



Universidad  
Nacional de  
Ingeniería

**Área del Conocimiento de Agricultura**  
Programa Universidad en el Campo - UNICAM

# **PLAN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE DULCES TRADICIONALES “DULCERÍA LÓPEZ MERLO” EN EL MUNICIPIO DE PALACAGÜINA DURANTE EL PERIODO AÑO 2024.**

Proyecto de graduación para optar al título de  
Técnico Superior en Tecnologías Agroindustriales

**Elaborado por:**

Br.Lilian Isabel Merlo  
Aráuz.  
Carné: 21-7060TN

Br. Marelin Yasuara  
López González  
Carné: 21-7046TN

Br. Arléth Elizabeth  
Raudales Merlo  
Carné: 21-7078TN

**Tutor:**

M Sc. Keylin  
Mayela Pineda  
Rodríguez

16 de Junio de 2024  
Esteli, Nicaragua



Estelí 17 de marzo de 2024

**M Sc. Miguel Antonio Fonseca Chávez**  
**Director de Área de Conocimiento de Agricultura**  
**Universidad Nacional de Ingeniería**

REF.: Solicitud de aprobación de tema de proyecto de graduación.

Estimado maestro, reciba un cordial saludo.

Somos estudiantes del Técnico Superior en Tecnologías Agroindustriales del programa UNICAM del Centro Universitario Regional UNI Estelí, contamos con todos los requisitos necesarios para proceder a realizar nuestro proyecto de graduación, por tal motivo nos dirigimos a usted para solicitar la aprobación del tema **“Plan de emprendimiento para la producción de Dulces Tradicionales “Dulcería López Merlo” en el municipio de Palacagüina durante el periodo año 2024”**

La propuesta plantea un plan de emprendimiento para la Dulcería López Merlo, que nace en el año 2010, desde entonces a rescatado la producción de dulces artesanales y tradicionales, como cajeta de leche, coyolito, huevo chimbo, piñonato, trocante, suspiro, cajeta de nance, leche de burra, pero cada vez se va innovando, es por ello que actualmente se quiere validar la idea de emprendimiento agregando, el dulce tradicional Pirulines, con diferentes sabores y colores.

Toda la administración, operación, planeación y finanzas de la dulcería se ha realizado de manera empírica, a través de la experiencia de sus propietarios, es por ello que se hace necesario que un plan de emprendimiento que a través de un plan de mercado que valide la demanda, un plan de producción que optimice los procesos, organización que estructure y puntualice los aspectos legales y un plan financiero que valide la rentabilidad.

Proponiendo como tutor al Máster Keylin Mayela Pineda Rodríguez, quién cuenta con los conocimientos técnicos y metodológicos para apoyar este proceso.

|   |  |
|---|--|
|  | UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA<br>Coordinación de Culminación de Estudios F.T.C. |
| <b>RECIBIDO</b>   |  |
| Nombre:   | <u>CAC</u>   |
| Fecha:  | <u>16/03/24</u>  |
| Hora:   | <u>11:54 am</u>  |



Centro Universitario  
Regional Estelí

Estelí, 03 de Julio de 2024

MSC. Miguel Antonio Fonseca Chávez  
Director Área de Conocimiento de Agricultura  
Universidad Nacional de Ingeniería  
Su despacho

Saludo estimado Ing. Fonseca Chávez:

Por medio de la presente hago constar que el proyecto de graduación que lleva por título "Plan de emprendimiento para la producción de dulces tradicionales Dulcería López Merlo en el municipio de Palacagüina durante el periodo año 2024" el cual fue realizado por los bachilleres Arléth Elizabeth Raudales Merlo identificado con carné universitario 21-7078TN, Lilian Isabel Merlo Aráuz identificado con carné universitario 21-7060TN y Marelin Yasuara López González identificado con carné universitario 21-7046TN, se ha completado.

Considero el proyecto de graduación cumple con las estipulaciones de la guía de graduación, por tanto, lo remito para revisión y que los estudiantes procedan a realizar defensa.

Me despido deseándole éxito en sus funciones diarias.

Cordialmente;

  
M.Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez  
Docente Titular  
UNI-CUR Estelí



Universidad Nacional de Ingeniería  
Área de Conocimiento de Agricultura  
Formas de Culminación de Estudios

REF.DACA.FCE.075.2024  
Managua, 08 de mayo del 2024

Bachilleres

**LILIAN ISABEL MERLO ARAUZ  
MARELIN YASUARA LOPEZ GONZALEZ  
ARLETH ELIZABETH RAUDALES MERLO**

Estimados Bachilleres:

Es de mi agrado informarles que su tema de **PROYECTO DE GRADUACIÓN**, titulado: **"PLAN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA PRODUCCION DE DULCES TRADICIONALES "DULCERIA LOPEZ MERLO" EN EL MUNICIPIO DE PALACAGUINA DURANTE EL PERIODO AÑO 2024"**. Ha sido aprobado por el Director de Área de Conocimiento de Agricultura.

Asimismo, les comunico estar totalmente de acuerdo, que el **MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez**. Sea el tutor de su trabajo final.

La fecha de entrega de su documento final, debidamente revisado por el tutor guía será el **16 de Junio del 2024**.

Esperando puntualidad en la entrega del Proyecto de Graduación, me despido.

Atentamente,



**MSc. Miguel Antonio Fonseca Chávez**  
Director de Área de Conocimiento de Agricultura  
DACA

CC: Archivo

**Tutor – MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez.**

### **Dedicatoria**

Dedicamos nuestro proyecto a Dios quien nos da la vida y la inteligencia para poder culminar nuestra carrera, a nuestros padres que nos han apoyado en el transcurso de nuestros estudios, de igual manera a nuestros profesores que nos han brindado su conocimiento, motivación, guía y apoyo compartiendo su enseñanza.

### **Agradecimientos**

Agradecemos primeramente a Dios por brindarnos la salud y sabiduría para culminar nuestros estudios, a nuestros padres por el apoyo y la confianza, de igual manera a nuestros tutores y docentes por guiarnos y motivarnos compartiendo sus enseñanzas y conocimientos a lo largo de nuestro camino, agradecemos a nuestra universidad por abrirnos sus puertas y así poder tener un futuro mejor, a nuestro buen gobierno por el apoyo a través de las becas brindadas las cuales fueron de gran ayuda para nuestra vida universitaria y a todas aquellas personas que nos han ayudado y motivado a seguir adelante en este camino de aprendizaje.

## **Resumen ejecutivo**

La producción de dulces es una iniciativa relevante en el departamento de Madriz, con la elaboración de una gama de productos de acorde a los diferentes gustos de todos los segmentos poblacionales. Esta iniciativa contribuye a dar relevancia a la economía territorial del municipio de Palacagüina, ya que también es una zona de tránsito y a la vez podría insertarse en rutas turísticas como la ruta del café o Geoparque Rio Coco.

Estos productos representan tradición, Dulcería López Merlo contribuyen a la seguridad alimentaria de los consumidores por las mezclas que forman parte de la combinación perfecta de leche, dulce, huevos y frutas como el banano y papaya. La particularidad de estos productos es por ser elaborados de forma artesanal, formando parte de la tradición y la cultura conocidos a nivel de todo el país, a veces forman parte de eventos religiosos como son las celebraciones de “La Purísima” en el mes de noviembre y diciembre.

Con el presente plan de emprendimiento se fortalece “Dulcería López Merlo, cuyo propósito es mejorar la rentabilidad a través de estrategias de comercialización en base a las 4P`S del márketing, además de estandarizar procesos de producción en base a normas de calidad, orientar a la gestión de inventarios, capacitación del personal, adquisición de equipos informáticos para la gestión administrativas, concretar trámites legales.

Todo lo anterior necesita inversión, por tanto, se calculó y se soporto con el punto de equilibrio que contrasta la demanda con los costos y gastos que se incurren actualmente, además de adicionar los costos de esta propuesta. Es importante para la gerencia porque se calculo el margen de contribución de cada producto y los niveles de venta mensuales de los, esto aportará a la toma de decisiones.

# Índice de contenido

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>Generalidades del proyecto</b> .....     | <b>1</b>  |
| 1.1         | Solución .....                              | 1         |
| 1.2         | Oportunidad de mercado .....                | 2         |
| 1.3         | Propuesta de valor .....                    | 3         |
| 1.4         | Ciclo del proyecto .....                    | 3         |
| <b>II.</b>  | <b>Marco lógico</b> .....                   | <b>7</b>  |
| 2.1         | Objetivos del proyecto .....                | 7         |
| 2.2         | Actividades del proyecto .....              | 9         |
| 2.2.1       | Tiempo.....                                 | 9         |
| 2.2.2       | Indicadores .....                           | 10        |
| 2.3         | Medios de verificación .....                | 10        |
| 2.4         | Resultados esperados .....                  | 12        |
| <b>III.</b> | <b>Plan de negocios</b> .....               | <b>14</b> |
| 3.1         | Estudio de mercado .....                    | 14        |
| 3.1.1       | Análisis del mercado .....                  | 14        |
| 3.1.2       | Análisis de Precios.....                    | 18        |
| 3.1.3       | Canal de Distribución .....                 | 21        |
| 3.1.4       | Promoción del producto .....                | 22        |
| 3.1.5       | <i>Análisis de la Competencia</i> .....     | 23        |
| 3.1.6       | Evaluación de la Demanda .....              | 25        |
| 3.1.7       | Estrategias de comercialización.....        | 26        |
| 3.2.        | Plan de producción .....                    | 30        |
| 3.2.1       | Descripción del proceso de producción ..... | 30        |
| 3.2.2       | Capacidad de producción .....               | 42        |
| 3.2.3       | Gestión de inventario. ....                 | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.4 Flexibilidad y Escalabilidad .....               | 47        |
| 3.3. Plan de organización .....                        | 47        |
| 3.3.1 Estructura organizativa .....                    | 48        |
| 3.3.2 Descripciones de Puestos.....                    | 50        |
| 3.3.3 Selección y Contratación de Personal .....       | 50        |
| 3.4 Plan financiero .....                              | 52        |
| 3.4.1 Fuentes de financiamiento .....                  | 52        |
| 3.4.2 Presupuesto Operativo o Capital de trabajo ..... | 56        |
| 3.4.3 Análisis de Puntos de Equilibrio.....            | 60        |
| 3.4.4. Gestión de Capital de Trabajo .....             | 61        |
| <b>IV. Cronograma de Actividades .....</b>             | <b>63</b> |
| <b>V. Bibliografía.....</b>                            | <b>64</b> |
| <b>VI. Anexos .....</b>                                | <b>66</b> |
| Anexo 1. Encuesta a clientes .....                     | 66        |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Actividades y tiempos del proyecto.....                      | 9  |
| <b>Tabla 2.</b> Indicadores del estudio .....                                | 10 |
| <b>Tabla 3.</b> Medios de verificación .....                                 | 10 |
| <b>Tabla 4.</b> Ventas mensuales para el periodo junio 2024 .....            | 26 |
| <b>Tabla 5.</b> Requerimientos de materia prima Huevos Chimbos.....          | 43 |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Requerimientos de materia prima Cajeta de Leche</i> ..... | 44 |
| <b>Tabla 7.</b> Requerimientos de materia prima Coyolito .....               | 44 |
| <b>Tabla 8.</b> Requerimientos de materia prima Suspiros .....               | 44 |
| <b>Tabla 9.</b> Requerimientos de materia prima Piñotate.....                | 45 |
| <b>Tabla 10.</b> Requerimientos de materia prima Pirulines .....             | 45 |
| <b>Tabla 11.</b> Requerimientos de materia prima Leche de burra .....        | 45 |
| <b>Tabla 12.</b> Formato de registro inventario materias primas.....         | 47 |
| <b>Tabla 13.</b> Formato de registro Inventario Producto terminado.....      | 47 |
| <b>Tabla 14.</b> Salarios de producción .....                                | 49 |
| <b>Tabla 15.</b> Salarios de administración.....                             | 50 |
| <b>Tabla 16.</b> Salarios de Ventas.....                                     | 50 |
| <b>Tabla 17.</b> Inversión Total .....                                       | 53 |
| <b>Tabla 18.</b> Tabla de amortización deuda.....                            | 54 |
| <b>Tabla 19.</b> Maquinaria .....  | 54 |
| <b>Tabla 20.</b> Equipo de transporte.....                                   | 55 |
| <b>Tabla 21.</b> Equipos y herramientas menores .....                        | 55 |
| <b>Tabla 22.</b> Costos por materia prima.....                               | 57 |
| <b>Tabla 23.</b> Costo variable unitario .....                               | 57 |
| <b>Tabla 24.</b> Gastos en artículos de limpieza .....                       | 58 |
| <b>Tabla 25.</b> Gastos en Papelería y útiles de oficina mensual .....       | 59 |
| <b>Tabla 26.</b> Gastos Varios .....   | 59 |
| <b>Tabla 27.</b> Gastos generales de Ventas.....                             | 59 |
| <b>Tabla 28.</b> Total Gastos Fijos mensuales.....                           | 59 |
| <b>Tabla 29.</b> Cálculo del margen de contribución ponderado.....           | 61 |

## Índice de ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| <b>Ilustración 1.</b> Cálculo de la muestra .....  | 11 |
| <b>Ilustración 2.</b> Tipo de clientes .....   | 15 |
| <b>Ilustración 3.</b> Ubicación de los clientes.....   | 15 |
| <b>Ilustración 4.</b> Tipos de dulces que vende el cliente .....                                     | 16 |
| <b>Ilustración 5.</b> Tipos de sabores de los dulces.....  | 16 |
| <b>Ilustración 6.</b> Producto con mayor demanda .....   | 17 |
| <b>Ilustración 7.</b> Están de acuerdo con el tamaño de los productos .....                          | 17 |
| <b>Ilustración 8.</b> Preferencias de presentación del producto .....                                | 18 |
| <b>Ilustración 9.</b> Preferencia de presentación y precio huevo chimbo.....                         | 18 |
| <b>Ilustración 10.</b> Preferencia de presentación y precio coyolitos .....                          | 19 |
| <b>Ilustración 11.</b> Preferencia de presentación y precio huevo chimbo.....                        | 19 |
| <b>Ilustración 12.</b> Preferencia de presentación y precio pirulin .....                            | 20 |
| <b>Ilustración 13.</b> Preferencia de presentación y precio piñonates .....                          | 20 |
| <b>Ilustración 14.</b> Preferencia de presentación y precio leche burra .....                        | 20 |
| <b>Ilustración 15.</b> Preferencia de presentación y precio suspiros.....                            | 21 |
| <b>Figura 16.</b> Longitud del canal de distribución .....   | 21 |
| <b>Ilustración 17.</b> Formas de realizar un pedido.....   | 22 |
| <b>Ilustración 18.</b> Medio de preferencia para promocionar la dulcería .....                       | 23 |
| <b>Ilustración 19.</b> Proveedor al que le compran dulces.....                                       | 24 |
| <b>Ilustración 20.</b> Frecuencia que realizan pedidos .....   | 25 |
| <b>Ilustración 21.</b> Diagrama de bloques para el proceso de elaboración de Huevos<br>Chimbos.....  | 31 |
| <b>Ilustración 22.</b> Proceso de elaboración Huevos Chimbos .....                                   | 32 |
| <b>Ilustración 23.</b> Diagrama de bloques para el proceso de producción de cajeta de<br>leche ..... | 33 |
| <b>Ilustración 24.</b> El proceso de producción de cajeta de leche.....                              | 33 |
| <b>Ilustración 25.</b> Diagrama de bloques para el proceso de producción de coyolitos .....          | 34 |
| <b>Ilustración 26.</b> Proceso de producción de coyolitos.....                                       | 35 |
| <b>Ilustración 27.</b> Diagrama de bloques para el proceso producción de suspiros.....               | 36 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración 28.</b> Proceso de producción de suspiros .....                          | 36 |
| <b>Ilustración 29.</b> Diagrama de bloques proceso de producción de piñonates .....     | 37 |
| <b>Ilustración 30.</b> Proceso de producción de piñonates .....                         | 37 |
| <b>Ilustración 31.</b> Diagrama de bloque proceso elaboración pirulines .....           | 39 |
| <b>Ilustración 32.</b> Proceso de producción de pirulines .....                         | 40 |
| <b>Ilustración 33.</b> Diagrama de bloque Proceso de producción de leche de burra ..... | 41 |
| <b>Ilustración 34.</b> Proceso de producción de leche de burra.....                     | 41 |
| <b>Ilustración 35.</b> Organigrama propuesto Dulcería López Merlo .....                 | 49 |
| <b>Ilustración 36.</b> Fórmula anualidad en Excel.....                                  | 54 |

## **I. Generalidades del proyecto**

### **1.1 Solución**

El plan de emprendimiento es una herramienta fundamental para todo emprendedor que aspire a tener éxito en su proyecto empresarial, a través de este, se minimizan riesgos permitiendo anticipar y evaluar los posibles obstáculos y crear medidas preventivas.

Este plan de emprendimiento es una guía para tomar decisiones, proporciona una visión clara y completa del emprendimiento, es por ello que en estos momentos en que Dulcería López Merlo está teniendo aceptación en el mercado, sus propietarios se proponen ampliar su inversión, es dónde se debe evaluar el desempeño, realizar una radiografía de cómo está actualmente en cuanto a satisfacción de sus clientes, nuevos mercados potenciales, introducción de nuevos productos, la validación de sus procesos, y la situación financiera para poder evaluar y proponer estrategia si es necesario.

La dulcería en su proceso de crecimiento desea establecer una planeación, que le permita evaluar la capacidad actual, crear estrategias, considerar también sus recursos humanos, que son el motor distintivo del emprendimiento, aprovechar los insumos, y esto será posible si se realizan los debidos estudios de mercado, de producción y un análisis financiero en el que se pueda valorar si se busca financiamiento o se está en la capacidad de resolver con fondos propios.

Una necesidad de la dulcería es cuando se presentan los pedidos que se hacen en temporada alta y que no se pueden cubrir debido a la falta de personal para elaborar dulces y falta de las herramientas o utensilios más grandes para hacer mayor cantidad de producto y poder solventar la demanda, es por lo que un gran beneficio de este proyecto de emprendimiento es la evaluación de los recursos y los procesos de producción

## **1.2 Oportunidad de mercado**

Uno de los grandes desafíos que presenta el mercado actualmente es lograr ingresos que ayuden a obtener las herramientas industriales y así elaborar diferentes tipos de dulce, las herramientas industriales pueden aportar a otro desafío, la escasez de mano de obra, no se cuenta actualmente con el número de personas suficientes para cubrir la demanda agravando la situación en la temporada alta.

Se ha obtenido muchas oportunidades de capacitación y asesorías las cuales han ayudado de distintas formas: en la elaboración de dulces, contabilidad, hacer uso de las buenas prácticas de manufactura. Se ha participado en diferentes ferias tanto municipales, departamentales, regionales, en los cuales se ha obtenido primeros lugares en la calidad de dulces y creatividad.

El emprendimiento ha tenido muchas mejoras, una de ellas es la personalización ya que se hace al gusto del cliente, otra mejora es el empaque antes solo se usaban bolsas de 5 libras transparentes y actualmente se agregaron a algunas presentaciones bolsas de celofán y en bandejas, estas pueden contener dulces únicos o pueden ser mixtas según las preferencias del cliente. También se ha diseñado la etiqueta y obtenido la licencia sanitaria para que los clientes puedan encontrar más fácilmente y conozcan más acerca de la dulcería sabiendo que tendrán un producto inocuo. Por último, se han agregado nuevos productos los cuales son pirulines y leche de burra.

El emprendimiento ha recibido ayuda de varias instituciones como son: Usura Cero, Unidad de Concertación y Cooperación Municipalista (UCOM), Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), principalmente con asesorías y capacitación.

### **1.3 Propuesta de valor**

Se ofrece productos artesanales libres de químicos que puedan afectar la salud de clientes, se elabora pedidos personalizados: Ejemplo. Purísimas y sé hace presencia en ferias.

- a) Decoración con Colores atractivos: Los colores atraen la vista de las personas, en diferentes diseños, tamaños y presentaciones
- b) Gestión de calidad del producto: Los productos mantienen su calidad por mucho tiempo sin necesidad de aplicar preservantes que pueden poner en riesgo la salud de consumidores
- c) Bajos Costos: La utilización de materias primas de bajo costo y alta disponibilidad en la zona, así como con un proceso productivo rápido y eficiente permiten a Dulcería López Merlo, ofrecer productos con alta calidad, fácil conservación y bajo costo. Lo que permite al emprendimiento obtener mayor rentabilidad.
- d) Pedidos especiales: Se atienden pedidos para ocasiones especiales principalmente al final del año con productos exclusivos de temporadas (Churritos) con el fin de brindar a la clientela opciones en un momento ideal (celebraciones de purísimas).

### **1.4 Ciclo del proyecto**

El ciclo de vida del proyecto de emprendimiento según la guía para el emprendedor promovida por Nicaragua Creativa, (2021), es: Idea de negocio, plan de negocio, formalización, ejecución, crecimiento, madurez.

**Idea del negocio:** El emprendimiento inicio en el año 2000, debido a la necesidad económica que tenían los propietarios, empezaron hacer dulces artesanales y a salir a vender a los conocidos, vecinos, pulperías, esto permitió hacer una línea en la cual cada cierto tiempo entregaban dulces.

**Plan de negocio:**

El emprendimiento surgió hace cinco años 2019, por una necesidad de empleo de los propietarios como una idea para generar más ingresos en el hogar y pagar deudas.

La propietaria tenía conocimiento para elaborar dulces como huevos chimbos, los cuales se iniciaron a ofrecer en las pulperías cercanas y luego sus clientes hicieron pedidos de otros dulces como: cajetas, coyolitos, suspiros, piñonates, la demanda fue evidente y emplearon más personas para poder cubrir pedidos en departamento de Madriz, Nueva Segovia y Estelí haciéndolo empíricamente ya que no contaba con un plan de negocio al inicio del emprendimiento.

El organismo Unidad de Concertación y Cooperación Municipalista (UCOM) ayudó a elaborar el plan de negocio 2021 a 2031; Dulcería López Merlo accedió al programa de UCOM por medio de la alcaldía de Palacagüina, este tenía la finalidad de acceder al proyecto de financiamiento para infraestructura, maquinarias y herramientas que el programa ofrecía, de esta forma se benefició al negocio teniendo actualmente maquinarias industriales (batidora, cocina), herramientas (mesa de 3 metros de acero inoxidable, chimbo de 100 libras) más adecuadas para la figuración de los productos y la infraestructura necesaria para el elaboración y almacenamiento de los productos.

Todo esto el emprendimiento lo obtuvo en el año 2021, actualmente este proyecto ya no está vigente en este emprendimiento, por lo que se dejó de dar continuidad al plan planteado.

El emprendimiento también obtuvo financiamiento de Usura Cero en el año 2019 el cual se utilizó para compra de materia prima de todos los productos que se elaboran en la dulcería, es así como el negocio ha perdurado en el tiempo debido al apoyo de todos estos proyectos del gobierno.

## **Formalización:**

Según el Ministerio de la Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa [MEFCCA], (2022), los pasos y documentos que se necesitan para formalizar un negocio son los siguientes:

**1.Cédula:** Se toma en cuenta que, para la realización de cualquier trámite, se debe portar en todo momento el documento oficial de identidad.

**2.RUC:** Gestionar el número de registro único contribuyente (RUC) ante la dirección general de ingresos (DGI). Este trámite no está elaborado aún.

**3.Matricula:** Solicitar matricula de la alcaldía debe presentar copia del registro único del contribuyente (RUC)proporcionado por la DGI.

**4.Registro de Marca:** Si desea patentizar su producto innovador o registrar la marca de su negocio y calificarlo según su tamaño (micro, pequeña mediana empresa) deberá presentarse al ministerio de fomento industria y comercio -MIFIC (Registro de propiedad Intelectual)

### **5.Negocio de alimentos**

Si el negocio es del sector de alimentos y bebidas, debe visitar la unidad de salud más cercana (Centro de salud – MINSA) para solicitar tu licencia sanitaria o del establecimiento.

#### **LICENCIA SANITARIA:**

El interesado presenta la solicitud ante la autoridad sanitaria del centro de salud correspondiente, de acuerdo con su ubicación geográfica.

Posteriormente. Se procede al llenado de formulario para solicitud de trámite de licencia sanitaria y el centro de salud programa inspección del local.

La fecha aproximada para realizar la inspección es de 20 días máximo.

Posterior a la inspección el interesado entrega los siguientes registros:

-Matricula de la alcaldía.

-Constancia de fumigación.

-Fotocopia de la cedula si es persona natural o cedula RUC en caso de ser jurídico

-Resolución administrativa emitida por la policía nacional. (los establecimientos que no tengan expendio de bebidas alcohólicas, omitir este requisito).

-Ficha de inspección sanitaria.

## 6.Seguro INSS

Si requieren registrar a sus colaboradores para que gocen de la seguridad social deberá acudir a la sucursal más cercana del instituto nicaragüense de seguridad social (INSS).

### REQUISITOS:

-Inscripción como pequeño negocio MYPIME.

-Llenado de registro patronal.

-presentar documento de identidad de los colaboradores.

-Llenando de ficha de inscripción del asegurado.

-Firma del empleador o de negocio.

### PARA EMPRENDORES QUE DESEEN INICIAR SU PROPIO NEGOCIO.

Visitar la delegación más cercana del ministerio de economía familiar (MEFCCA). De tu departamento llena tu hoja de inscripción. O bien pueden realizarlo a través del portal electrónico: Servicios. Economía familiar. gov.ni

Podes participar en los espacios o plataforma de promoción y comercialización que ofrece el MEFCCA para desarrollar capacidades y habilidades.

**Ejecución:** Al no haber completado el paso de la planeación a través del plan de negocio, no se ejecutó una guía para hacer crecer el negocio, se fueron solventando las necesidades y carencia a través de la experiencia de los propietarios

**Crecimiento:** Después de algunos meses ya se contaba de una línea fija en la cual se cubren más de 100 pulperías y más de 20 distribuidoras en toda la zona norte en las que cada semana o quincenal. Actualmente; se está entregando productos de diferentes variedades

**Madurez:** Esta etapa se espera alcanzar con la ejecución del plan de emprendimiento, de manera efectiva, realizando una toma de decisiones en base a los resultados.

## **II. Marco lógico**

El marco lógico del proyecto es una metodología desarrollada en los inicios de los años 60 por una empresa de consultoría norteamericana, este detalla la estrategia de acción: justificativa, objetivo general, objetivos específicos, actividades, con los respectivos Indicadores y fuentes de Verificación, que forman la base para el Sistema de Monitoreo y Evaluación. También lista los supuestos que deben ser alcanzados (Vivallo, 2021).

Estos entonces se detallan en cada ítem a continuación:

### **2.1 Objetivos del proyecto**

#### **General:**

Desarrollar un plan de emprendimiento para la dulcería López Merlo, en la ciudad de Palacagüina en el periodo 2024.

#### **Específicos**

Identificar a través de herramientas de estudio de mercado la demanda de los productos ofrecidos, las preferencias de los consumidores proponiendo estrategias para la mejora.

Validar los procesos de producción actuales para estandarizar en base a las especificaciones de calidad del producto.

Establecer una estructura organizativa que defina las responsabilidades los recursos humanos de la dulcería.

Determinar el monto de inversión para la ejecución de estrategias de crecimiento en base al análisis de ingresos y costos.

## 2.2 Actividades del proyecto

### 2.2.1 Tiempo

**Tabla 1.** Actividades y tiempos del proyecto

| <b>Actividades</b>   | <b>Tiempo</b>  |
|--|----------------|
| 1. Seleccionar la idea del proyecto                          | 1 día          |
| 2. Generalidades del proyecto                                | 2 días         |
| 3. Elaborar marco lógico del proyecto                        | 2 días         |
| 4. Elaboración de instrumento de la encuesta                 | 3 días         |
| 5. Aplicar la encuesta                                       | 5 días         |
| 6. Analizar los resultados de las encuestas                  | 2 días         |
| 7. Calcular la demanda                                       | 1 día          |
| 8. Investigar la competencia y oferta existente              | 6 días         |
| 9. Elaborar un informe final para el estudio de mercado      | 2 días         |
| 10. Valorar los procesos existentes para cada tipo de dulces | 4 días         |
| 11. Describir los procesos                                   | 3 días         |
| 12. Diagrama de procesos                                     | 6 días         |
| 13. Informe de plan de producción                            | 4 días         |
| 14. Determinar la carga de trabajo                           | 2 días         |
| 15. Elaborar organigrama                                     | 3 días         |
| 16. Determinar los salarios                                  | 4 días         |
| 17. Informe de plan organizacional                           | 3 días         |
| 18. Estimar los costos y gastos                              | 2 días         |
| 19. Estimar los ingresos                                     | 2 días         |
| 20. Calcular el punto de equilibrio de la empresa            | 4 días         |
| 21. Identificar o calcular la utilidad de la empresa         | 3 días         |
| 22. Redactar el informe financiero                           | 6 días         |
| <b>Total:</b>  | <b>71 días</b> |

## 2.2.2 Indicadores

*Tabla 2. Indicadores del estudio*

| <b>Estudio</b>      | <b>Indicador</b>  |
|---------------------|---|
| <b>Mercado</b>      | Porcentaje de aceptación del cliente.<br>Demanda del producto.                    |
| <b>Producción</b>   | Evaluación de los procesos de producción<br>Flujo grama de ejecución del proceso. |
| <b>Organización</b> | Carga/responsabilidades de trabajo.<br>Roles de acuerdo con cargo.                |
| <b>Financiero</b>   | Inversión inicial.<br>Margen de utilidad.<br>Punto de equilibrio.                 |

## 2.3 Medios de verificación

*Tabla 3. Medios de verificación*

| <b>Estudio</b>      | <b>Indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>  |
|---------------------|---|---|
| <b>Mercado</b>      | Porcentaje de aceptación del cliente.<br>Demanda del producto.                                | Resultados de encuestas, procesados gráficamente                                |
| <b>Producción</b>   | Aplicación del proceso/técnica científica (macerado)<br>Flujo grama de ejecución del proceso. | Fotografías del proceso de producción y datos de los requerimientos del proceso |
| <b>Organización</b> | Carga/responsabilidades de trabajo.<br>Roles de acuerdo con cargo.                            | Organigrama<br>Ficha ocupacional  |
| <b>Financiero</b>   | Inversión inicial.<br>Margen de utilidad.<br>Punto de equilibrio.                             | Monto de la inversión<br>Estado de resultado<br>Estado de ingresos y gastos     |

**Fuentes de Datos:** La fuente de datos principal es la primaria a través de la encuesta al segmento de mercado consumidor los cuales son:

En el departamento de Madriz abastecemos 30 pulperías y 4 distribuidoras.

En el departamento de Nueva Segovia: abastecemos 31 pulperías y 5 distribuidoras.

En el departamento de Estelí abastecemos 42 pulperías y 5 distribuidoras.

Para un total de 103 pulperías y 14 distribuidoras, se aplicará a todas las distribuidoras y a una muestra de pulperías, también a los comerciantes y supermercados como público objetivo.

**Ilustración 1.** Cálculo de la muestra

**Calcula el tamaño de tu muestra**

Tamaño de la población ⓘ: 103

Nivel de confianza (%) ⓘ: 90

Margen de error (%) ⓘ: 10

Tamaño de la muestra

**42**

**Nota:** Elaborado según el sitio web (Survey Monkey, 2024).

**Instrumentos de Recolección de Datos:**

Como instrumento de recolección de datos se usó la encuesta ver anexo 1.

**Procedimientos de recolección de Datos:**

El procesamiento de la información se realizó con la ayuda de Google Forms, el cual permite obtener una base de datos y presentar los resultados de manera gráfica para su posterior análisis.

**Periodicidad:** El periodo de investigación es de un único tiempo, donde la toma de datos de los clientes se realizó del 25 al 30 de abril del 2024.

**Validación de Datos:** La validación de los datos se elaboró a través de las herramientas de Google Forms, que permiten dividir por secciones las variables de estudio, evitar datos no validos a través de preguntas de selección múltiple, evitar datos en blanco a través de las opciones obligatorias.

**Documentación:** La documentación se realizó con la ayuda de Microsoft Word, usando sus herramientas de procesamiento de texto

## **2.4 Resultados esperados**

Se espera que Dulcería López Merlo crezca en demandas de dulces y a su vez en personal, herramientas e infraestructura, que tenga estandarización y no perder la calidad de sus productos y así llegar a posicionarse a nivel regional como una empresa conocida por sus excelentes productos. Por tanto, este plan de emprendimiento debe contener los siguientes resultados:

### **Estudio de mercado:**

- Identificación de las características de demanda y preferencias para realizar mejoras o agregar nuevos productos
- Análisis de la competencia y oportunidades para posicionar el producto de manera efectiva.
- Determinación de estrategias que impulsen el crecimiento.

### **2. Plan de producción:**

- Aseguramiento de la capacidad para satisfacer la demanda proyectada sin comprometer la excelencia del producto.
- Valorar los procesos existentes para la optimización de costos y recursos para maximizar la rentabilidad sin descuidar la integridad del sabor y presentación.

### **3. Plan de organización:**

- Establecimiento de roles y responsabilidades claras dentro del equipo encargado de la producción, comercialización y distribución del producto.
- Creación de un ambiente laboral que fomente la creatividad, el compromiso y el trabajo en equipo para impulsar el éxito del proyecto.

#### **4. Plan financiero:**

- Proyección de costos operativos, inversión inicial y punto de equilibrio necesario para el crecimiento del negocio.
- Estimación de ingresos basada en el análisis de la demanda actual, estrategias de precios y proyecciones realistas de ventas.
- Objetivos financieros claros que incluyan niveles de venta y márgenes de rentabilidad de acuerdo con el punto de equilibrio.

### **III. Plan de negocios**

Un Plan de Negocios es “un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos” (Nicaragua Creativa, 2021)

Tener el plan disminuye los riesgos. En este momento que la dulcería está creciendo tiene como objetivo crear estrategias para hacer crecer el negocio.

#### **3.1 Estudio de mercado**

El estudio de mercado “es una función de negocios que vincula otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 8).

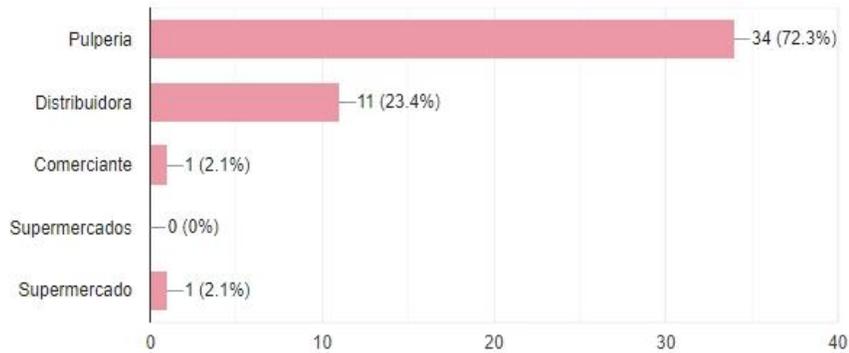
##### **3.1.1 Análisis del mercado**

También explica Ferrell y Hartline (2012, pág 18) que la planeación estratégica depende fuertemente de la disponibilidad e interpretación de la informa realizar y analizar investigaciones, en particular en relación con las necesidades, opiniones y actitudes de sus clientes. Es por ello que se hace necesario una investigación para la planeación de este emprendimiento.

- **Identificación de Clientes Potenciales:**

La identificación y selección del mercado meta es fundamental para el proceso, puesto que los consumidores potenciales comparten necesidades, deseos o características similares. Las características por las que se ha seleccionado el segmento se analizan a continuación:

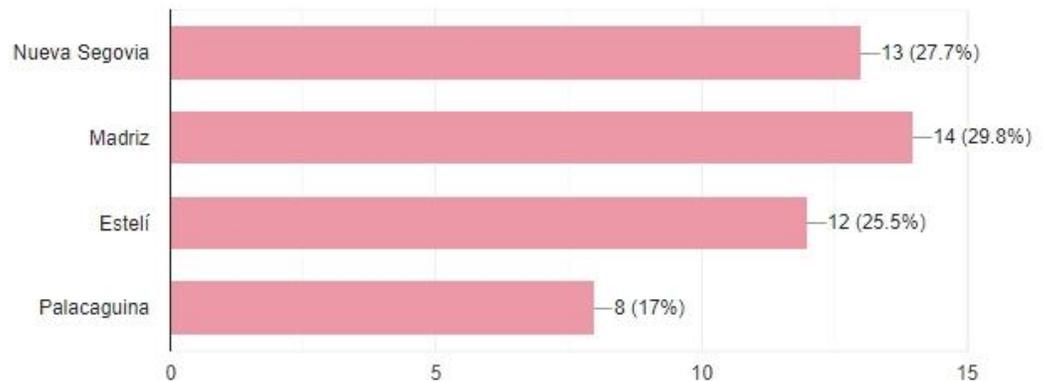
**Ilustración 2. Tipo de clientes**



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El mayor consumidor de los productos de Dulcería López Merlo son las pulperías siendo mercado minorista, en segundo lugar, las distribuidoras siendo mercado mayorista y por último comerciantes independientes.

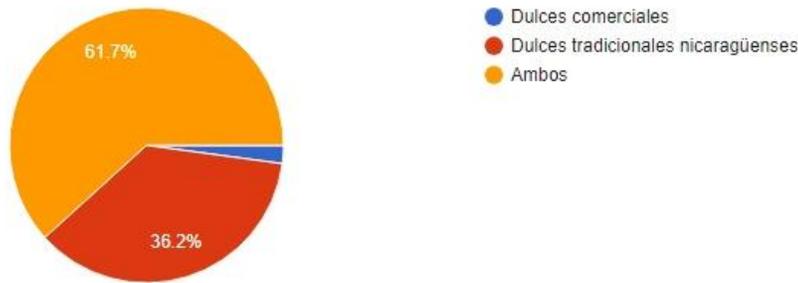
**Ilustración 3. Ubicación de los clientes**



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El lugar de ubicación que cuenta con mayor demanda de dulces artesanales para Dulcería López Merlo es el departamento de Madriz, siendo Nueva Segovia y Estelí los departamentos con un pequeño porcentaje comparado con Madriz.

**Ilustración 4.** Tipos de dulces que vende el cliente



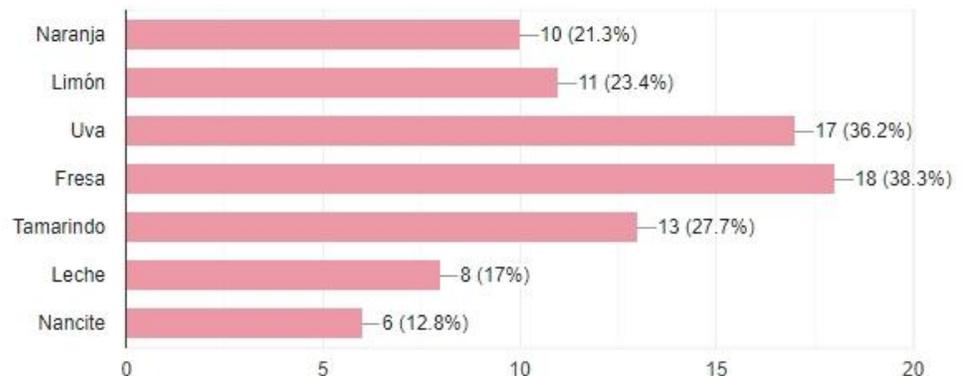
**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

Según la encuesta, los negocios a los que le entrega Dulcería López Merlo venden ambos dulces, artesanales y comerciales en un 61.7%, en segundo lugar, están los negocios que solo venden dulces tradiciones nicaragüenses o sea los que ofrece Dulcería López Merlo con un 36.2% y en último lugar con 2.1 % solo dulces comerciales. Por lo que la venta de dulces no es en gran porcentaje estrictamente dedicada al dulce tradicional, lo que indica competencia directa en el mismo negocio.

- **Características del Producto:**

Comparten color y textura similar entre todos los dulces, variando en sabor y olor, debido al cambio de ingredientes por producto.

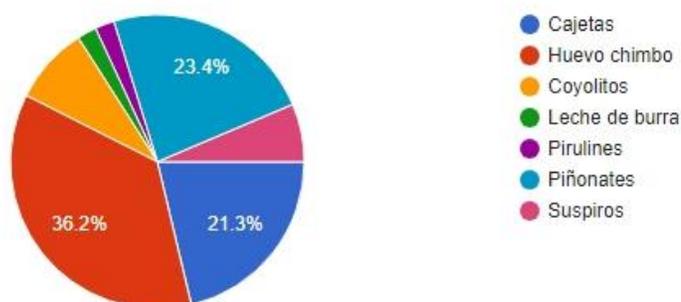
**Ilustración 5.** Tipos de sabores de los dulces



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

Según la encuesta los clientes desean que se implemente la agregación de sabor de fresa en un 38.3%, siendo el sabor de uva el que queda en segundo lugar con un 36.2%, en los últimos lugares están sabor tamarindo con un 27.7%, limón con 23.4%, naranja 21.3%, leche con un 17% y por último el sabor a nancite con un 12.8%. Todos los sabores agregados en la encuesta son de productos cultivables en Nicaragua y productos que pueden ser fácilmente encontrados en el mercado local.

**Ilustración 6.** Producto con mayor demanda



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El producto con mayor demanda en Dulcería López Merlo es el huevo chimbo con 36.2%, piñonates con 23.4%, las cajetas con 21.3% y en menores medidas están los coyolitos, leche de burra, pirulines y los suspiros.

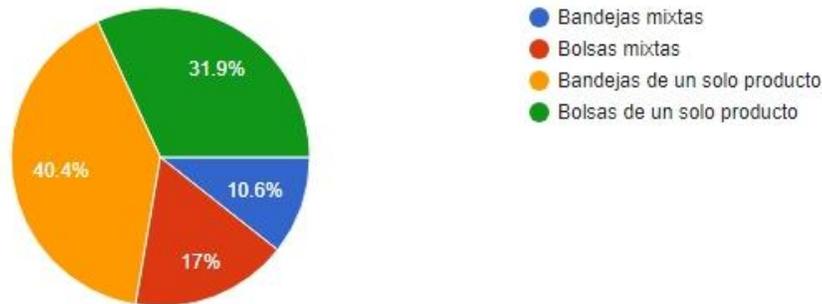
**Ilustración 7.** Están de acuerdo con el tamaño de los productos



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El 100% de los clientes de Dulcería López Merlo está de acuerdo con el tamaño de los productos.

**Ilustración 8.** Preferencias de presentación del producto



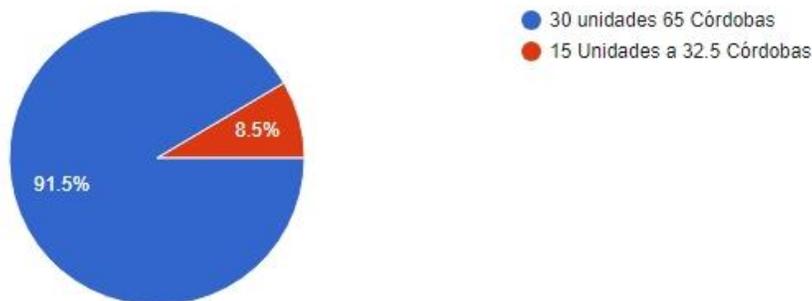
**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

La encuesta da un resultado que los clientes prefieren recibir los productos en bandejas de un solo producto, luego el 31.9% prefiere recibirlos en bolsa de un solo producto, el 17% de los clientes prefieren recibir los productos en bolsas mixtas y la minoría de los clientes con 10.6% prefieren recibir los productos en bandejas mixtas.

### 3.1.2 Análisis de Precios

“El valor del producto es fundamental; si el consumidor considera que es caro, puede ser que no lo haga. Es necesario comparar precios con aquellos productos semejantes para ser competitivos, hay que ofrecer un precio adecuado” (Velázquez Velázquez, 2020).

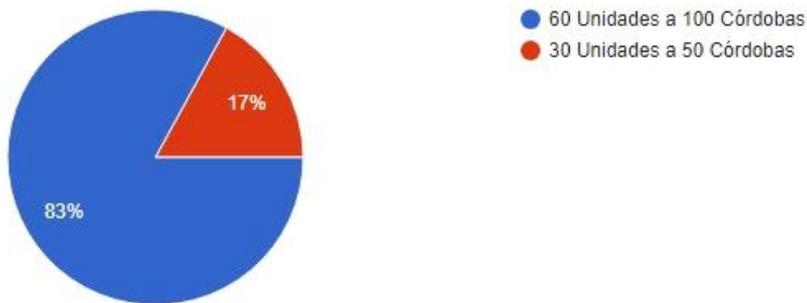
**Ilustración 9.** Preferencia de presentación y precio huevo chimbo



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

Para la mayoría de los clientes de la dulcería con un 91.5%, prefieren 30 unidades a 65 córdobas y la minoría de los clientes con un 8.5% prefieren 15 unidades a 32.5 córdobas.

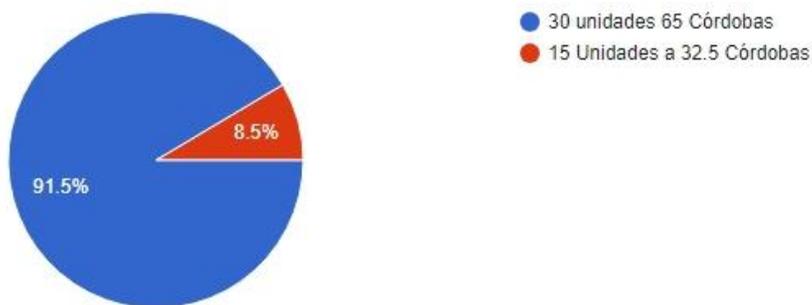
**Ilustración 10.** Preferencia de presentación y precio coyolitos



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio aceptable para los coyolitos es 60 unidades a 100 córdobas, donde la minoría con un 17% prefiere 30 unidades a 50 córdobas.

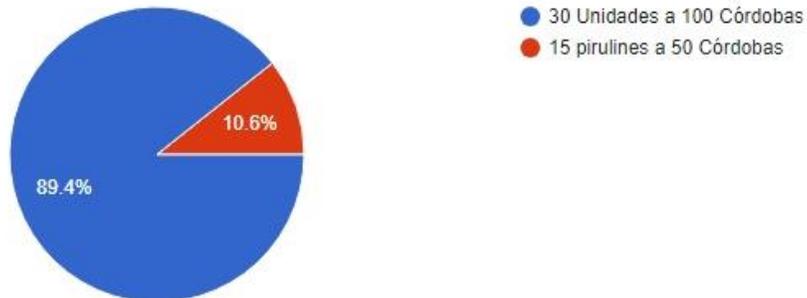
**Ilustración 11.** Preferencia de presentación y precio huevo chimbo



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio aceptable para los huevos chimbos es de 30 unidades a 65 córdobas, siendo la minoría el 8.5% que prefieren 15 unidades a 32.5 córdobas.

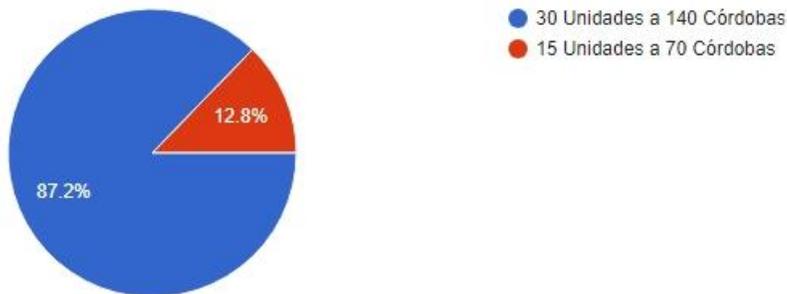
**Ilustración 12.** Preferencia de presentación y precio pirulin



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio aceptado para el pirulin es de 30 unidades a 100 córdobas, la minoría de los clientes con un 10.6% prefieren 15 pirulines a 50 córdobas.

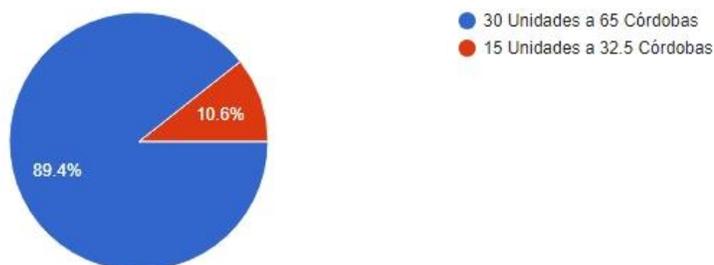
**Ilustración 13.** Preferencia de presentación y precio piñonates



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio más aceptado para los piñonates es de 30 unidades a 140 córdobas, la minoría de los clientes siendo el 12.8% prefieren 15 unidades a 70 córdobas.

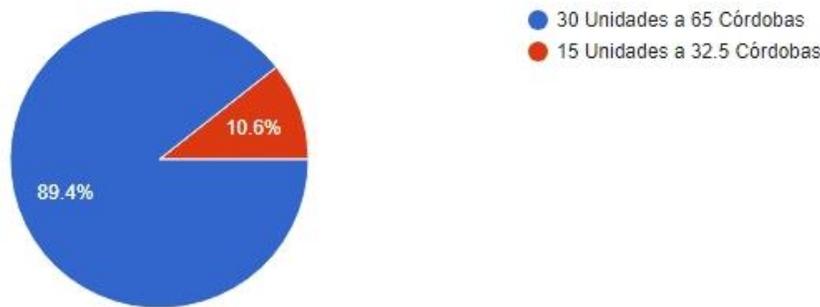
**Ilustración 14.** Preferencia de presentación y precio leche burra



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio aceptado para la leche de burra es de 30 unidades a 65 córdobas, la minoría de los clientes con un 10.6% prefieren 15 unidades a 32.5 córdobas.

**Ilustración 15.** Preferencia de presentación y precio suspiros



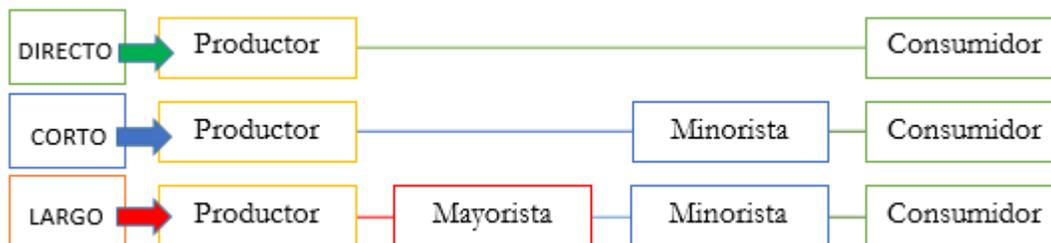
**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

El precio aceptado para los suspiros es de 30 unidades a 65 córdobas, la minoría de los clientes con un 10.6% prefieren 15 unidades a 32.5 córdobas.

### 3.1.3 Canal de Distribución

Hace referencia al medio por el cual un producto o servicio llega al cliente. Su objetivo es asegurar el desplazamiento eficiente de mercancías desde su punto de origen hasta su punto de destino, ya sea a intermediarios, clientes o centros de almacenamiento. (Ferrell & Hartline, 2012).

**Figura 16.** Longitud del canal de distribución



**Nota:** Tomado de Ferrell y Hartline, (2012).

**Canal directo:** la dulcería no cuenta con un puesto de venta al que lleguen directamente los consumidores, sin embargo, hay clientes que por la cercanía llegan directamente.

**Canal mayorista:** El segmento de mercado mayorista como distribuidoras con el que se mantiene una cercana relación para que vendan los productos a otros canales minoristas. Como medio de transporte se utilizan dos vehículos para la entrega de los productos en los diferentes puntos de venta.

**Canal minorista:** El canal minorista como: pulperías, kioscos son los mayores clientes de la dulcería y los más cercanos con al consumidor final.

**Ilustración 17.** Formas de realizar un pedido



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

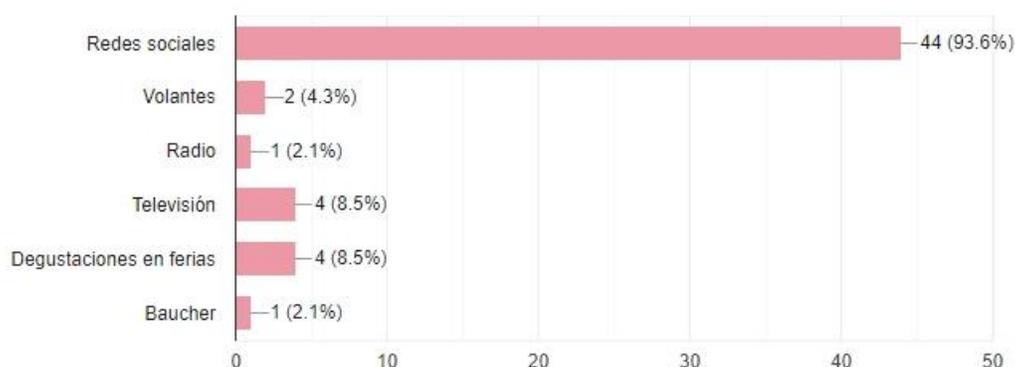
La encuesta arroja que la mejor opción para hacer pedido es cuando el distribuidor hace visita al cliente, con un 55.3%, en segundo lugar, por teléfono con un 38.3%, en tercer lugar, los clientes prefieren vía WhatsApp en un 17% y en último lugar los clientes prefieren personalmente en el negocio con un 8.5%.

### **3.1.4 Promoción del producto**

“La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o un servicio en un mercado determinado, ayudará a acelerar el proceso de venta” (Velázquez Velázquez, 2020)

Para la publicidad y promoción del producto se ha considerado valorar la presencia en las redes sociales, también agregar rótulos y banner en los puntos de venta, uso de tarjetas de presentación y entregarlas a clientes potenciales.

**Ilustración 18.** Medio de preferencia para promocionar la dulcería



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

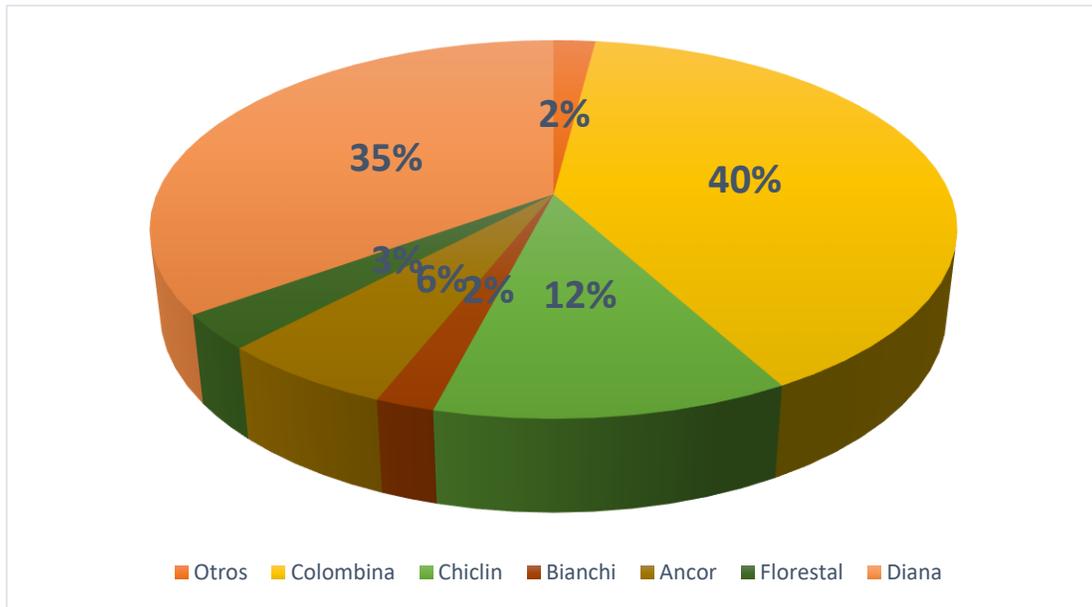
Los clientes prefieren que Dulcería López Merlo se promocioe en las Redes Sociales, con un 93.6%, en segundo lugar, prefieren que haya promoción en televisión y degustaciones en feria con un 8.5% respectivamente, luego quieren que haya promoción en volantes y en último lugar hay clientes que quieren que haya promoción en baucher y en la radio con 2.1% respectivamente.

### **3.1.5 Análisis de la Competencia**

El análisis de la competencia implica conocer capacidades recursos, estrategias y ventajas competitivas de una empresa o negocio, en base a dicho análisis se podrán tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible (Ulloa & Davila, 2023).

A pesar de que se tiene competencia en los departamentos del norte de Nicaragua se consta con una gran demanda de todos los productos elaborados en Dulcería López Merlo.

**Ilustración 19.** Proveedor al que le compran dulces



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

En dulces artesanales se evidencia que no hay competencia directa, sin embargo, la competencia para productos sustitutos cuyas marcas como Colombina, Diana y Chiclin son representativas.

**Colombina** distribuida en Nicaragua por Diinsa es una compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Cuenta con más 90 años de experiencia en brindar productos bajo un modelo de gestión integral y transparente a sus clientes y consumidores alrededor del mundo. Fabrican y comercializan alimentos de diferentes categorías (Diinsa, 2024).

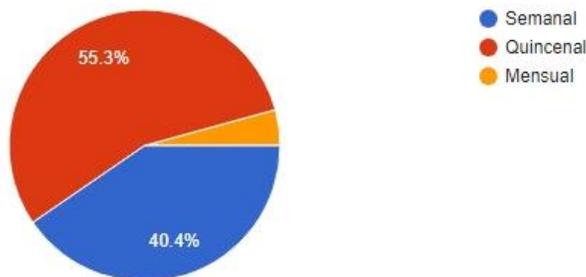
**DIANA:** a la fecha, satisface a sus consumidores en 7 países: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Belice y EE. UU., con su oferta de marcas icónicas que se han construido sobre una sólida herencia. Actualmente DIANA cuenta con 18 centros de distribución en toda la región (incluyendo 4 distribuidores externos adicionales). La compañía comercializa más de 50 marcas entre productos salados, confitería y galletas, con una cartera de más de 270 SKUs.

### 3.1.6 Evaluación de la Demanda

El análisis de la demanda proporciona información crucial para las empresas al comprender las fuerzas que impulsan las decisiones de compra de los consumidores. Esto les permite ajustar sus estrategias comerciales de manera efectiva para satisfacer las necesidades del mercado y mantener una ventaja competitiva. (Ferrell & Hartline, 2012)

Es un proceso integral que se enfoca en evaluar y comprender los factores que influyen en la cantidad de un bien, como lo son los dulces que ofrece dulcería López Merlo, evaluar la cantidad de productos que compran, como coyolitos, huevos chimbos, cajetas, leche de burra, pirulines, piñonates y suspiros.

**Ilustración 20.** Frecuencia que realizan pedidos



**Nota:** Datos según encuestas a clientes.

Según la encuesta la mayoría de los clientes hacen pedidos cada quincena, luego con un 40.4% están los clientes que hacen pedido semanal y por último los clientes que hacen pedido mensual.

Según los registros de la propietaria Merlo Araúz (2024) distribuidora Merlo mensualmente está surtiendo las siguientes cantidades:

**Tabla 4.** Ventas mensuales para el periodo junio 2024

| Descripción del producto | Cantidad mensual | % Ponderación<br>Proyectada |
|--------------------------|------------------|-----------------------------|
| Huevos Chimbos           | 800.00 Bolsas    | 38%                         |
| Cajeta de leche          | 160.00 Bolsas    | 8%                          |
| Coyolito                 | 120.00 Bolsas    | 6%                          |
| Suspiros                 | 336.00 Bolsas    | 16%                         |
| Piñonate                 | 320.00 Bolsas    | 15%                         |
| Pirulines                | 280.00 Bolsas    | 13%                         |
| Leche de burra           | 80.00 Bolsas     | 4%                          |
| <b>Total</b>             | <b>2096</b>      | <b>1</b>                    |

**Nota:** Las ventas han sido estables para el periodo, aunque la propietaria ha tenido más pedidos, no se elaboran por falta de personal. El % de Ponderación proyectada se obtiene de cantidad total de bolsas vendidas de cada producto entre bolsas totales de venta.

Los huevos chimbos se empaican en bolsas de 30 unidades

Las cajetas se empaican en bolsas de 60 unidades

Los coyolitos se empaican en bolsas de 60 unidades

Los suspiros se empaican en bolsas de 30 unidades

Los piñonates se empaican en bolsas de 30 unidades

La leche de burra se empaica en bolsas de 30 unidades

Los pirulines se empaican en bolsas de 30 unidades

### **3.1.7 Estrategias de comercialización**

Las estrategias de dulcería es la entrega a pulperías, distribuidora y participación y degustaciones en ferias municipales y departamentales, presentación de muestras a nuevos clientes, creación de nuevas rutas comerciales.

Las 4P's es un modelo que enmarca cuatro elementos clave de marketing diseñados para construir la marca y el negocio de forma coherente. Al desarrollar las 4P's se puede abarcar de forma sistémica las diferentes áreas del negocio y sus interacciones para poder ofrecer un producto o servicio diferente de la competencia. A continuación, se definirá el modelo de negocio en base al análisis mencionado (Ulloa & Davila, 2023).

- **Producto**

**Diversificar los productos con sabores**, aprovechando la materia prima local, con calidad adquirida bajo normas de higiene y seguridad para obtener un producto natural con alto grado de calidad y sabor.

**Mejorar el diseño** de cada dulce tradicional se innovará sin perder el atributo tradicional, los cuales son totalmente perceptibles por la clientela debido a la tradición.

**Capacitarse y divulgar las Buenas Prácticas de Manufacturas** ya que el ministerio de Salud ha otorgado licencia Sanitaria, para que los clientes valoren la inocuidad de los productos:

Los productos elaborados son:

- Cajeta de Coyolitos: es un producto elaborado a base de banano y azúcar
- Cajeta de Piñonate: papaya azúcar y clavo de olor o canela
- Huevos chimbos: decorados con aspectos llamativos de color blanco, verde rosado elaborado a base de maíz y leche.
- Suspiro: elaborado a base de clara de huevo y azúcar
- Churritos: Masa de maíz, aceite vegetal, dulce, canela y sal
- Cajetas de leche: Azúcar, leche y canela

Se agregarán como productos:

- Leche burra
- Pirulines

**Mejorar la presentación de los productos**, se tiene una etiqueta, pero no se incluye en todos los productos, se empaca en celofán, pero solo los pedidos especiales, por tanto, una estrategia es estandarizar para todos los pedidos.

- **Plaza o distribución**

Actualmente la dulcería ha avanzado en el posicionamiento de sus dulces a través de pulperías minoristas en los departamentos de Estelí y Madriz. También se cuenta con un punto de venta, en donde se acopia y almacena la materia prima.

Se ha definido la estrategia de distribución **mediante entrega directa** lo cual lo conocemos como nivel "0". También se valora la forma interactuar y solicitar pedidos, a través de redes sociales como WhatsApp Bussines y Facebook, teniendo en cuenta el costo de entrega si sale de la ruta de entrega actual.

Una estrategia para posicionar es buscar **acceso a los mercados campesinos** que se realizan en la ciudad de Estelí, los viernes y sábados en el parque central de esta ciudad.

- **Precio**

Los precios **se han fijado en base a los costos que actualmente se comercializan en el mercado**, los cuales están detallados en la estructura de costo (Ver tablas 29).

- **Promoción y publicidad**

La Estrategia de promoción y publicidad estará enfocada en lograr mayor **reconocimiento y posicionamiento** con la población meta al ofrecer productos en base a la necesidad y satisfacción **en la zona geográfica**.

**Apertura de una página en Facebook** permitirá incursionar en un mercado más amplio al dará a conocer los dulces con sus atributos.

Realización de **degustaciones en las ferias** que se participe para que el público pueda conocer el sabor de los productos. También en las fiestas patronales, fiestas religiosas de Palacagüina y municipios de la periferia, promocionando el

producto, donde se realizará degustación de productos con el propósito de aumentar la cantidad de público

Vendaje para el público o clientela actuales se les **obsequiará vendaje** por cada bolsa de dulces que adquieren para mantener su fidelización

**Participación de ruedas de negocio:** que son promovidas por el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa MEFCCA

**Regalías para los consumidores,** cuyo fin está encaminado a degustar de un sabor único, original y tradicional de nuestros dulces y productos panaderos, pero con un significativo valor agregado como es el procesamiento y empaque que garantizan la seguridad que lo realizaremos como parte de la innovación.

**Descuentos,** especialmente para las temporadas especiales y en ferias gastronómicas.

**Inclusión en rutas turísticas,** tal como la ruta del café y geoparque rio Coco, con el propósito de atraer a turistas nacionales e internacionales.

La estrategia de publicidad estará contenida por los siguientes elementos

- Brochures
- Banner
- Tarjetas de presentación
- Catálogo de productos en WhatsApp Business
- Página en Facebook

- **Ubicación**

Dulcería López Merlo se encuentra ubicado en un área estratégicamente comercial Frente a “Promotora de Desarrollo Cooperativo de Las Segovia, Sociedad Anónima. PRODECOOP, S.A. con fácil acceso para recibir sin

contratiempo la materia prima, y que permita también a la clientela y público en general comprar el producto con facilidad en caso de que fuera necesario.

### **3.2. Plan de producción**

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entradas”, denominados factores, que son transformadas en elementos “salidas”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades” (Nicaragua Creativa, 2021).

El proceso producción se inicia con la elaboración de uno o varios productos de acuerdo con un proceso, fórmula o receta determinada en la cual se detalla la cantidad de insumos que se requiere para elaborar cada tipo o cada proceso y el tiempo asignado en cada etapa del proceso.

#### **3.2.1 Descripción del proceso de producción**

El proceso de producción estará orientado a detalle de los pasos para elaborar cada tipo de producto el volumen de producción, el cual parte de la proyección de la demanda.

De forma general los productos tienen los procesos siguientes que comparten en la producción, pero se detallará cada uno de ellos utilizando los flujogramas de procesos.

- **Adquisición de materia prima:** La materia prima será adquirida en distribuidoras con el fin de conseguir precios más baratos y aprovechando los días de entrega de productos en el municipio de Estelí. Las papayas y la leche para la elaboración de piñonates se adquieren con personas que se dedican a la agricultura en las comunidades cercanas al emprendimiento.
- **Preparación de porciones de materia prima:** Para el proceso de producción se llevará registro de la cantidad de materia prima requerida,

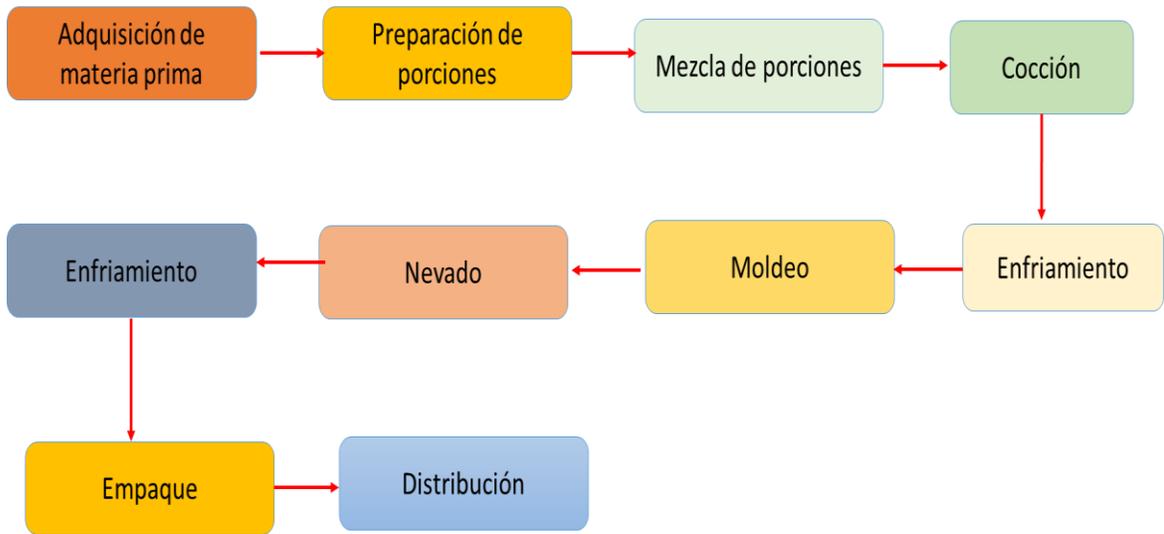
razón por la cual se realizará pesaje de esta de acuerdo con el número de dulces de cada tipo que se elaborará por día.

- **Limpieza o rayado:** En el caso de la papaya se realizará un proceso de rayado de este ingrediente y trituración en el caso del banano para lograr la consistencia que se requiere.
- **Cocción y mezcla con otros ingredientes:** En el caso de la cajeta se pasará a cocerla las ollas especiales, en donde se combina con otros ingredientes, tales como azúcar, agua, azúcar, en el caso de los Coyolitos se cocerá el maíz, y se pasará por el molino, además de agregar canela, leche y clavo de olor con la cantidad de agua necesaria.
- **Enfriamiento:** En esta fase se vierte en la mesa de frío a temperatura ambiente, se deja reposar durante 30 minutos.
- **Empaque:** Luego de pasar el proceso de enfriamiento se procederá a realizar empaque usando la indumentaria necesaria (gorros, gabachas, guantes) dando cumplimiento a las normas de inocuidad
- **Distribución:** Luego se procede a empacar los productos y se procede a la distribución en los puntos de ventas

“Los diagramas de bloques en los procesos de producción son utilizados para indicar la manera en que se elabora cierto producto detallando el nombre del proceso y su secuencia a través de flechas” (Perdomo y otros, 2024).

### **Huevos chimbos**

*Ilustración 21. Diagrama de bloques para el proceso de elaboración de Huevos Chimbos*



**Ilustración 22.** Proceso de elaboración Huevos Chimbos

Recepción de materia prima      preparación y mezcla de porciones



cocción

enfriamiento y moldeo de miel



preparación de nevado

recubrimiento de nevado



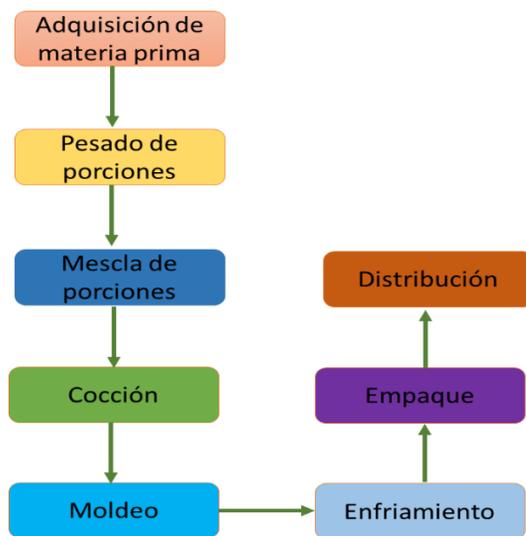
enfriamiento



empacado



**Ilustración 23.** Diagrama de bloques para el proceso de producción de cajeta de leche



**Ilustración 24.** El proceso de producción de cajeta de leche

Adquisición de materia prima y pesado



mezclado de porciones



Mezclado de porciones



Mezclado de porción



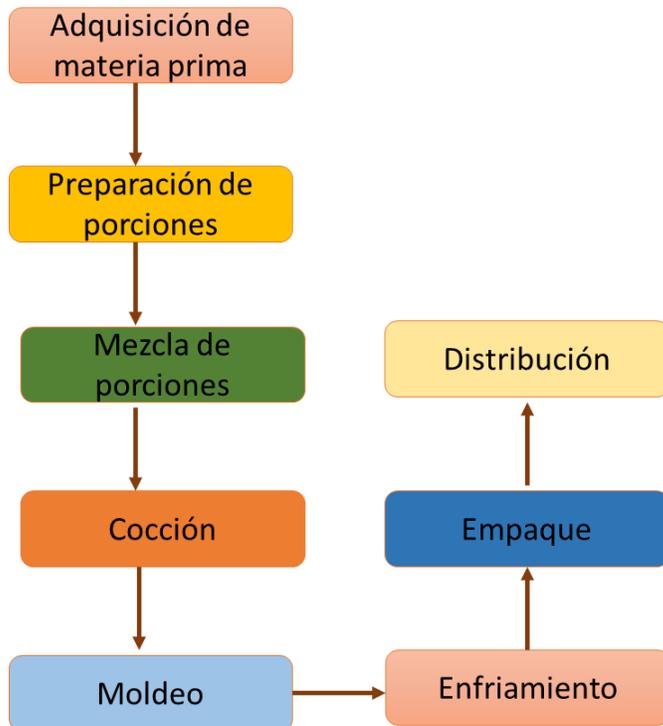
cocción



Moldeo



**Ilustración 25.** Diagrama de bloques para el proceso de producción de coyolitos



**Ilustración 26.**Proceso de producción de coyolitos

Recepción de materia prima



Cocción



mezcla de porciones



enfriamiento



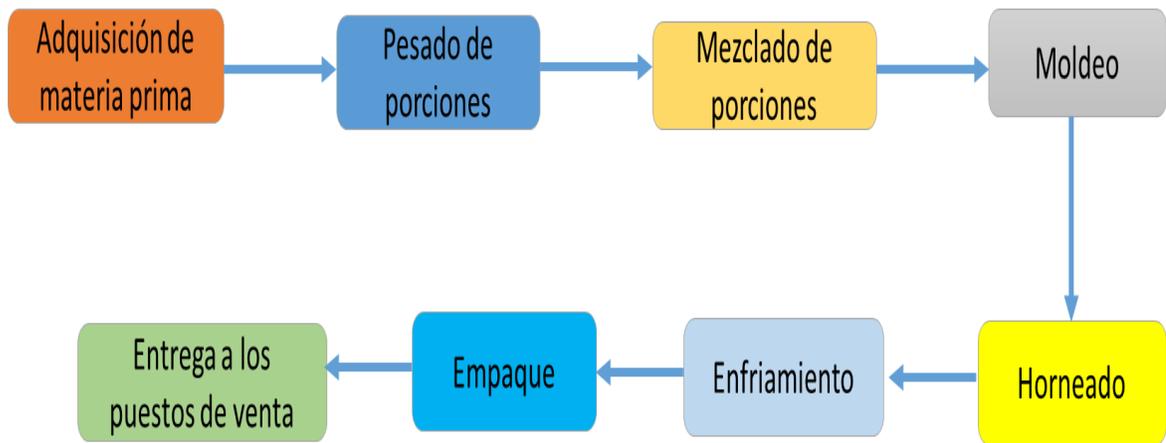
moldeo y enfriamiento



empacado



**Ilustración 27.** Diagrama de bloques para el proceso producción de suspiros



**Ilustración 28.** Proceso de producción de suspiros

Adquisición de materia prima



pesado de porciones



Mezclado de porciones

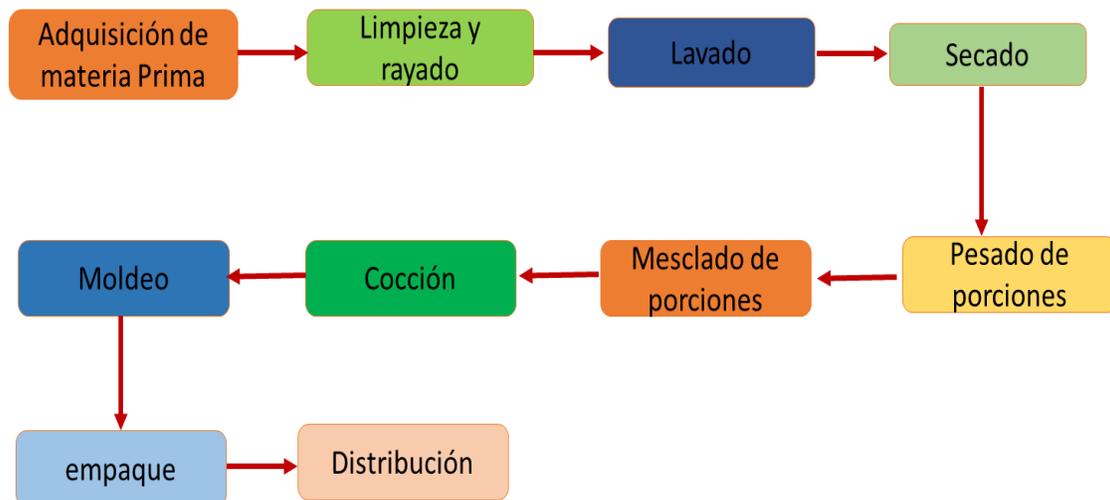


Moldeo





**Ilustración 29.** Diagrama de bloques proceso de producción de piñonates



**Ilustración 30.** Proceso de producción de piñonates

Adquisición de materia prima



limpieza y rayado



Lavado



secado



pesado de porciones



Mezclado de porciones



Cocción



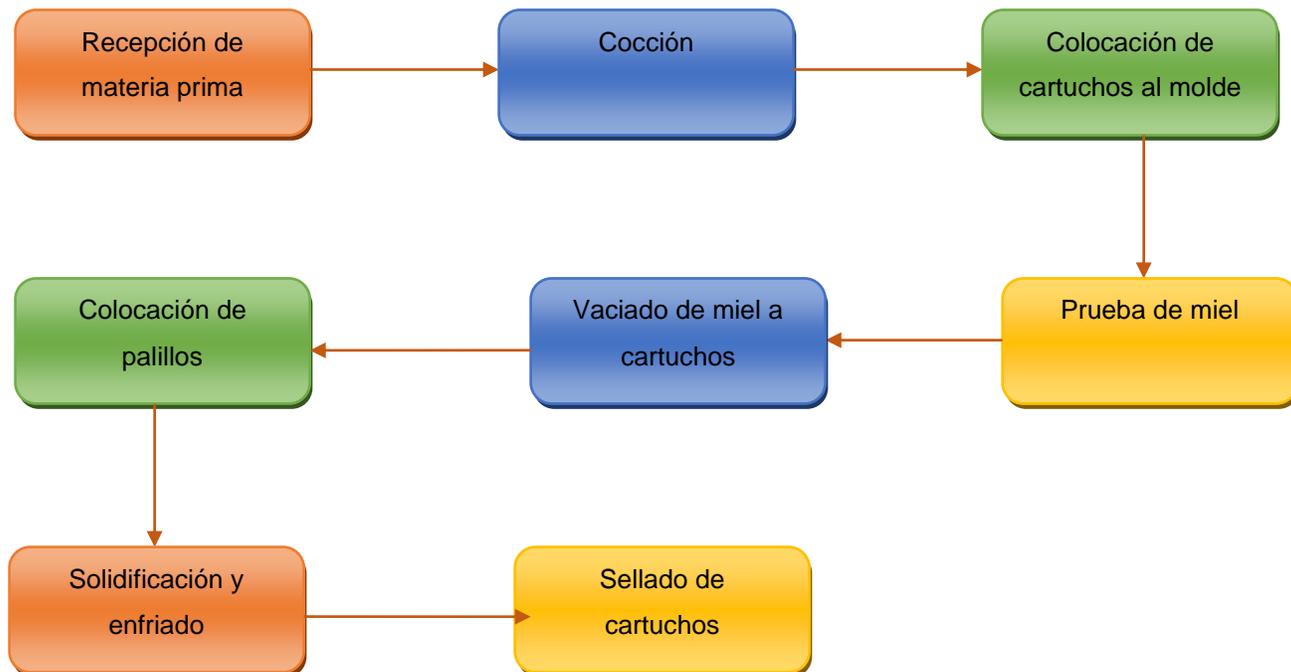
Moldeo.



empaque



**Ilustración 31.** Diagrama de bloque proceso elaboración pirulines



**Ilustración 32. Proceso de producción de pirulines**

Recepción de materia prima



cocción



Colocación de cartuchos en el molde prueba de miel



Vaciado de miel a cartuchos

colocación de palillos

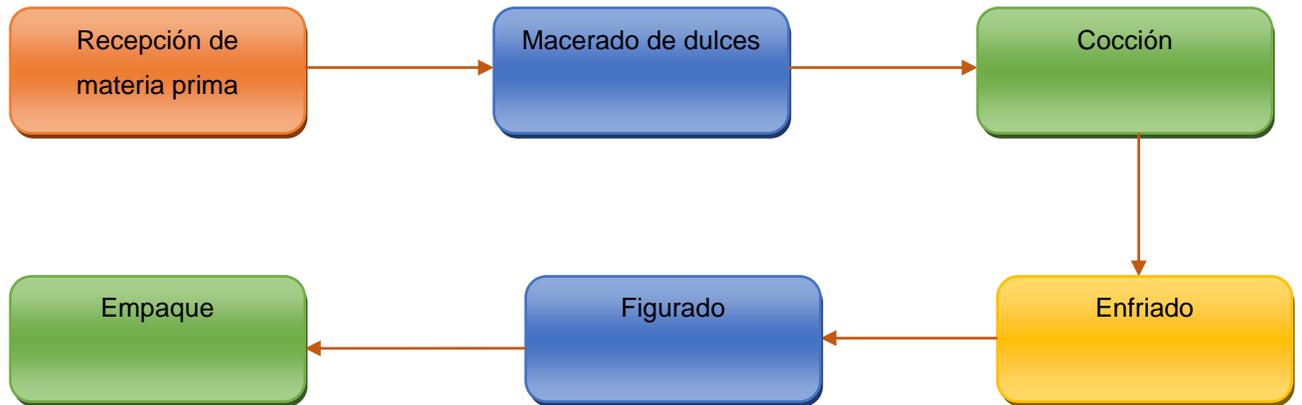


Solidificación y enfriado

sellado de cartuchos



**Ilustración 33.** Diagrama de bloque Proceso de producción de leche de burra



**Ilustración 34.** Proceso de producción de leche de burra

Recepción de materia prima



macerado de dulces



Cocción



Enfriado



Figurado



Empaque



Todos estos procesos deben ser acompañados de una **gestión de calidad** que consiste en realizar actividades mediante las que el emprendimiento determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados en función del conjunto de propiedades y características de un producto para satisfacer necesidades, gustos y preferencias, del consumidor (Instituto Nacional Tecnológico [INATEC], 2020).

Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros.

Se recomienda para crear un sistema de gestión de calidad cumplir con:

- Tener claro que las necesidades de sus clientes, con conversaciones en la entrega o consultas a través de encuestas.
- Fomentar el liderazgo con la responsabilidad de propiciar un ambiente interno que invite a los trabajadores a involucrarse plenamente en la consecución de los objetivos.
- La motivación del personal es clave, por ello se recomiendan incentivos en navidad, día de las madres, padres, viáticos de alimentación.
- Planificar las actividades, principalmente la compra de materias primas, siempre realizando procesos de cotizaciones, creando relaciones con los proveedores que favorezcan la entrega a domicilio, la mejora en los precios y las características de calidad deseables de acuerdo con cada tipo de dulce.
- Capacitarse con MEFCCA o INATEC, en gestión de calidad.
- Aplicar la norma 11006-02 Norma Técnica de Requisitos Básicos para la Inocuidad de Productos y Subproductos de Origen Vegetal.
- Atender las normas sanitarias del MINSA para mantener licencia sanitaria.

### **3.2.2 Capacidad de producción**

La capacidad de producción de un emprendimiento sea que ofrezca bienes tangibles o intangibles, es un factor esencial de su organización operativa, para

poder elaborar su portafolio de productos, según unos estándares, en términos de forma externa, estructura interna, funcionalidad, calidad, cantidad y oportunidad exigidas por los clientes (Nicaragua Creativa, 2021).

La capacidad de producción en dulcería López Merlo, esta dada bajo el **sistema de producción por pedidos**. El propio pedido o encargo sirve de base para la elaboración del plan de producción del producto y o servicio.

“La planeación de la Producción verifica los otros encargos en proceso de producción confrontándolos con la capacidad de producción ya ocupada y la capacidad disponible para ejecutarlo” (Nicaragua Creativa, 2021).

En la dulcería lo que limita la capacidad de producción es la **disponibilidad de mano de obra**, distintos factores sociales y económicos han provocado en Nicaragua que la mano de obra sea escasa, por tanto, solo se toman ordenes de pedidos que se puedan cumplir con respecto a este factor (Ver tabla No.4).

### 3.2.3 Gestión de inventario.

La gestión de inventario es el proceso de coordinar el flujo de mercancías en una empresa en un ciclo continuo de pedidos, almacenamiento, producción, venta y reposición de bienes (Alvear Muñoz, 2015).

A continuación, se muestran los requerimientos de materias primas según la capacidad de producción por día.

**Tabla 5.** *Requerimientos de materia prima Huevos Chimbos*

| Huevos Chimbos |             |        |          | Cantidad: |       | 100 bolsas    |
|----------------|-------------|--------|----------|-----------|-------|---------------|
| No             | Descripción | U/M    | Cantidad | P/U       |       | Total         |
| 1              | Dulce       | Unidad | 20       | C\$       | 45.00 | C\$<br>900.00 |
| 2              | Maíz        | Libras | 12       | C\$       | 10.00 | C\$<br>120.00 |
| 3              | Leche       | Litros | 8        | C\$       | 25.00 | C\$<br>200.00 |

| <b>Huevos Chimbos</b> |                    |            |                 | <b>Cantidad:</b> |        | <b>100 bolsas</b> |                 |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| <b>No.</b>            | <b>Descripción</b> | <b>U/M</b> | <b>Cantidad</b> | <b>P/U</b>       |        | <b>Total</b>      |                 |
| 4                     | Huevos             | Cajilla    | 3               | C\$              | 165.00 | C\$               | 495.00          |
| 5                     | Azúcar             | Libras     | 28              | C\$              | 15.00  | C\$               | 420.00          |
| 6                     | Leña               | Unidad     | 10              | C\$              | 5.00   | C\$               | 50.00           |
| 7                     | Bolsas             | Paquete    | 1               | C\$              | 45.00  | C\$               | 45.00           |
| 8                     | Etiquetas          | Unidad     | 100             | C\$              | 2.00   | C\$               | 200.00          |
| <b>Total</b>          |                    |            |                 |                  |        | C\$               | <b>2,430.00</b> |

**Tabla 6.** Requerimientos de materia prima Cajeta de Leche

| <b>Cajeta de leche</b> |                    |            |                 | <b>Cantidad:</b> |       | <b>22 bolsas</b> |                 |
|------------------------|--------------------|------------|-----------------|------------------|-------|------------------|-----------------|
| <b>No.</b>             | <b>Descripción</b> | <b>U/M</b> | <b>Cantidad</b> | <b>P/U</b>       |       | <b>Total</b>     |                 |
| 1                      | Leche              | Litros     | 20              | C\$              | 25.00 | C\$              | 500.00          |
| 2                      | Arroz              | Libras     | 4               | C\$              | 20.00 | C\$              | 80.00           |
| 3                      | Azúcar             | Libras     | 30              | C\$              | 15.00 | C\$              | 450.00          |
| 4                      | Leña               | Unidad     | 8               | C\$              | 5.00  | C\$              | 40.00           |
| 5                      | Bolsas             | Unidad     | 22              | C\$              | 0.45  | C\$              | 9.90            |
| 6                      | Etiquetas          | Unidad     | 22              | C\$              | 2.00  | C\$              | 44.00           |
| <b>Total</b>           |                    |            |                 |                  |       | C\$              | <b>1,123.90</b> |

**Tabla 7.** Requerimientos de materia prima Coyolito

| <b>Coyolito</b> |                    |            |                 | <b>Cantidad:</b> |       | <b>30 bolsas</b> |                 |
|-----------------|--------------------|------------|-----------------|------------------|-------|------------------|-----------------|
| <b>No.</b>      | <b>Descripción</b> | <b>U/M</b> | <b>Cantidad</b> | <b>P/U</b>       |       | <b>Total</b>     |                 |
| 1               | Banano             | Unidad     | 160             | C\$              | 2.00  | C\$              | 320.00          |
| 2               | Azúcar             | Libras     | 50              | C\$              | 15.00 | C\$              | 750.00          |
| 3               | Leña               | Unidad     | 8               | C\$              | 5.00  | C\$              | 40.00           |
| 4               | Bolsas             | Paquete    | 30              | C\$              | 0.45  | C\$              | 13.50           |
| 5               | Etiquetas          | Unidad     | 30              | C\$              | 2.00  | C\$              | 60.00           |
| <b>Total</b>    |                    |            |                 |                  |       | C\$              | <b>1,183.50</b> |

**Tabla 8.** Requerimientos de materia prima Suspiros

| <b>Suspiros</b> |                    |            |                 | <b>Cantidad:</b> |     | <b>32 bolsas</b> |     |
|-----------------|--------------------|------------|-----------------|------------------|-----|------------------|-----|
| <b>No.</b>      | <b>Descripción</b> | <b>U/M</b> | <b>Cantidad</b> | <b>P/U</b>       |     | <b>Total</b>     |     |
| 1               | Huevos             | Cajilla    | 3               | C\$              | 165 | C\$              | 495 |

|              |           |         |    |          |                   |
|--------------|-----------|---------|----|----------|-------------------|
| 2            | Azúcar    | Libras  | 18 | C\$ 15   | C\$ 270           |
| 3            | Leña      | Unidad  | 4  | C\$ 5    | C\$ 20            |
| 4            | Bolsas    | Paquete | 32 | C\$ 0.45 | C\$ 14.4          |
| 5            | Etiquetas | Unidad  | 32 | C\$ 2    | C\$ 64            |
| <b>Total</b> |           |         |    |          | <b>C\$ 863.40</b> |

**Tabla 9. Requerimientos de materia prima Piñotate**

| Piñonate     |             |        | Cantidad: |           | 40 bolsas  |                 |
|--------------|-------------|--------|-----------|-----------|------------|-----------------|
| No.          | Descripción | U/M    | Cantidad  | P/U       | Total      |                 |
| 1            | Papaya      | Unidad | 34        | C\$ 20.00 | C\$        | 680.00          |
| 2            | Azúcar      | Libras | 120       | C\$ 15.00 | C\$        | 1,800.00        |
| 3            | Colorante   | Unidad | 1         | C\$ 25.00 | C\$        | 25.00           |
| 4            | Leña        | Unidad | 12        | C\$ 5.00  | C\$        | 60.00           |
| 5            | Bolsas      | Unidad | 40        | C\$ 0.45  | C\$        | 18.00           |
| 6            | Etiquetas   | Unidad | 40        | C\$ 2.00  | C\$        | 80.00           |
| <b>Total</b> |             |        |           |           | <b>C\$</b> | <b>2,663.00</b> |

**Tabla 10. Requerimientos de materia prima Pirulines**

| Pirulines    |             |        | Cantidad: |           | 21 bolsas  |               |
|--------------|-------------|--------|-----------|-----------|------------|---------------|
| No.          | Descripción | U/M    | Cantidad  | P/U       | Total      |               |
| 1            | Azúcar      | Libras | 28        | C\$ 15.00 | C\$        | 420.00        |
| 2            | Limón       | Unidad | 14        | C\$ 5.00  | C\$        | 70.00         |
| 3            | Colorante   | Unidad | 1         | C\$ 25.00 | C\$        | 25.00         |
| 4            | Cartuchos   | Unidad | 630       | C\$ 0.40  | C\$        | 252.00        |
| 5            | Leña        | Unidad | 4         | C\$ 5.00  | C\$        | 20.00         |
| 6            | Bolsas      | Unidad | 21        | C\$ 0.45  | C\$        | 9.45          |
| 7            | Etiquetas   | Unidad | 21        | C\$ 2.00  | C\$        | 42.00         |
| <b>Total</b> |             |        |           |           | <b>C\$</b> | <b>838.45</b> |

**Tabla 11. Requerimientos de materia prima Leche de burra**

| Leche de burra |             |            | Cantidad: |           | 40 bolsas |        |
|----------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| No.            | Descripción | U/M        | Cantidad  | P/U       | Total     |        |
| 1              | Dulce       | Paquete    | 10        | C\$ 45.00 | C\$       | 450.00 |
| 2              | Margarina   | Libra      | 3         | C\$ 65.00 | C\$       | 195.00 |
| 3              | Crema       | Libra      | 3         | C\$ 50.00 | C\$       | 150.00 |
| 4              | Maizena     | Caja 80 gr | 2         | C\$ 45.00 | C\$       | 90.00  |
| 5              | Leche       | Litros     | 4         | C\$ 25.00 | C\$       | 100.00 |
| 6              | Vainilla    | Onzas      | 4         | C\$ 15.00 | C\$       | 60.00  |

|              |                |        |     |     |      |            |                 |
|--------------|----------------|--------|-----|-----|------|------------|-----------------|
|              | Bolsas         | Unidad | 40  | C\$ | 0.45 | C\$        | 18.00           |
| <b>7</b>     | Papel Encerado | Unidad | 120 | C\$ | 0.40 | C\$        | 48.00           |
| <b>8</b>     | Etiquetas      | Unidad | 40  | C\$ | 2.00 | C\$        | 80.00           |
| <b>Total</b> |                |        |     |     |      | <b>C\$</b> | <b>1,191.00</b> |

Una metodología de gestión de inventarios es “**la producción continua** en la que las materias primas generalmente se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario” (Ávila , 2010). Esta metodología es recomendada al emprendimiento, pues considera una **demanda en base a pedidos**, lo que permite con anticipación elaborar un plan de producción y abastecer los inventarios.

Para establecer este sistema se deben seguir los siguientes pasos:

- Enumerar toda la información específica al producto, como el nombre del producto, la cantidad, la marca, el precio de compra, el precio de venta, la fecha de vencimiento y la ubicación de las existencias, haciendo uso de Microsoft Excel.
- Registrar los detalles de los proveedores, como el nombre del proveedor y del vendedor, los detalles de contacto, el costo al por mayor y la cantidad mínima del pedido.
- Construir un almacén que permita la organización. Los productos mal colocados y los que pasan desapercibidos pueden vencerse, esto también se puede aplicar a los clientes, que den una correcta exhibición de los productos en sus pulperías y distribuidoras para llamar la atención del cliente.
- Seguir el método de “**primero en entrar, primero en salir**”. La mayoría de las materias primas son perecederas hay que asegurar se usen primero, antes de que se venzan.
- Contar periódicamente las existencias permitirá tener un registro preciso y actualizado y realizar los ajustes necesarios por daños, defectos y devoluciones.

- Verificar que las materias primas recibidas coinciden con la orden de compra, para minimizar las pérdidas debido a errores del proveedor.
- Determinar un proceso para devoluciones tanto de materias primas a proveedores como de productos terminados por el cliente.

**Tabla 12.** Formato de registro inventario materias primas

| Fecha      | Nombre del Proveedor | Descripción | Cantidad | Precio    | Monto Total  |
|------------|----------------------|-------------|----------|-----------|--------------|
| 07/06/2024 | Juan Valdivia        | Azúcar      | 100 lb   | C\$ 28.00 | C\$ 2,800.00 |

**Tabla 13.** Formato de registro Inventario Producto terminado

| Fecha      | Descripción del Producto | Cantidad de artículos disponibles en existencia: Cantidad (A) | Cantidad de artículos vendidos: Cantidad (B) | Saldo de existencias (A-B) |
|------------|--------------------------|---|--|----------------------------|
| 07/06/2024 | Coyolito                 | 121   | 85   | 36                         |

### 3.3.4 Flexibilidad y Escalabilidad

Una estrategia que permite el manejo de inventario, para evitar los posibles escenarios de escasez o aumentos en la demanda es el **Sistema P** o sistema de periodo constante o sistema periódico. “Se establece un periodo constante entre cada pedido, el cual varía en tamaño dependiendo del nivel de inventario y la demanda pronosticada” (Ávila , 2010).

Para el azúcar que es la materia prima más utilizada, se recomienda un stock de seguridad o un contrato con el proveedor que evite el desabastecimiento y contrarreste el alza de los precios.

### 3.3. Plan de organización

En este acápite se describe la estructura organizacional del emprendimiento, de igual manera el equipo de trabajo que lleva a cabo todas las actividades tanto administrativas como de producción.

El emprendimiento debe de contar con una organización sea esta lineal (simple) o funcional, por tal razón es importante definir responsabilidades, es decir, debe establecerse una organización, dividiendo y distribuyendo al trabajo entre personas o áreas de trabajos, colaborando entre sí para conseguir los fines propuestos. Para que la organización sea eficaz deben estar muy claros de los fines que se pretenden alcanzar, así como las funciones y actividades que se deben desarrollar para alcanzar.

Una buena organización debe ser flexible, y esto se consigue a través de la coordinación y la comunicación entre la membresía del colectivo. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se van presentando con el personal en el desarrollo de su trabajo.

### **3.3.1 Estructura organizativa**

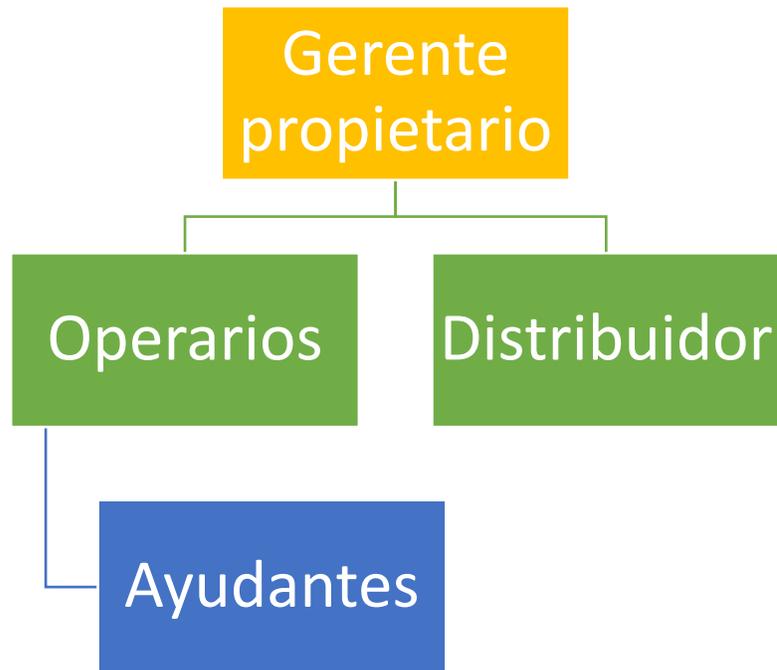
Según Alvear Muñoz (2015) una organización Lineal corresponde a una forma de organización que también se conoce también como simple y se caracteriza por que es implementada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las organizaciones que utilizan este tipo de esquema, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación de coordinaciones es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general”.

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, el personal está sujetos a las decisiones de la propietaria o propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas. Se puede observar gráficamente la estructura organizacional que describe las funcionalidades de cada puesto de trabajo del negocio.

- Organigrama

*Ilustración 35. Organigrama propuesto Dulcería López Merlo*



Los salarios de del personal de producción fueron determinados de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de Trabajo en cuanto al salario mínimo establecida en el marco de la Ley No. 625 Ley de Salario Mínimo (Asamblea Nacional, 2024), en el cual clasifica a este emprendimiento por su tamaño con la categoría micro y pequeña industria artesanal de producción y turística nacional, dicho esto los salarios están por encima de acuerdo a estas disposiciones haciendo los salarios competitivos en el mercado, a continuación, se presenta en las siguientes tablas:

**Tabla 14. Salarios de producción**

| Cargo        | No. de Puestos | Salario mensual     | Salario Total        | Prestaciones sociales anuales |                   |                    |                    | Total               |
|--------------|----------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
|              |                |                     |                      | INSS patronal                 | INATEC            | Vacaciones         | Aguinaldo          |                     |
| Operarios    | 4              | C\$ 4,000.00        | C\$ 16,000.00        | C\$ 3,440.00                  | C\$ 320.00        | C\$1,333.33        | C\$1,333.33        | C\$22,426.67        |
| Ayudante     | 2              | C\$ 3,500.00        | C\$ 7,000.00         | C\$ 1,505.00                  | C\$ 140.00        | C\$ 583.33         | C\$ 583.33         | C\$ 9,811.67        |
|              |                |                     | C\$ -                | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -              | C\$ -              | C\$ -               |
|              |                |                     | C\$ -                | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -              | C\$ -              | C\$ -               |
| <b>TOTAL</b> | <b>6.00</b>    | <b>C\$ 7,500.00</b> | <b>C\$ 23,000.00</b> | <b>C\$ 4,945.00</b>           | <b>C\$ 460.00</b> | <b>C\$1,916.67</b> | <b>C\$1,916.67</b> | <b>C\$32,238.33</b> |

**Tabla 15. Salarios de administración**

| Cargo               | No. de Puestos | Salario mensual     | Salario Total       | Prestaciones sociales anuales |                   |                   |                   | Total               |
|---------------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
|                     |                |                     |                     | INSS patronal                 | INATEC            | Vacaciones        | Aguinaldo         |                     |
| Gerente Propietario | 1              | C\$ 6,000.00        | C\$ 6,000.00        | C\$ 1,290.00                  | C\$ 120.00        | C\$ 500.00        | C\$ 500.00        | C\$ 8,410.00        |
|                     |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
|                     |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
|                     |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
| <b>TOTAL</b>        |                | <b>C\$ 6,000.00</b> | <b>C\$ 6,000.00</b> | <b>C\$ 1,290.00</b>           | <b>C\$ 120.00</b> | <b>C\$ 500.00</b> | <b>C\$ 500.00</b> | <b>C\$ 8,410.00</b> |

**Tabla 16. Salarios de Ventas**

| Cargo        | No. de Puestos | Salario mensual     | Salario Total       | Prestaciones sociales anuales |                   |                   |                   | Total               |
|--------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
|              |                |                     |                     | INSS patronal                 | INATEC            | Vacaciones        | Aguinaldo         |                     |
| Distribuidor | 1              | C\$ 6,000.00        | C\$ 6,000.00        | C\$ 1,290.00                  | C\$ 120.00        | C\$ 500.00        | C\$ 500.00        | C\$ 8,410.00        |
|              |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
|              |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
|              |                |                     | C\$ -               | C\$ -                         | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -             | C\$ -               |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>C\$ 6,000.00</b> | <b>C\$ 6,000.00</b> | <b>C\$ 1,290.00</b>           | <b>C\$ 120.00</b> | <b>C\$ 500.00</b> | <b>C\$ 500.00</b> | <b>C\$ 8,410.00</b> |

### 3.3.2 Descripciones de Puestos

En la Dulcería las funciones no son propiamente de los cargos, más para la **gerente propietaria**, que además de tomar las decisiones administrativas (planeación, organización, control) es la encargada de garantizar la materia prima, realiza los pagos, lleva el registro de ingresos y egresos, participa en la gestión con las instituciones, acompaña la entrega en tiempo y forma, gestiona los pedidos, es la responsable de producción.

**Los operarios** son los encargados de los procesos de selección la materia prima, pesado de las porciones, mezcla y cocción de la miel para los distintos tipos de dulces.

La función de los **ayudantes** es colaborar a los operarios en el proceso de figurado de los productos, empacar el producto, llevar el producto al almacén.

La función de **distribuidor** es el transporte de la materia prima a la dulcería y de los productos terminados.

### 3.3.3 Selección y Contratación de Personal

La administración de recursos humanos sigue el siguiente proceso según Chiavenato (2011):

- **Reclutamiento y selección:** es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.
- **Contratación:** Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad.

El emprendimiento al ser una empresa familiar, las principales funciones fueron cubiertas por familiares y personas cercanas a la familia, sin embargo, el crecimiento ha exigido la utilidad de un proceso más planificado, porque una de las limitantes es encontrar mano de obra.

Para el proceso de **reclutamiento** utilizar los siguientes medios por ser de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos

- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gubernamentales.*
- Carteles en sitios visibles*
- Presentación de candidatos por recomendación*
- Divulgación por redes sociales.*

Para el proceso de **selección:**

- Entrevista de selección:* Es un proceso de comunicación que ayuda a conocer el interés del candidato, sus cualidades y valores.
- Pruebas de conocimiento y capacidades:* crear un instrumento para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Para la **contratación**:

Redactar un contrato de trabajo en el que se formalice como la ley lo dicta la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

### **3.4 Plan financiero**

“La planeación financiera, que busca mantener un punto de equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica” (Sánchez Carvajal , 2023).

El plan financiero es un elemento muy importante que orientará sobre los recursos que se necesitan para la implementación del plan de emprendimiento. Además, identifica las inversiones financieras necesarias y los costos de operaciones de las actividades productivas.

#### **3.4.1 Fuentes de financiamiento**

El plan financiero inicia con el cálculo de la inversión inicial, las principales inversiones a realizarse son las estrategias de publicidad como parte de la comercialización propuestas en el plan de mercado, equipos electrónicos como celular, para la gestión de pedidos, puesto que solo se cuenta con el teléfono personal de la gerente propietaria y equipos informáticos, para la gestión administrativa y de marketing.

Se necesita también reordenar las gestiones legales pasos que se omitieron en la creación del emprendimiento.

Otro punto importante es que no se lleva control de la gestión operativa mensual (Capital de trabajo), y estos incluyen aspectos legales como las prestaciones sociales a los trabajadores, pago de gastos financieros (intereses sobre prestamos), salarios administrativos y de ventas.

La tabla a continuación muestra la inversión necesaria para seguir este plan:

**Tabla 17. Inversión Total**

| Activos Fijos                        |   | C\$        | 19,706.94         |
|--------------------------------------|---|------------|-------------------|
| 1.1                                  | Equipos electrónicos  | C\$        | 9,523.80          |
| 1.2                                  | Equipos informáticos  | C\$        | 10,183.14         |
| 2 Inversiones Legales y de Marketing |   | C\$        | 3,471.00          |
| 2.1                                  | Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) Patente, registro marca | C\$        | 2,500.00          |
| 2.2                                  | Campaña de marketing  | C\$        | 971.00            |
| 3 Capital de Trabajo                 |   | C\$        | 149,459.19        |
| 3.1                                  | Costos variables  | C\$        | 108,517.18        |
| 3.2                                  | Costos fijos  | C\$        | 40,942.00         |
| <b>Inversión Total</b>               |   | <b>C\$</b> | <b>172,637.13</b> |

Para asumir los gastos de esta inversión en legalización, gestión de comercialización y capital de trabajo, se considera seguir la gestión de crédito con BANPRO, quien en ocasiones anteriores a brindado financiamiento con una tasa del 20%, para infraestructura. Con esta institución ya se tiene un récord crediticio y, por tanto, siempre están anuentes a nuevos desembolsos.

También se ha trabajado con Fundemujer, cuyo préstamo con beneficios sociales de integración a la mujer, se pueden adquirir hasta montos de \$1500 dólares con intereses del 15% anual y plazos desde 12 hasta 36 meses.

Para ello también se considera la institución Usura Cero, aunque sus montos de financiamiento son menores, los intereses son más bajos y se puede utilizar para las inversiones legales u operativas.

La Dulcería asumiría la inversión del capital de trabajo con inversión propia y solicitaría financiamiento para los activos fijos y las inversiones legales y de márketing.

| Financiamiento y aporte de socios |            |                       |
|-----------------------------------|------------|-----------------------|
|                                   | Porcentaje | Monto                 |
| Financiamiento                    | 13%        | C\$ 23,177.94         |
| Aporte de los socios              | 87%        | C\$ 149,459.19        |
| <b>Total de la inversión</b>      |            | <b>C\$ 172,637.13</b> |

**Tabla 18. Tabla de amortización deuda**

| Mensual                 | Interés    | Pago Mensual | Pago al principal | Saldo         |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|---------------|
| 0                       |            |              |                   | C\$ 23,177.94 |
| 1                       | C\$ 289.72 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,802.28      | C\$ 21,375.66 |
| 2                       | C\$ 267.20 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,824.81      | C\$ 19,550.86 |
| 3                       | C\$ 244.39 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,847.62      | C\$ 17,703.24 |
| 4                       | C\$ 221.29 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,870.71      | C\$ 15,832.53 |
| 5                       | C\$ 197.91 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,894.10      | C\$ 13,938.43 |
| 6                       | C\$ 174.23 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,917.77      | C\$ 12,020.66 |
| 7                       | C\$ 150.26 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,941.74      | C\$ 10,078.92 |
| 8                       | C\$ 125.99 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,966.02      | C\$ 8,112.90  |
| 9                       | C\$ 101.41 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,990.59      | C\$ 6,122.31  |
| 10                      | C\$ 76.53  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,015.47      | C\$ 4,106.84  |
| 11                      | C\$ 51.34  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,040.67      | C\$ 2,066.17  |
| 12                      | C\$ 25.83  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,066.17      | -C\$ 0.00     |
| Cálculo de la anualidad |            |              | C\$ 2,092.00      |               |

**Nota:** Asumiendo intereses del 15% con FUNDEMUJER

**Ilustración 36. Fórmula anualidad en Excel**

| B                       | C          | D            | E                                  | F             |
|-------------------------|------------|--------------|------------------------------------|---------------|
| Mensual                 | Interés    | Pago Mensual | Pago al principal                  | Saldo         |
| 0                       |            |              |                                    | C\$ 23,177.94 |
| 1                       | C\$ 289.72 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,802.28                       | C\$ 21,375.66 |
| 2                       | C\$ 267.20 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,824.81                       | C\$ 19,550.86 |
| 3                       | C\$ 244.39 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,847.62                       | C\$ 17,703.24 |
| 4                       | C\$ 221.29 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,870.71                       | C\$ 15,832.53 |
| 5                       | C\$ 197.91 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,894.10                       | C\$ 13,938.43 |
| 6                       | C\$ 174.23 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,917.77                       | C\$ 12,020.66 |
| 7                       | C\$ 150.26 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,941.74                       | C\$ 10,078.92 |
| 8                       | C\$ 125.99 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,966.02                       | C\$ 8,112.90  |
| 9                       | C\$ 101.41 | C\$ 2,092.00 | C\$ 1,990.59                       | C\$ 6,122.31  |
| 10                      | C\$ 76.53  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,015.47                       | C\$ 4,106.84  |
| 11                      | C\$ 51.34  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,040.67                       | C\$ 2,066.17  |
| 12                      | C\$ 25.83  | C\$ 2,092.00 | C\$ 2,066.17                       | -C\$ 0.00     |
| Cálculo de la anualidad |            |              | =PAGO(15%/12;12;F38;0)             |               |
|                         |            |              | PAGO(tasa; nper; va; [vf]; [tipo]) |               |

El cálculo de la anualidad se realizó con fórmula Excel, tasa anual 15% entre los 12 periodos mensuales del año, con un tipo de pago al final del periodo.

La empresa ya cuenta con los siguientes activos fijos:

**Tabla 19. Maquinaria**

| Maquinaria               | Cantidad | Precio      | Total         |
|--------------------------|----------|-------------|---------------|
| Batidora Industrial      | 1        | \$ 1,217.00 | C\$ 44,578.71 |
| Molino para rayar papaya | 1        | \$ 41.00    | C\$ 1,501.83  |
| Horno artesanal          | 2        | \$ 222.00   | C\$ 16,263.72 |

|                          |   |    |        |            |                  |
|--------------------------|---|----|--------|------------|------------------|
| <b>Cocina de gas</b>     | 1 | \$ | 112.00 | C\$        | 4,102.56         |
| <b>Estufa artesanal</b>  | 3 | \$ | 84.00  | C\$        | 9,230.76         |
| <b>Batidora manual</b>   | 2 | \$ | 33.00  | C\$        | 2,417.58         |
| <b>Licuada</b>           | 1 | \$ | 55.00  | C\$        | 2,014.65         |
| <b>Cocina industrial</b> | 1 | \$ | 277.00 | C\$        | 10,146.51        |
|                          |   |    |        | <b>C\$</b> | <b>90,256.32</b> |

La cocina industrial no está en uso, la gerente propietaria asume los costos por el uso de gas butano disminuyen los márgenes de utilidad y es más económico seguir usando fogones para la cocción y leña que se encuentra en la zona.

Se recomienda convenio con universidades para estudios de métodos de trabajo y que analicen el uso de este recurso.

**Tabla 20.** Equipo de transporte

| <b>Equipo de transporte</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio</b>   | <b>Total</b> |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>Carro</b>                | 2               | \$ 1,500.00 C\$ | 109,890.00   |

El equipo de transporte utilizado para la entrega de productos y transporte de materia prima fue adquirido a través de un préstamo en Fundemujer, 1,500 dólares, interés del 15% x un año.

**Tabla 21.** Equipos y herramientas menores

| <b>Rubro</b>              | <b>U/M</b> | <b>Capacida<br/>d</b> | <b>Cantida<br/>d</b> | <b>P/U C\$</b> | <b>Costo Total<br/>C\$</b> |
|---------------------------|------------|-----------------------|----------------------|----------------|----------------------------|
| <b>Tinas grandes</b>      | Unida<br>d | 50 lbs                | 8                    | C\$<br>500.00  | C\$<br>4,000.00            |
| <b>Panas grandes</b>      | Unida<br>d | 25 lbs                | 18                   | C\$<br>130.00  | C\$<br>2,340.00            |
| <b>Ollas de cocción</b>   | Unida<br>d | 150 lbs               | 6                    | C\$<br>300.00  | C\$<br>1,800.00            |
| <b>Cucharones grandes</b> | Unida<br>d | Grande                | 6                    | C\$<br>150.00  | C\$ 900.00                 |
| <b>Cuchillos</b>          | Unida<br>d | Grande                | 4                    | C\$<br>70.00   | C\$ 280.00                 |
| <b>Lava manos</b>         | Unida<br>d |                       | 1                    | C\$ 3,500.00   | C\$<br>3,500.00            |
| <b>Pela papaya</b>        | Unida<br>d |                       | 2                    | C\$<br>50.00   | C\$ 100.00                 |

| Rubro                | U/M    | Capacidad   | Cantidad | P/U C\$      | Costo Total C\$     |
|----------------------|--------|-------------|----------|--------------|---------------------|
| Ollas pequeñas       | Unidad | 25 lbs      | 3        | C\$ 1,500.00 | C\$ 4,500.00        |
| Cazuela              | Unidad | 1 mts * 1/2 | 8        | C\$ 400.00   | C\$ 3,200.00        |
| Cucharones pequeños  | Unidad | Pequeños    | 6        | C\$ 70.00    | C\$ 420.00          |
| Cilindro             | Unidad | 100 lbs     | 1        | C\$ 5,500.00 | C\$ 5,500.00        |
| Bandejas grandes     | Unidad | 2*1 mts     | 8        | C\$ 800.00   | C\$ 6,400.00        |
| Molde para pirulines | Unidad | 2 mts       | 3        | C\$ 500.00   | C\$ 1,500.00        |
| Lampazo              | Unidad |             | 1        | C\$ 80.00    | C\$ 80.00           |
| Escoba               | Unidad |             | 1        | C\$ 60.00    | C\$ 60.00           |
| Pala                 | Unidad |             | 1        | C\$ 90.00    | C\$ 90.00           |
| Papeleras            | Unidad |             | 1        | C\$ 150.00   | C\$ 150.00          |
|                      |        |             |          |              | <b>C\$34,820.00</b> |

Todos estos equipos son utilizados para la elaboración de los dulces y la limpieza de las instalaciones.

### 3.4.2 Presupuesto Operativo o Capital de trabajo

Desde el punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa (Baca Urbina , 2010)

En este caso el capital de trabajo se compone por todos estos costos con los que el emprendimiento funciona, aquí se incluyen nuevos costos como la gestión legal de la mano de obra (prestaciones de ley), los costos por gestión financiera

(préstamos), los costos de gestión de comercialización (publicidad, mejora de presentación del producto). Estos están divididos en costos variables (Materia prima, mano de obra directa) y fijos (Gastos de administración y venta).

**Costos variables:**

Costo variable (CV): es la parte del costo total que está en función de la cantidad (Q) de unidades producidas o de los servicios prestados. Es decir, a mayor nivel de actividad, mayor costo variable (Baca Urbina , 2010).

Estos se componen de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, detallados en las tablas siguientes:

**Tabla 22.** Costos por materia prima

| Descripción del producto | Cantidad mensual | Costo unitario Bolsas | Costo total         |
|--------------------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| Huevos Chimbos           | 800.00 Bolsas    | C\$ 24.30             | C\$ 19,440.00       |
| Cajeta de leche          | 160.00 Bolsas    | C\$ 51.09             | C\$ 8,173.82        |
| Coyolito                 | 120.00 Bolsas    | C\$ 39.45             | C\$ 4,734.00        |
| Suspiros                 | 336.00 Bolsas    | C\$ 26.98             | C\$ 9,065.70        |
| Piñonate                 | 320.00 Bolsas    | C\$ 66.58             | C\$ 21,304.00       |
| Pirulines                | 280.00 Bolsas    | C\$ 39.93             | C\$ 11,179.33       |
| Leche de burra           | 80.00 Bolsas     | C\$ 29.78             | C\$ 2,382.00        |
| Total                    | 2096 bolsas      |                       | <b>C\$76,278.85</b> |

**Nota:** Elaborados en base a las tablas número 5, 6,7,8,9,10,11. El costo unitario= Costo total entre unidades producidas.

- **Costo de mano de obra**

El costo total de mano de obra directa esta indicado en la tabla Número 14, con un total mensual de C\$ 32,238.33 córdobas, este dividido entre el total de bolsas producidas mensual 2096 bolsas (tabla 21), indica un costo unitario por mano de obra de: C\$ 15.38 córdobas.

**Tabla 23.** Costo variable unitario

| PRODUCTO |                 | COSTO VARIABLE<br>UNITARIO |       |
|----------|-----------------|----------------------------|-------|
| 1        | Huevos Chimbos  | C\$                        | 39.68 |
| 2        | Cajeta de leche | C\$                        | 66.47 |
| 3        | Coyolito        | C\$                        | 54.83 |
| 4        | Suspiros        | C\$                        | 42.36 |
| 5        | Piñonate        | C\$                        | 81.96 |
| 6        | Pirulines       | C\$                        | 55.31 |
| 7        | Leche de burra  | C\$                        | 45.16 |

**Nota:** Costo variable unitario es la sumatoria del costo por materia prima (tabla 21) más el costo por mano de obra unitario.

### Costos fijos

Costo Fijo (CF): es la parte del costo total (CT) que la empresa tendrá independientemente de su nivel de actividad. Entre estos se puede mencionar: el alquiler, los impuestos, los sueldos administrativos, los sueldos de venta, entre otros (Baca Urbina , 2010).

Las siguientes tablas detallan los costos fijos en los que se incurre en la dulcería:

**Tabla 24.** Gastos en artículos de limpieza

| Descripción           | Cantida<br>d | Unidade<br>s | Precio unitario | Total         |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| Jabón de lavar traste | 6            | Unidades     | C\$<br>25.00    | C\$<br>150.00 |
| Cloro                 | 2            | Galón        | C\$<br>140.00   | C\$<br>280.00 |
| Paste de alambre      | 12           | Unidades     | C\$<br>8.00     | C\$<br>96.00  |
| Paste de aluminio     | 12           | Unidades     | C\$<br>7.00     | C\$<br>84.00  |
| Alcohol               | 3            | Litros       | C\$<br>80.00    | C\$<br>240.00 |
| Toallas de cocina     | 6            | Unidades     | C\$<br>25.00    | C\$<br>150.00 |
| Jabón neutro          | 4            | Unidades     | C\$<br>40.00    | C\$<br>160.00 |
| Detergente            | 1            | Unidades     | C\$<br>65.00    | C\$<br>65.00  |

|                        |   |          |              |                         |
|------------------------|---|----------|--------------|-------------------------|
| <b>Papel higiénico</b> | 8 | Unidades | C\$<br>25.00 | C\$<br>200.00           |
| <b>Total Mensual</b>   |   |          |              | <b>C\$<br/>1,425.00</b> |

*Tabla 25. Gastos en Papelería y útiles de oficina mensual*

| <b>Recursos Materiales</b>     | <b>Cantidad/<br/>Paquetes</b> | <b>Precio C\$</b> | <b>Total</b>      |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Talonnario de factura</b>   | 2                             | C\$ 80.00         | C\$ 160.00        |
| <b>Cuadernos</b>               | 1                             | C\$ 70.00         | C\$ 70.00         |
| <b>Lápiz</b>                   | 3                             | C\$ 25.00         | C\$ 75.00         |
| <b>Tarjeta de presentación</b> | 50                            | C\$ 5.00          | C\$ 250.00        |
|                                |                               | <b>Total</b>      | <b>C\$ 555.00</b> |

*Tabla 26. Gastos Varios*

| <b>Descripción</b>              | <b>Costo mes C\$</b> |
|---------------------------------|----------------------|
| <b>Agua</b>                     | C\$ 180.00           |
| <b>Préstamo Carro</b>           | C\$ 11,800.00        |
| <b>Préstamo Nueva inversión</b> | C\$ 2,092.00         |
| <b>Plan telefónico</b>          | C\$ 320.00           |
| <b>Electricidad</b>             | C\$ 200.00           |
| <b>Alcaldía</b>                 | C\$ 150.00           |
| <b>Viáticos de alimentación</b> | C\$ 5,000.00         |
| <b>Total</b>                    | <b>C\$ 19,742.00</b> |

*Tabla 27. Gastos generales de Ventas*

| <b>Rubro</b>                        | <b>Mensual</b>      |
|-------------------------------------|---------------------|
| <b>Publicidad en redes sociales</b> | C\$ 400.00          |
| <b>Combustible</b>                  | C\$ 2,000.00        |
| <b>Total</b>                        | <b>C\$ 2,400.00</b> |

Los gastos en redes sociales incluyen pago por publicidad para acceder a nuevos mercados y el combustible para la distribución.

*Tabla 28. Total Gastos Fijos mensuales*

| <b>Total Gastos Fijos</b>            |            |                  |
|--------------------------------------|------------|------------------|
| <b>Artículos de limpieza</b>         | C\$        | 1,425.00         |
| <b>Papelería y útiles de oficina</b> | C\$        | 555.00           |
| <b>Gastos varios</b>                 | C\$        | 19,742.00        |
| <b>Salarios admón.</b>               | C\$        | 8,410.00         |
| <b>Gastos de ventas</b>              | C\$        | 10,810.00        |
| <b>Total</b>                         | <b>C\$</b> | <b>40,942.00</b> |

**Nota:** Resumen según tablas 24, 25,26,16, los gastos de venta incluyen salarios de venta tabla 17 y gastos generales de venta tabla 27

Por tanto, el presupuesto operativo mensual debe ser C\$149,459.19 (Ver tabla 17)

### 3.4.3 Análisis de Puntos de Equilibrio

Según Ramírez y otros (2022) el punto de equilibrio es cuando los bienes y servicios producidos y vendidos cubren los costos de producción, esto es, no hay ni pérdida ni ganancia para la unidad económica. Encontrar el punto de equilibrio se requiere calcular los costos fijos que incurren las unidades económicas, calcular los niveles de ventas de la producción de los bienes o servicios y los costos y gastos que incurren, los ingresos que están dados por el nivel de ventas y los precios.

Cuando se obtiene el punto de equilibrio multi producto se utiliza la siguiente ecuación:

$$PEM = \frac{CFT}{\sum MCP}$$

Donde:

PEM: Punto de Equilibrio Multi producto.

CFT: Costo Fijo Total.

$\sum MCP$ : Sumatoria Margen Contribución Ponderado.

El margen de contribución ponderado se obtiene de la sumatoria de la multiplicación de la ponderación proyectada en % de ventas (Ver tabla 4) y el margen de contribución unitario.

El margen de contribución unitario es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.

**Tabla 29.** Cálculo del margen de contribución ponderado

|            | PRODUCTO        | PRECIO DE VENTA UNITARIO | COSTO VARIABLE UNITARIO | Ponderación Proyectada en % | Margen de contribución | MCP              |
|------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|
| 1          | Huevos Chimbos  | C\$ 65.00                | C\$ 39.68               | 38%                         | C\$ 25.32              | C\$ 9.66         |
| 2          | Cajeta de leche | C\$ 120.00               | C\$ 66.47               | 8%                          | C\$ 53.53              | C\$ 4.09         |
| 3          | Coyolito        | C\$ 100.00               | C\$ 54.83               | 6%                          | C\$ 45.17              | C\$ 2.59         |
| 4          | Suspiros        | C\$ 65.00                | C\$ 42.36               | 16%                         | C\$ 22.64              | C\$ 3.63         |
| 5          | Piñonate        | C\$ 140.00               | C\$ 81.96               | 15%                         | C\$ 58.04              | C\$ 8.86         |
| 6          | Pirulines       | C\$ 65.00                | C\$ 55.31               | 13%                         | C\$ 9.69               | C\$ 1.29         |
| 7          | Leche de burra  | C\$ 65.00                | C\$ 45.16               | 4%                          | C\$ 19.84              | C\$ 0.76         |
| <b>MCP</b> |                 |                          |                         |                             |                        | <b>C\$ 30.88</b> |

**Nota:** Costo variable unitario tabla 23

$$PEM = \frac{40,942.00}{30.88} = 1325.88 \text{ bolsas}$$

El punto de equilibrio multi productos se deben vender arriba de 1326 bolsas de dulces, lo cual según la demanda se cumple con este nivel ya que se venden 2096 bolsas.

#### 3.4.4. Gestión de Capital de Trabajo

Según Peñaloza Palomeque (2008) las empresas realizan ventas diariamente, pero no todas sus ventas se realizan al contado por lo que, no se puede disponer de ese dinero inmediatamente. También se realizan compras de bienes y servicios, pero no todas las compras son en efectivo, es decir que no habrá una erogación de dinero hasta que se cumpla el plazo del crédito que les otorgan sus proveedores.

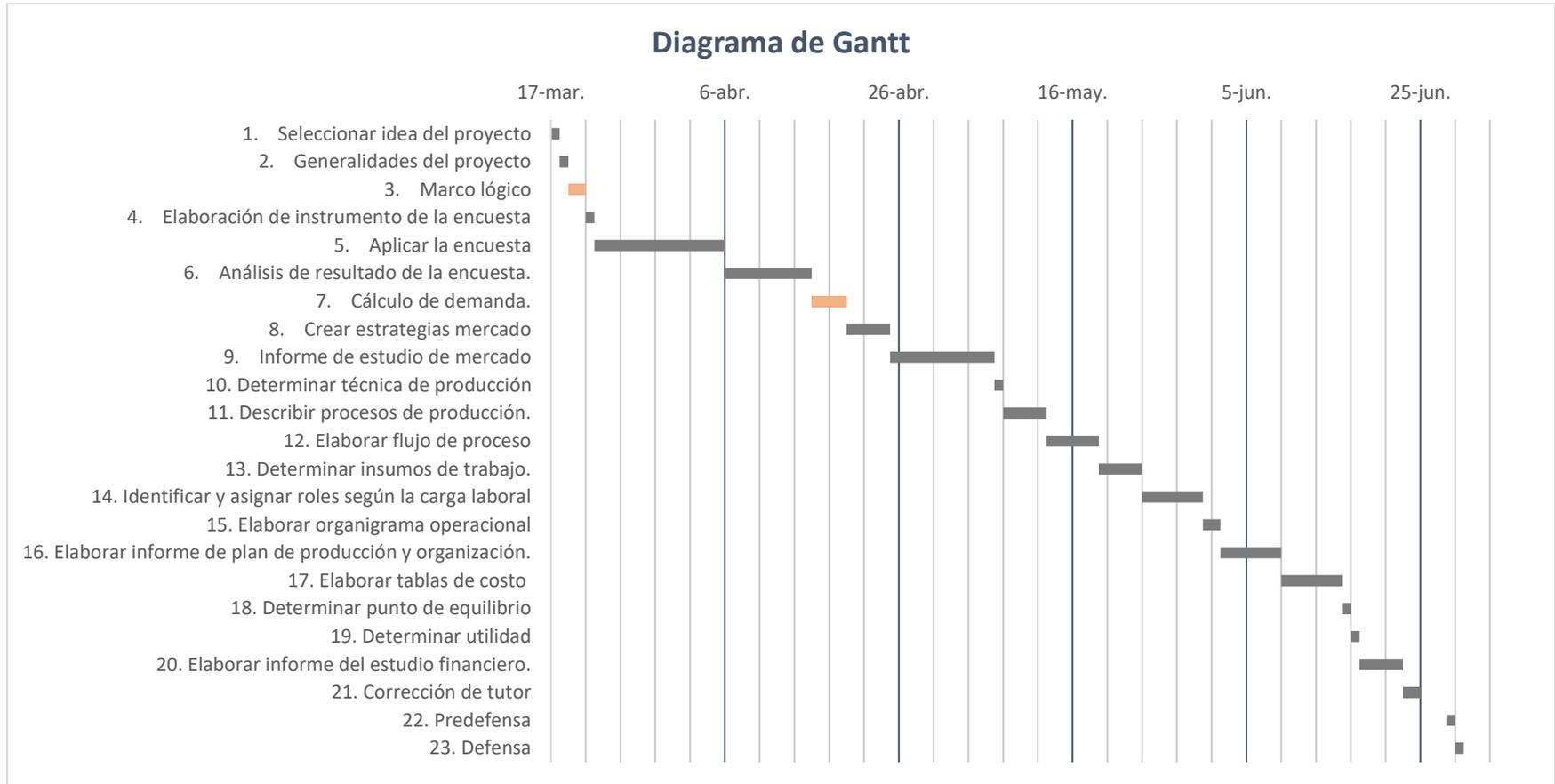
Para ello, la administración del capital de trabajo neto busca lograr un equilibrio, de tal manera que se puedan cubrir las salidas de efectivo diarias con los ingresos de efectivo diarios, evitando inconvenientes con los proveedores y con los deudores.

Para el emprendimiento se recomienda:

- Definir niveles mínimo, óptimo y máximo de efectivo que se debe mantener en el emprendimiento, según los costos y gastos.
- Estimar las entradas y salidas de efectivo con los Estados de Resultados.
- Definir las políticas de cobranza, que se refiere exclusivamente a las cuentas vencidas.
- Determinar las políticas de crédito lo que implica seleccionar el crédito y fijar las condiciones de crédito.

Establecer políticas de manejo del inventario para reducir los costos de mantener los inventarios al mínimo

## IV. Cronograma de Actividades



## V. Bibliografía

- Alvear Muñoz, A. C. (2015). *Elaboración del organigrama y Manual de funciones*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Asamblea Nacional. (29 de Febrero de 2024). Ley No. 625 Ley de Salario Mínimo. *La Gaceta*, pág. 352. <http://www.mitrab.gob.ni/news/nota-de-prensa-34-feb-2024>
- Ávila , S. (2010). *Guía práctica Logística y distribución física internacional*. Cámara de Comercio de Bogotá. Legis S.A. [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/logistica/unidad\\_3/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_3/DM.pdf)
- Baca Urbina , G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Mc Graw Hill.
- Diinsa. (2024). *Colombina*. Diinsa: <https://diinsa.com.ni/colombina/>
- Ferrell , O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.
- Instituto Nacional Tecnológico [INATEC]. (2020). *Manual para el estudiante Gestión de la Calidad*. Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
- Ministerio de la Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa [MEFCCA]. (2022). *Pasos a Paso para la formalización del negocio*. Estelí: MEFCCA.
- Nicaragua Creativa. (marzo de 2021). *Guía del emprendedor*. Nicaragua Creativa: [https://www.nicaraguacreativa.com/wp-content/uploads/2021/03/Actualizacion-de-la-Guia-del-Emprendedor-2021\\_compressed.pdf](https://www.nicaraguacreativa.com/wp-content/uploads/2021/03/Actualizacion-de-la-Guia-del-Emprendedor-2021_compressed.pdf)

- Peñaloza Palomeque, M. (2008). Administración del Capital de trabajo. *Perspectivas* (21), 161-172.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>
- Perdomo , D., Atencia, E., & Corrales, M. (2024). *Diagramas de flujo*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/slideshow/diagrama-deflujodebloques/66285012#52>
- Ramírez, C., Aguilera Cuevas, J. A., Carrasco Magallanes, O. J., & Pérez Rojas, J. C. (2022). Punto de equilibrio multiproductos en una distribuidora. *Pistas Educativas*, 43(141), 741-755.  
<https://doi.org/https://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas>
- Sánchez Carvajal , Y. T. (2023). *Plan de negocio "Dulces Sueños"*. Repositorio universitario UNIMINUTO: <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/17503/1/Informa%20final-Yulieth%20Tatiana%20S%C3%A1nchez%20Carvajal.pdf>
- Survey Monkey. (2024). *Calculadora de muestra*. Survey Monkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Ulloa, J., & Davila, R. (2023). *Plan de Negocio Para la Creacion de Una Planta Procesadora de Pasta*. Esteli: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Velázquez Velázquez, R. (2020). *Las 4 P de la mercadotecnia* . Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa1/2020/diseño.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/diseño.pdf)
- Vivallo, A. G. (2021). *Manual para estudiantes Formulación y Evaluación de Proyectos*. Universidad Nacional de Salta: [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/ebooks/manual-evalua-proy.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/manual-evalua-proy.pdf)

## VI. Anexos

### Anexo 1. Encuesta a clientes

# Encuesta de comercialización "Dulcería López Merlo"

Buen día.

Estamos haciendo una encuesta , con el objetivo de conocer su opinión ,acerca del lanzamiento de un nuevo emprendimiento "Dulcería López Merlo".Su opinión sera útil para definir las características y el precio que mas se acerca a sus necesidades.De esta forma podemos ofrecerles un mejor producto para que usted como consumidor este mas satisfecho.

## I. Datos Generales

### Características del segmento de mercado

1. Nombre del negocio: \*

---

2. Tipo de negocio \*

*Check all that apply.*

- Pulperia
- Distribuidora
- Comerciante
- Supermercados

3. Lugar de ubicación \*

*Check all that apply.*

- Nueva Segovia
  - Madriz
  - Estelí
-

## 5 P'S del Mercado

Se valorará su aceptación con respecto a características de los productos, precio, formas de publicidad, formas de distribución

### 4. Tipos de dulces que vende su negocio: \*

*Mark only one oval.*

- Dulces comerciales
- Dulces tradicionales nicaragüenses
- Ambos

### 5. ¿Qué otros tipos de sabores le gustaría que tengan los dulces que compra en nuestra Dulcería?

*Check all that apply.*

- Naranja
- Limón
- Uva
- Fresa
- Tamarindo
- Leche
- Nancite

### 6. ¿De todos los productos que le entrega Dulcería López Merlo, cuál producto es el que tiene una mayor demanda?

*Mark only one oval.*

- Cajetas
- Huevo chimbo
- Coyolitos
- Leche de burra
- Pirulines
- Piñonates
- Suspiros

### 7. ¿Está de acuerdo con el tamaño de nuestros productos? \*

*Mark only one oval.*

- Si
- No

### 8. ¿Cómo le gustaría recibir los productos? \*

*Mark only one oval.*

- Bandejas mixtas
- Bolsas mixtas
- Bandejas de un solo producto
- Bolsas de un solo producto

9. ¿Cada cuánto realiza el pedido a la dulcería? \*

*Mark only one oval.*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

10. ¿Cuál es la mejor opción para hacer su pedido? \*

*Check all that apply.*

- Teléfono
- Personal en el negocio
- Vía WhatsApp
- Cuando el distribuidor hace la visita en su negocio

11. ¿En qué medio le gustaría que promocionemos nuestros productos? \*

*Check all that apply.*

- Redes sociales
- Volantes
- Radio
- Televisión
- Degustaciones en ferias
- Baucher

12. ¿Cuáles ofertas cree más atractivas? \*

*Mark only one oval.*

- Regalías
- Vendajes
- Descuentos

13. ¿Cuál precio es más aceptable para el coyolito? \*

*Mark only one oval.*

- 60 Unidades a 100 Córdoba
- 30 Unidades a 50 Córdoba

14. ¿Cuál precio es el más aceptable para huevo chimbo? \*

30 unidades 65 Córdoba

15 Unidades a 32.5 Córdoba

15. ¿Cuál precio es más aceptable para la cajeta? \*

*Mark only one oval.*

60 Unidades a 120 Córdoba

30 Unidades a 60 Córdoba

16. ¿Cuál precio es más aceptado para el pirulin? \*

*Mark only one oval.*

30 Unidades a 100 Córdoba

15 pirulines a 50 Córdoba

17. ¿Cuál precio es más aceptado para los piñonates? \*

*Mark only one oval.*

30 Unidades a 140 Córdoba

15 Unidades a 70 Córdoba

18. ¿Cuál precio es más aceptado para la leche de burra? \*

*Mark only one oval.*

30 Unidades a 65 Córdoba

15 Unidades a 32.5 Córdoba

19. ¿Cuál precio es más aceptado para los suspiros? \*

*Mark only one oval.*

30 Unidades a 65 Córdoba

15 Unidades a 32.5 Córdoba

20. ¿Cuál es la presentación más adecuada para usted? \*

Mark only one oval.

- Bolsas
- Bandejas
- Bandejas mixtas
- Unidades individual Celofán

21. ¿A qué otro proveedor le compran dulces artesanales? \*

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué cantidad huevo chimbo compra? \*

\_\_\_\_\_

23. ¿Qué cantidad de coyolito compra? \*

\_\_\_\_\_

24. ¿Qué cantidad de leche de burra compra? \*

\_\_\_\_\_

25. ¿Qué cantidad de suspiros compra?

\_\_\_\_\_

26. ¿Qué cantidad de cajetas compra? \*

\_\_\_\_\_

27. ¿Qué cantidad de pirulines compra? \*

\_\_\_\_\_

---

28. ¿Que cantidad de piñonates compra? \*

\_\_\_\_\_