PULPERIA
- SUPERMERCADOS
- VENTA AMBULANTE

¿QUE TAN CONSTANTE COMPRA DULCES TIPICOS?

- DIARIO
- SEMANAL
- QUINCENAL
- MENSUAL
- TRIMESTAL
- ANUAL

CUANDO UD QUIERE EL DULCE, ¿CUANTAS UNIDADES QUIERE AL MOMENTO DE LA COMPRA?

- 1-4
- 5-10
- MAS

¿CUANTO PAGA USTED POR UN DULCE TIPICO?

- 10-15
- 16-21
- 22-27
- 27-MAS

¿ESTARIA DISPUESTO A CONSUMIR UNA NUEVA CAJETA CON LOS SIGUIENTES INGREDIENTES?

Cacao, maní, leche condensada, atado de dulce.

- SI
- NO

¿QUE FORMA TE GUSTARIA QUE EL DULCE TENGA?



Estudio de pre-factibilidad para la creación de dulcería en el departamento de Managua, durante el periodo 2019-2024

- BARRA
- CIRCULO
- CORAZON
- OTRO ¿CUAL?

¿DONDE LE GUSTARIA ENCONTRAR ESTE PRODUCTO?

- MERCADO
- AEROPUERTO
- CENTRO COMERCIAL
- PULPERIA
- SUPERMERCADOS
- VENTA AMBULANTE

¿CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR ESTE NUEVO PRODUCTO?
(CORDOBAS)

- 10-15
- 16-21
- 22-27
- 27-MAS

¿QUE TIPO DE EMPAQUE PREFERIRIAS QUE LA CAJETA TENGA?

- CAJA
- PLASTICO
- PAPEL

¿QUE CONTENIDO EN GRAMOS SERIA ADECUADO A SU GUSTO?

- 30 gm - 60gm
- 70 gm -120gm
- 130 gm - 180gm

¿QUE TIPO DE PUBLICIDAD LE GUSTARIA QUE SE PROMUEVA EL DULCE?

- RADIO
- PANCARTAS
- REDES SOCIALES
- PERIODICOS
- TELECOMUNICACIÓN