



Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible™

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

**Establecimiento de una comercializadora de
frutas y hortalizas en el municipio de Managua,
2020-2024**

Autoras

Br. Anielka Kasandra Rizo Cerro
Br. Gloria Jeanneth Pastrán Martínez

Asesora

MSc. María Salomé Antequera M.

Managua, Nicaragua

Abril, 2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL**

Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

**Establecimiento de una comercializadora de frutas y
hortalizas en el municipio de Managua, 2020-2024**

**Trabajo sometido a consideración del honorable comité
examinador de la Facultad de Desarrollo Rural de la
Universidad Nacional Agraria para optar al grado de:**

Licenciatura en Agronegocios

Autoras

**Br. Anielka Kasandra Rizo Cerro
Br. Gloria Jeanneth Pastrán Martínez**

Asesora

MSc. María Salomé Antequera M.

**Managua, Nicaragua
Abril, 2021**

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable Comité Evaluador designado por la Decanatura de la Facultad de Desarrollo Rural, como requisito parcial para optar al título profesional de:

Licenciatura en Agronegocios.

Miembros del Honorable Comité Evaluador

MSc. José Francisco Bravo Martínez
Presidente

MSc. Alba Rosa Vílchez Molina
Secretaria

MSc. Cecilia del Carmen Guido
Vocal

Lugar y fecha (día / mes / año) _____

ÍNDICE DE CONTENIDO

SECCIÓN	PÁGINA
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CUADROS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
III. NATURALEZA DEL NEGOCIO	4
3.1 Análisis FODA	4
3.2 Descripción de la comercializadora	5
3.2.1 Antecedentes	5
3.2.2 Nombre de la comercializadora	5
3.2.3 Logo de la comercializadora	5
3.2.4 Descripción de los colores logo	6
3.2.5 Lema de la comercializadora	6
3.2.6 Mascota de la comercializadora	6
3.2.7 Ventajas competitivas	7
3.3 Misión	8
3.4 Visión	8
3.5 Modelo Canvas	8
IV. PLAN DE MERCADO	10
4.1 Definición de producto y servicio	10
4.1.1 Descripción de los productos	10
4.2 Delimitación geográfica del mercado	14

4.3	Análisis y evaluación de la demanda	15
4.3.1	Demanda de frutas	15
4.3.2	Frecuencia y cantidad de compra de frutas	17
4.3.3	Demanda de hortalizas	17
4.3.4	Frecuencia y cantidad de compra de hortalizas	18
4.3.5	Proyección de la demanda	19
4.4	Análisis y evaluación de la proyección de la oferta	21
4.5	Definición del segmento de mercado	22
4.6	Identificación de la competencia directa e indirecta	23
4.6.1	Competencia directa	23
4.6.2	Competencia indirecta	25
4.1	Análisis de precio	25
4.2	Análisis de la distribución	27
4.3	Definición de estrategia gerencial	27
4.3.1	Estrategias funcionales	28
V.	PLAN DE OPERACIÓN	30
5.1	Macro localización	30
5.2	Microlocalización	31
5.3	Equipamiento	32
5.4	Análisis de los proveedores	34
5.5	Mano de obra requerida	35
5.6	Flujo de proceso de recepción, almacenamiento y comercialización	36
5.6.1	Descripción de las operaciones de recepción de productos	37
5.6.2	Descripción de las operaciones de recepción y atención al cliente	39
5.7	Diseño de la planta	40
5.7.1	Descripción de la distribución interna de la comercializadora FRUTIMAS	41
VI.	PLAN DE ORGANIZACIÓN	43
6.1	Organización y dirección	43
6.1.1	Descripción del cargo y funciones	44
6.2	Plan de capacitación del personal de la comercializadora	50
6.3	Estudio legal	51

6.3.1	Tipo de sociedad	51
6.3.2	Capital social	51
6.3.3	Constitución de la comercializadora	51
6.3.4	Gastos de constitución	52
6.3.5	Registro de la marca	52
6.3.6	Impuestos y otras obligaciones	52
VII.	PLAN FINANCIERO	54
7.1	Plan global de inversión	54
7.2	Flujo de efectivo	54
7.3	Estado de resultados (Pérdidas y ganancias)	57
7.4	Balance general	57
7.5	Análisis de sensibilidad	60
7.6	Criterios de análisis económico-financiero	61
VIII.	PLAN DE MITIGACIÓN AMBIENTAL	62
IX.	CONCLUSIONES	64
X.	LITERATURA CITADA	65
XI.	ANEXOS	67

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de culminación de estudios:

A Dios por darme el privilegio de vivir, de proporcionarme una familia, un hogar y salud; por su infinita misericordia e inmenso amor; por ser el principal causante de mis éxitos.

A mis padres Jeanneth del Carmen Martínez y Salvador José Pastrán por brindarme apoyo, amor, comprensión, y por ser parte fundamental en mi formación personal y profesional.

A mi tía Bismara Jiménez Montiel por su estima y su dedicación y apoyo incondicional durante todo este proceso.

A los señores Dr. Danilo Guido Chévez y Dr. Ana María Alguera, gracias por sus consejos y colaboración en todo momento, gracias por su interés de verme triunfar.

Br: Gloria Jeanneth Pastrán Martínez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de culminación de estudios:

A Dios por ser el dador de la vida, por darme sabiduría, mi familia, un hogar y salud, por su infinita bondad e inmensurable amor, por ser mi principio y fin en todo.

A mis padres Erick Rizo y Francis Cerro por su dedicación y amor, quienes me han brindado su apoyo incondicional en mi formación personal y profesional, por ser los pilares que no me dejan claudicar en las adversidades siendo guía en mi caminar.

A mis hermanas y hermano Erika Rizo, Linda Rizo, Erika Cerro y Erick Rizo a quienes quiero, admiro y respeto. Gracias por su apoyo y ánimo en las diferentes etapas de mi vida para seguir adelante luchando con optimismo.

Br: Anielka Kasandra Rizo Cerro

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios nuestro Señor por ser la razón fundamental de nuestras vidas, por todas las bendiciones que nos ha colmado, por darnos las fuerzas necesarias para seguir adelante y por el éxito que nos ha permitido alcanzar.

A nuestros padres por ser los mayores amores de nuestras vidas, por el apoyo incondicional en cada una de las metas que nos hemos propuesto, por el amor desmedido que nos brindan y por el ánimo que siempre nos transmiten. A nuestras hermanas y hermanos por ser nuestros confidentes y el soporte que solo ellos pueden dar, gracias por la ayuda y el aliento que brindan cuando más lo necesitamos.

Gracias a cada uno de los docentes que contribuyeron con nuestra formación académica y crecimiento personal durante los cinco años de la carrera en especial a los docentes MSc. Salomé Antequera, MSc. Francisco Bravo y MSc. Ricardo Araica, por ser un gran apoyo a lo largo del transcurso profesional.

Asimismo, a los trabajadores de nuestra alma mater y amigos de la universidad que nos ofrecieron su apoyo en todo momento, gracias por brindarnos un ambiente idóneo de aprendizajes, particularmente agradecemos a los licenciados Martin Amador y Alex Ruiz, a todos ellos, muchas gracias.

Br. Anielka Kasandra Rizo Cerro
Br. Gloria Jeanneth Pastrán Martínez

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
1. Análisis FODA de la comercializadora FRUTIMAS	4
2. Modelo CANVAS de la comercializadora FRUTIMAS	9
3. Descripción de frutas que se ofertarán	10
4. Descripción de hortalizas que se ofertarán	12
5. Proyección de la demanda de frutas en hoteles y restaurantes de Managua	19
6. Proyección de la demanda de hortalizas en hoteles y restaurantes de Managua	20
7. Proyección de la oferta de frutas de la comercializadora FRUTIMAS a hoteles y restaurantes de Managua	21
8. Proyección de la oferta de hortalizas de la comercializadora FRUTIMAS a hoteles y restaurantes de Managua	22
9. Competencia directa de la comercializadora FRUTIMAS	24
10. Competencia indirecta de la comercializadora FRUTIMAS	25
11. Precios de las frutas según la competencia	26
12. Precios de las hortalizas según la competencia	26
13. Requerimiento de utensilios, mobiliarios y equipo	32
14. Requerimiento de mobiliario y equipo de oficina	33
15. Requerimiento equipo de reparto	34
16. Análisis de los proveedores de FRUTIMAS	34
17. Descripción del personal de FRUTIMAS	35
18. Ficha de cargo del administrador	44
19. Ficha de cargo del contador	45
20. Ficha de cargo del vendedor	46
21. Ficha de cargo del responsable de operaciones y control de calidad	47
22. Ficha de cargo del operario	48
23. Ficha de cargo del repartidor	49
24. Plan de capacitaciones de FRUTIMAS	50
25. Gastos de constitución de la comercializadora FRUTIMAS	52
26. Plan global de inversión	54
27. Flujo de efectivo (ingresos-egresos)	56
28. Estado de perdida y ganancia proyectados	58
29. Balance general proyectado	59
30. Análisis de sensibilidad	60
31. Criterios de análisis económico financiero	61
32. Plan de mitigación ambiental por las actividades que se realizarán en el negocio	62

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÀGINA
1. Logotipo de la comercializadora FRUTIMAS	5
2. Descripción de los colores de FRUTIMAS	6
3. Mascota de la comercializadora FRUTIMAS	6
4. Distrito V donde estará ubicada la comercializadora FRUTIMAS	14
5. Frutas demandadas por hoteles en Managua	15
6. Frutas demandadas por restaurantes en Managua	16
7. Hortalizas demandadas por hoteles en Managua	17
8. Hortalizas demandadas por restaurantes en Managua	18
9. Canal de comercialización de FRUTIMAS	27
10. Macrolocalización de la comercializadora FRUTIMAS	30
11. Microlocalización de la comercializadora FRUTIMAS	31
12. Flujo de proceso de recepción y almacenamiento de mercancía en la planta FRUTIMAS	36
13. Flujo de proceso de comercialización de frutas y hortalizas de FRUTIMAS	38
14. Distribución interna de la comercializadora FRUTIMAS	40
15. Organigrama de la comercializadora FRUTIMAS	43

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
1. Matriz de operacionalización de variables	66
2. Cálculo de la muestra	69
3. Instrumento de encuesta	70
4. Tabla de origen y destino de fondo	72
5. Presupuesto de inversión fija	72
5.1 Presupuesto de utensilios de trabajo	73
5.2 Presupuesto de maquinaria y equipo de trabajo	73
5.3 Mobiliario para el proceso productivo	73
5.4 Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina de administración	73
5.5 Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina de venta	74
5.6 Presupuesto de equipo de reparto	74
6. Presupuesto inversión diferida	74
7. Proyección de ingresos por ventas (Ventas de contado)	75
8. Ingresos por venta de desechos de frutas y hortalizas (Otros ingresos)	75
9. Presupuestos de materiales directos de fabricación	76
10. Presupuesto de mano de obra directa	76
11. Presupuesto de capital de trabajo	76
11.1 Presupuesto de costos directos (Mercancía)	77
11.2 Presupuesto de costos indirectos de producción	78
11.3 Presupuesto de gastos de venta	78
11.4 Presupuesto de gastos de administración	79
11.5 Planilla de pago	79
12. Depreciaciones	80
13. Amortización de capital	81

Establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en la ciudad de Managua, 2020-2024

RESUMEN

Este trabajo especial fue realizado con el objetivo de elaborar un plan de negocio para el establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en el municipio de Managua, para el período 2020- 2024. FRUTIMAS será la marca con la que se registrará legalmente la empresa. Su segmento de mercado serán hoteles y restaurantes del municipio de Managua. Para la recopilación de información de mercado fue seleccionada una muestra del sector turístico y hotelero compuesta por 86 establecimientos, encontrando que la cantidad de productos demandados por cada establecimiento varía entre 2.5 y 7.5 docenas de frutas y entre 2.5 y 7.5 libras de hortalizas, esto se relaciona con el ritmo de compra, dos veces por semana, debido a las características de los productos perecederos y a la capacidad de oferta que tiene este sector. La empresa se desarrollará ante competidores directos e indirectos, que ofrecen productos de igual calidad a precios similares, por lo que deberá generar alianzas con proveedores certificados para la adquisición de los productos. La distribución se hará directamente al cliente, canal uno, partiendo de la planta comercializadora ubicada en el distrito V del municipio de Managua. En el plan se detalla el proceso operativo de acopio y comercialización, así como el requerimiento de infraestructura, equipos, materiales y personal. En la estructura organizativa se observa la jerarquía de mando, se especifican las funciones y responsabilidades de cada cargo. Para la puesta en marcha del negocio se necesita una inversión inicial de C\$ 5, 067,729.62, con un capital propio de C\$ 5, 067,729,15%, y un financiamiento de C\$ 4, 332,900.06, 85%. Se determinó que el negocio es rentable dado que los indicadores Valor actual neto (VAN) C\$ 249, 445,697.85, es mayor que uno, la Tasa interna de retorno (TIR) 1756% es mayor que la Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), la Relación beneficio-costos (B/C) indica que por cada unidad monetaria invertida se obtiene un beneficio de C\$1.07 y se observan flujos netos positivos desde el primer año de operaciones. El plan incluye también, acciones de mitigación como alternativa ante la generación de subproductos provenientes del manejo de los productos en los diferentes pasos de la cadena de abastecimiento y comercialización.

Palabras claves: Plan de negocio, oferta, productos demandados, rentable.

**Establishment of a fruit and vegetable trading company in the city of Managua,
2020-2024**

ABSTRACT

This special work was carried out to prepare a business plan for the establishment of a fruit and vegetable trading company in the city of Managua, for the period 2020- 2024". FRUTIMAS will be the brand name under which the company will be legally registered. Its market segment will be hotels and restaurants in the city of Managua. For the collection of market information, a sample of 86 establishments in the tourism and hotel sector was selected, finding that the amount of products demanded by each establishment varies between 2.5 and 7.5 dozen fruits and between 2.5 and 7.5 pounds of vegetables, this is related to the rhythm of purchase, twice a week, due to the characteristics of non-perishable products and the supply capacity of this sector. The company will develop in the face of direct competitors that offer products of the same quality at similar prices; therefore, it will have to form alliances with certified suppliers, both stockpiles and independent producers, for the purchase of products. The distribution will be made directly to the client, channel one, starting from the marketing plant located in Managua's V district. The plan details the operational process of collection and marketing, as well as the infrastructure, equipment, materials, and personnel requirements. The organizational structure shows the hierarchy of command and specifies the functions and responsibilities of each position. To start up the business, an initial investment of C\$ 5,067,729.62 is required, with equity capital of C\$ 5,067,729, 15%, and financing of C\$ 4,332,900.06, 85%. It was determined that the business is profitable given that the NPV indicators C\$ 249,445,697.85 is greater than one, the IRR 1756% is greater than the TREMA, the B/C Ratio indicates that for each monetary unit invested a profit of C\$1.07 is obtained and positive net flows are observed from the first year of operations. The plan also includes mitigation actions as an alternative to the generation of waste from the handling of the products in the different steps of the supply and marketing chain.

Key words: Market plan, supply, demand, organization plan, profitability.

I. INTRODUCCIÓN

El consumo habitual de alimentos crudos favorece la digestión, el control de la glucemia y del peso, retrasa el envejecimiento y aumenta la vitalidad. Además de constituir una excelente fuente de energía, las frutas y hortalizas frescas contienen una gran cantidad de vitaminas, minerales, antioxidantes, enzimas y otros fitonutrientes protectores que permiten que el organismo conserve todos los nutrientes necesarios, como: proteínas, carbohidratos y lípidos, para su buen funcionamiento. (Nuevo Diario, 14 de julio 2015.)

La tendencia del consumo de los demandantes es cada vez más exigente, debido a la diversidad, los consumidores exigen de modo creciente el acceso a productos que contribuyan a una alimentación sana y nutritiva, lo que genera a las empresas estar en constante innovación, pretendiendo así satisfacer las necesidades de los clientes.

La empresa LAPO (Luis Alfonso Pérez Ordoñez) es una organización colaboradora con el componente de formación práctica de la Universidad Nacional Agraria que permite la estadia a estudiantes de la carrera Licenciatura en Agronegocios para realizar en sus instalaciones sus prácticas preprofesionales.

Durante el período de prácticas de una estudiante se pudo observar que la empresa LAPO tiene una cartera de clientes determinada sin lograr cubrir la demanda de muchos consumidores intermedios. Ante esto surgió la inquietud de ¿Cuáles son los principales segmentos de mercado que no son abastecidos por la oferta de frutas y hortalizas en el municipio de Managua? En particular, durante la práctica preprofesional se detectó que el sector turístico hotelero y de restaurantes no es totalmente atendido por la empresa LAPO.

La situación anterior contribuyó a la identificación de una oportunidad para emprender una idea de negocio propio con la creación de una comercializadora de frutas y hortalizas, contribuyendo de esta manera a la generación de ingresos personales, empleo a la comunidad y aportar al desarrollo económico y comercial del país.

Las frutas y hortalizas son muy demandados en la dieta de los nicaragüenses, en el caso del sector turístico de hoteles y restaurantes, la demanda tiene mucha exigencia en cuanto a calidad e inocuidad, por tanto, un nuevo emprendimiento para la comercialización de frutas y hortalizas estaría dirigido a ese segmento de mercado en el municipio de Managua, ya que se cuenta con un capital económico para iniciar un negocio de esa naturaleza dando respuesta a dicho mercado.

Identificar la oportunidad de negocio para comercializar frutas y hortalizas no es suficiente para iniciar el emprendimiento, pues antes se debe dar respuesta a varias preguntas, tales como:

- ¿Cuál es la demanda de frutas y hortalizas en el sector turístico de hoteles y restaurantes en el municipio de Managua?
- ¿Qué otras empresas abastecen este sector?
- ¿Cuáles serían los requerimientos y procesos que seguir para la comercialización de estos productos?
- ¿Qué tan rentable sería este negocio?

La elaboración del plan de negocio permitirá determinar la viabilidad de la comercializadora de frutas y hortalizas a través del modelo CANVAS (es un sustantivo que significa lienzo, manta, es decir una hoja en blanco), conformado por nueve lienzos de construcción los que describirán de manera lógica los procesos sistemáticos a realizarse.

El plan de negocio se estructura utilizando la guía que permite construir la naturaleza de la empresa, plan de mercado, plan de producción, plan organizacional, plan financiero y plan de mitigación ambiental. En conjunto todos estos planes tienen la función de diseñar el negocio estableciendo entre ellos la interacción necesaria para lograr su funcionalidad.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para el establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en el municipio de Managua, 2020- 2024.

2.2 Objetivos específicos

- Describir la naturaleza de la comercializadora de frutas y hortalizas.
- Determinar la viabilidad comercial de los productos.
- Determinar la viabilidad técnica productiva del negocio.
- Plantear un plan de organización con la estructura óptima para el funcionamiento del negocio.
- Evaluar la rentabilidad financiera del negocio.
- Elaborar un plan de mitigación de impacto ambiental para el negocio.

III. NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1 Análisis FODA

FRUTIMAS realiza el diagnóstico o estudio de la empresa mediante el análisis FODA, el cual permite contar con información clara, oportuna, precisa, veraz y relevante de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de modificar, mejorar o crear estrategias para una mayor potencialización.

Cuadro 1. Análisis FODA de la comercializadora FRUTIMAS

Objetivo estratégico	Oportunidades	Amenazas
Posicionar a FRUTIMAS en el mercado municipal de Managua para la comercialización de frutas y hortalizas a hoteles y restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de las frutas y hortalizas. • Demanda insatisfecha. • Fácil acceso a la materia prima. • Existencia de organizaciones financieras de apoyo a las MIPYMES. • Mano de obra disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de los precios. • Desvaluación de la moneda. • Incremento del precio del combustible. • Incremento en pagos de aranceles. • Dificultad para financiamiento. • Crisis política social. • Crisis de salud (Covid19).
Fortaleza	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes condiciones para el almacenamiento. • Ubicación de la empresa. • Recursos propios. • Alta rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de nuevos mercados. • Crear relaciones justas con proveedores. • Diversificación. • Crear alianzas con los proveedores, consumidores, micro financieras y gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevas rutas de comercialización. • Inversión en infraestructura para brindar un adecuado almacenamiento de los productos.
Debilidades	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de los productos. • Publicidad limitada. • Falta reconocimiento de la empresa en el mercado objetivo. • El récord crediticio no es amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal. • Gestionar financiamiento con bajos intereses. • Uso de tecnología: Facebook, WhatsApp y Gmail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar periódicamente a la competencia, mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos. • Análisis periódico de los precios. • Planificación eficiente para reducir costos de distribución

Fuente: Elaborado con base al modelo de la comercializadora FRUTIMAS

3.2 Descripción de la comercializadora

3.2.1 Antecedentes

FRUTIMAS se dedicará a la comercialización de frutas y hortalizas, su segmento de mercado son empresas con servicios gastronómicos como hoteles y restaurantes que se ubican a lo largo del municipio de Managua, garantizando productos hortofrutícolas frescos durante todo el año, con altos estándares de calidad y un servicio eficiente que nos permita ser cada vez más competitivo en el mercado.

La idea de negocio surge cuando la empresa LAPO (Luis Alfonso Pérez Ordoñez) ofreció estadía a estudiantes de la carrera de Licenciatura de Agronegocios de la Universidad Nacional Agraria con el fin de lograr concluir las practicas pre profesionales, ahí se dio la oportunidad de conocer el manejo del negocio y se crea la idea de formar una empresa comercializadora de frutas y hortalizas, con el propósito de emprender un negocio propio para generar ingresos y empleo, abarcando el segmento de mercado que está siendo desatendido.

3.2.2 Nombre de la comercializadora

FRUTIMAS

El nombre que recibe la comercializadora va acorde con el giro del negocio, haciendo referencia a la oferta de productos de este. En este se combinan dos palabras “FRUTI,” alusivo a las frutas, y “MAS”, por las hortalizas y otros productos relacionados que se venderán en el negocio. El nombre es además corto, atractivo y fácil de recordar para el cliente.

3.2.3 Logo de la comercializadora



Figura 1: Logotipo de la comercializadora FRUTIMAS

3.2.4 Descripción de los colores logo

Verde Oscuro	Extensión de tierra fértil que existe en Nicaragua.
Verde Claro	Enfatiza la producción hortofrutícola.
Naranja	Alusión a la fuerza del trabajo.
Rojo	Representa el corazón sano.
Morado	Muestra de la persistencia para lograr nuestras metas.
Amarillo	Atributo al sol que es nuestra fuente de energía.

Figura 2: Descripción de los colores de FRUTIMAS

3.2.5 Lema de la comercializadora

FRUTIMAS... un toque de frescura y calidad!!!

Al brindar productos con altos estándares de calidad el lema evoca seguridad, que lo vuelve confiable y además invita al consumidor adquirir productos naturales y saludables.

3.2.6 Mascota de la comercializadora

FRUTIMAS busca reflejar la importancia de comercializar productos con responsabilidad social velando por la seguridad alimentaria, donde la naranja fresca representa el compromiso de brindarles productos hortofrutícolas de calidad, pero sobre todo es el resultado de la buena administración al complementarlo con el talento humano y las dos partes ya combinadas refleja la armonía con la tierra.



Figura 3: Mascota de la comercializadora FRUTIMAS

3.2.7 Ventajas competitivas

- a.* **Abastecimiento de materia prima:** Disponibilidad de materia prima durante todo el año por proveedores, estas son cooperativas agrícolas de Jinotega, Matagalpa y Masaya, esto permite evitar problemas de desabastecimiento en algunas temporadas del año.
- b.* **Personal capacitado:** Contar con un personal capacitado en normas de proceso productivo, higiene, calidad y seguridad en constante actualización de sus conocimientos.
- c.* **Calidad e inocuidad de los productos:** La aplicación de normas garantizan al consumidor seguridad y calidad de frutas y hortalizas, lo que se logra con un plan de monitoreo constante de los productos.
- d.* **Atención al cliente pre y post venta:** El personal es capacitado en el protocolo de atención al cliente para prestarle un servicio con rapidez, buen trato y calidez humana.
- e.* **Aplicación de tecnologías:** La comercializadora hará uso de la tecnología para publicitar y comercializar los productos por medio de Facebook, WhatsApp y Gmail, a través de los cuales los clientes podrán hacer consultas, pedidos y contar con información de interés sobre los productos, sus precios, servicios de entrega y horario de atención, igualmente información de presentación del negocio.

3.3 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de frutas y hortalizas en Managua, que trabaja con altos estándares de calidad y personal capacitado para ofrecer productos accesibles, inocuos y atractivos para la gastronomía de hoteles y restaurantes, brindándoles un excelente servicio oportuno, confiable y con calor humano. Promoviendo la alimentación saludable, de manera responsable y comprometidos con la protección del ambiente.

3.4 Visión

Ser una empresa competitiva, líder a nivel nacional en la comercialización de frutas y hortalizas, que trabaja de la mano con la tecnología para garantizar un servicio eficiente y oportuno, ofreciendo al mercado productos con los más altos estándares de calidad e inocuidad.

3.5 Modelo Canvas

El éxito depende de muchos factores, Business Model Canvas, Lienzo de Modelo de Negocio, conocido simplemente como Modelo Canvas, permite hacer una panorámica, agrupando las grandes áreas del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En el Cuadro 2 se representa el Modelo Canvas de FRUTIMAS, en el cual se muestra de manera simplificada quiénes y cómo serán los clientes de FRUTIMAS; la propuesta de valor diferencial o ventaja competitiva del negocio y los productos que se comercializarán, los canales de distribución a través de los cuales los clientes podrán adquirir los productos, el tipo de relación que se tendrá con los clientes, hoteles y restaurantes; la fuente de ingresos definida principalmente por los precios de los productos, los recursos con los que contará el negocio, el tipo de alianzas y sociedades y la estructura de costos más recomendada para maximizar las utilidades del negocio.

Cuadro 2: Modelo CANVAS de la comercializadora FRUTIMA

Socios claves (2)	Actividades claves (4)	Propuesta de valor (3)	Relación con el cliente (9)	Segmento de clientes (1)
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa de Servicios Tomatoya Chagüite Grande. • COOSMOPR OJIN R.L • Cooperativa Eco Vegetales de Nicaragua R.L • Tecer Milenio • Productor independiente de Masaya. • Café Soluble 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, verificación, empaquetado y distribución del pedido. • Almacenamiento y climatización de productos. • Control de calidad e inocuidad. • Distribución de los productos. • Servicio posventa • Manejo de la cartera de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas y hortalizas frescas de la mejor calidad. • Selección y empaque. • Garantía de calidad e inocuidad de los productos. • Entrega a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: productores independientes, cooperativas, intermediarios y mayoristas. • Compradores: Responsables de compras y/o gerentes de negocios gastronómicos. 	<p>Hoteles y restaurantes del municipio de Managua.</p>
	<p>Recursos claves (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de alta calidad. • Equipos y utensilios modernos y de alta calidad. • Personal capacitado en BPM para el manejo de frutas y hortalizas. • Infraestructura adecuada de la planta. • Transporte 		<p>Canales de venta (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y recepción de pedidos vía telefónica, WhatsApp, Facebook y correo electrónico. • Canal de marketing directo para la distribución. • Venta directa en local FRUTIMAS. 	
<p>Estructura de costos (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de materia prima C\$ 82,437,972.00 • Costos de mano de obra C\$ 323,092.80 • Gastos de administración C\$ 1,042,787.10 • Gastos de venta C\$ 1,015,739.69 		<p>Fuentes de ingresos (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento bancario para inversión inicial C\$ 4,332,900.06 • Venta directa de contado de productos C\$ 1,015,739.69 		

Fuente: Elaborado con base al modelo de la comercializadora FRUTIMAS

IV. PLAN DE MERCADO

4.1 Definición de producto y servicio

FRUTIMAS hará la comercialización y servicio de entrega de frutas y hortalizas en los distintos hoteles y restaurantes del municipio de Managua, los canales de venta serán directamente con los clientes es decir no tendrá intermediario ya que saldrá de la empresa hacia el comprador final.

Se emplearán parámetros que se regirán a través de las buenas prácticas de manipulación del producto, almacenamiento, transporte, empaçado e higiene de frutas y hortalizas frescas según las Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüense (NTON 03 061- 06).

4.1.1 Descripción de los productos

Cuadro 3: Descripción de frutas que se ofertarán

Fruta	Características físicas	Embalaje	Vida útil	Ventajas y beneficios
Banano	De color verde que al madurar se torna amarilla. Es alargado de consistencia suave.	Mallas	5 días	Aporta vitamina A, E y C, complejo B y azúcares, potasio, hierro y magnesio, aportando energía al cuerpo.
Mango	Forma ovalada, de color amarillo y naranja, muy jugoso y de sabor agrídulce o ácidos.	Mallas	6 días	Contiene complejo B1; B2; B3 y B6, vitamina C y A, útil para la visión, para la salud de la piel y matar infecciones.
Manzana	Hay en color roja, amarilla o verde, de consistencia compacta y amarillenta.	Mallas	5 días	Contiene vitaminas B1, B2, regular el sistema nervioso, el crecimiento, evitan problemas de piel y del aparato digestivo.
Uva	Tamaño pequeño, caroso y redondo, sabor dulce, de color moradas o verdes.	Bolsas	5 días	Aporta vitamina C, es un antioxidante, laxante, generan relajación arterial.
Piña	Forma ovalada, pulpa amarilla fibrosa y de sabor dulce, de cascara amarilla, dura y espinosa.	Cajillas	7 días	Brinda vitamina C, B6, B1, minerales como magnesio que ayuda al mantenimiento electrolítico del organismo.

Fuente: Elaborado con base en datos extraído de Conozcamos todas las propiedades de los alimentos y Flores

Cuadro 3: Descripción de frutas que se ofertarán (Continuación)

Fruta	Características físicas	Embalaje	Vida útil	Ventajas y beneficios
Sandía	Forma esférica de color verde, textura acuosa con un tono rojo intenso de sabor es dulce.	Cajillas	10 días	Aporta vitamina A y C, B1, B2, B3 y B6, magnesio, potasio y hierro, contribuye a la formación de colágeno en la piel.
Naranja	Color amarillo o naranja, forma redonda, las hay dulces y acidas.	Malla	5 días	Alto contenido de vitamina C y A, ayuda a resistir infecciones y gran aporte de fibra.
Papaya	Forma alargada u ovalada, color naranja o amarillo y textura suave.	Cajillas	6 días	Presenta vitaminas B1, B2, B3, C y A reguladoras del sistema nervioso y el aparato digestivo.
Limón	Figura redonda, sabor ácido, se encuentran de color verde y amarillo.	Malla	10 días	Contiene vitamina C, E y del complejo B. Regeneración los tejidos, cicatrización de heridas.
Aguacate	Forma redondeada u ovalada, tonos verdes oscuros y claros, textura cremosa amarillenta.	Cajillas	3 días	Contenido vitamina C y D, Omega 3, ayuda a mantener el funcionamiento de los ojos y el cerebro.
Coco	Secos de color marrón, carne firme blanca y verdes la carne es tierna.	Malla	15 días	Rico en potasio, reconstituyente para reponer las sales minerales en caso de necesidad.
Calala o Maracuyá	Forma redonda, de color amarillo, su pulpa es jugosa con un sabor ácido y ligeramente dulce.	Malla	7 días	Contiene vitaminas del grupo A y C. La fibra contenida es ideal para que el funcionamiento intestinal sea correcto.
Pitahaya	Forma ovoide de color rojo o fucsia, pulpa del mismo color o en blanca de sabor dulce.	Cajillas	5 días	Aporta vitamina C y nutrientes que interviene a la formación de los huesos y dientes, glóbulos rojos y el colágeno.
Granadilla	Es de forma ovoide, de piel fina blanco-verdosa pálida o amarilla intensa, de sabor dulce.	Cajillas	4 días	se usa para aliviar el dolor de cabeza nervioso, asma, diarrea, disentería, la neurastenia y el insomnio.
Melón	Forma esférica, piel verdosa o amarillenta, pulpa aromática, dulce y jugosa, de textura compacta.	Cajillas	7 días	No posee colesterol, bajo en grasa y rico en vitaminas A, B, C, y E. Es apropiado para reducir enfermedades cardíacas.
Fresa	Color rojo intenso, forma cónica, pequeña, con sabor ácido u astringente.	Malla	7 días	Aporta vitaminas C, K y ácido fólico. Tratar enfermedades en la piel, es un gran cicatrizante y antiinflamatorio.

Fuente: Elaborado con datos extraídos de la página <http://hablemosdealimentos.com/>
Conozcamos todas las propiedades de los alimentos. Categoría frutas y hortalizas.

Cuadro 4: Descripción de hortalizas que se ofertarán

Hortaliza	Características físicas	Embalaje	Vida útil	Ventajas y beneficios
Tomate	Lo cubre una delicada piel color rojo, es carnoso y ácido, de forma redonda.	Malla	5 días	Contiene vitaminas C, A, E, K, B1, B2 y B5, reducir el riesgo de padecer cáncer y problemas cardiovasculares.
Cebolla	Una bombilla comestible con sabor y olor acre compuesto de varias capas concéntricas.	Malla	8 días	Contiene azúcar natural, vitaminas A, B6, C y E, minerales como sodio, potasio, hierro y fibra dietética.
Chiltoma	Varían los tamaños y colores verdes, rojos y amarillos.	Malla	8 días	Contiene vitamina C y A, Betacaroteno, vitamina E, B6, B3, B2 y B1. Minerales como potasio y magnesio.
Papas	Presenta forma ovalada, de tonalidad marrón con una fina piel y su interior de color blanco.	Malla	8 días	Contiene vitamina C y minerales, es una rica fuente de hidratos de carbono, almidón y glucosa.
Zanahoria	Es una raíz de color naranja y textura menos fibrosa, de sabor un poco dulce.	Malla	8 días	Tiene azúcar, glucosa, calcio, magnesio, hierro, cobalto etc.; necesarios para los huesos y los tejidos del organismo.
Lechuga	Forma de roseta en color verde claro, hojas con bordes lisos, ondulados o aserrados.	Malla	8 días	Contiene vitamina A, C, E, K y B1, B2, B3, B9. Efectos tranquilizantes, previene el insomnio, es diurética.
Pepino	Su forma cilíndrica, color verde intenso, es carnoso y con abundante jugo por dentro.	Malla	7 días	Presenta vitaminas B y C y una importante cantidad de agua el 90% del fruto está constituido por este elemento.
Brócoli	Son de color verde, apariencia de pequeños arbolitos con numerosas cabezas de flores.	Malla	4 días	Posee un alto contenido de vitamina C y es rico en fibras que ayudan a mejorar significativamente el tracto digestivo.
Perejil	Hierba de pequeño tamaño, con hojas pequeñas y lisas, finamente divididas, de color verde oscuro.	Bandeja	4 días	Vitaminas C, A, K. Previene aparición de diabetes tipo 2 y regularizar la presión y los niveles de azúcar en la sangre.

Fuente: Elaborado con datos extraídos de la página <http://hablemosdealimentos.com/> Conozcamos todas las propiedades de los alimentos. Categoría frutas y hortalizas.

Cuadro 4: Descripción de hortalizas que se ofertarán (Continuación)

Hortaliza	Características físicas	Embalaje	Vida útil	Ventajas y beneficios
Chayote	Color verde oscuro y el amarillo pálido. Algunas presentar espinas en su piel, la pulpa es carnosa.	Malla	6 días	Excelente depurativo, permite una importante eliminación de toxinas a través de la orina. Posee minerales, potasio y zinc.
Ayote	Forma cilíndrica alargada, carnosa de color verde, amarillo o blanco.	Cajillas	7 días	Aporta fibras al cuerpo, por lo que evita el estreñimiento. Es ideal para los individuos diabéticos e hipertensos.
Berenjena	Color púrpura, forma ovalada, pulpa carnosa de textura esponjosa y de color blanco.	Bandeja	4 días	Posee micronutrientes, vitaminas, al contener metales como el hierro se puede tratar y mejorar el estado de anemia.
Repollo	Color verde y morado, forma de esfera, con hojas filas amontonadas en forma de roseta.	Cajilla	3 días	Alto contenido en agua, baja presencia en grasas y calorías, presencia en vitamina C y A, mejorar las defensas.
Ajo	Es liviano, el sabor es fuerte, el bulbo posee varios dientes de color amarillento o blanquizco.	Cajas	5 meses	Aporta vitamina C y B6, favorece la producción de hemoglobina en la sangre. Reduce los niveles de colesterol.
Elote	Las semillas o granos de color amarillento y aglomerados poseen una textura sólida.	Bandeja	7 días	Contiene vitaminas A, B y E. Tiene inositol que ayuda al sueño y contribuye a asimilar y transformar las grasas.
Yuca	Raíz larga, color marrón, cascara desmontable, el bulbo puede ser blanco o amarillento.	Malla	7 días	Abundante en almidón, hidratos de carbono y buena cantidad de vitamina K, gran fuente de vitaminas B, B 6.
Quequisque	Raíz de color marrón, sólida y carnosa de color blanquizco con pigmentaciones lilas,	Malla	6 días	Proporciona vitamina A, C, E y B6. Protector de órganos como el corazón y el hígado, tiene un efecto antioxidante.
Plátano	Forma cilíndrica levemente curvada. La pulpa es amarillenta, suave, compacta.	Bandeja	4 días	Rica en almidón, fibra, azúcares, vitamina B6 y minerales tales como magnesio, potasio, y ácido fólico.
Apio	Ramificaciones esférica y gruesa de color verde, sabor fuerte y agrio, hojas pequeñas y finas.	Bandeja	4 días	Aporta vitaminas, fibra dietética y minerales. Considerado un excelente diurético, por su cantidad de agua.

Fuente: Elaborado con datos extraídos de la página <http://hablemosdealimentos.com/> Conozcamos todas las propiedades de los alimentos. Categoría frutas y hortalizas.

4.2 Delimitación geográfica del mercado

FRUTIMAS, estará ubicado en el distrito V del municipio de Managua, que limita al norte con el distrito IV, al sur con municipios de Nindirí, La Concepción y Ticuantepe; al este limita con el distrito VI y al oeste con el distrito III. La planta comercializadora estará cubriendo la población de hoteles y restaurantes en los distritos I, II, III, IV, V y VI del municipio de Managua. (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2009).

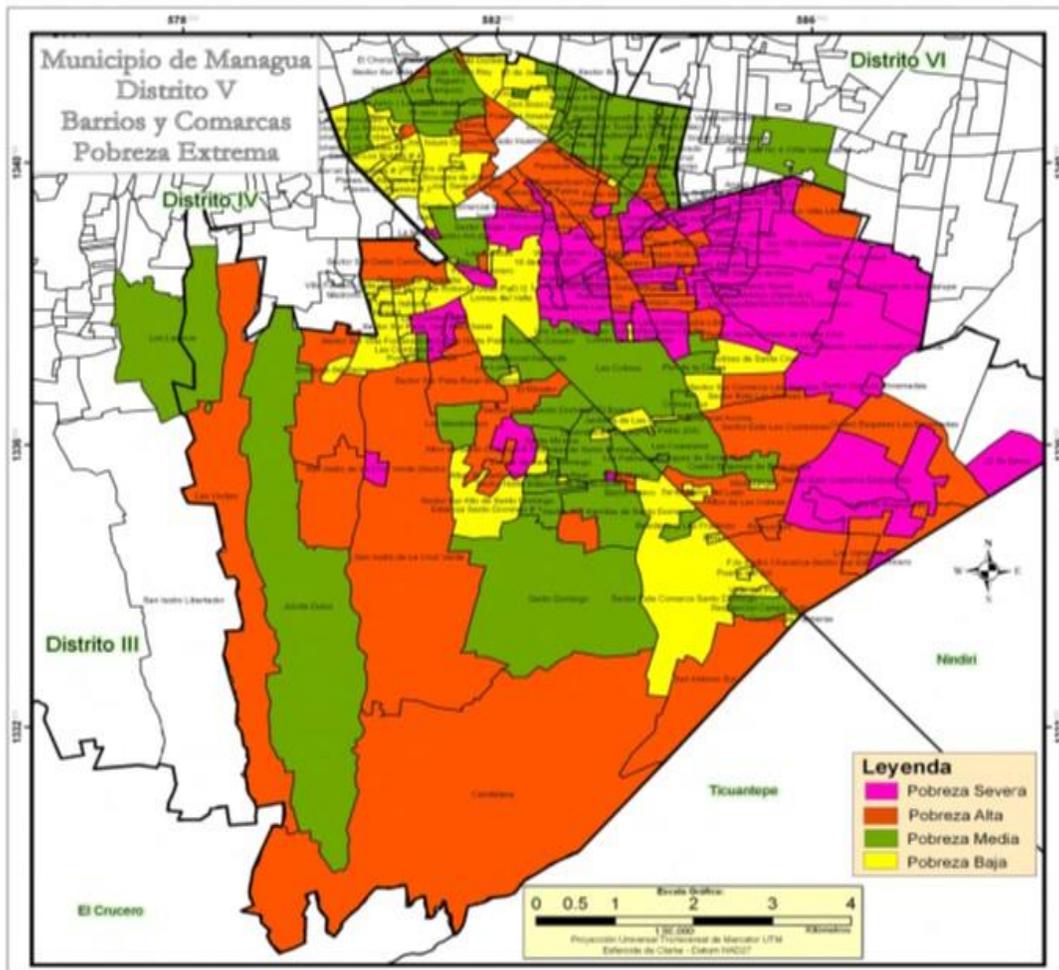


Figura 4. Distrito V donde estará ubicada la comercializadora FRUTIMAS.
Fuente: INIDE. (2005)

4.3 Análisis y evaluación de la demanda

Para conocer el mercado de frutas y hortalizas de FRUTIMAS, fue seleccionada una muestra del sector turístico de Managua como potencial segmento de mercado al que estará dirigido el proyecto de negocios. Esta muestra está compuesta por 86 empresas entre hoteles y restaurantes del municipio de Managua.

La demanda de frutas y hortalizas se identificó tomando en consideración las preferencias manifestadas por dueños y responsables de los hoteles y restaurantes estudiados. De acuerdo con resultados de la investigación de mercado, los clientes potenciales de FRUTIMAS son principalmente restaurantes, 65% de la muestra correspondiente a 56 negocios y la diferencia, 35% (30 negocios), son hoteles. Comparando los diferentes distritos donde se realizó el estudio, se identificó al Distrito III como el área que tiene la mayor concentración de negocios en el segmento de mercado del sector turístico, el cual participa con 42% de la muestra, conformada por 21 restaurantes y 15 hoteles.

4.3.1 Demanda de frutas

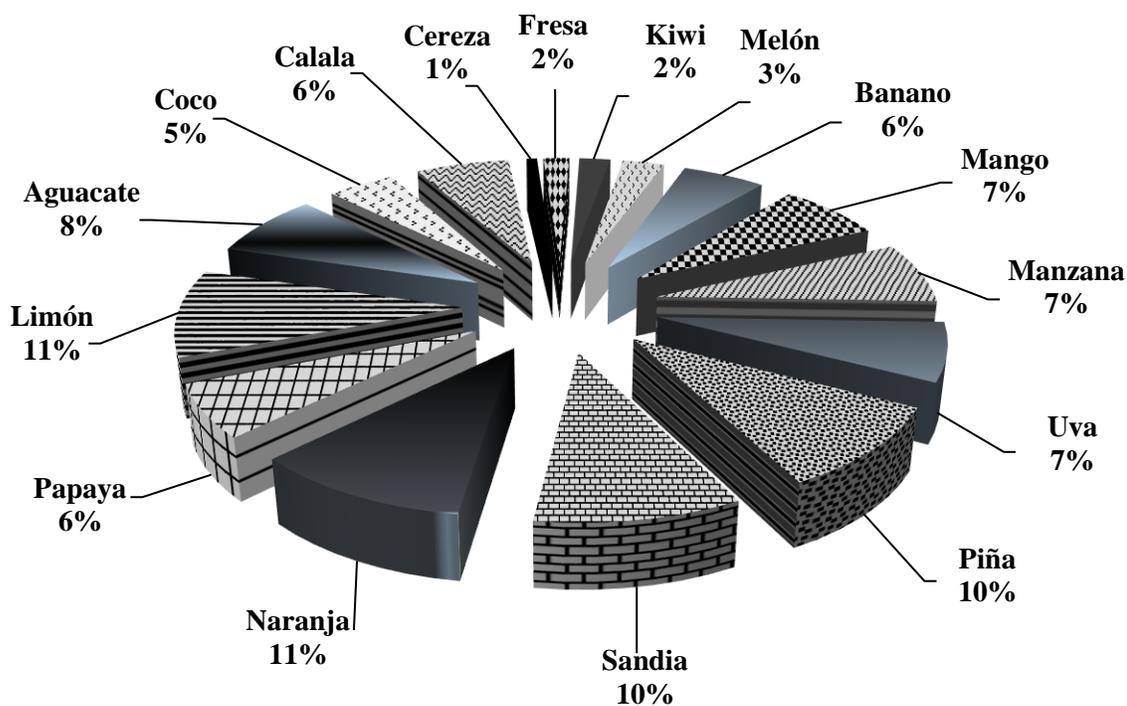


Figura 5: Frutas demandadas por hoteles en Managua
Fuente: Elaborado con base en datos aplicados en la encuesta

Considerando la Figura 5, las frutas con mayor demanda por los hoteles son la naranja y el limón, 11% respectivamente, dado que estos cítricos son usados para diversas funciones ya sea para la elaboración de bebidas o en el caso del limón para adobar algunos productos cárnicos.

Le siguen la sandía y la piña con 10% respectivamente; debido a que estos frutos son ampliamente utilizados por su alto contenido líquido y sabor, permitiendo mayor cantidad de jugo en la elaboración de refrescos y batidos, también porque tienen una larga vida útil comparada con otras frutas. Por otro lado, los encuestados manifestaron que estas frutas tienen mucha utilidad en la decoración de platillos y mesas.

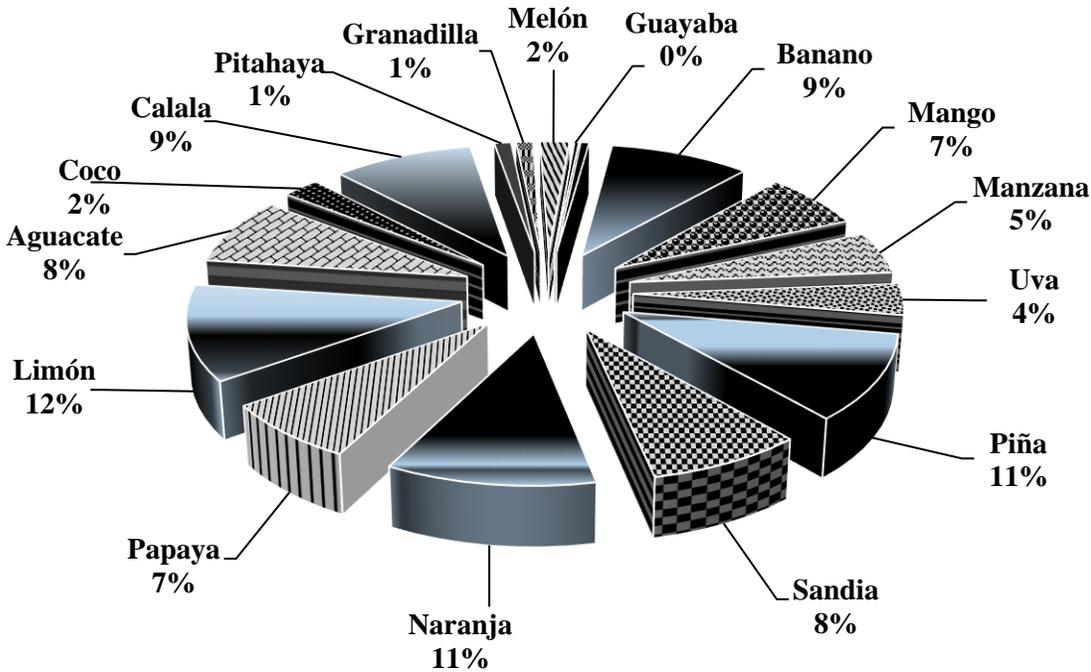


Figura 6: Frutas demandadas por restaurantes en Managua
Fuente: Elaborado con base en datos aplicados en la encuesta

En el caso de los restaurantes, la demanda de frutas tiene un comportamiento parecido con la de los hoteles, con 1% a 2% de diferencia, siendo el limón más demandado con 12%, seguido de la naranja y la piña con 11% cada uno, tales frutas tienen la misma funcionalidad en ambos mercados. Aquí se observa que la cálala y la sandía, 9% y 8%, son muy utilizados en la elaboración de bebidas para acompañar platillos, Figura 6.

4.3.2 Frecuencia y cantidad de compra de frutas

Esto indica que la comercializadora FRUTIMAS tendrá mayor movimiento y volumen de venta de estas frutas, a fin de abastecer la demanda considerando el ritmo de compra, la que según los encuestados se hace dos veces por semana.

En el caso de los hoteles, por compra adquieren de 2 a 4 docenas de cada fruta, es decir, entre 4 y 8 docenas semanales mientras que los restaurantes, adquieren de 5 a 9 docenas de cada fruta, o sea de 10 a 18 docenas semanalmente.

4.3.3 Demanda de hortalizas

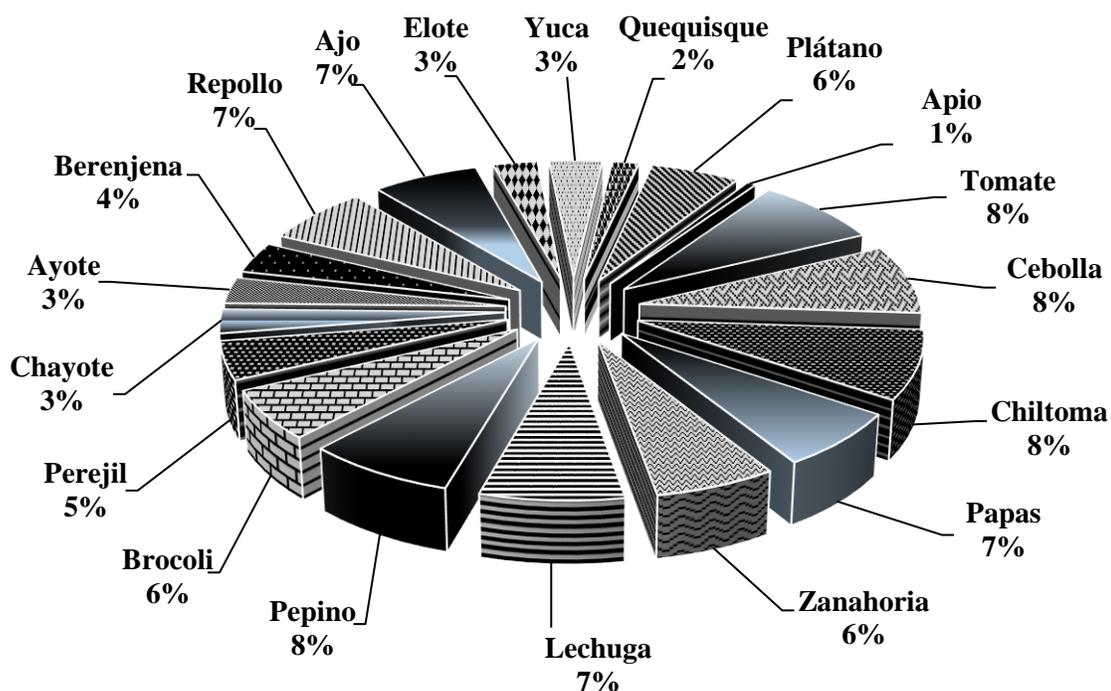


Figura 7: Hortalizas demandadas por hoteles en Managua
Fuente: Elaborado con base en datos aplicados en la encuesta

Las hortalizas con mayor demanda por los hoteles son el tomate, cebolla, chiltoma y pepino, representados con un 8%, seguido de la papa, lechuga, repollo y ajo con 7% debido a la diversificación de platillos, las distintas variables de uso que tiene estos productos, Figura 7.

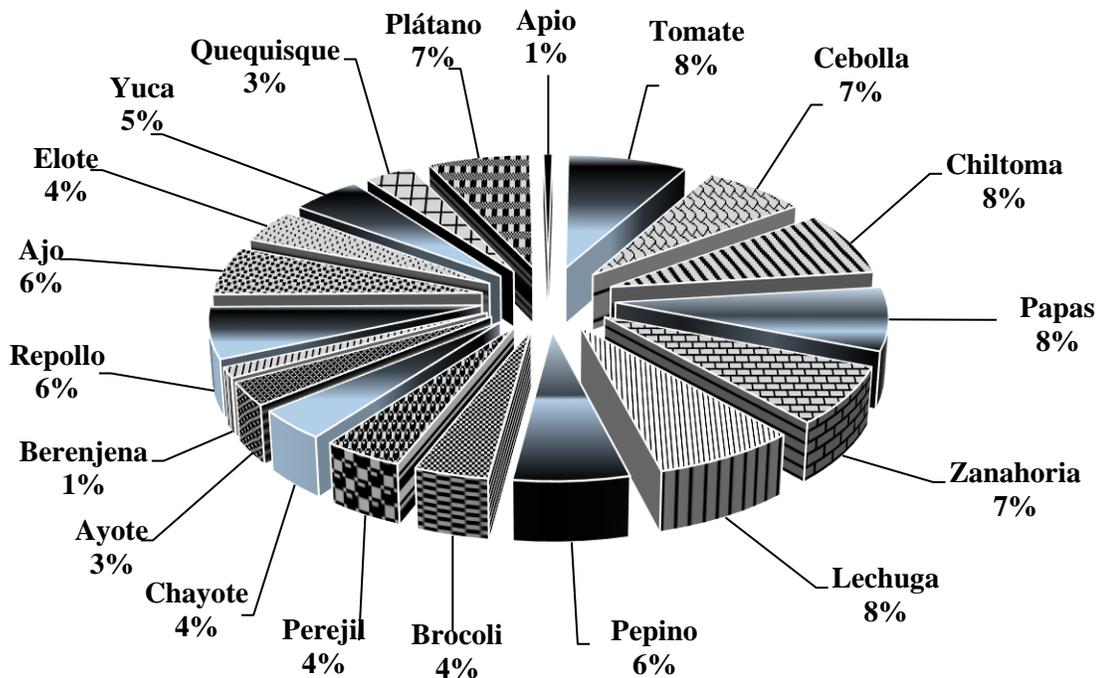


Figura 8: Hortalizas demandadas por restaurantes en Managua
Fuente: Elaborado con base en datos aplicados en la encuesta

Considerando la Figura 8, en los restaurantes las hortalizas que presentan mayor demanda son tomate, chiltoma, papa y lechuga con 8% de participación, seguido de la cebolla, zanahoria y plátano con un 7% respectivamente. Estas hortalizas son utilizadas especialmente para hacer ensaladas y acompañar platillos, en el caso de zanahorias se consumen principalmente para hacer refrescos y ensaladas.

4.3.4 Frecuencia y cantidad de compra de hortalizas

Otro aspecto importante por considerar en la demanda hortalizas es el ritmo de compra que se hace dos veces por semana y los rangos de compra de los hoteles varían de 2 a 4 lb, es decir de 4 a 8 libras semanales; mientras que los restaurantes compran de 5 a 9 lb, o sea de 10 a 18 lb semanalmente.

4.3.5 Proyección de la demanda

Con base en los resultados de encuesta se proyectó la demanda de los productos para los próximos cinco años, tomando en consideración la muestra de 86 establecimientos, de los cuales 67 dueños de negocios, 78%, afirmaron que están dispuestos a ser abastecidos por FRUTIMAS. Proyectando este dato a la población, que en el año 2019 fue de 901 negocios existentes en el municipio de Managua, la demanda potencial estaría representada por 703 negocios demandantes entre hoteles y restaurantes.

De igual manera se hizo la estimación del crecimiento del sector turístico y hotelero en el municipio de Managua, basado en datos publicados por el Boletín de Estadísticas de Turismo del año 2018, obteniéndose un crecimiento anual del 2.96%. Los resultados de proyección de la demanda para cada producto en los siguientes cinco años se observan en los Cuadros 5 y 6, en los que se tomó como base para el cálculo los datos del año 2019.

Cuadro 5: Proyección de la demanda de frutas en hoteles y restaurantes de Managua

Frutas (Docena)	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Población (P)	901	928	955	983	1,013	1,042
Población demandante PD=P*78%	703	724	745	767	790	813
Limón	1629,778	1678,020	1727,689	1778,829	1831,482	1885,694
Naranja	1600,324	1647,694	1696,466	1746,681	1798,383	1851,615
Piña	1412,147	1453,947	1496,984	1541,294	1586,917	1633,889
Sandia	1330,331	1369,709	1410,252	1451,996	1494,975	1539,226
Banano	1070,156	1101,832	1134,446	1168,026	1202,600	1238,197
Calalas	1066,883	1098,463	1130,977	1164,454	1198,922	1234,410
Aguacate	980,158	1009,170	1039,042	1069,798	1101,464	1134,067
Mango	970,340	999,062	1028,634	1059,082	1090,431	1122,707
Uva (Libra)	937,613	965,367	993,942	1023,362	1053,654	1084,842
Manzana	855,797	881,129	907,210	934,064	961,712	990,179
Papaya	769,072	791,837	815,275	839,407	864,254	889,835
Coco	431,989	444,776	457,942	471,497	485,453	499,822
Melón	163,632	168,476	173,463	178,597	183,884	189,327
Pitahaya	106,361	109,509	112,751	116,088	119,524	123,062
Granadilla	81,816	84,238	86,731	89,299	91,942	94,663
Kiwi	57,271	58,967	60,712	62,509	64,359	66,264
Cereza	24,545	25,271	26,019	26,790	27,583	28,399
Fresa	16,363	16,848	17,346	17,860	18,388	18,933
Guayaba	8,182	8,424	8,673	8,930	9,194	9,466

Fuente: Elaborado con base en datos recopilados con encuesta al municipio de Managua y datos publicados por el Boletín de Estadísticas de Turismo (2018)

Cuadro 6: Proyección de la demanda de hortalizas en hoteles y restaurantes de Managua

Hortalizas (Libra)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Población (P)	901	928	955	983	1,013	1,042
Población demandante	703	724	745	767	790	813
PD=P*78%						
Tomate	2,636,943	2,714,996	2,795,360	2,878,103	2,963,294	3,051,008
Cebolla	2,527,275	2,602,082	2,679,103	2,758,405	2,840,054	2,924,119
Papas	2,499,448	2,573,432	2,649,606	2,728,034	2,808,784	2,891,924
Chiltoma	2,496,175	2,570,061	2,646,135	2,724,461	2,805,105	2,888,136
Zanahoria	2,249,012	2,315,583	2,384,124	2,454,695	2,527,353	2,602,163
Lechuga	2,239,191	2,305,471	2,373,713	2,443,975	2,516,317	2,590,800
Ayote	1,964,203	2,022,343	2,082,205	2,143,838	2,207,296	2,272,632
Pepino	1,956,019	2,013,917	2,073,529	2,134,905	2,198,099	2,263,162
Elote	1,852,898	1,907,744	1,964,213	2,022,354	2,082,216	2,143,849
Chayote	1,640,109	1,688,657	1,738,641	1,790,105	1,843,092	1,897,647
Repollo	1,338,932	1,378,564	1,419,370	1,461,383	1,504,640	1,549,177
Quequisque	1,306,195	1,344,858	1,384,666	1,425,652	1,467,852	1,511,300
Ajo	1,135,964	1,169,589	1,204,208	1,239,853	1,276,553	1,314,339
Platano	1,014,838	1,044,877	1,075,806	1,107,650	1,140,436	1,174,193
Yuca	860,976	886,461	912,700	939,716	967,531	996,170
Brocoli	813,507	837,587	862,380	887,906	914,188	941,248
Berenjena	676,013	696,023	716,625	737,838	759,678	782,164
Perejil	391,204	402,783	414,706	426,981	439,620	452,632
Apio	193,147	198,864	204,750	210,811	217,051	223,475

Fuente: Elaborado en base a datos recopilados en encuesta al municipio de Managua y datos publicados por el Boletín de Estadísticas de Turismo (2018)

4.4 Análisis y evaluación de la proyección de la oferta

Se proyectó la oferta de productos que FRUTIMAS tendrá para los próximos años, para este cálculo se tomó en consideración tanto la demanda como la capacidad instalada del negocio, determinada por la capacidad de almacenamiento, es decir, que la oferta varía según el tamaño y cantidades de cada producto.

En el Cuadro 7, se presenta la proyección de oferta de frutas de la comercializadora FRUTIMAS, en este se observa que la cobertura de la demanda de cítricos es del 8%, limón y naranja, también el banano, piña y sandía, 3.8%, 5.2% y 4.7% respectivamente. Cabe destacar que, en este caso, estas son las frutas más demandadas por los negocios.

Cuadro 7: Proyección de la oferta de frutas de la comercializadora FRUTIMAS a hoteles y restaurantes de Managua

Futas (Docena)	Demanda	Cobertura	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Limón	1,629,778.29	4.4%	71,760	73,884	76,071	78,323	80,641	83,028
Naranja	1,600,324.46	4.9%	78,000	80,309	82,686	85,133	87,653	90,248
Piña	1,412,147.25	4.0%	56,160	57,822	59,534	61,296	63,110	64,979
Sandia	1,330,331.07	3.8%	49,920	51,398	52,919	54,485	56,098	57,759
Banano	1,070,155.62	5.8%	62,400	64,247	66,149	68,107	70,123	72,198
Calala	1,066,882.98	4.1%	43,680	44,973	46,304	47,675	49,086	50,539
Aguacate	980,157.83	4.8%	46,800	48,185	49,612	51,080	52,592	54,149
Mango	970,339.88	3.9%	37,440	38,548	39,689	40,864	42,074	43,319
Uva (Libra)	937,613.41	3.5%	32,760	33,730	34,728	35,756	36,814	37,904
Manzana	855,797.23	4.0%	34,320	35,336	36,382	37,459	38,567	39,709
Papaya	769,072.08	2.4%	18,720	19,274	19,845	20,432	21,037	21,660
Coco	431,989.43	3.6%	15,600	16,062	16,537	17,027	17,531	18,050
Melón	163,632.36	15.3%	24,960	25,699	26,460	27,243	28,049	28,879
Pitahaya	106,361.03	14.7%	15,600	16,062	16,537	17,027	17,531	18,050
Granadilla	81,816.18	15.3%	12,480	12,849	13,230	13,621	14,025	14,440
Guayaba	8,181.62	57.2%	4,680	4,819	4,961	5,108	5,259	5,415

Fuente: Elaborado en base a datos recopilados en encuesta al municipio de Managua y datos publicados por el Boletín de Estadísticas de Turismo (2018)

En el Cuadro 8, se presenta la proyección de la oferta de hortalizas de FRUTIMAS, en este se observa que la cobertura de la demanda de tomate, cebolla, chiltoma y papa es de 2.6%, 2.5%, 2.2% y 2.1% respectivamente, siendo estos los productos más demandados por los negocios.

Cuadro 8: Proyección de la oferta de hortalizas de la comercializadora FRUTIMAS a hoteles y restaurantes de Managua

Hortalizas (libras)	Demanda	Cobertura	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tomate	2,636,942.51	2.6%	68,640	70,672	72,764	74,917	77,135	79,418
Cebolla	2,527,274.51	2.5%	62,400	64,247	66,149	68,107	70,123	72,198
Papas	2,499,448.30	2.1%	51,480	53,004	54,573	56,188	57,851	59,564
Chiltoma	2,496,174.63	2.2%	56,160	57,822	59,534	61,296	63,110	64,979
Zanahoria	2,249,012.42	2.2%	49,920	51,398	52,919	54,485	56,098	57,759
Lechuga	2,239,191.40	2.2%	48,360	49,791	51,265	52,783	54,345	55,954
Ayote	1,964,202.99	3.8%	74,100	76,293	78,552	80,877	83,271	85,736
Pepino	1,956,018.81	1.3%	24,960	25,699	26,460	27,243	28,049	28,879
Elote	1,852,898.15	1.3%	24,960	25,699	26,460	27,243	28,049	28,879
Chayote	1,640,109.49	1.5%	24,648	25,378	26,129	26,902	27,698	28,518
Repollo	1,338,931.70	2.4%	32,760	33,730	34,728	35,756	36,814	37,904
Quequisque	1,306,194.99	1.4%	18,720	19,274	19,845	20,432	21,037	21,660
Ajo	1,135,964.06	0.5%	6,240	6,425	6,615	6,811	7,012	7,220
Platano	1,014,838.21	5.1%	51,480	53,004	54,573	56,188	57,851	59,564
Yuca	860,975.64	3.6%	30,576	31,481	32,413	33,372	34,360	35,377
Brocoli	813,507.40	2.3%	18,720	19,274	19,845	20,432	21,037	21,660
Berenjena	676,013.19	1.2%	7,800	8,031	8,269	8,513	8,765	9,025
Perejil	391,203.76	5.2%	20,280	20,880	21,498	22,135	22,790	23,464
Apio	193,146.63	9.7%	18,720	19,274	19,845	20,432	21,037	21,660

Fuente: Elaborado en base a datos recopilados en encuesta al municipio de Managua y datos publicados por el Boletín de Estadísticas de Turismo del año 2018

4.5 Definición del segmento de mercado

El segmento de mercado de FRUTIMAS está compuesto por hoteles y restaurantes, cubriendo los VII distritos del municipio de Managua, este segmento posee características específicas, las más comunes son:

- **Frecuencia de compra:** El ritmo de compra es de dos veces por semana debido a las características de los productos perecederos y a la capacidad de oferta que tienen este sector.
- **Cantidad demandada:** La cantidad de productos que demanda varía entre 2.5 y 7.5 docenas de frutas y de 2.5 a 7.5 libras de hortalizas, esto va correlacionado a la frecuencia de compra. Esto puede variar de acuerdo con la temporada de cosechas de las frutas y de la llegada de turistas al país, de igual manera con la capacidad de oferta que tiene cada agente.
- **Parámetros de compra:** Este segmento tiene sus propios parámetros de compra tales como: inocuidad de los productos, servicios postventa y garantía, certificaciones, y sobre todo disponibilidad de productos y entrega eficiente de los pedidos. Existen algunos establecimientos que exigen a sus proveedores cumplir con distribución climatizada.

4.6 Identificación de la competencia directa e indirecta

El análisis de la competencia permite a la comercializadora FRUTIMAS apreciar el contexto en el que se encuentra el mercado existente de frutas y hortalizas en el municipio de Managua tanto directa como indirectamente.

4.6.1 Competencia directa

El Amanecer, Vegyfrut y Vegetales Óptimo (LAPO) tienen amplia experiencia en el acopio y comercialización de frutas y hortalizas en hoteles, restaurantes, hospitales y centros de estudios en el municipio de Managua.

Estas empresas cuentan con servicio de entrega directa a sus clientes y comercializan el producto a granel y empacado; El Amanecer y Vegifrut han incursionado también en la generación de valor y transformación agroindustrial. Mientras que los supermercados Palí, La Unión y La Colonia, además de hacer el servicio de entrega a domicilio venden al detalle bajo un sistema de auto servicio con presentaciones a granel y empacados, Cuadro 9.

Cuadro 9: Competencia directa de la comercializadora FRUTIMAS

Nombre de la empresa	Localización	Tipo de producto	Presentación	Políticas de mercado
	Mercado Oriental	Frutas Hortalizas	Cajillas Bolsas Bandejas	Contado Crédito
	Carretera Masaya km 19.9	Frutas Hortaliza Bowl de frutas Ensaladas Pulpa de frutas	Cajillas Cajas Bolsas Bandejas Envases plásticos	Contado Crédito
	Mercado Mayoreo, Managua Entrada 3 C. Norte, 10 vrs. Este. Mano Derecha	Frutas Hortalizas	Cajillas Bolsas Bandejas	Contado Crédito
	En distintos distritos de la ciudad de Managua	Frutas, hortalizas y otros productos como abarrotes etc.	Cajas Bolsas Bandejas Envases plásticos	Contado
	En distintos distritos de la ciudad de Managua	Frutas, hortalizas y otros productos como abarrotes etc.	Cajas Bolsas Bandejas Envases plásticos	Contado
	En distintos distritos de la ciudad de Managua	Frutas, hortalizas y otros productos como abarrotes etc.	Cajas Bolsas Bandejas Envases plásticos	Contado

Fuente: Elaborado con base a páginas web oficiales de las empresas competidoras.

4.6.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta la conforman los principales mercados de Managua, Cuadro 10, éstos tienen la característica de vender los productos a granel, tanto al por mayor como al detalle.

Cuadro 10: Competencia indirecta de la comercializadora FRUTIMAS

Nombre de la empresa	Localización	Tipo de producto	Presentación	Políticas de mercado
• Mercado Oriental	Distrito IV	Frutas, hortalizas y otros productos como abarrotos etc.	Cajillas	Contado
• Mercado Roberto Huembes	Distrito V		Cajas	
• Mercado Mayoreo	Distrito VI		Bolsas	
• Mercado Iván Montenegro	Distrito VI		Bandejas Envases plásticos	

Fuente: Elaborado con base a observaciones en establecimientos de venta.

Al tener una visión del ambiente competitivo FRUTIMAS contemplará las fortalezas y debilidades de la competencia para incursionar en el mercado con estrategias que permitan la aceptación del producto, las cuales están contempladas en el FODA, Cuadro 1.

4.1 Análisis de precio

En los Cuadro 11 y 12, se observan los precios de la competencia, éstos varían conforme la temporada de cosecha, alta o baja, la cual puede influir en los precios. Otro aspecto para considerar es la escasez de productos por efecto de los fenómenos climáticos y otros factores que inciden en la producción, tales como plagas, la crisis económica y socio política que atraviesa el país, así como la crisis de salud por la pandemia del Covid19, que actualmente afecta a todos los países del mundo.

Lo anterior se explica por el incremento en los costos de insumos y materia prima para la producción, ya que muchos de éstos son importados, así como aquella mercadería que es importada, tal es el caso de uvas y manzanas que adquieren un mayor valor adquisitivo.

Cuadro 11: Precios de las frutas según la competencia

Futa	U/M	El Amanecer	Vegetales Optimo	La Colonia	Pali	La Unión	Promedio
Naranja	Unidad	4.50	1.50	-	4.00	4.00	3.50
Limón	Unidad	4.50	3.50	-	5.86	5.86	4.93
Banano	Unidad	2.50	1.75	1.56	1.70	1.75	1.85
Piña	Unidad	25.00	22.00	24.00	25.00	28.00	24.80
Sandía	Unidad	45.00	45.00	639.00	40.00	65.00	166.80
Aguacate	Unidad	45.00	40.00	32.00	35.00	40.00	38.40
Cálala	Unidad	7.00	5.00	7.00	11.00	12.00	8.40
Mango	Unidad	25.00	5.00	11.63	-	-	13.88
Manzana	Unidad	28.00	25.00	246.00	35.00	38.00	74.40
Uva	Libra	100.00	120.00	85.00	95.00	110.00	102.00
Melón	Unidad	35.00	30.00	-	30.00	32.00	31.75
Papaya	Unidad	85.00	65.00	58.48	72.00	80.00	72.10
Pitahaya	Unidad	18.00	19.00	288.00	25.00	26.00	75.20
Coco	Unidad	30.00	22.00	-	22.00	18.00	23.00
Granadilla	Unidad	50.00	35.00	-	48.00	52.00	46.25
Guayaba	Unidad	18.00	-	-	18.00	28.00	21.33

Fuente: Elaborado con base en catálogos virtuales de la competencia

Cuadro 12: Precios de las hortalizas según la competencia

Hortaliza	U/M	El Amanecer	Vegetales Optimo	La Colonia	Pali	La Unión	Promedio
Ayote	Unidad	22.00	20.00	26.25	45.00	45.00	31.65
Tomate	Libra	20.00	18.00	34.50	19.50	20.75	22.55
Cebolla	Libra	16.00	15.00	15.18	18.00	19.50	16.74
Chiltoma	Libra	2.00	16.50	24.00	28.00	28.00	19.70
Papas	Libra	16.00	18.00	-	25.00	28.00	21.75
Platano	Libra	7.00	6.00	-	6.50	7.00	6.63
Zanahoria	Libra	20.00	15.00	19.20	23.00	-	19.30
Lechuga	Unidad	17.00	18.75	23.16	35.00	36.00	25.98
Repollo	Unidad	45.00	45.00	-	42.00	45.00	44.25
Yuca	Libra	9.00	9.00	9.00	8.00	9.00	8.80
Pepino	Unidad	7.00	5.00	8.50	7.00	8.00	7.10
Elote	Unidad	25.00	-	17.00	25.00	26.00	23.25
Chayote	Unidad	10.00	5.00	-	11.00	13.00	9.75
Perejil	Moño	18.00	45.00	-	56.00	27.00	36.50
Brocoli	Unidad	30.00	35.00	40.00	48.00	50.00	40.60
Quequisque	Libra	25.00	15.00	13.00	17.00	18.00	17.60
Apio	Moño	35.00	25.00	20.13	25.00	28.00	26.63
Berenjena	Unidad	18.00	15.00	27.00	24.00	25.00	21.80
Ajo	Libra	40.00	50.00	-	70.00	75.00	58.75

Fuente: Elaborado con base en catálogos virtuales de la competencia

4.2 Análisis de la distribución



Figura 9: Canal de comercialización de FRUTIMAS

Fuente: Elaborado con base en Kotler, P., y Armstrong, G. 2013.

Generalmente, el canal utilizado para el abastecimiento de frutas y hortalizas es de nivel dos (2), llamado canal de marketing indirecto, con éste, la mercancía se obtiene a través del intermediario- mayorista. Sin embargo, FRUTIMAS utilizará el canal uno (1), llamado canal de marketing directo, para la comercialización de sus productos, Figura 9, ya que la distribución de las frutas y hortalizas no tendrá intermediarios; partiendo desde la planta comercializadora, a través de diferentes rutas de entrega, hasta llegar al local, hotel o restaurante, donde se encuentran los clientes del negocio. (Kotler, P., y Armstrong, G. 2013).

4.3 Definición de estrategia gerencial

El diseño de las estrategias tiene como finalidad proponer a la comercializadora FRUTIMAS, una serie de actividad a realizar para la comercialización de frutas y hortalizas en el municipio de Managua.

Aunque FRUTIMAS es una comercializadora naciente, ésta se desarrollará ante competidores importantes que ofrecen productos de igual calidad a precios similares, en un mercado con un alto nivel de exigencia como son los hoteles y restaurantes.

4.3.1 Estrategias funcionales

Con base en los resultados de la investigación de mercado, se propone una serie de estrategias específicas para las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Distribución, y Promoción; considerando las oportunidades y limitaciones identificadas.

a. Estrategia para el producto

- Aplicar las buenas prácticas de manufactura en la comercialización de frutas y hortalizas en hoteles y restaurantes.
- Valor agregado con la oferta de productos en diferentes cortes y presentaciones e inclusión de diseño y empaque, desarrollo de producto.
- Garantizar equipos y utensilios adecuados para el manejo de los productos.
- Garantizar óptimas condiciones de higiene, almacenamiento y climatización para asegurar la inocuidad y frescura del producto.

b. Estrategias para el precio

- Considera la fijación del precio de los productos según temporada de producción.
- Reducir el precio de algunos productos, con el fin de atraer mayor clientela.
- Brindar facilidad de pago a través de billetera móvil, transferencias bancarias, pago con tarjetas, otras formas.

c. Estrategias para la plaza y distribución

- Contar con equipos rodantes climatizados.
- Planificar estratégicamente la ruta de distribución para una comercialización eficiente.
- Entrega a domicilio, garantías.
- Asesoría en la compra.
- Servicio postventa.

d. Estrategias para la promoción

- Ofrecer los productos a través de las redes sociales.
- Ofertar productos de temporada al 2x1.
- Dar a conocer los servicios y productos al sector turístico, participando en eventos informativos promovidos por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

V. PLAN DE OPERACIÓN

5.1 Macro localización

El municipio de Managua pertenece al departamento de Managua. Limita al norte con el lago Xolotlán o lago de Managua; al Sur con el municipio del Crucero, y los municipios de Ticuantepe y Nindirí; al este con el municipio de Tipitapa; al oeste con los municipios de Ciudad Sandino y Villa Carlos Fonseca. Cubre una extensión territorial de 289 Km.², actualmente se divide en 7 distritos, con una población de 1, 374,025 habitantes. El clima del municipio se caracteriza por ser tropical de sabana, con temperatura altas todo el año que van desde 27° C hasta 32° C. (IV CENAGRO, 2013; Alcaldía de Managua, 2011).

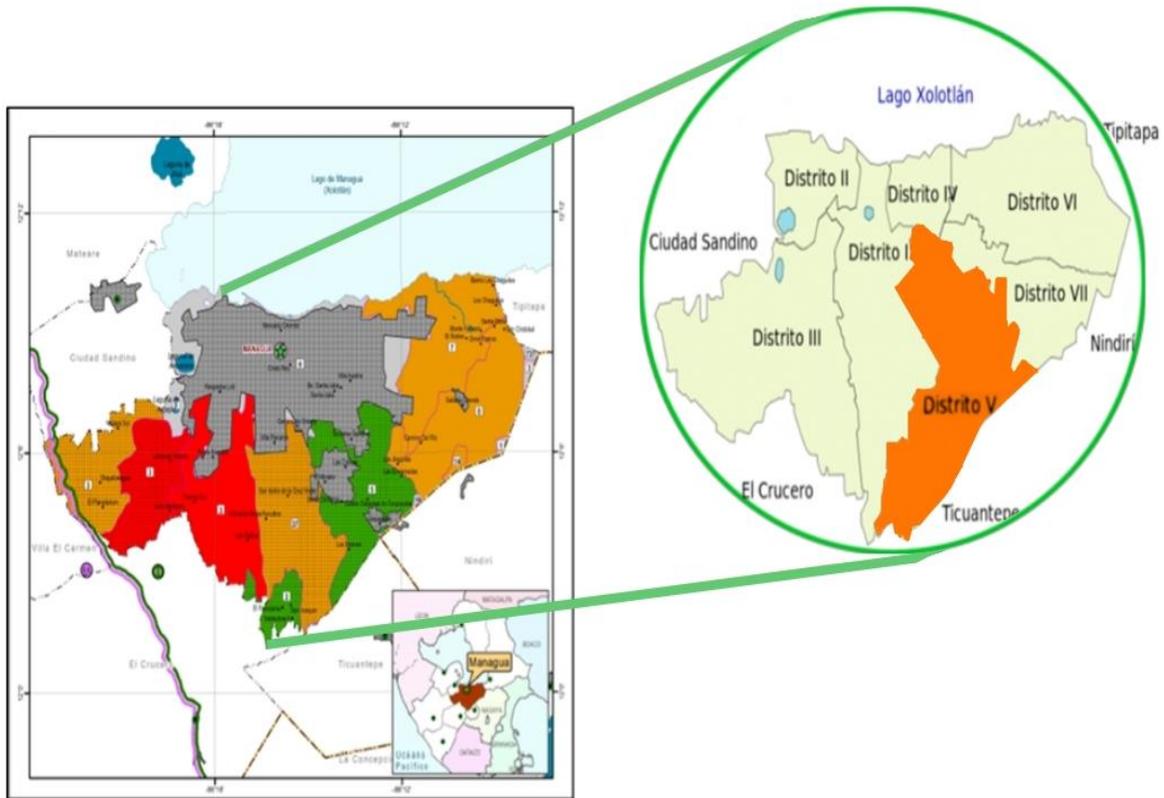


Figura 10: Macrolocalización de la comercializadora FRUTIMAS
Fuente: IV CENAGRO (2013) Wikipedia (29 de abril de 2020)

5.2 Microlocalización

Dado los resultados de la investigación de mercado la mayor concentración de negocios de hoteles y restaurantes se identificó en el Distrito III del municipio de Managua para la comercialización de frutas y hortalizas, pero este dato no es suficiente para determinar la ubicación de la comercializadora en dicho lugar. Con el análisis estratégico en el cual se consideraron aspectos de accesibilidad y costos, se recomienda ubicar la comercializadora FRUTIMAS en el distrito V de Managua, en la plaza La Gran Vía, localizada en el barrio La Fuente, frente al Hospital Manolo Morales.

Los principales factores considerados para la localización fueron:

- Sitio accesible a mercancía
- Disponibilidad a servicios básicos
- Tarifa de arrendamiento medio
- Tarifa de servicios básicos medio
- Vías de distribución estratégicas



Figura 11: Microlocalización de la comercializadora FRUTIMAS

Fuente: Vista satelital Barrio la Fuente

5.3 Equipamiento

En el Cuadro 13, se detallan los utensilios que se utilizarán para el proceso de desinfección y limpieza de la mercancía, almacenamiento y distribución de los productos, se muestran el mobiliario de trabajos los cuales serán utilizados para el almacenamiento de los productos haciendo uso de anaqueles y en el caso de empaclar las frutas y hortalizas en mesa de trabajo. Se especifican los equipos de trabajo que se implementarán para mantener la frescura de las frutas y hortalizas, al igual que los equipos que serán utilizados para el empaquetado de los productos.

Cuadro 13: Requerimiento de utensilios, mobiliarios y equipo

Equipo	Cantidad	Características	Uso
Cuchillo	6	Material: acero inoxidable Marca: Castle Tamaño:7 cm	Cortar frutas y hortalizas Abrir sacos
Cajilla	160	Material plástico. Dimensión: 55 x 37,5 x 32,4 cm, Capacidad:3 kg	Almacenar el producto Distribución de las frutas y hortalizas
Balde	20	Capacidad: 5 galones Color: Blanco	Proceso de lavado del producto Almacenamiento
Anaquele	3	Material: Acero inoxidable Modelo: AL140 Medidas: 1.40 x 0.45 x 1.80 m	Se utilizará para el almacenamiento del producto
Mesa	2	Material: Acero inoxidable Medidas: 180 cm largo x 60 cm de ancho y 90 cm de alto	Para el proceso de empaquetado de los productos
Aire acondicionado	1	Capacidad: 12,000 BTU, 110 V, 220V. Marca: General plus	Climatizar el producto, logrando conservar propiedades organolépticas
Empacadora de alimento	1	Marca: HEAT SEAL	Agiliza el proceso de empaque
Exhibidor	1	Modelo: Suiling DLCD-16J Medida: 1600x1865MM	Para la conservación de los productos
Pistola etiquetadora	1	Marca: HEAT SEAL Código: P-1110, rodo tinta	Mostrar información de cada producto
Balanza electrónica	1	Marca: WEIGHT Capacidad: 55lb/ 25 kg	Permite medidas exactas de productos en ventas, gramos, libras y kilo
Tenaza para bolsa maya	2	Material: Acero inoxidable Código: P-t694	Selladora manual para mallas en empaque de frutas y hortalizas
Carretilla	2	Medidas: Altura 51 pulgadas, plancha 16 x 17 pulgadas	Traslada el producto hacia el área de almacenamiento
Canasto	4	Material: Bambú	Almacenamiento y traslado de frutas y hortalizas

Fuente: Elaborado con base en catálogo de ventas de las empresas FERNÁNDEZ SERA, Curacao, Mundo Loko, supermercado La Colonia y ventas en sitios web

En el cuadro 14, se presenta el mobiliario que será utilizado en el departamento de administración y venta, con el propósito de que el personal cuente con lo necesario para un buen desempeño en sus labores, y además brindar a los clientes un área que sea placentera para su comodidad. Cabe destacar que el personal contará con un espacio, sala del comedor, para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación.

Cuadro 14: Requerimiento mobiliario y equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Características	Uso
Escritorio con su silla	4	Material: Melanina, dos gavetas, sistema de seguridad, elaborado de aglomerado de melanina Medias: 120 x 60 x 75 cm	Equipo de oficina que se utilizará para colocar computador, leer, escribir y guardar documentos
Oasis de agua	1	Marca: General plus 110V, agua helada y caliente.	Satisfacer necesidades básicas, de trabajadores y clientes
Móvil	3	Marca: SAMSUNG A10 Dimensiones: 155.6 x 75.6 x 79.mm	Se utilizará para contactar a clientes y proveedores
Comedor	1	Material: Platico plegable Medida: 1.50 x 70 x73 cm Con 6 sillas	Mobiliario que los trabajadores harán uso en tiempos de merienda y hora de almuerzo
Computadora	3	Marca: Desktop HP Modelo: 3 LA 09AA ABA Especificaciones: Procesador Intel core i3 8100, memoria RAM 8 GB, disco duro 1TB HDD, Windows 10	Elaboración de cotizaciones, facturas, redacción de documentos y recibos
Impresora	2	Marca: Epson L3150	Imprime, copia y escanea: facturas, cotizaciones, presentaciones de documentos, otros.
Archivador	3	Material: Metálico, lamina 0.70 de grosor de 4 gavetas, con sistema de seguridad	Archivar documentos de oficina, guardar facturas, recibos y remisiones.
Juego de sofá	1	Juego de sala esquinero, tela de lino 3 piezas	Para que los clientes se sientan confortablemente.
Televisor	1	Marca: LG Modelo: 32 LM630BPSB Medida: 32 pulgadas	Trasmitir información de la empresa.

Fuente: Elaborado con base en catálogo de venta de Almacén VICA, Curacao y Mundo Loko

En el cuadro 15, se detallan los equipos de reparto que serán utilizados para la distribución de los productos los cuales cuentan con los elementos necesarios para una eficiente distribución de los productos.

Cuadro 15: Requerimiento equipo de reparto

Equipo	Cantidad	Características	Uso
Camión	2	Marca: KIA (climatizado) Modelo: Frontier. Año: 2018 Capacidad: 2 toneladas	Distribución de los pedidos con climatización

Fuente: Elaborado con base en cotización Auto lote TENDER en Managua

5.4 Análisis de los proveedores

En el cuadro 15, se especifican las alianzas que se establecerán con los proveedores certificados tanto acopiadores y productores independientes, los que varían conforme a la disposición de productos. Los plazos de entrega facilitarán la distribución eficaz de FRUTIMAS a sus clientes.

Cuadro 16: Análisis de los proveedores de FRUTIMAS

Mercancía	Proveedor	Ubicación	Contacto	Plazo de entrega
Apio	Ajo	Km174- Carretera Jinotega-San Rafael del Norte	Línea fija: 2780-0708 Móvil: 8443-1920	2 días
Perejil	Papa			
Berenjena	Naranja			
Brócoli	Limón			
Repollo	Calala	Comunidad de Sales, Km 180 carretera San Gabriel-Las Cruces	Línea fija: 2780-0531	2 días
Lechuga	Granadilla			
Tomate	Guayaba			
Cebolla	Aguacate			
Chiltoma	Banano	Cooperativa de Servicios Múltiples Eco Vegetales de Nicaragua R.L	Línea fija: 2775 3042	2 días
Apio	Pitahaya			
Perejil	Papa			
Berenjena	Naranja			
Brócoli	Limón			
Repollo	Calala			
Lechuga	Granadilla			
Tomate	Guayaba			
Cebolla	Melón			
Chiltoma	Sandía			
Banano	Papaya			
Sandía	Mango	Tercer Milenio	Masaya, comarca las flores, centro de salud 150 varas al oeste	Móvil: 8550-8139
Melón	Quequisque			
Naranja	Yuca			
Pitahaya	Ayote			
Limón	Plátano			
Aguacate				

Fuente: Elaborado con base en catálogos virtuales y páginas web de las empresas proveedoras

Cuadro 16: Análisis de los proveedores de FRUTIMAS (Continuación)

Mercancía		Proveedor	Ubicación	Contacto	Plazo de entrega
Banano	Melón				
Piña	Papaya	Juana Orozco	Masaya, comarca	Móvil: 8393-	1 día
Sandía	Yuca	Urbina	Comején	0253	
Piña	Quequisque				
Aguacate	Plátano				
Manzana		Café Soluble	Km 8.5 Carretera Norte, Subasta 800 metros al Lago de Managua	Línea fija: 2233-1122	1 hora
Uva					

Fuente: Elaborado con base en catálogos virtuales y páginas web de las empresas proveedoras

5.5 Mano de obra requerida

La mano de obra para la manipulación de productos no necesita ser especializada, existen parámetros que deben cumplirse de acuerdo con normas de buenas prácticas de manufactura, por tanto, el personal será capacitado gradualmente para la realización de su trabajo.

Para la puesta en marcha de la comercializadora y con el fin de satisfacer la demanda adecuadamente, se necesitará en total de once personas a cargo de las operaciones del negocio. Es importante recalcar que cada colaborador contará con un salario estipulado por las políticas internas de la empresa, basadas en el código laboral del país. Anexo 11.5. Planilla de pago (C\$).

Cuadro 17: Descripción del personal de FRUTIMAS

Cargo	Cantidad
Administrador	1
Contador	1
Responsable del control de calidad	1
Vendedor	2
Operario	4
Repartidor	2
Total	11

Fuente: Elaborado con base en organización de la comercializadora

5.6 Flujo de proceso de recepción, almacenamiento y comercialización

FRUTIMAS se dedicará a la comercialización de sus productos dando valor agregado a los mismos, con el lavado, secado y clasificación para aquellos productos que lo ameriten.

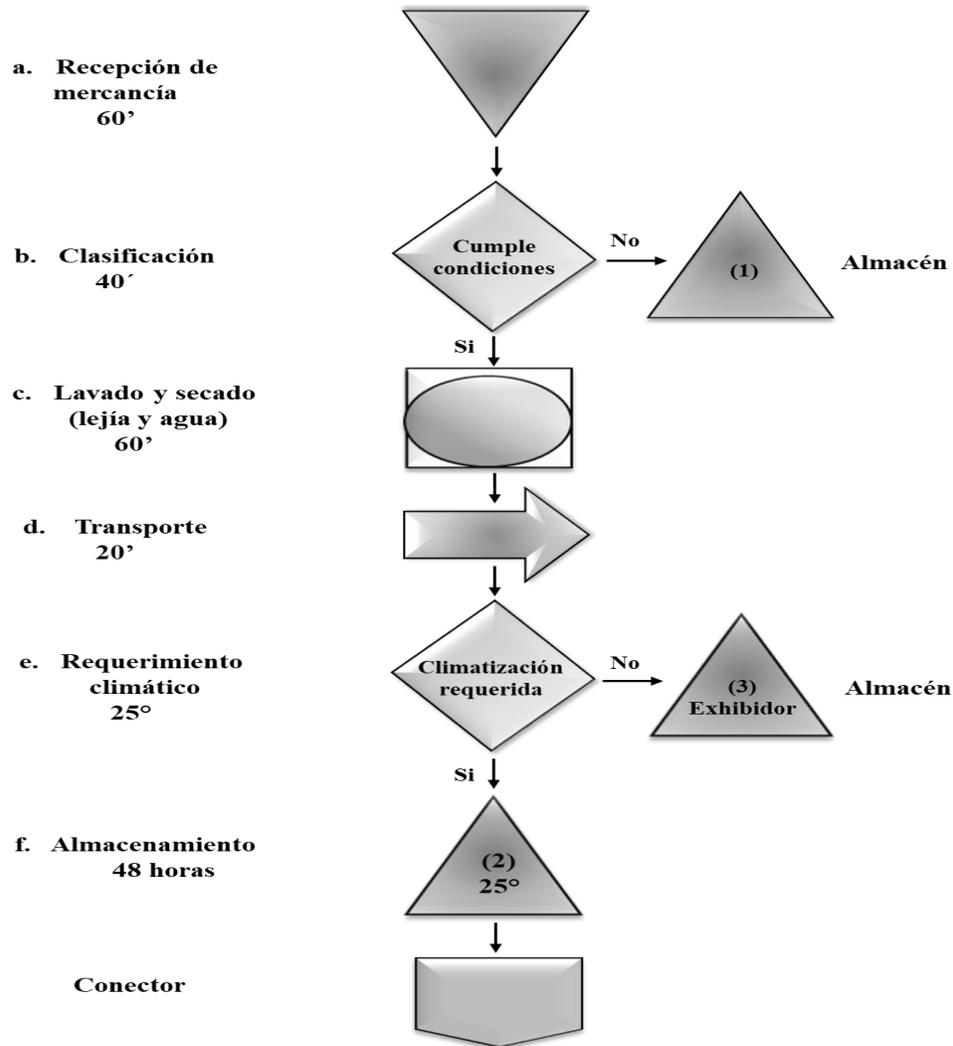
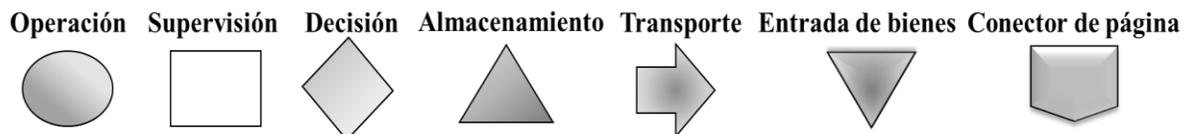


Figura 12: Flujo del proceso de recepción y almacenamiento de mercancía de FRUTIMAS

Fuente: Elaborado con base en Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo (Simbología ISO)

Leyenda



5.6.1 Descripción de las operaciones de recepción de productos

- a. **Recepción de mercancía:** Operación en la que se recepciona la mercancía que abastecen los proveedores. Durante esta actividad, la mercancía se pesa y cuantifica.
- b. **Clasificación:** Se clasifican los productos de acuerdo con las normas establecidas. Los productos que cumplen con dichas normas, son trasladados al área de lavado y secado, y los que no cumplen son almacenados en recipientes para ser vendidos como alimentos para cerdos.
- c. **Lavado y secado:** Proceso que se efectúa con el propósito de desinfectar el producto mediante el lavado con abundante agua y lejía, en una solución de 50 ppm de cloro para desinfectar frutas y 100 ppm de cloro para hortalizas es decir 50 y 100 veces la dosis de cloro para tratamiento de agua en condiciones normales. (ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA, 2020).

Cabe destacar que la mayoría de las frutas y hortalizas son proveídas por productores y cooperativas certificadas, que brindan productos limpios y desinfectados lo que conlleva a que este proceso sea ligero, siendo supervisado por el encargado de control de calidad.
- d. **Transporte:** Desinfectado y secado los productos se trasladarán al área de almacenamiento.
- e. **Requerimiento climático:** Los productos serán separados en dos tipos de almacenamiento tomando en cuenta las características de cada producto y tiempo de vida útil, estos serán almacenados a una temperatura de 25°C y a temperatura ambiente si lo ameritan con el objetivo de prolongar su durabilidad.
- f. **Almacenamiento:** Según los requerimientos para el mantenimiento de frutas y hortalizas se procederá a almacenar en sus respectivos espacios y recipientes, tales como anaquel, cajilla o climatizador (exhibidor).

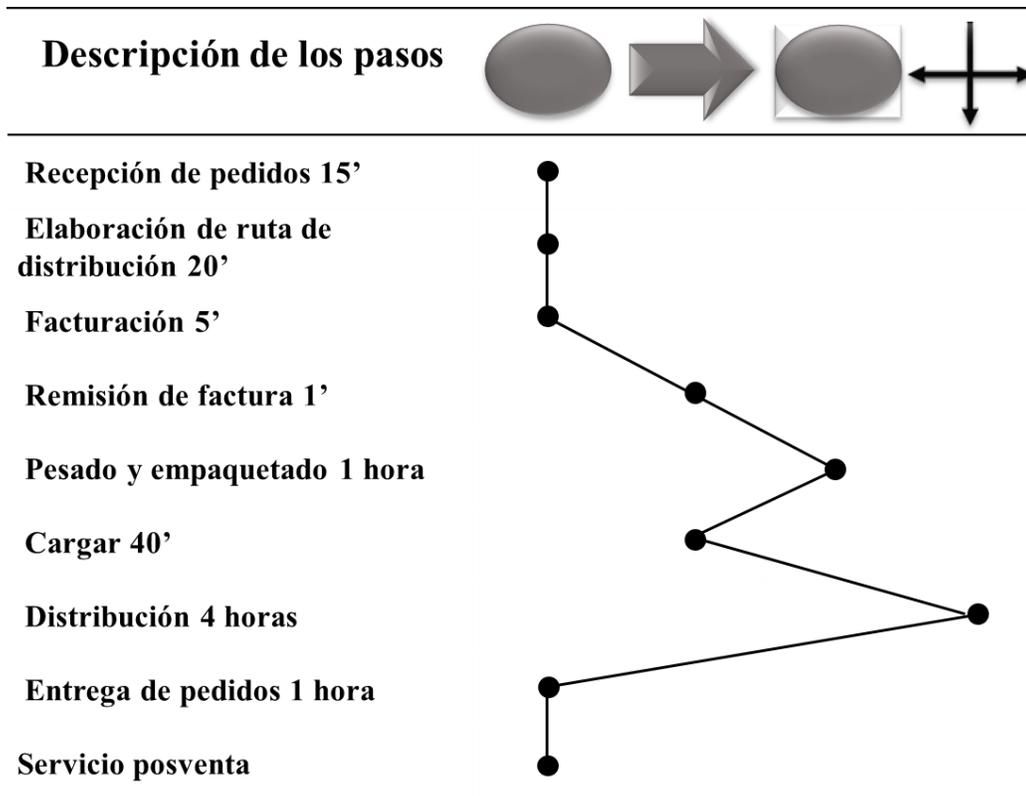
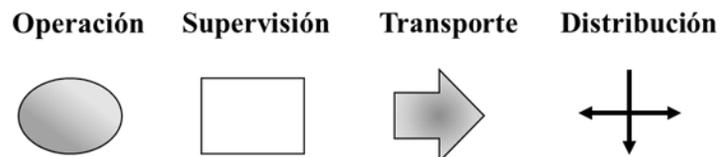


Figura 13: Flujo del proceso de comercialización de frutas y hortalizas de FRUTIMAS
Fuente: Elaborado con base en Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo

Leyenda



5.6.2 Descripción de las operaciones de recepción y atención al cliente

- a. **Recepción de pedido:** El vendedor recopilará el pedido por cantidad de producto, fecha de entrega y tipo de producto.
- b. **Elaboración de ruta de distribución:** El vendedor tendrá que elaborar ruta de distribución en donde tomará en cuenta la ubicación del cliente de manera que cuando se proceda a distribuir sean por sectores cercanos, esto facilitará la entrega y por supuesto ahorro de combustible.
- c. **Facturación:** El vendedor elabora la factura de los productos solicitados por el cliente.
- d. **Remisión de factura:** El vendedor remite físicamente la factura al área de operaciones para que se proceda a preparar el pedido.
- e. **Pesado y empaquetado:** Se extraen los productos de los estantes o exhibidores y se colocan en la mesa de trabajo, se verifican cantidades y pesos requerido en el pedido conforme a factura y por último se empacan los productos en malla, bandeja, cajilla, bolsa, canasto, otro, de acuerdo con sus características.
- f. **Carga:** Los pedidos se ordenan en cajillas dentro del camión, de manera que los productos no sufran golpes, los pedidos que se entregarán al final se cargan primero y los que se entregarán al inicio se cargan de último.
- g. **Distribución:** Los pedidos preparados se transportan al camión distribuidor correspondiente, según ruta elaborada.
- h. **Entrega de pedido:** Se entregan los productos conforme a la factura, durante la entrega del pedido, el cliente deberá revisar si está conforme lo solicitado en caso de error, se hará nuevamente envío del pedido o se descontará de la factura y se hará devolución del dinero mediante transferencia bancaria.

5.7 Diseño de la planta

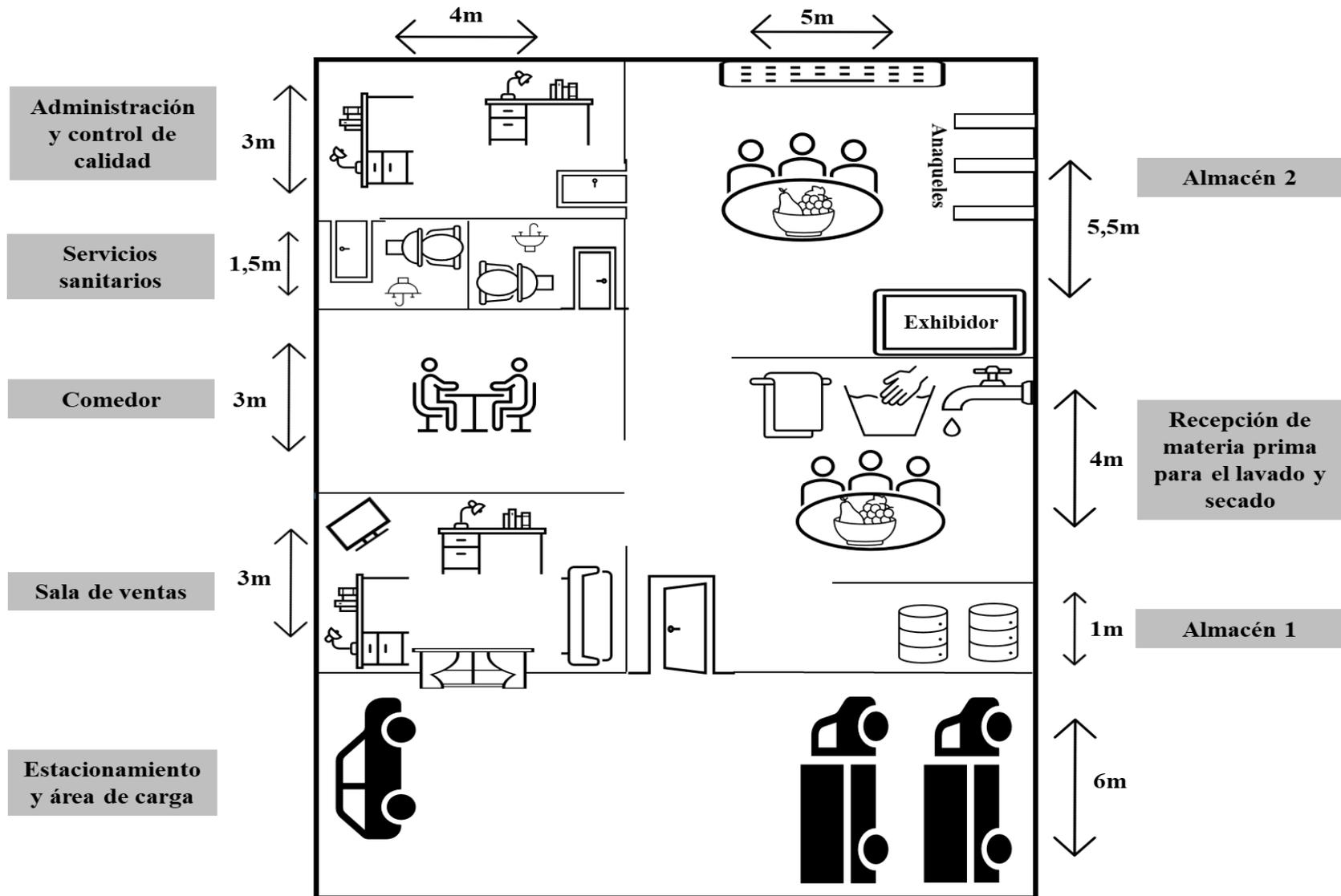


Figura14: Distribución interna de la comercializadora FRUTIMAS.
Fuente: Elaborado con base en dimensiones de módulos de la plaza La Gran Vía

5.7.1 Descripción de la distribución interna de la comercializadora FRUTIMAS

La planta procesadora de frutas y hortalizas tiene una dimensión de 9m x 16,5m, la cual estará distribuida en las siguientes áreas:

- **Sala de ventas:** Esta tiene una dimensión de 3m x 4m donde se recepcionarán los pedidos y se atenderán a los clientes que visiten las instalaciones, cabe destacar que la mayoría de los pedidos se realizarán por vía WhatsApp, Gmail y llamadas telefónicas.
- **Recepción de mercancía para el lavado y secado:** Esta es una sala con dimensiones de 4m x 5m, donde se clasificarán los productos ya sea para ser trasladados al almacén 1 y si no ahí mismo se llevara a cabo la operación de lavado y secado donde estarán ubicados los utensilios y recipientes de trabajo para efectuar el lavado y desinfectado de los productos y posteriormente darles el tratado de secado.
- **Almacén 1:** Es un área de 1m x 5m en la sala de recepción y despacho destinada para el almacenamiento de los productos que no cumplan los requisitos para ser comercializados al mercado meta, serán depositados en diferentes recipientes plásticos para venderlos a granjas porcinas.
- **Almacén 2:** Esta área es una bodega que cuenta con una dimensión de 5,5m x 5m, donde se almacenará la mercancía lista para su despacho. Estará acondicionada para almacenar productos climatizados en un exhibidor, tres anaqueles metálicos y en 160 cajillas plásticas así mismo contará con aire acondicionado. En esta misma sala se efectuará la preparación de los pedidos para su despacho por lo que también se ubicará una mesa de trabajo.
- **Comedor:** Esta sala contará con dimensiones de 3m x 4m que estará acondicionada para que el personal pueda hacer uso en los tiempos de meriendas y almuerzo.

- **Administración:** Corresponde a la oficina del trabajo administrativo, con una dimensión de 3m x 4m, en ésta se ubicarán dos escritorios, uno para el administrador y otro para el responsable de operaciones y control de calidad.
- **Servicios sanitarios:** Son dos áreas con dimensiones de 1,5m x 2.m que tendrán entradas independientes, una desde el comedor y la otra desde la oficina de administración.
- **Parqueo:** El área de parqueo cuenta con dimensiones de 6m x 9m, con capacidad para 5 vehículos livianos o tres vehículos pesados, cabe señalar que esta área es libre de parqueo debido a que la planta está situada en una plaza.

VI. PLAN DE ORGANIZACIÓN

El plan de organización tiene como fin determinar los principios que rigen la organización, su estructura y distribución de funciones de cada uno de los miembros de la comercializadora. Se detalla la estructura específica de cada departamento y se describen las principales funciones y responsabilidades de los puestos que la integran. Todo esto para garantizar un adecuado funcionamiento y el logro de los objetivos con la mayor eficiencia y eficacia.

6.1 Organización y dirección

La empresa está conformada por tres niveles jerárquicos, Figura 15, por medio de una estructura organizacional clara y sencilla. Se adopta un organigrama vertical, presentando la línea de autoridad desde arriba hacia abajo.

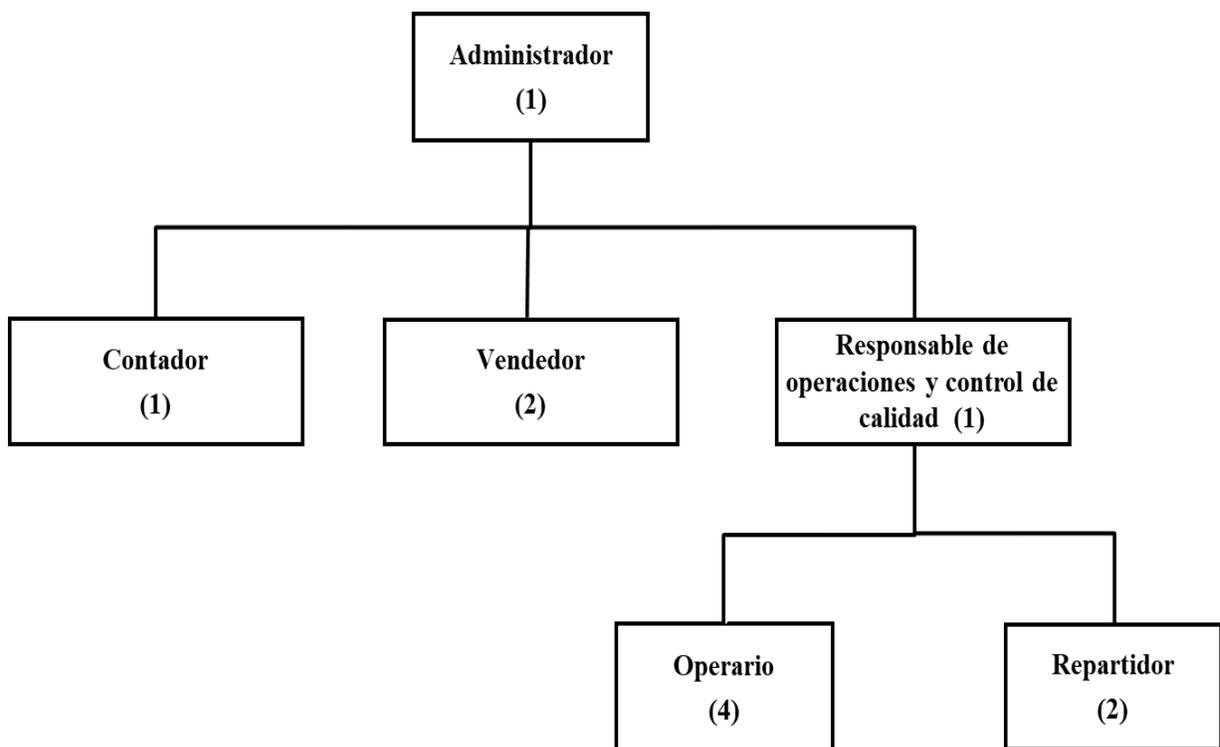


Figura 15: Organigrama de la comercializadora FRUTIMAS

Fuente: Elaborado con base en la organización y distribución de FRUTIMAS

En el organigrama no se hace mención del cargo de seguridad, debido a que la plaza donde estará ubicado FRUTIMAS, contempla en su contrato de arrendamiento el pago de servicio de seguridad las 24 horas del día. De igual manera para el cargo de limpieza no se visualiza en el organigrama dado que esta función la ejercerán los operarios, la cual está contemplada en la ficha de cargo, ver Cuadro 22.

6.1.1 Descripción del cargo y funciones

Las funciones están delimitadas de acuerdo con una ficha que corresponde a cada cargo, lo que permite la adecuada información de las asignaciones de cada uno de los colaboradores.

Cuadro 18: Ficha de cargo del administrador

Nombre del puesto	Administrador	Nº de personas: 1
Superior	-----	
Personal a cargo	Contador, vendedor y responsable de operaciones y control de calidad	
Horario de trabajo	De 5 am a 2 pm	
Salario mensual	C\$ 15,300.00	
Objetivos del puesto	Organizar, planificar, controlar y dirigir el desarrollo de las distintas áreas de la comercializadora, asegurando el crecimiento de manera productiva y la consolidación de dicho negocio. Monitorear al personal a cargo y estar al tanto de las necesidades para tomar decisiones estratégicas que mejoren la situación de la empresa.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los recursos económicos y financieros de la empresa de manera eficiente. 2. Definir y planear las metas y objetivos, determinando lo que se quiere lograr a largo, corto y mediano plazo. 3. Gestionar contactos comerciales que beneficien a la comercializadora. 4. Explorar nuevas opciones comerciales y analizar el comportamiento de la competencia. 5. Elaborar planillas de pago. 6. Seleccionar el personal requerido en la comercializadora. 7. Coordinar con el vendedor las necesidades de compra de mercancía diaria. 8. Administrar las actividades de ventas diarias. 9. Analizar los estados financieros brindados por el contador. 	
Requisitos del puesto	Edad: 35 años (mínimo) Estudios: Administración de Empresas. Experiencia: 5 año, mínimo. En el liderazgo de grupos de colaboradores con creatividad y dinamismo.	

Cuadro 19: Ficha de cargo del contador

Nombre del puesto	Contador	N° de personas: 1
Superior	Administrador	
Personal a cargo	-----	
Horario de trabajo	Se presentará en la empresa una vez por semana.	
Salario mensual	C\$ 12,500.00	
Objetivos del puesto	El contador seleccionado para ocupar el cargo es el responsable del registro de las operaciones contables de la empresa que permitan generar los estados financieros para garantizar la adecuada toma de decisiones.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none">1. Registrar de las operaciones contables de la empresa2. Elaborar los estados financieros del negocio en fechas y períodos determinados.3. Calcular el pago de impuestos4. Declarar y pagar impuestos5. Controlar ingresos y egresos.6. Poseer conocimientos actualizados sobre las leyes y decretos relacionados con las obligaciones tributarias.7. Cumplir estrictamente con las obligaciones de ley, además de las obligaciones fiscales.8. Garantizar la información contable al día por cualquier solicitud de la DGI a través de la visita de un representante del área de fiscalización.9. Definir en conjunto con la administración las políticas sobre los presupuestos para los diferentes gastos de la empresa.	
Requisitos del puesto	Edad: 25 años (mínimo) Estudio: Contador público con título profesional. Experiencia: 3 años. Excelente calidad humana, buenas relaciones interpersonales, honesta, íntegra y que cumpla con el principio del sigilo con la información de la empresa.	

Cuadro 20: Ficha de cargo del vendedor

Nombre del puesto	Vendedor	N° de personas: 2
Superior	Administrador	
Personal a cargo	-----	
Horario de trabajo	5 pm a 2 pm	
Salario mensual	C\$ 11,083.80	
Objetivos del puesto	Buena atención al cliente, que sea una persona creativa, dinámica en las ventas, consiente que el cliente es la base del negocio por lo cual tendrá que brindarle una completa satisfacción.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none">1. Recepcionar los pedidos.2. Rendir informe de venta diaria y entrega de efectivo al administrador.3. Cumplir con las actividades de las estrategias de divulgación y promoción de la empresa.4. Promover las ventas en todo el municipio de Managua.5. Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes.6. Cumplir con las políticas y normas de la empresa.7. Cumplir con los compromisos contraídos con los clientes.8. Mantener buena imagen tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.9. Realizar sondeos eventuales para conocer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.10. Establecer contacto con los proveedores para satisfacer la demanda del mercado.11. Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.12. Llevar control de los pedidos, preparación y entrega de éstos.13. Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.14. Supervisar las rutas de ventas en el municipio.	
Requisitos del puesto	Edad: 25 años (mínimo) Estudio: Profesional en mercadeo y venta. Experiencia: 3 años. Que sea un joven ágil, creativo y dinámico en ventas con experiencia en ese puesto.	

Cuadro 21: Ficha de cargo del responsable de operaciones y control de calidad

Nombre del puesto	Responsable de operaciones y control de calidad	N° de personas: 1
Superior	Administrador	
Personal a cargo	Operarios y repartidores.	
Horario de trabajo	De 5 am a 2 pm	
Salario mensual	C\$ 12,721.95	
Objetivos del puesto	Dirigir las acciones relacionadas al proceso de empaquetado de los pedidos. Haciéndose cargo de todo lo referente a este proceso para lograr eficacia y entregar los productos de calidad, cumpliendo con los objetivos de la comercializadora.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar los niveles de acopio con base a las estimaciones de la demanda.2. Dirigir al personal encargado (operarios y repartidores) en todo el proceso de empaquetado.3. Capacitar al personal encargado de todo el proceso de empaquetado en cuanto a la manipulación del producto.4. Estar a cargo del almacén para el despacho de los pedidos.5. Preparar y presentar informes a la administración sobre la evolución de los índices de acopio y de las operaciones realizadas.6. Hacer control de calidad de los procesos y productos en planta y llevar registro de esto.	
Requisitos del puesto	Edad: 25 años (mínimo) Estudios: Ingeniero o técnico en alimentos. Experiencia: 2 años. Conocimiento en el área, excelente calidad humana y trato interpersonal.	

Cuadro 22: Ficha de cargo del operario

Nombre del puesto	Operario	N° de personas: 4
Superior	Control de calidad	
Personal a cargo	-----	
Horario de trabajo	5 pm a 2 pm	
Salario mensual	C\$ 4,487.40	
Objetivos del puesto	El operario tendrá la responsabilidad de recepcionar los productos y ejecutar el proceso operativo de clasificación, limpieza, secado, almacenamiento y empaque de estos. Deberá poseer habilidades y destrezas para manipular los productos, protegiéndolos de daño mecánico y de cualquier contaminación a fin de cumplir con los estándares y parámetros de calidad que demanda el mercado.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato.2. Informar de cualquier anomalía que se presente en el proceso operativo.3. Responder por los implementos de trabajo asignados.4. Velar por el orden y aseo del lugar.5. Llevar al día los registros requeridos para el control de acopio.6. Recepciona mercancía, pesarla y clasificarla.7. Lavar y secar los productos y transportarlos al almacenamiento8. Hacer uso adecuado de los utensilios y mobiliarios de trabajo.9. Despachar pedidos de productos10. Hacer entrega de pedidos junto con un repartidor bajo un rol establecido.11. Limpieza y revisión de equipos de almacenamiento (climatizadores).12. Hacer limpieza en las diferentes áreas de la planta bajo un rol establecido.13. Realizar las demás funciones delegadas por el jefe inmediato.	
Requisitos del puesto	Edad: 20 años (mínimo) Estudio: Bachiller. Experiencia: No necesaria. Capacidad de trabajo en equipo.	

Cuadro 23: Ficha de cargo del repartidor

Nombre del puesto	Repartidor	N° de personas: 2
Superior	Control de calidad	
Personal a cargo	-----	
Horario de trabajo	5 pm a 2 pm	
Salario mensual	C\$ 9,500.00	
Objetivos del puesto	El repartidor tendrá la responsabilidad de asegurar una eficiente y entrega de los pedidos siguiendo las rutas preestablecidas por la empresa.	
Funciones del puesto	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato.2. Realizar el transporte y entrega de pedidos con ayuda de un operario.3. Velar por el aseo y buen estado del vehículo.4. Hacer carga y descarga de los productos en la entrega de pedidos.5. Reportar cualquier avería, daño o inconveniente con los vehículos de transporte.6. Recibir pago de pedidos con Maquina de Punto de Venta (POS).7. Reportar informes de entrega de pedidos con los bauchers de las máquinas de Punto de Venta (POS).	
Requisitos del puesto	Edad: 25 años (mínimo) Estudio: Bachiller. Experiencia: 2 años en cargos similares. Destrezas y habilidades en el manejo de vehículos de tres toneladas.	

6.2 Plan de capacitación del personal de la comercializadora

La comercializadora FRUTIMAS implementará el plan de capacitación, en un periodo de tiempo de un año, donde de manera obligatoria su personal deberá asistir con el fin de mejorar la calidad y competitividad de la empresa como MIPYMES.

Cuadro 24: Plan de capacitaciones de FRUTIMAS

Nombre de la capacitación	Participantes	Período y duración del Curso	Impartido por:
Emprendedurismo	Administrador	Enero 2021 6 días	INATEC
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Responsable de operaciones y control de calidad Operario	Febrero/marzo 2021 2 semanas	MIFIC
Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)	Responsable de operaciones y control de calidad Operario Repartidor	Abril /mayo2021 16 horas	MINSA
Técnicas de Ventas	Vendedor	Junio 2021 5 días	INATEC
Elaboración de estrategias empresariales	Administrador Vendedor	Julio 2021 16 horas	INATEC
Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)	Responsable de operaciones y control de calidad Operario	Agosto/septiembre 2021 2 semanas	MIFIC
Mercadeo	Vendedor	Octubre 2021 16 horas	INATEC
Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT)	Vendedor Repartidor	Noviembre/ diciembre 2021 7 días	MIFIC

Fuente: Cursos libres en INATEC, MINSA y MIFIC, 2021

6.3 Estudio legal

6.3.1 Tipo de sociedad

La comercializadora FRUTIMAS, será una Sociedad Colectiva con Responsabilidad Limitada, y se formalizará por medio de un contrato legal de constitución en el cual se estipularán los derechos y obligaciones de cada socio en la empresa.

6.3.2 Capital social

Como aporte a la inversión global se propone un monto de **C\$ 5,067,729.62** correspondiente al **15%**, el que será aportado por los socios en partes iguales. Los socios limitarán su responsabilidad legal a lo aportado en la sociedad, sin que en ningún caso deban responder por nada más, de acuerdo con los términos del código de comercio vigente de Nicaragua.

6.3.3 Constitución de la comercializadora

FRUTIMAS, es la marca con la que se registrará la comercializadora para formalizarse como persona jurídica, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones.

De acuerdo con la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones, PRONicaragua (2020), para que la comercializadora sea representada legalmente en el país se requiere cumplir con los siguientes pasos:

1. Preparar acta de constitución de la empresa o sociedad (ante Notario Público)
2. Comprar libros contables y corporativos
3. Realizar el Registro Mercantil en la Ventanilla Única de Inversiones (VUI)
4. Obtener Documento Único de Registro (DUR)
 - a. Solicitar formulario de inscripción
 - b. Verificar documento
 - c. Solicitar inscripción de registro del contribuyente
 - d. Retirar cedula (RUC)

6.3.4 Gastos de constitución

Según la Ventanilla Única de Inversiones (VUI, 2019), para formalizarse como persona jurídica es obligatorio llevar a cabo una serie de procedimientos los cuales son necesarias para la inscripción de la sociedad, cada tramite consta con un monto determinado según los requisitos que solicite el Registro Público Mercantil de Managua y el Registro Único de Contribuyente en la Dirección General de Ingresos (DGI) y Alcaldía de Managua (ALMA).

Cuadro 25: Gastos de constitución de comercializadora FRUTIMAS

Aranceles Inscripción de Sociedad	
1. Inscripción de constitución: Capital mayor a C\$100,000	1% del capital
2. Solicitud de Comerciante	C\$300.00
3. Sellado de libros contables: Libros de 200 páginas	C\$ 100.00 c/u
Más de 200 páginas	C\$ 0.50 c/página
4. Inscripción de Poder	C\$300.00
Aranceles ALMA	
5. Matrícula Municipal: Capital mayor a C\$ 50,000	1% del capital social
6. Constancia de Matrícula	1% de la Matrícula Municipal

Fuente: Elaborado con base a datos proporcionados por Ventanilla Única de Inversiones, VUI

6.3.5 Registro de la marca

Al contar con un modelo de negocio de utilidad aplicable a micro y pequeña industria, la empresa realizará el registro de la marca FRUTIMAS en el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC, de conformidad con la Ley 380 sobre Marcas y otros signos distintivos. La vigencia de la marca será de 10 años a partir de su registro. (ASAMBLEA DE LA REPÚBLICA DE NICARGUA, 2001)

6.3.6 Impuestos y otras obligaciones

De acuerdo con la Dirección General de Ingresos (DGI, 2016), las personas sean naturales o jurídicas que realizan una actividad económica, inmediatamente que se inscriben adquieren obligaciones de acuerdo con lo establecido por los contribuyentes.

a. Obligaciones fiscales que la empresa deberá adquirir al momento de inscribirse

1. Impuesto sobre la Renta IR: Por los ingresos que perciba o devengue en el periodo fiscal generados por las operaciones que realice. Este impuesto tiene dos formas de pago:

- **Anticipos del IR:** Cabe destacar que son los primeros tres años y pasado este periodo su entero pasa a **Anticipo de Pago Mínimo Definido**, en ambos, es el 1% calculado sobre los ingresos brutos mensuales.
- **Retenciones en la fuente:** Por toda compra de bienes y/o prestación de servicios (estas se deducen en la declaración de Anticipo IR y de Pago Mínimo Definitivo según el caso).

2. Impuesto al Valor Agregado IVA: Se calcula generalmente con una tasa del 15% y grava los actos realizados en el territorio nacional. Así mismo se obliga a efectuar Retenciones a sus trabajadores conforme sean sus ingresos.

b. Obligaciones contables y formales que la empresa deberá cumplir

- Proporcionar los estados financieros, sus anexos, declaraciones y otros documentos de aplicación fiscal firmados por los representantes legales.
- Presentar declaraciones por medios electrónicos en los casos que determine la Administración Tributaria.
- Suministrar a la Administración Tributaria cuando lo requiera el detalle de los márgenes de comercialización y lista de precios que sustente sus rentas.
- Presentar detalle de tipo de crédito fiscal cuando sea requerido.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Plan global de inversión

Para la puesta en marcha del negocio se requiere una inversión global de **C\$ 5,067,729.62** de los cuales, **69.8%** corresponde al capital de trabajo; la inversión fija es baja, **29.7%** y la inversión diferida solamente el **0.5%**. La mayor parte, **85%**, se cubrirá con financiamiento de la banca comercial con una tasa de interés del **22%** anual, Cuadro 26.

Cuadro 26: Plan global de inversión (C\$)

Descripción	Monto	Aporte Propio	%	Financiamiento	%
Presupuesto de capital de trabajo	3,537,895.86	707,579.17	20%	2,830,316.69	80%
Presupuesto de inversión fija	1,502,583.37		0%	1,502,583.37	100%
Presupuesto de inversión diferida	27,250.39	27,250.39			
Total	5,067,729.62	734,829.56	15%	4,332,900.06	85%

Fuente: Elaboración propia Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

7.2 Flujo de efectivo

El flujo efectivo, Cuadro 27, de la empresa FRUTIMAS se realizó de la siguiente manera:

Para los ingresos del año base, 2019, se tomó en consideración el capital propio de los socios, por un monto de **C\$ 734,829.56**, el cual se observa en el flujo de caja como *aportación privada* y el préstamo para *capital de trabajo e inversión fija* por un monto de **C\$ 4,332,900.06** equivalente al 85% de la inversión global, totalizando **C\$ 5,067,729.62** de ingresos. Los egresos corresponden a la salida del monto de inversión global **C\$ 5,067,729.62**. Cuadro 27.

En el primer año, 2020, se estima un ingreso de **C\$ 175,896,050.40** por ventas de frutas y hortalizas, Anexo 7, así como otros ingresos por las ventas de subproductos a granjas porcinas, Anexo 8. Los egresos están constituidos por los costos directos e indirectos que la empresa estima en **C\$ 84,909,500.63**, Anexos 9, 10, 11 y 11.1 al 11.4. En los egresos también se refleja

el pago al servicio de la deuda del *principal e intereses* que la comercializadora asumirá en los primeros tres años de operación.

En cuanto al pago de impuestos a la renta (IR), éste se iniciará a partir del cuarto año de operación de la empresa debido a que gozará del período de gracia otorgado por el gobierno a las MIPYMES.

Partiendo del 2021, los ingresos y egresos de los siguientes años se proyectaron con base en el crecimiento del sector turístico y hotelero, representado por una tasa anual del 2.96%. Desde el punto de vista del análisis del flujo de caja, los resultados indican que el negocio es factible, ya que desde el primer año se observan flujos netos positivos.

Cabe señalar que el análisis financiero de la presente propuesta de negocio se realizó considerando una situación de relativa normalidad de la actividad turística y hotelera en el país. Los eventos de crisis sociopolítica en Nicaragua y de salubridad internacional que han afectado principalmente a este sector en los últimos tres años, obliga a los emprendedores a replantearse otras formas de estudio con mayor detenimiento y profundidad para un negocio de esta naturaleza ya que deben ser considerados diferentes escenarios de desarrollo, dado que a partir de la pospandemia Covid19, la actividad económica en todo el mundo sufrirá cambios muy radicales que deben ser considerados para la adaptabilidad y éxito de todo negocio.

Cuadro 27: Flujo de efectivo (ingresos-egresos) C\$

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
INGRESOS		175,896,050.40	181,102,573.49	186,463,209.67	191,982,520.67	197,665,203.29	933,109,557.52
Ventas de contados		175,885,788.00	181,092,007.32	186,452,330.74	191,971,319.73	197,653,670.80	933,055,116.59
Otros ingresos		10,262.40	10,566.17	10,878.93	11,200.94	11,532.49	54,440.92
Inversión:	5,067,729.62						-
Aportación privada	734,829.56						-
Préstamo para capital de trabajo	2,830,316.69						-
Préstamo para inversión fija	1,502,583.37						-
EGRESOS	-	84,909,500.63	87,422,821.85	90,010,537.38	92,674,849.28	95,418,024.82	450,435,733.97
Inversión inicial	5,067,729.62						
Costos directos		82,692,393.84	85,140,088.70	87,660,235.32	90,254,978.29	92,926,525.65	436,961,145.00
Costo de Materiales		89,909.04	92,570.35	95,310.43	98,131.62	101,036.31	104,026.99
Mano de obra directa		323,092.80	332,656.35	342,502.97	352,641.06	363,079.24	373,826.38
Costo de mercancía		82,279,392.00	84,714,862.00	87,222,421.92	89,804,205.61	92,462,410.09	436,483,291.62
Costos indirectos		2,217,106.79	2,282,733.15	2,350,302.06	2,419,871.00	2,491,499.18	11,761,512.18
Costos indirectos de producción		158,580.00	163,273.97	168,106.88	173,082.84	178,206.09	841,249.78
Gtos de admón.		1,042,787.10	1,073,653.60	1,105,433.74	1,138,154.58	1,171,843.96	5,531,872.99
Gtos de ventas		1,015,739.69	1,045,805.59	1,076,761.43	1,108,633.57	1,141,449.13	5,388,389.41
Otros gastos							
Disp. antes serv. deuda	-	90,986,549.77	93,679,751.64	96,452,672.29	99,307,671.39	102,247,178.46	482,673,823.55
Servicio de la deuda:		2,121,639.50	2,121,639.50	2,121,639.50			6,364,918.49
Principal		1,168,401.48	1,425,449.81	1,739,048.77			4,332,900.06
Intereses		953,238.01	696,189.69	382,590.73			2,032,018.43
Margen operativo		88,864,910.27	91,558,112.15	94,331,032.79	99,307,671.39	102,247,178.46	476,308,905.06
IR (30%)		-	-	-	29,792,301.42	30,674,153.54	60,466,454.96
Flujo neto	(5,067,729.62)	88,864,910.27	91,558,112.15	94,331,032.79	69,515,369.97	71,573,024.92	415,842,450.11
Saldo inicial	-	(5,067,729.62)	83,797,180.65	78,729,451.03	162,526,631.68	241,256,082.72	561,241,616.47
F.N.E. Acumulado	(5,067,729.62)	83,797,180.65	78,729,451.03	162,526,631.68	241,256,082.72	403,782,714.40	970,092,060.49
Flujos netos descontados:		75,822,124.81	65,055,383.08	55,817,518.69	47,891,431.03	41,090,847.83	285,677,305.43

Fuente: Elaboración propia Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

7.3 Estado de resultados (Pérdidas y ganancias)

En el Cuadro 28, la utilidad del negocio posee un incremento en términos monetarios por el crecimiento de la demanda proyectada en el plan de mercado. Para el año 2020 la utilidad neta se calcula **C\$ 88,606,049.50** aumentado a **C\$ 91,658,871.20** para el año 2021 correlacionándose con los siguientes años.

Con este análisis se determina que el negocio es rentable ya que presenta utilidades a partir del primer año. Con respecto al pago de impuesto del 30% a la Dirección General de Ingresos, DGI, FRUTIMAS se encuentra exonerada de dicho pago durante tres años al inicio de la actividad económica, ya que forma parte del grupo de MIPYMES en el sector de las comercializadoras que gozan de ese beneficio.

7.4 Balance general

El Cuadro 29, se proyecta para cinco años el balance general, éste presenta la situación financiera del negocio. El balance general está conformado por los **activos** que son los bienes con que cuenta la comercializadora, los **pasivos** son las obligaciones que tiene a corto y largo plazo con respecto al préstamo, el total del **capital** que corresponde a la aportación por parte de los emprendedores y las **utilidades o pérdidas** del negocio.

Cuadro 28: Estado de pérdidas y ganancias proyectados (C\$)
Estado de resultado

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Brutas	175896050.40	181102573.49	186463209.67	191982520.67	197665203.29
-Costo de lo Vendido	82850,973.84	85303,362.67	87828,342.20	90428,061.13	93104,731.74
Utilidad Bruta	93045,076.56	95799,210.83	98634,867.47	101554,459.54	104560,471.55
Gastos de Operación					
+Gastos de Admón.	1042787.10	1073,653.60	1105,433.74	1138,154.58	1171,843.96
+Gastos de Ventas	1015,739.69	1045,805.59	1076,761.43	1108,633.57	1141,449.13
Gastos Finan prest/ Intereses	953,238.01	696,189.69	382,590.73		
Total Gastos de Op	3011,764.81	2815,648.87	2564,785.91	2246,788.16	2313,293.08
Utilidad en Operación	90033,311.75	92983,561.95	96070,081.56	99307,671.39	102247,178.46
Depreciación	1427,262.26	1324,690.75	1222,119.25	1119,547.75	1016,976.24
Utilidad antes de IR	88606,049.50	91658,871.20	94847,962.31	98188,123.64	101230,202.22
Pagos de Imp. 30%				29456,437.09	30369,060.67
Utilidad Neta o perdida	88606,049.50	91658,871.20	94847,962.31	68731,686.55	70861,141.55
Utilidad repartida					
Utilidad retenida					

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Cuadro 29: Balance general proyectado (C\$)

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	2023	2024
Activos					
Activos Circulantes					
Banco	175885788.00	181092007.32	186452330.74	191971319.73	933055116.59
Caja	10262.40	10566.17	10878.93	11200.94	11532.49
Total Activos Circulante	175896050.40	181102573.49	186463209.67	191982520.67	933066649.08
Activos Fijos					
Presupuesto de utencilio de trabajo	22070.00	22070.00	22070.00	22070.00	22070.00
Dep. presupuesto de utencilio de	4414.00	8828.00	13242.00	17656.00	22070.00
Presupuesto de equipo de trabajo	138327.57	138327.57	138327.57	138327.57	138327.57
Dep. presupuesto de equipo de	15350.67	30701.34	46052.01	61402.68	76753.35
Mobilirario para el proceso	51050.00	51050.00	51050.00	51050.00	51050.00
Dep. mobiliario para el proceso	3403.33	6806.67	10210.00	13613.33	17016.67
Mobiliario y equipo de oficina	38538.60	38538.60	38538.60	38538.60	38538.60
Dep mobiliario y equipo de oficina	4950.55	9901.11	14851.66	19802.21	24752.77
Mobiliario y equipo de oficina Venta	62597.20	62597.20	62597.20	62597.20	62597.20
Dep mobiliario y equipo de oficina	9502.87	19005.74	28508.61	38011.47	47514.34
Equipo de reparto	1190000.00	1190000.00	1190000.00	1190000.00	1190000.00
Dep equipo de reparto	59500.00	119000.00	178500.00	238000.00	297500.00
Total Activos Fijos brutos	1502583.37	1439986.17	1439986.17	1439986.17	1439986.17
dep. y amort.	97121.43	175237.11	262855.67	350474.23	438092.78
Total Activos Fijos netos	1405461.94	1264749.06	1177130.50	1089511.94	1001893.39
Gastos operativos	27250.39	27250.39	27250.39	27250.39	27250.39
Amortización de gtos ope.	5450.08	10900.16	16350.23	21800.31	27250.39
Total Gastos operativos	21800.31	16350.23	10900.16	5450.08	0.00
Total Activos	177323312.66	182383672.78	187651240.32	193077482.69	934068542.47
Pasivos					
Prestamo	4332900.06	4332900.06	4332900.06		
Amortizacion prestamo C.T	1168401.48	1425449.81	1739048.77		
Total pasivos	5501301.54	5758349.87	6071948.82	0.00	0.00
Capital contable					
Capital Social	734829.56	734829.56	734829.56	734829.56	734829.56
Transferencia	0.00				
Utilidades o Perdidas	88606049.50	91658871.20	94847962.31	68731686.55	70861141.55
Total Capital contable	171822011.12	176625322.92	181579291.50	193077482.69	934068542.47
Total Pasivo + Capital	177323312.66	182383672.78	187651240.32	193077482.69	934068542.47

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

7.5 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad, Cuadro 30, con el propósito de conocer los diferentes panoramas a los que la empresa se podría enfrentar. Para esto se tomó en consideración el estado de resultado proyectado para el primer año de operación. Los escenarios que se presentaron en este análisis fueron los siguientes:

- **Escenario pesimista:** En éste se consideró una disminución del **35%** en las ventas mientras que los costos y gastos de operación aumentan en **40%**, en este caso los resultados generan una pérdida de **C\$ 7, 873,568.50**.
- **Escenario probable:** Este escenario correspondió al resultado proyectado del primer año de operaciones con utilidad de **C\$ 88,606,049.50**
- **Escenario optimista:** En éste, la comercializadora propone que las ventas incrementen en **20%** y los costos y gastos de operación disminuyan en **15%** dando como resultado una utilidad de **C\$ 136, 878,759.71**.

Cuadro 30: Análisis de sensibilidad

Concepto	Pesimista	Más Probable	Optimista
	Ventas bajan 35%		Ventas suben 20%
	Costos suben 40%		Costos bajan 15%
Ventas Brutas	114,332,432.76	175,896,050.40	211,075,260.48
-Costo de lo Vendido	115,991,363.38	82,850,973.84	70,423,327.76
Utilidad Bruta	(1,658,930.62)	93,045,076.56	140,651,932.72
Gastos de Operación			
+Gastos de Admón.	1,459,901.94	1,042,787.10	886,369.04
+Gastos de Ventas	1,422,035.57	1,015,739.69	863,378.74
Gastos Finan prest/ Intereses	1,334,533.22	953,238.01	810,252.31
Total Gastos de Op	4,216,470.73	3,011,764.81	2,560,000.08
Utilidad en Operación	(5,875,401.34)	90,033,311.75	138,091,932.63
Depreciación	1,998,167.16	1,427,262.26	1,213,172.92
Utilidad antes de IR	(7,873,568.50)	88,606,049.50	136,878,759.71
Pagos de Imp. 30%			
Utilidad Neta o pérdida	(7,873,568.50)	88,606,049.50	136,878,759.71

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

7.6 Criterios de análisis económico-financiero

VAN: En los indicadores económicos se aprecia que el valor actual neto es mayor a 1 con un valor de **C\$ 249, 445,697.85** lo que significa que las ganancias de la comercializadora superan el costo de producción y se recupera la inversión, de esta manera se determina que es recomendable ejecutar el negocio.

TIR: Se estima que un **1756 %** de tasa de retorno con respecto al interés, superior que la tasa de descuento del proyecto que es del **20%**, demostrando que el negocio es altamente rentable.

R B/C: El cociente del valor actual neto de ingreso entre el valor actual neto de los egresos revela una Relación Beneficio/Costo (**Rb/c**) de **2.07** es decir que por cada córdoba invertido se obtiene **C\$ 1.07** de ganancia.

Para calcular la rentabilidad contable se tomó en cuenta el total del flujo neto y se precedió a dividir por la inversión inicial del proyecto entre los cinco años proyectados, dando como resultado una rentabilidad de **82.06%**, la cual indica el rendimiento de los beneficios obtenidos.

En el Cuadro 30 se resumen los principales indicadores del análisis financiero de FRUTIMAS.

Cuadro 31: Criterios de análisis económico-financiero

Indicadores		
VAN (20%)		249,445,697.85
TIR		1756%
Tasa de corte o TREMA		20%
Periodo de recuperación (años)	1 / TIR	0.06
Rentabilidad contable (%)	UP / IP	82.06
Índice de deseabilidad	Inv. / \sum FND	0.02
Relación B/C	\sum ID / CD	2.07

Fuente: Elaboración propia

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

VIII. PLAN DE MITIGACIÓN AMBIENTAL

En el proceso de comercialización de frutas y hortalizas se generan desperdicios sólidos provenientes del manejo de los productos en los diferentes pasos de la cadena de abastecimiento y comercialización, sean estos productos maltratados o de baja calidad, que no serán aceptados por los clientes; frutas y hortalizas en avanzado estado de madurez, e incluso en estado de descomposición, este último por falta de rotación del producto.

En general la mercancía que la empresa acopia para la comercialización está previamente seleccionada por los proveedores, por lo que se espera que el margen de desperdicios sea un mínimo de 2% de la compra total, el que podría darse por aquellos productos que no estén en descomposición pero que no cumplen con los requerimientos del cliente.

Como alternativa ante la generación de desperdicios en el proceso operativo de la empresa, se plantea el siguiente plan de mitigación.

Cuadro 32: Plan de mitigación ambiental por las actividades que se realizarán en el negocio

Componentes de la actividad del negocio	Impactos negativos al medio ambiente	Medidas de mitigación ante el impacto
Selección de frutas y hortalizas	Generación de subproductos biodegradables en la selección y limpieza de los productos.	Comercializar los residuos o subproductos a granjas porcinas. Elaborar abono orgánico con la materia obtenida. Donación de productos en buen estado a hogar de ancianos y casas maternas. (Responsabilidad social empresarial)
Consumo de agua	Uso excesivo del recurso agua El lavado de los productos y utensilios genera aguas residuales que podrían contaminar el suelo.	Se contará con un programa de monitoreo de uso racional de agua. Establecer metas del uso de agua. Vertido de aguas residuales por las vías sanitarias correspondiente

Fuente: Elaborado con base a estructura de producción FRUTIMAS

Cuadro 32: Plan de mitigación ambiental por las actividades que se realizarán en el negocio (Continuación)

Componentes de la actividad del negocio	Impactos negativos al medio ambiente	Medidas de mitigación ante el impacto
Consumo de energía	Uso constante de las computadoras, aire acondicionado y refrigeradora, genera mucho gasto de energía y eléctrica por tanto costos de producción.	Establecer un programa de monitoreo de uso racional y eficiente de energía eléctrica.
Comercialización de productos hortofrutícolas	Compra y venta de los productos en bolsas y mallas plásticas, cajas de cartón y bandejas de polietileno.	En las etiquetas agregar mensajes de concientización para reutilizar y reciclar.
Distribución	Emisión de gases a la atmosfera por los camiones.	Realizar anualmente el control de emisión de gases.

Fuente: Elaborado con base a estructura de producción FRUTIMAS

IX. CONCLUSIONES

Con la elaboración del plan de negocio se cumplieron los objetivos propuestos del trabajo especial. Se describió la naturaleza del negocio y caracterización de los productos a ofertar, se determinó la viabilidad comercial y operativa del negocio, se diseñó una estructura óptima para su funcionalidad y se determinó la rentabilidad del mismo.

La comercialización de frutas y hortalizas en el sector de hoteles y restaurante de Managua es viable por su alta demanda y crecimiento anual. El mercado de proveedores es grande y se divide en productores certificados y no certificados, la mayoría no poseen certificaciones, FRUTIMAS trabajará con productores y cooperativas certificadas. Con el plan de mercado se determinaron las estrategias comerciales a ser implementadas por la empresa.

Con el plan operativo se determinó cómo se desarrollarán los procesos de acopio y comercialización de los productos y los requerimientos de materiales directos, mercadería, equipos, utensilios, infraestructura y personal necesario para operar el negocio.

En el plan organizacional se determinaron los requerimientos de mano y su estructura organizativa, así como el proceso a cumplir para la legalizar el negocio y la determinación de las obligaciones fiscales y contables que debe cumplir por ley.

El análisis financiero indica que el negocio es factible ya que los indicadores financieros son positivos determinando su rentabilidad con un período de recuperación corto y un beneficio de C\$1.07 por cada córdoba invertido la empresa.

Las actividades productivas del negocio generarán externalidades negativas relacionadas con la producción de desperdicios sólidos, alto consumo de agua y energía eléctrica, así como el uso de materiales de empaque nocivos para el ambiente, ante lo que se determinó un plan de mitigación para minimizar el impacto de estos daños.

X. LITERATURA CITADA

- Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones [PRONicaragua]. (2020). Establecimiento. Registro de la compañía. Recuperado de <http://pronicaragua.gob.ni/es/establecimiento/>
- Alcaldía de Managua. (2011). *Características generales de los distritos de Managua*. Recuperado el 29 de septiembre de 2019 de: <https://es.scribd.com/doc/143330787/>
- ASAMBLEA DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA (2001, 16 de abril). Ley No. 380 *Marcas y Otros Signos Distintivos*. La Gaceta, Diario Oficial, No.70. Recuperado de <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/RPI/Marcas/Ley%20380.pdf?ver=2019-08-14-104948-127>
- Conozcamos todas las propiedades de los alimentos. *Categorías frutas y hortalizas*. Recuperado el 10 de febrero del 2020 de: <http://hablemosdealimentos.com/>
- Dirección General de Ingresos [DGI] (2016). *Inscripciones, Modificaciones, Cierre*. Recuperado de https://www.dgi.gob.ni/FAQ/index.html?second_topic.htm
- Flores. *Frutales y Hortalizas*. Recuperado el 10 de febrero del 2020 de: <https://www.flores.ninja/>
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo [INIDE] (2005). *Municipio de Managua Distrito V Barrios y Comarcas Pobreza Extrema*. Recuperado de: https://www.inide.gob.ni/docu/censos2005/CifrasMun/ManagTPDF/MaPDistrito_5.pdf
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo y Ministerio Agropecuario y forestar. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO. Managua, Nicaragua*. Recuperado el 29 de septiembre del 2019 de: <https://www.mag.gob.ni/documents/Publicaciones/CENAGRO/Managua.pdf>
- Instituto Nacional Tecnológico [INATEC]. (2020). Cursos libres. Recuperado de <http://campus.inatec.edu.ni/course/index.php?categoryid=194>
- Instituto Nicaragüense de Turismo. (2018). *Boletín de Estadísticas de Turismo* [Edición No. 29]. Oferta Turística Nacional de Alojamiento según Departamento. Recuperado de: https://www.intur.gob.ni/wp-content/uploads/2019/09/Boletin-de-Estadisticas-de-Turismo-Nicaragua-2018_1.pdf

- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA (2009, julio). Simbología ISO. *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Recuperado de: <http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Normas Jurídicas de Nicaragua (2009, 26 de junio). Ordenanza municipal No. 03-2009 *Reorganización de los Municipios de Mangua*. La Gaceta, Diario Oficial No. 204. Recuperado de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/CB601E7A823CA0F2062576C600548A12?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/CB601E7A823CA0F2062576C600548A12?OpenDocument)
- Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüense (2009. 29 de enero). Norma Técnica N°. NTON 03 061- 06 *Para el Empacado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas*. La Gaceta, Diario Oficial No. 192. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/9bbefc998a901426062576ab007c70e3?OpenDocument>
- Nuevo Diario. (14 Julio 2015). *La importancia de frutas y hortalizas*. Nuevo Diario. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/suplementos/ellas/364649-importancia-frutas-hortalizas/>
- ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA (2020). *Guía para uso de cloro en desinfección de frutas y hortalizas de consumo fresco, equipos y superficies en establecimientos*. Recuperado de: <https://www.oirsa.org/contenido/2020/Guia%20para%20uso%20de%20cloro%20como%20desinfectante%20en%20establecimientos%2023.06.2020.pdf>
- Ventanilla Única de Inversiones [VUI] (2019). *Registro Público Mercantil de Managua, Registro Único de Contribuyente en la Dirección General de Ingresos y Alcaldía de Managua*. Recuperado de <https://vui.mific.gob.ni/TRAMITES>
- Wikipedia. (29 de abril de 2020). *Distritos de Managua*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Distritos_de_Managua

XI. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variable de construcción	Variables principales	Definición Conceptual	Definición operacional	Sub-variables	Indicadores	Unidad de Medida	Nivel de desagregación
Elaborar un plan de negocio para el establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en la ciudad de Managua, 2020-2024.	Marketing	Es una manera de actuar en el mercado que se caracteriza por orientar los planes y acciones de marketing hacia la satisfacción de las necesidades y desperdicios del cliente a la vez que se logra un beneficio para la empresa u organización que la pone en práctica (J. William, Etzel, & Walker, 2007).	Evalúa la oferta y demanda, margen de comercialización y canales de comercialización, tomando en consideración el mercado meta.	Demanda	Cantidad demandada	Libra Docena	Hoteles comedores
					Presentación	Libra Docena	Hoteles comedores
				Oferta	Cantidad ofertada	Libra Docena	Hoteles comedores
					Precios	US\$	Hoteles comedores.
					Presentaciones más ofertadas	Libras Docenas	Hoteles comedores
				Margen de Comercialización	$MB = PC - PP / PC * 100$	Porcentaje	
					$PDP = PC - MBM / PPC * 100$	Porcentaje	
					$MNM = MBM - CM / PPC * 100$	Porcentaje	
				Canales de Comercialización	Niveles de Distribución	0 1 2 3	Hoteles y Restaurantes
				Producción	Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos	Determina el rendimiento de los recursos que la comercializadora posee.	Capacidad de producción de la planta.
	Capacidad instalada	Libra /día	Planta comercializadora				
	Capacidad del sistema	Libra /día	Planta comercializadora				

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variable de construcción	Variables principales	Definición Conceptual	Definición operacional	Sub-variables	Indicadores	Unidad de Medida	Nivel de desagregación
Elaborar un plan de negocio para el establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en la ciudad de Managua, 2020-2024.		Y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes/ servicios. (Alcaraz, 2003)			Capacidad Real	Libra /día docena/día	Planta comercializadora
	Organización	Es la forma en que se dispone y se asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. (Alcaraz, 2003)	Esquematiza estructura de organizacional a través de manuales de cargo.	Estructura	Organigrama	Vertical Horizontal	Planta comercializadora
				Diseño del cargo.	Manual de funciones.	Un manual de funciones por puesto.	Planta comercializadora.
	Plan Económico-Financiero	Es una herramienta muy útil y practica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera	Determina costos totales, costo marginal, gastos e ingresos a través de instrumentos financieros.	Costos Totales	CF+CV/ producción esperada	US\$	Planta comercializadora
				Costo Marginal	$\Delta CT / \Delta Q$	US\$	Planta comercializadora
				CV	\sum los gastos ligados al volumen de producción	US\$	Planta comercializadora
				CF	\sum los gastos ligados de manera indirecta al proceso productivo	US\$	Planta comercializadora
				Gastos Totales	GV+G.ADMON	US\$	Planta comercializadora

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variable de construcción	Variables principales	Definición Conceptual	Definición operacional	Sub-variables	Indicadores	Unidad de Medida	Nivel de desagregación
Elaborar un plan de negocio para el establecimiento de una comercializadora de frutas y hortalizas en la ciudad de Managua, 2020-2024.		De la empresa. (Alcaraz, 2006)	Analiza la relación B/C, VAN, TIR, P.E y periodo de recuperación de la empresa.	Ingresos brutos	VT +VC +Otros ingresos.	US\$	Planta comercializadora
				Ingresos netos	IT-(CT+GT)	US\$	Planta comercializadora
				RB/C	Flujo Neto (+) /Flujo Neto (-)	US\$	Planta comercializadora
				VAN	-I. Inicial+ \sum Flujos/(1+i) ⁿ	US\$	Planta comercializadora
				TIR	$T1 + [(T2 - T1) / (Van1 + /Van 2)]$	Porcentaje	Planta comercializadora
	Plan de mitigación ambiental	Prevenir el impacto ambiental de una acción o acciones provenientes de la ejecución de un proyecto. (María, 2011)	Evaluar las externalidades negativas y positivas.	Smog de transporte	NTON	Años	Planta comercializadora

Anexo 2: Cálculo de la muestra

Muestreo (finitas) probabilístico por conglomerado

Formula
$$n = \frac{Z^2_{\infty} * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2_{\infty} * p * q}$$

N : Población

n : Tamaño de la muestra

Z^2_{∞} : Nivel de significancia

p : % de Éxito

q : % de Fracaso

e^2 : Error

Sustituyendo la fórmula anterior, se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{1.95^2 * 0.50 * 0.50 * 901}{0.10^2 (901 - 1) + 1.95^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{856.51}{9.95}$$

$$n = 86.08$$

Anexo 3: Instrumento de encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Instrumento de encuesta dirigida a gerentes o responsables de hoteles y restaurantes en Managua

Objetivo: La realización de esta encuesta tiene como propósito medir la intención de compra de frutas y hortalizas que la comercializadora FRUTIMAS ofrecerá al mercado local. La información que usted proporcione será manejada de manera confidencial.

DATOS GENERALES:

Encuestas No: _____

Hotel: _____ Restaurante: _____

Nombre del hotel/restaurante: _____

Teléfono: _____ Email: _____

Dirección: _____

Barrio: _____ Distrito: _____

I. PREGUNTAS:

1. ¿Compra usted fruta y hortalizas? Sí _____ No _____

2. ¿Cuáles son las frutas que usted más compra?

Banano	Mango	Manzana	Uva	Piña	Sandia
Naranja	Papaya	Limón	Aguacate	Coco	Cálalas
Otras (Especifique)					

3. ¿Con que frecuencia compra usted frutas?

Frutas	Diario	2 veces/ sem	3 veces/ sem	Frutas	Diario	2 veces/ sem	3 veces/ sem
Bananos				Cálalas			
Mangos				Naranja			
Manzana				Papaya			
Uva				Limón			
Piña				Aguacate			
Sandia				Coco			
Otras Especifique							

4. ¿Cuánta cantidad compra usted de frutas?

Frutas	1 Doc.	5 Doc.	10 Doc.	20 Doc.	30 Doc.	40 Doc.	Frutas	1 Doc.	5 Doc.	10 Doc.	20 Doc.	30 Doc.
Bananos							Cálalas					
Mangos							Naranja					
Manzana							Papaya					
Uva							Limón					
Piña							Aguacate					
Sandía							Coco					
Otras Especifique												

5. ¿Cuáles son las hortalizas que usted más compra?

Tomate		Cebolla		Chiltoma		Papas		Zanahoria		Lechuga	
Pepino		Brócoli		Perejil		Chayote		Ayote		Berenjena	
Repollo		Ajo		Elote		Yuca		Quequisque		Plátano	
Otras Especifique											

6. ¿Con que frecuencia compra usted hortalizas?

Vegetales	Diario	2 veces/sem	3 veces/sem	Frutas	Diario	2 veces/sem	3 veces/sem
Tomate				Chayote			
Cebolla				Ayote			
Chiltoma				Berenjena			
Papas				Repollo			
Zanahoria				Ajo			
Lechuga				Elote			
Pepino				Yuca			
Brócoli				Quequisque			
Perejil				Plátano			
Otras Especifique							

7. ¿Cuánta cantidad compra usted de hortalizas?

Vegetales	1 lb	5 lb	10 lb	20 lb	30 lb	40 lb	Vegetales	1 lb	5 lb	10 lb	20 lb	30 lb
Tomate							Chayote					
Cebolla							Ayote					
Chiltoma							Berenjena					
Papas							Repollo					
Zanahoria							Ajo					
Lechuga							Elote					
Pepino							Yuca					
Brócoli							Quequisque					
Perejil							Plátano					
Otras Especifique												

8. ¿Quiénes son sus proveedores actuales?

Hortifruti	Vegifrut	El Amanecer	LAPO	Flower	Café Soluble
Comerciantes del Mayoreo	Comerciantes del Huembés	Comerciantes del Oriental	Comerciantes Israel Lewites	Comerciantes del Iván Montenegro	Coop. Tomatoya
Otros (Especifique)					

9. ¿Qué tipo de embalaje prefiere?

Cajilla plástica	Caja de cartón	Bandeja	Otro (Especifique)
------------------	----------------	---------	--------------------

10. ¿Qué forma de pago prefiere?

Contado	Crédito	Otro (Especifique)
---------	---------	--------------------

11. Si FRUTIMAS le ofreciera frutas y vegetales con altos estándares de calidad, precios competitivos, atención adecuada y tiempo de envío rápido, ¿Estaría dispuesto a comprar sus productos? Sí ___ No ___

¡Gracias por su tiempo y colaboración!!!

Anexo 4: Tabla de origen y destino de fondo (C\$)

Origen \ Destino	Financiamiento		
	Privado C\$	Préstamo C\$	Total C\$
Capital de trabajo	707,579.17	2,830,316.69	3,537,895.86
Inversión fija	-	1,502,583.37	1,502,583.37
Inversión diferida	27,250.39	-	27,250.39
Total	734,829.56	4,332,900.06	5,067,729.62

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5: Presupuesto de inversión fija (C\$)

Descripción	Monto total
Presupuesto de utensilios de trabajo	22,070.00
Presupuesto de maquinaria y equipo de trabajo	138,327.57
Mobiliario para el proceso productivo	51,050.00
Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina Admon	38,538.60
Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina Venta	62,597.20
Presupuesto de equipo de reparto	1,190,000.00
Total	1,502,583.37

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.1: Presupuesto de utensilios de trabajo (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio	Costo total
Cuchillo acero 7cm	6	245.00	1,470.00
Cajillas	160	120.00	19,200.00
Balde	20	70.00	1,400.00
Total			22,070.00

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.2: Presupuesto de maquinaria y equipo de trabajo (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio	Costo total
Aire acondicionado 12,000 BTU	1	28,000.00	28,000.00
Empacadora de alimento	1	24,367.60	24,367.60
Exhibidor	1	56,700.00	56,700.00
Pistola etiquetadora	1	4,846.75	4,846.75
Balanza electronica, capacidad de 30 kgs	1	5,656.64	5,656.64
Tenaza para bolsa maya	2	2,878.29	5,756.58
Carretilla	2	3,500.00	7,000.00
Canasto	4	1,500.00	6,000.00
Total			138,327.57

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.3: Mobiliario para el proceso productivo (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio	Costo total
Anaquele acero	3	12,550.00	37,650.00
Mesa de trabajo	2	6,700.00	13,400.00
Total			51,050.00

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.4: Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina de administración (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio	Costo total
Escritorio para oficina con su silla	2	4,790.00	9,580.00
Oasis de agua	1	2,300.00	2,300.00
Telefono celular	1	4,500.60	4,500.60
Comedor de 6 sillas	1	5,000.00	5,000.00
Computadora HP 240- 64	1	8,458.00	8,458.00
Impresora HP desk	1	1,500.00	1,500.00
Archivador	2	3,600.00	7,200.00
Total			38,538.60

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.5: Presupuesto de mobiliario y equipo de oficina de venta (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio	Costo total
Escritorio para oficina con su silla	2	4,790.00	9,580.00
Juego de sofa	1	14,500.00	14,500.00
Televisor LG 32"	1	7,500.00	7,500.00
Telefono celular	2	4,500.60	9,001.20
Computadora HP 240- 64	2	8,458.00	16,916.00
Impresora HP desk	1	1,500.00	1,500.00
Archivador	1	3,600.00	3,600.00
Total			62,597.20

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 5.6: Presupuesto de equipo de reparto (C\$)

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Camion Kia 2018	2	595,000.00	1,190,000.00
Total			1,190,000.00

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 6: Presupuesto inversión diferida (C\$)

Descripción	Precio
Matrícula Municipal	7,520.39
Constancia de Matrícula	7,520.00
Registro sanitario	4,290.00
Sellados de libro 200 paginas	100.00
Inscripcion de poder	300.00
Pago constitucion de empresa	7,520.00
Total	27,250.39

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 7: Proyección de ingresos por ventas (Ventas de contado) (C\$)

Producto	Cantidad	Costo	Precio	2020	2021	2022	2023	2024
Calalás	43680	42.00	84.00	3,669,120.00	3,777,725.95	3,889,546.64	4,004,677.22	4,123,215.67
Sandía	49920	227.00	540.00	26,956,800.00	27,754,721.28	28,576,261.03	29,422,118.36	30,293,013.06
Aguacate	46800	228.00	540.00	25,272,000.00	26,020,051.20	26,790,244.72	27,583,235.96	28,399,699.74
Papaya	18720	620.00	1,020.00	19,094,400.00	19,659,594.24	20,241,518.23	20,840,667.17	21,457,550.92
Piña	56160	120.00	300.00	16,848,000.00	17,346,700.80	17,860,163.14	18,388,823.97	18,933,133.16
Manzana	34320	140.00	336.00	11,531,520.00	11,872,852.99	12,224,289.44	12,586,128.41	12,958,677.81
Mangos	37440	144.00	300.00	11,232,000.00	11,564,467.20	11,906,775.43	12,259,215.98	12,622,088.77
Melón	24960	240.00	420.00	10,483,200.00	10,793,502.72	11,112,990.40	11,441,934.92	11,780,616.19
Canadilla	12480	360.00	600.00	7,488,000.00	7,709,644.80	7,937,850.29	8,172,810.65	8,414,725.85
Naranja	78000	28.00	54.00	4,212,000.00	4,336,675.20	4,465,040.79	4,597,205.99	4,733,283.29
Uva (lb)	32760	70.00	120.00	3,931,200.00	4,047,563.52	4,167,371.40	4,290,725.59	4,417,731.07
Limón	71760	18.00	54.00	3,875,040.00	3,989,741.18	4,107,837.52	4,229,429.51	4,354,620.63
Pitahaya	15600	120.00	216.00	3,369,600.00	3,469,340.16	3,572,032.63	3,677,764.79	3,786,626.63
Coco	15600	156.00	360.00	5,616,000.00	5,782,233.60	5,953,387.71	6,129,607.99	6,311,044.39
Bananos	62400	10.80	30.00	1,872,000.00	1,927,411.20	1,984,462.57	2,043,202.66	2,103,681.46
Cebolla	62400	12.00	28.00	1,747,200.00	1,798,917.12	1,852,165.07	1,906,989.15	1,963,436.03
Lechuga	48360	17.00	35.00	1,692,600.00	1,742,700.96	1,794,284.91	1,847,395.74	1,902,078.66
Chiltoma	56160	12.00	28.00	1,572,480.00	1,619,025.41	1,666,948.56	1,716,290.24	1,767,092.43
Repollo	32760	15.00	45.00	1,474,200.00	1,517,836.32	1,562,764.28	1,609,022.10	1,656,649.15
Papas	51480	15.00	28.00	1,441,440.00	1,484,106.62	1,528,036.18	1,573,266.05	1,619,834.73
Tomate	68640	8.00	20.00	1,372,800.00	1,413,434.88	1,455,272.55	1,498,348.62	1,542,699.74
Ayote	74100	17.00	45.00	3,334,500.00	3,433,201.20	3,534,823.96	3,639,454.74	3,747,182.61
Zanahoria	49920	9.00	23.00	1,148,160.00	1,182,145.54	1,217,137.04	1,253,164.30	1,290,257.96
Perjil	20280	30.00	56.00	1,135,680.00	1,169,296.13	1,203,907.29	1,239,542.95	1,276,233.42
Guayaba	4680	120.00	216.00	1,010,880.00	1,040,802.05	1,071,609.79	1,103,329.44	1,135,987.99
Brocoli	18720	20.00	48.00	898,560.00	925,157.38	952,542.03	980,737.28	1,009,767.10
Apio	18720	15.00	35.00	655,200.00	674,593.92	694,561.90	715,120.93	736,288.51
Elote	24960	10.00	25.00	624,000.00	642,470.40	661,487.52	681,067.55	701,227.15
Ajo	6240	30.00	75.00	468,000.00	481,852.80	496,115.64	510,800.67	525,920.37
Quequisque	18720	9.00	25.00	468,000.00	481,852.80	496,115.64	510,800.67	525,920.37
Platano	51480	2.50	7.00	360,360.00	371,026.66	382,009.05	393,316.51	404,958.68
Chayote	24648	4.00	13.00	320,424.00	329,908.55	339,673.84	349,728.19	360,080.14
Yuca	30576	2.50	9.00	275,184.00	283,329.45	291,716.00	300,350.79	309,241.17
Pepino	24960	3.00	9.00	224,640.00	231,289.34	238,135.51	245,184.32	252,441.78
Berenjena	7800	12.00	27.00	210,600.00	216,833.76	223,252.04	229,860.30	236,664.16
TOTAL				175,885,788.00	181,092,007.32	186,452,330.74	191,971,319.73	197,653,670.80

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 8: Ingresos por venta de desechos de frutas y hortalizas (Otros ingresos) (C\$)

Descripción	Docena Libra	Precio Mensual	2020	2021	2022	2023	2024	
Frutas	11.59	20.00	231.80	2,781.60	2,863.94	2,948.71	3,035.99	3,125.85
Hortalizas	31.17	20.00	623.40	7,480.80	7,702.23	7,930.22	8,164.95	8,406.63
Total	42.76	855.20	10,262.40	10,566.17	10,878.93	11,200.94	11,532.49	

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 9: Presupuestos de materiales directos de fabricación (C\$)

Descripción	U/M	Cantida	Costo unit	Costo anual
Maya vede p/fruta 12`x 1,940	Rollo	1	1,648.84	19,786.08
Film p/empaque 15`x 5,000 pies	Rollo	1	1,559.18	18,710.16
Grapas P/Engrapapar maya	Unidad	1	588.40	7,060.80
Bandeja poroplast BL #2 Blanco	paquete	1	1,541.50	18,498.00
Bandeja poroplast BL #1 B100	paquete	1	854.50	10,254.00
Rollo de pistola etiquetadora	unidad	1	1,300.00	15,600.00
Total				89,909.04
Imprevisto 6.5%				5,844.09
Gran total				95,753.13

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 10: Presupuesto de mano de obra directa (C\$)

Descripción	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
Salario y prestación de los operarios	Unidad	4	323,092.80	323,092.80
Total				323,092.80
Imprevistos 6.5 %				21,001.03
Gran total				344,093.83

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 11: Presupuesto de capital de trabajo (C\$)

Descripción	Costo
Presupuesto de Mercancia	82,279,392.00
Materiales directos	89,909.04
Mano de obra directa	323,092.80
Total de costos directos	82,692,393.84
Presupuesto de costos indirectos de producción	158,580.00
Presupuesto de gastos de ventas	1,015,739.69
Presupuesto de gastos de administración	1,042,787.10
Total de gastos	2,058,526.79
Gran Total	84,909,500.63

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 11.1: Presupuesto de costos directos (Mercancía) (C\$)

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo anual
Calalás	43680	Doc	42.00	1,834,560.00
Papaya	18720	Doc	620.00	11,606,400.00
Sandía	49920	Doc	227.00	11,331,840.00
Aguacate	46800	Doc	228.00	10,670,400.00
Piña	56160	Doc	120.00	6,739,200.00
Melón	24960	Doc	240.00	5,990,400.00
Mangos	37440	Doc	144.00	5,391,360.00
Manzana	34320	Doc	140.00	4,804,800.00
Ganadilla	12480	Doc	360.00	4,492,800.00
Uva	32760	lb	70.00	2,293,200.00
Naranja	78000	Doc	28.00	2,184,000.00
Pitahaya	15600	Doc	120.00	1,872,000.00
Limón	71760	Doc	18.00	1,291,680.00
Coco	15600	Doc	156.00	2,433,600.00
Lechuga	48360	lb	17.00	822,120.00
Papas	51480	lb	15.00	772,200.00
Cebolla	62400	lb	12.00	748,800.00
Bananos	62400	lb	10.80	673,920.00
Chiltoma	56160	lb	12.00	673,920.00
Perjil	20280	lb	30.00	608,400.00
Guayaba	4680	lb	120.00	561,600.00
Tomate	68640	lb	8.00	549,120.00
Ayote	74100	lb	17.00	1,259,700.00
Repollo	32760	lb	15.00	491,400.00
Zanahoria	49920	lb	9.00	449,280.00
Brocoli	18720	lb	20.00	374,400.00
Apio	18720	lb	15.00	280,800.00
Elote	24960	lb	10.00	249,600.00
Ajo	6240	lb	30.00	187,200.00
Quequisque	18720	lb	9.00	168,480.00
Platano	51480	lb	2.50	128,700.00
Chayote	24648	lb	4.00	98,592.00
Berenjena	7800	lb	12.00	93,600.00
Yuca	30576	lb	2.50	76,440.00
Pepino	24960	lb	3.00	74,880.00
Sub total				82279392.00
Imprevisto	6.5%			5348160.48
Gran total				87,627,552.48

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 11.2. Presupuesto de costos indirectos de producción (C\$)

Descripción	U/M	Cantidad	Costo unit	Costo mensual	Costo anual
Servicio de electricidad	Kw	270	26.00	7020.00	84240.00
Sevicio de agua potable	m3	130	34.00	4420.00	53040.00
Lampazo	Unidad	3	120.00	360.00	4320.00
Mecha de lampazo	Unidad	6	55.00	330.00	3960.00
Escoba	Unidad	4	45.00	180.00	2160.00
Detergente	Kg	4	45.00	180.00	2160.00
Paste de lavar	Unidad	30	7.00	210.00	2520.00
Toalla de limpieza	Unidad	15	25.00	375.00	4500.00
Cloro	Litro	4	35.00	140.00	1680.00
Sub total					158580.00
Imprevisto	6.5%				10307.70
Gran total					168887.70

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 11.3: Presupuesto de gastos de venta (C\$)

Descripción	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
Gasto de papelería	-	2	2,458.00	29,496.00
Servicio de internet- telefono 50%	Mes	1	1,200.00	14,400.00
Combustible	Litro	2	17,737.57	212,850.89
Mantenimiento de equipo rodante		2	8,988.00	17,976.00
Salario y prestaciòn del vendedor	Salario	2	399,016.80	399,016.80
Salario y prestacion del repartidor	Salario	2	342,000.00	342,000.00
Sub total 1				1,015,739.69
Depreciaciones				
Presupuesto de utencilios de trabajo				4,414.00
Presupuesto de equipo de trabajo				15,350.67
Mobiliario para el proceso productivo				3,403.33
Mobiliario y equipo de oficina Venta				9,502.87
Equipo de reparto				59,500.00
Total Depresiciones				92,170.87
Sub total 2				1,107,910.56
Imprevisto	6.5%			66,023.08
Total				1,173,933.64

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo11.4: Presupuesto de gastos de administración (C\$)

Descripción	U/M	Cantidad	Costo unit	Costo mensual	Costo anual
Alquiler de local	Mes	1	24,234.00	24,234.00	290,808.00
Servicio de internet- Telefono 50%	-	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Gastos de papeleria	-	2	341.00	682.00	8,184.00
Salario y prestación del administrador	Moneda	1			275,400.00
Salario y prestación del responsable operaciones y control de calidad	Moneda	1		-	228,995.10
Salario y prestación del contador	Moneda	1		-	225,000.00
Sub Total 1					1,042,787.10
Depreciación					
Mobiliario y equipo de oficina					4,950.55
Amortizacion inversion diferida					5,450.08
Total Depresiación + Amortización					10,400.63
Sub Total 2					1,053,187.73
Imprevisto		6.5%			67,781.16
Gran Total					1,120,968.89

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo11.5: Planilla de pago (C\$)

PUESTO - CARGO	Cantidad	Salario devengado unitario	INATEC 2%	INSS Patronal 23%	Vacaciones 2.5	Indemnizacion	Aguinaldo	Prestacion anual	Total
AREA DE ADMON									
Administrador	1	C\$ 15,300.00	C\$ 306.00	C\$ 3,519.00	C\$ 1,275.00	C\$ 1,275.00	C\$ 1,275.00	C\$ 91,800.00	C\$ 275,400.00
Contador	1	C\$ 12,500.00	C\$ 250.00	C\$ 2,875.00	C\$ 1,041.67	C\$ 1,041.67	C\$ 1,041.67	C\$ 75,000.00	C\$ 225,000.00
Responsable de operaciones y control de calidad	1	C\$ 12,721.95	C\$ 254.44	C\$ 2,926.05	C\$ 1,060.16	C\$ 1,060.16	C\$ 1,060.16	C\$ 76,331.70	C\$ 228,995.10
AREA DE VENTA									
Vendedor	2	C\$ 11,083.80	C\$ 221.68	C\$ 2,549.27	C\$ 923.65	C\$ 923.65	C\$ 923.65	C\$ 133,005.60	C\$ 399,016.80
Repartidor	2	C\$ 9,500.00	C\$ 190.00	C\$ 2,185.00	C\$ 791.67	C\$ 791.67	C\$ 791.67	C\$ 114,000.00	C\$ 342,000.00
AREA DE EMPAQUE									
Operario	4	C\$ 4,487.40	C\$ 89.75	C\$ 1,032.10	C\$ 373.95	C\$ 373.95	C\$ 373.95	C\$ 107,697.60	C\$ 323,092.80

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 12: Depreciaciones (C\$)

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Vida util	Depreciación	1	2	3	4	5
Utencilio de trabajo									
Cuchillo acero	6	1,470.00	5	294.00	1,176.00	882.00	588.00	294.00	-
Cajillas	160	19,200.00	5	3,840.00	15,360.00	11,520.00	7,680.00	3,840.00	-
Balde	20	1,400.00	5	280	1,120.00	840.00	560.00	280.00	-
Sub total		22,070.00		4,414.00	17,656.00	13,242.00	8,828.00	4,414.00	0
Mobiliario para el proceso productivo									
Anaquelel acero	3	37,650.00	15	2,510.00	35,140.00	32,630.00	30,120.00	27,610.00	25,100.00
Mesa de trabajo	2	13,400.00	15	893.33	12,506.67	11,613.33	10,720.00	9,826.67	8,933.33
Sub total		51,050.00		3,403.33	47,646.67	44,243.33	40,840.00	37,436.67	34,033.33
Equipo de trabajo									
Aire acondicionado 12,000 BTU	1	28,000.00	10	2,800.00	25,200.00	22,400.00	19,600.00	16,800.00	14,000.00
Empacadora de alimento	1	24,367.60	12	2030.633333	22,336.97	20,306.33	18,275.70	16,245.07	14,214.43
Exhibidor	1	56,700.00	10	5,670.00	51,030.00	45,360.00	39,690.00	34,020.00	28,350.00
Pistola etiquetadora	1	4,846.75	7	692.3928571	4,154.36	3,461.96	2,769.57	2,077.18	1,384.79
Balanza electronica, capacidad de 30 kgs	1	5,656.64	5	1131.328	4,525.31	3,393.98	2,262.66	1,131.33	-
Tenaza para bolsa maya	2	5,756.58	5	1,151.32	4,605.26	3,453.95	2,302.63	1,151.32	-
Carretilla para mercansia	2	7,000.00	8	875.00	6,125.00	5,250.00	4,375.00	3,500.00	2,625.00
Canasto para mercansia	4	6,000.00	6	1,000.00	5,000.00	4,000.00	3,000.00	2,000.00	1,000.00
Sub total		138,327.57		15,350.67	122,976.90	107,626.23	92,275.56	76,924.89	61,574.22
Mobiliario y equipo de oficina Admon									
Escritorio para oficina	2	9,580.00	10	958.00	8,622.00	7,664.00	6,706.00	5,748.00	4,790.00
Oasis de agua	1	2,300.00	8	287.50	2012.5	1,725.00	1,437.50	1,150.00	862.50
Telefono celular	1	4,500.60	5	900.12	3600.48	2,700.36	1,800.24	900.12	-
Comedor de 6 sillas	1	5,000.00	15	333.33	4,666.67	4,333.33	4,000.00	3,666.67	3,333.33
Computadora HP 240- 64	1	8,458.00	5	1,691.60	6,766.40	5,074.80	3,383.20	1,691.60	-
Impresora HP desk	1	1,500.00	5	300	1,200.00	900.00	600.00	300.00	-
Archivador	2	7,200.00	15	480.00	6,720.00	6,240.00	5,760.00	5,280.00	4,800.00
Sub total		38,538.60		4,950.55	33,588.05	28,637.49	23,686.94	18,736.39	13,785.83
Mobiliario y equipo de oficina Venta									
Escritorio para oficina	2	9,580.00	10	958.00	8,622.00	7,664.00	6,706.00	5,748.00	4,790.00
Juego de sofa	1	14,500.00	7	2071.428571	12,428.57	10,357.14	8,285.71	6,214.29	4,142.86
Televisor LG 32"	1	7,500.00	10	750.00	6,750.00	6,000.00	5,250.00	4,500.00	3,750.00
Telefono celular	2	9,001.20	5	1800.24	7,200.96	5,400.72	3,600.48	1,800.24	-
Computadora HP 240- 64	2	16,916.00	5	3383.2	13532.8	10149.6	6766.4	3383.2	0
Impresora HP desk	1	1,500.00	5	300	1,200.00	900.00	600.00	300.00	-
Archivador	1	3,600.00	15	240	3360	3120	2880	2640	2400

Anexo 12: Depreciaciones de activos (C\$) (Continuación)

Equipo de reparto									
Camión isuzu NQR 2016	2	1,190,000.00	20	59,500.00	1,130,500.00	1,071,000.00	1,011,500.00	952,000.00	892,500.00
Sub total		1190000		59500	1130500	1071000	1011500	952000	892500
Amortizacion inversión diferida									
Matrícula Municipal	5	7,520.39	5	1,504.08	6,016.31	4,512.23	3,008.16	1,504.08	-
Constancia de matricula	5	7,520.00	5	1,504.00	6016	4,512.00	3,008.00	1,504.00	-
Registro sanitario	5	4,290.00	5	858.00	3432	2,574.00	1,716.00	858.00	-
Sellados de libro 200 paginas	5	100.00	5	20.00	80	60.00	40.00	20.00	-
Inscripcion de poder	5	300.00	5	60.00	240	180.00	120.00	60.00	-
Pago constitucion de empresa	5	7,520.00	5	1,504.00	6016	4,512.00	3,008.00	1,504.00	-
Sub total		27,250.39		5,450.08	21,800.31	16,350.23	10,900.16	5450.078	0
Total		1,529,833.76		102,571.50	1427262.257	1324690.753	1222119.25	1119547.746	1016976.243

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00

Anexo 13: Amortización de capital (C\$)

i=	22%	Anualidad Constante		
n=	3	Préstamo Francés		
Principal	4,326,647.61	4,327,630.81		
Periodo	Pago	Intereses	Amortización	Deuda pendiente
0				4,326,647.61
1	2,118,577.93	951,862.47	1,166,715.46	3,159,932.15
2	2,118,577.93	695,185.07	1,423,392.86	1,736,539.29
3	2,118,577.93	382,038.64	1,736,539.29	(0.00)
Totales	6,355,733.80	2,029,086.19	4,326,647.61	

Tipo de cambio US\$1.00 = C\$35.00