

UNIVERSIDAD DE TECNOLOGÍA Y COMERCIO

Facultad de Administración y Comercio



Proyecto de graduación para optar al título de licenciatura en contabilidad y finanzas:

Plan de negocio para la comercialización de enchiladitas de soya horneadas de la empresa Nountry, en el Distrito V de Managua, 2025-2026.

Autores:

1. María Esther Gallo Medina.
2. Francisco Ortiz Olivas.

Tutor:

1. Lic. José Luis Solorzano
2. Lic. Tania Fajardo
3. Ing. Allan Granizo.
4. Lic. Walter Useda.

Managua, febrero 2026

AGRADECIMIENTO

Reconocer el camino recorrido es signo de la inmensa gratitud por la culminación de una meta; lo que antes fue un sueño de infancia, se ha hecho realidad.

Con el corazón en la mano, y con el honor de expresar mi sincero agradecimiento; primeramente, a mi querido Dios, por ayudarme en este largo proceso, en el cual me ha sostenido en horas oscuras, donde mente y cuerpo estaban cansados, pero Él nunca me soltó; mantuvo mi espíritu inquebrantable y me ayudo a seguir adelante con este proyecto.

A mis padres, por el amor incondicional que me dan cada día y por ser los principales merecedores de este logro. Porque ellos son mi mayor inspiración y fortaleza; sin los valores, la educación y apoyo constante que me brindan, no sería la persona quien hoy se abre camino en el mañana.

A mi hermano y sobrinos, porque ellos son mi inspiración y la motivación que me impulsa a construir un mejor futuro para apoyar sus sueños

A mis queridos amigos de travesía, Silvio Martínez, Adalberto Blandón y Alejandro Madriz, gracias por ser ese apoyo para cada uno de nosotros en este largo proceso de cinco años, donde el compañerismo, la diversión y la profesión se unieron en un solo camino, ayudándonos a sobrellevar diversos momentos cuando más hacía falta; por siempre mi eterno agradecimiento.

Agradezco también a cada una de las personas que me apoyaron durante este proceso; a mis amigos y compañeros de curso y al cuerpo docente que me formó con dedicación para desarrollarme como profesional.

Por todos y cada uno de ustedes, este sueño fue posible. Gracias por ser luz en mis momentos de tinieblas y fuerza en mis momentos de debilidad.

Mi más sincero cariño y agradecimiento a ustedes.

María Esther Gallo Medina

DEDICATORIA

Este logro está dedicado a las personas que se convirtieron en mi razón fundamental para seguir adelante incluso en los días donde rendirme parecía más fácil.

A mi familia, porque en cada sueño mío ha existido una parte de ustedes; en cada esfuerzo, una enseñanza; y en cada paso que doy, el amor que me ha sostenido hasta aquí.

Y especialmente a aquella versión de mí que un día soñó con alcanzar esta meta, sin imaginar todos los obstáculos, lágrimas y aprendizajes que encontraría en el camino.

Hoy, después de todo, puedo decirle que lo logró.

María Esther Gallo Medina

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación y comercialización de EnChip's, un snack saludable elaborado a base de soya horneada, inspirado en la enchiladita tradicional nicaragüense. El proyecto está dirigido principalmente a jóvenes y adultos con un estilo de vida activo, que buscan alternativas de consumo prácticas, accesibles y con mejor valor nutricional.

La propuesta del producto se enfoca en ofrecer un snack con alto contenido de proteína, menor cantidad de grasa y un proceso de elaboración más saludable al sustituir la fritura por el horneado. EnChip's busca mantener el sabor y la identidad cultural del producto tradicional, adaptándolo a las nuevas tendencias de alimentación saludable.

El plan de negocios analiza de forma integral el mercado, el proceso productivo, la estructura organizativa y la planificación financiera. Se incluyen proyecciones de ventas, costos, punto de equilibrio y estados financieros proyectados, los cuales demuestran que el proyecto es financieramente viable, con crecimiento sostenido y fortalecimiento del capital a lo largo del tiempo.

Finalmente, EnChip's se presenta como una propuesta rentable y sostenible, con potencial de posicionarse en el mercado local como una marca innovadora que promueve hábitos de consumo más saludables y contribuye al desarrollo de productos alimenticios de valor agregado en Nicaragua.

Contenido

Introducción.....	1
I. Antecedentes	2
II. Planteamiento del Problema	3
III. Objetivos	5
□ Objetivo general.....	5
□ Objetivos específicos	5
IV. Justificación.....	6
V. Hipótesis.....	7
VI. Marco Teórico	8
VII. Generalidades del Plan	12
1. Descripción de la idea seleccionada	13
2. Justificación de la idea de negocio seleccionada	14
3. Propuesta de valor del producto.....	15
4. Nombre de la empresa	16
5. Identidad empresarial.....	17
5.1. <i>Misión</i>	17
5.2. <i>Visión</i>	17
5.3. <i>Valores</i>	17
6. Descripción de la empresa	18
6.1. <i>Giro que se ubica la empresa</i>	18
7. Análisis Situacional.....	20
7.1. <i>Análisis PESTEL</i>	21
7.2. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	23
7.3. <i>Análisis FODA</i>	26
VIII. Plan de mercadeo	28
1. Investigación de mercado.....	29
1.1. <i>Objetivos de la investigación</i>	29
1.2. <i>Planteamiento del problema</i>	30
1.1. <i>Matrices EFE / EFI</i>	32
1.3. <i>Tipo de investigación</i>	33
1.4. <i>Población y Muestra</i>	34

1.5.	<i>Operacionalización de las variables</i>	36
1.6.	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	36
1.7.	<i>Confiabilidad y validez de los instrumentos</i>	37
1.8.	<i>Procesamiento de datos y análisis de la información</i>	37
1.9.	<i>Características demográficas</i>	45
1.10.	<i>Características geográficas</i>	46
2.	<i>La competencia</i>	47
2.1.	<i>Análisis de la competencia</i>	48
3.	<i>Resultados de la investigación</i>	50
4.	<i>Desarrollo del producto o servicio</i>	52
4.1.	<i>Descripción del producto</i>	52
4.2.	<i>Elementos para desarrollar la marca o branding</i>	56
5.	<i>Diseñar marca del producto</i>	57
5.1.	<i>Tipos de logos</i>	57
5.2.	<i>Lema o eslogan</i>	58
5.3.	<i>Empaque</i>	59
5.4.	<i>Etiquetas</i>	62
6.	<i>Objetivos del plan de mercado</i>	65
6.1.	<i>Objetivo general</i>	65
6.2.	<i>Objetivos a corto, mediano y largo plazo</i>	65
7.	<i>Estrategias de marketing</i>	66
7.1.	<i>Estrategia de precio</i>	66
7.2.	<i>Estrategia de plaza</i>	66
7.3.	<i>Estrategia de promoción</i>	68
8.	<i>Cálculo de la demanda</i>	69
9.	<i>Plan de marketing</i>	71
10.	<i>Plan de ventas</i>	73
10.1.	<i>Proyecciones de ventas</i>	74
IX.	<i>Operaciones</i>	76
1.	<i>Objetivos del plan de producción</i>	77
1.1.	<i>Objetivo general</i>	77
1.2.	<i>Objetivos específicos</i>	77

2.	Especificaciones del producto	78
2.1.	<i>Descripción general</i>	78
2.2.	<i>Características del producto</i>	78
3.	Descripción general del proceso productivo	79
4.	Diagrama de flujo de proceso y cursograma analítico	81
4.1.	<i>Diagrama de flujo de proceso de producción</i>	81
4.2.	<i>Cursograma Analítico del Proceso de Producción</i>	83
5.	Cronogramas de procesos de producción	85
5.1.	<i>Ruta crítica</i>	86
5.2.	<i>Diagrama de Gantt</i>	89
6.	Equipos e Instalaciones	91
6.1.	<i>Identificación de equipos</i>	91
6.2.	<i>Capacidad Instalada</i>	96
7.	Diseño y distribución de planta y oficina	99
7.1.	<i>Micro localización</i>	101
8.	Materia prima	104
8.1.	<i>Necesidades de materia prima</i>	105
8.2.	<i>Identificación de proveedores y cotizaciones</i>	106
8.3.	<i>Compras</i>	107
9.	Manejo de inventarios	108
9.1.	<i>PEPS</i>	109
9.2.	<i>EOQ</i>	110
9.3.	<i>ABC</i>	111
10.	Mano de obra requerida	112
11.	Planes de mejora continua	113
12.	Políticas de calidad	115
12.1.	<i>Cumplimiento Normativo</i>	115
12.2.	<i>Control de Calidad en el Proceso Productivo</i>	116
12.3.	<i>Higiene e Inocuidad Alimentaria</i>	116
12.4.	<i>Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</i>	117
12.5.	<i>Mantenimiento y Seguridad de Equipos</i>	117
12.6.	<i>Gestión y Reutilización de Desechos Orgánicos</i>	117

12.7. Gestión de Proveedores	118
X. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	119
1. Objetivos de la empresa en el área organizacional	120
1.1. <i>Objetivo general</i>	120
1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	120
2. Gestión legal	121
2.1. <i>Constitución de la sociedad</i>	122
2.2. <i>Obligaciones tributarias de la empresa</i>	132
3. Estructura de la empresa	136
4. Método de selección y contratación de la empresa	139
4.1. <i>Identificación de necesidades de personal</i>	139
4.2. <i>Elaboración del perfil de puesto</i>	140
5. Tabla de puestos y funciones.....	143
6. Conclusión	154
XI. FINANZAS.....	155
1. Objetivos	156
1.1. <i>General</i>	156
1.2. <i>Específicos</i>	156
2. Identificación de los principales costos y gastos	157
3. Cálculo de precio (En base a costos)	161
4. Cálculo de financiamiento externo	162
5. Construcción del flujo de efectivo	164
6. Elaboración de Estados Financieros	167
7. Determinación de indicadores financieros básicos	172
8. Análisis de Razones Financieras	174
9. Valoración Económica General del Plan	177
XII. Resultados	179
XIII. Conclusión.....	180
XIV. Cronograma de implementación	182
Referencias	184

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PORTER.....	23
Tabla 2. Análisis PORTER.....	24
Tabla 3. Matriz FODA cruzado.....	26
Tabla 4. Matriz Evaluación de factores externos	32
Tabla 5. Matriz Evaluación de factores internos	33
Tabla 6. Calculo de tamaño de muestra	35
Tabla 7 . Evaluación de los competidores.....	49
Tabla 8. Datos de investigación de mercado	69
Tabla 9. Datos del sector económico.....	70
Tabla 10. Demanda Inicial Enchip's	71
Tabla 11. Plan de marketing Enchip's.....	72
Tabla 12. Proyecciones de ventas	74
Tabla 13 . Cursograma analítico de producción.....	83
Tabla 14. Cronograma de producción.....	85
Tabla 15. Análisis de precedencias.....	86
Tabla 16. Resultados ruta critica.....	87
Tabla 17. Equipos de Producción	92
Tabla 18. Herramientas y utensilios de Producción	92
Tabla 19. Equipos y Mobiliarios de Oficina	93
Tabla 20. Consolidado inversión inicial de equipos y utensilios.....	93
Tabla 21- Demanda Inicial y Proyecciones Anuales	96
Tabla 22. Calculo de horas productivas anuales	97
Tabla 23. Producción horaria ajustada	97
Tabla 24. Capacidad instalada de producción	98
Tabla 25. Capacidad real vs demanda proyectada.....	98
Tabla 26. Distribución de planta y oficinas.....	100
Tabla 27. Alternativas de ubicación	102
Tabla 28. Factores objetivos de ubicación.....	102
Tabla 29. Factores objetivos normalizados.....	103

Tabla 30. Factores subjetivos de ubicación	103
Tabla 31. Factores subjetivos normalizados	103
Tabla 32. Resultados método Brown Gibson	104
Tabla 33. Materia prima por unidad	105
Tabla 34. Materia prima proyectada	106
Tabla 35. Selección de proveedores de materia prima y empaques	107
Tabla 36. Compras estimadas de materia prima y empaques	108
Tabla 37. Cálculos para modelo EOQ	110
Tabla 38. Proyección planilla inicial	143
Tabla 39. Cargos y funciones	144
Tabla 40. Cargos y funciones	145
Tabla 41. Cargos y funciones	146
Tabla 42. Cargos y funciones	147
Tabla 43. Cargos y funciones	148
Tabla 44. Cargos y funciones	149
Tabla 45. Cargos y funciones	150
Tabla 46. Cargos y funciones	151
Tabla 47. Cargos y funciones	152
Tabla 48. Cargos y funciones	153
Tabla 49. Resumen inversión inicial	157
Tabla 50. Costos de Producción Enchips	159
Tabla 51. Punto de Equilibrio	160
Tabla 52. Punto de equilibrio operativo	161
Tabla 53. Calculo de precio de venta	162
Tabla 54. Estructura de financiamiento	163
Tabla 55. Amortización del financiamiento	164
Tabla 56. Flujo de efectivo proyectado 2026-2030	166
Tabla 57. Estado de situación financiero inicial	167
Tabla 58. Estado de situación financiero proyectado	168
Tabla 59. Estado de resultado proyectado	170
Tabla 60. Valor actual neto	172

Tabla 61 - Resumen indicadores	173
Tabla 62. Razones financieras de liquidez.....	174
Tabla 63.Razones financieras de actividad	175
Tabla 64. Razones financieras de endeudamiento	175
Tabla 65. Razones financieras de rentabilidad	176
Tabla 66. Cronograma de implementación	182

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Edad:.....	38
Ilustración 2. Género:	38
Ilustración 3. Nivel educativo	39
Ilustración 4. POcupación.....	39
Ilustración 5. Frecuencia de consumo de snacks	40
Ilustración 6. Momento de consumo de snacks.....	40
Ilustración 7. Sabor.....	41
Ilustración 8. Textura.....	41
Ilustración 9. Apariencia	41
Ilustración 10. Valor nutricional	42
Ilustración 11. Disposición de consumo.....	42
Ilustración 12. Precio	43
Ilustración 13. Disposición de pago	43
Ilustración 14. Lugar de compra	44
Ilustración 15. Canales de compra	44
Ilustración 16. Buyer Person.....	46
Ilustración 17.Lienzo lean Canvas.....	54
Ilustración 18. Paleta de color corporativa.....	55
Ilustración 19.Paleta de colores de la marca	56
Ilustración 20.Logo corporativo.....	58
Ilustración 21.Logo de la marca.....	58
Ilustración 22.Empaque Enchip's 100g	60
Ilustración 23. Empaque alternativo Enchip's.....	61
Ilustración 24.Comparativo etiqueta anversa presentación 100G original vs cambio....	62
Ilustración 25. Etiqueta reversa presentación 100G original vs cambios.....	63
Ilustración 26.Tabla nutricional	64
Ilustración 27.Código de barras Enchip's	64
Ilustración 28.Diagrama de Flujo Enchip's	81
Ilustración 29.Diagrama de red.....	88
Ilustración 30. Diagrama de Gantt Enchip's	90

Ilustración 31.Plano de distribución de la empresa	100
Ilustración 32.Plano de distribucion de espacios	101
Ilustración 33. Organigrama Enchip´s	138
Ilustración 34.Organigrama Proyectado	139
Ilustración 35. Comparativo ingresos vs egresos proyectados.....	165

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo Lean Canvas.....	188
Anexo 2. Datos demográficos Managua por distritos	195
Anexo 3. Cotizaciones equipos de computo.....	200
Anexo 4. Cotizaciones equipos de producción	201
Anexo 5. Cotización de Equipo de reparto	202
Anexo 6. Cotizaciones de empaque	203
Anexo 7. Cotizaciones de empaque	204
Anexo 8. Capacidad instalada anual	205
Anexo 9. Inversión inicial Nountry	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10. Amortización de financiamiento externo	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 11. Flujo de efectivo mensual	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 12. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 13. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 14. Análisis Vertical Estado de Resultado	211
Anexo 15. Cálculos de depreciación y amortización	212
Anexo 16. Proyección de materia prima.....	212
Anexo 17. Nomina de pago	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 18. Calculo de costo de capital promedio.....	214
Anexo 19. Aportaciones de capital	215

Glosario

Alianza estratégica: acuerdo colaborativo entre empresas u organizaciones para potenciar recursos, conocimientos y capacidades con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Canal de distribución: ruta o medio mediante el cual un producto llega desde el productor hasta el consumidor final, incluyendo intermediarios, logística y puntos de venta.

Canal estratégico: medio de distribución o venta seleccionado por su relevancia para alcanzar objetivos comerciales específicos y dirigirse al público objetivo.

Clientes: individuos o empresas que establecen una relación comercial directa con la empresa mediante la compra de productos o servicios.

Competencia: conjunto de empresas o productos que ofrecen soluciones similares en un mercado determinado, influyendo en estrategias de precio, calidad y marketing.

Consumidores: personas que adquieren y utilizan productos o servicios para satisfacer necesidades y deseos, influyendo directamente en la demanda del mercado.

Consumo: proceso de adquirir y utilizar bienes o servicios, reflejando hábitos, preferencias y capacidades económicas de los individuos o grupos.

Costo-beneficio: comparación entre el valor económico o funcional de un producto y el costo asociado a su producción o adquisición.

Cultura: conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos compartidos por un grupo que influye en su comportamiento y preferencias de consumo.

Diseño de producto: proceso de planificar y crear las características físicas, estéticas y funcionales de un producto, considerando usabilidad, atractivo visual y experiencia del consumidor.

Empaque: material y diseño que protege, conserva y presenta un producto, influyendo en la percepción del consumidor y en la diferenciación de la marca.

Gastronomía: arte y ciencia de preparar, presentar y consumir alimentos, reflejando tradiciones, identidad cultural y preferencias del consumidor.

Idea de negocio: concepto de un producto o servicio diseñado para satisfacer necesidades específicas del mercado, generando valor económico y diferenciación frente a la competencia.

Identidad empresarial: conjunto de elementos gráficos, valores y misión que representan a la empresa, creando reconocimiento y diferenciación frente a la competencia.

Innovación: introducción de mejoras, cambios o ideas nuevas que generan valor, diferenciación y ventaja competitiva en productos, servicios o procesos.

Marca: nombre, símbolo o diseño que identifica un producto o empresa, distinguiéndolo en el mercado y generando confianza y lealtad en los clientes.

Mercado objetivo: grupo específico de consumidores al que se dirige un producto, definido por características demográficas, socioeconómicas, geográficas y de comportamiento.

Nutrición: proceso mediante el cual los organismos obtienen y utilizan los nutrientes de los alimentos para mantener la salud, el crecimiento y el bienestar.

Posicionamiento de marca: estrategia que busca ubicar un producto o marca en la mente del consumidor de manera que se perciba su propuesta de valor y diferenciación frente a la competencia.

Promoción: conjunto de acciones comunicativas y publicitarias diseñadas para informar, persuadir y motivar la compra de un producto o servicio.

Propuesta de valor: beneficio único que ofrece un producto o servicio a los clientes, destacando su utilidad, innovación o ventaja competitiva frente a otras opciones.

Rentabilidad: capacidad de un negocio o producto de generar ganancias en relación con los recursos invertidos, considerando costos, ingresos y beneficios económicos.

Saludable: cualidad de los alimentos o hábitos que contribuyen al bienestar físico y mental, promoviendo una vida equilibrada y libre de riesgos.

Segmento de mercado: subgrupo dentro del mercado objetivo con necesidades, gustos o hábitos similares que representan oportunidades concretas para la empresa.

Snack saludable: aperitivo que combina sabor con beneficios nutricionales, bajo en componentes nocivos, diseñado para complementar una dieta equilibrada y consciente.

Sostenibilidad: capacidad de un producto, proceso o empresa de generar beneficios económicos, sociales y ambientales de manera equilibrada y responsable.

Valor agregado: característica o beneficio adicional que incrementa la percepción de calidad, utilidad o exclusividad de un producto frente a opciones similares en el mercado.

Introducción

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios integral para la creación y puesta en marcha de EnChip's, un snack saludable de enchiladas horneadas a base de soya, comercializado por la empresa NOUTRITIVE COUNTRY S.A. El proyecto surge como respuesta a la creciente demanda de alimentos prácticos y nutritivos, especialmente entre jóvenes urbanos que buscan alternativas más saludables frente a los snacks fritos tradicionales.

En el mercado nicaragüense, el consumo de snacks presenta un alto nivel de competencia y una oferta dominada por productos con bajo valor nutricional. Ante este escenario, EnChip's se plantea como una propuesta diferenciada que combina salud, sabor y asequibilidad, aprovechando ingredientes alternativos como la soya y procesos de producción horneados que reducen el contenido de grasa sin sacrificar la experiencia de consumo. Esta propuesta busca atender un nicho en crecimiento, alineado con nuevas tendencias de alimentación consciente.

El plan de negocios se estructura a partir de un análisis del entorno, del mercado objetivo y de la viabilidad técnica, financiera y operativa del proyecto. Se desarrollan estrategias claras de marketing, ventas, producción y finanzas, diseñadas bajo un enfoque realista y acorde a la capacidad de una empresa formalmente constituida como Sociedad Anónima. Asimismo, se incorporan herramientas financieras que permiten evaluar la rentabilidad, el punto de equilibrio, la capacidad instalada y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Finalmente, este trabajo tiene como propósito demostrar que EnChip's es un proyecto viable y sostenible, con potencial de crecimiento gradual en el mercado nacional. La planificación presentada permite una implementación ordenada, controlada y medible, sentando bases sólidas para la consolidación de la marca y futuras expansiones.

I. Antecedentes

La industria alimentaria a nivel mundial atraviesa cambios significativos en la búsqueda de productos saludables y prácticos. Según una encuesta realizada por Deloitte (2024), los consumidores aprecian la conveniencia y frescura en alimentos, siendo la “frescura” una de las preferencias destacadas especialmente en jóvenes, donde más del 60% de la Generación Z y el 57% de los millennials priorizan la conveniencia al comprar sus alimentos. De esta manera, evidencia un potencial crecimiento en el mercado de snacks saludables, impulsado tanto por la demanda de productos nutritivos, cambios en hábitos de consumo y a campañas que promueven la reducción de alimentos procesados (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017).

En Nicaragua, según un informe de la Federación Mundial de Obesidad [WOF], 2025), advierte que el 71 % de la población presenta sobrepeso y un 36 % padece de obesidad, esto representa un desafío para la salud pública derivados de la poca actividad física y del consumo de alimentos procesados. A pesar de que existen opciones saludables como galletas sin gluten, barras de granola, frutos secos etc., y un poco costosas. En este contexto, la soya emerge como un insumo estratégico frente al maíz, ya que mientras 100 gramos de maíz aportan cerca de 9 gramos de proteína, la soya ofrece 36 gramos, además de fibra, hierro y calcio (Niva Health Insurance, 2025).

Frente a este escenario, la gastronomía nicaragüense ofrece una oportunidad para innovar en una alternativa de snacks saludable, las enchiladitas originarias de León, son un producto emblemático por su sabor y arraigo cultural. Sin embargo, su preparación tradicional, basada en maíz y su proceso de fritura, limita sus aportes nutricionales y aumenta el contenido de grasa y sodio. La incorporación de la soya como ingrediente y el uso de un proceso de horneado permiten revalorizar esta receta, transformándola en un snack con mayor aporte nutricional y atractivo para consumidores con hábitos saludables. Así, la innovación responde a tres desafíos claves: salud pública, rescate cultural y desarrollo económico sostenible.

II. Planteamiento del Problema

En la actualidad, los hábitos de consumo muestran signos de transición hacia productos más saludables, impulsados por la pandemia de COVID-19, la preocupación por enfermedades ligadas a productos con poco valor nutricional y las preferencias de consumidores por alimentos más frescos y prácticos (Deloitte, 2024). Sin embargo, el desafío se encuentra en que alrededor de 2.8 millones de personas no tienen acceso a dietas saludables, lo que limita de la oferta de alimentos nutritivos, asequibles y que sean aceptados dentro de sus dietas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] , 2024) . Esto genera un vacío dentro del mercado ofreciendo una oportunidad para propuestas que integren la salud con la identidad cultural.

En el caso de Nicaragua, esta brecha se vuelve crítica. La OPS (2019), señala que la disponibilidad de productos ultra procesado de bajo costo representa una seria amenaza para la salud pública. Por otro lado, las alternativas saludables existentes son costosas y se concentran en puntos de ventas específicos, lo que restringe su acceso a la población. Esta situación explica en parte que el 71% de los nicaragüenses padece sobrepeso (WOF, 2025). Por lo tanto, existe una demanda insatisfecha de opciones saludables, por parte de jóvenes y adultos activos que necesitan una dieta más equilibrada.

A nivel local, las enchiladitas de maíz son un ejemplo claro de este reto. Aunque son ampliamente consumidas pero su elaboración en el proceso de fritura elimina su aporte nutricional, haciéndolas poco compatibles con una dieta “saludable”. En este contexto, la soya es un sustituto estratégico, aportando 36,4g de proteína por cada 100g en comparación a 9,4g en el maíz (Niva Health Insurance, 2025).

La viabilidad de esta sustitución ha sido demostrada con éxito en la región, donde la incorporación de harina de soya en productos derivados del maíz, como tortillas y panes, que han demostrado buena aceptación por su perfil nutricional y similitud sensorial (Shamsedin et al., 2024). De esta forma, la sustitución parcial del maíz por soya no solo

mejora el aporte nutricional, sino que también representa una innovación viable para modernizar un snack tradicional sin perder su identidad. Sin embargo, su revalorización, enfrenta tres desafíos principales: lograr la textura crocante con horneado, el riesgo al rechazo por parte del consumidor y gestión de costos.

El problema central, no radica en la falta de opciones saludables, sino que las disponibles no superan barreras claves como: unir valor nutricional, asequibilidad y practicidad. Esta situación deja sin alternativas a consumidores que están en transición hacia dietas más equilibrada o a aquellos que buscan opciones prácticas y saludables para su dieta. En este sentido, surge como pregunta directriz que guía el proyecto: ¿puede una enchiladita horneada de soya posicionarse como snack saludable en Managua, validando su aceptación sensorial, su viabilidad técnica y su competitividad comercial frente a las alternativas tradicionales e importadas?

III. Objetivos

- **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la comercialización de enchiladitas horneadas a base de soya en el Distrito V de Managua durante el período 2025-2026, demostrando su viabilidad mediante la evaluación técnica, comercial, operativa-organizacional y financiera.

- **Objetivos específicos**

1. Analizar el modelo de negocio mediante la definición de la propuesta de valor, identidad empresarial y análisis situacional del entorno, que sustenten la factibilidad de la iniciativa.
2. Evaluar el mercado objetivo a través de una investigación aplicada en Managua, identificando demanda potencial, patrones de consumo, intención de compra y nivel de aceptación del producto, para el diseño de estrategias de marketing y ventas acordes al segmento objetivo.
3. Diseñar el plan operativo–organizacional, describiendo los procesos de producción, capacidad instalada, requerimientos de materia prima, así como la estructura legal y administrativa necesaria para garantizar eficiencia y formalidad empresarial.
4. Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante el cálculo de costos, estimación de ventas, elaboración de estados financieros proyectados e indicadores de rentabilidad que confirmen la sostenibilidad del negocio.

IV. Justificación

La iniciativa del proyecto se fundamenta como respuesta a la limitada oferta actual de productos que satisfagan las necesidades modernas de los consumidores, quienes buscan un snack práctico, pero que integre salud, sabor y accesibilidad. El desarrollo de un producto con dichas características responde a una demanda creciente y acompaña la tendencia global hacia estilos de vida más saludables, promoviendo el bienestar de manera integral.

La propuesta se alinea directamente con la agenda 2030, específicamente con el objetivo de desarrollo sostenible N° 3, Salud y Bienestar. Desde la perspectiva de la salud, Nicaragua enfrenta la prevalencia por enfermedades crónicas, como diabetes y enfermedades cardiovasculares, que son la causa principal de mortalidad en la región. En este sentido, se revela una oportunidad para ofrecer alternativas saludables que no solo se dirijan a quienes desean cuidar su salud, sino que también promuevan hábitos alimenticios sostenibles, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y fomentando la prevención de enfermedades a través de una alimentación consciente.

Las implicaciones de este proyecto demuestran su viabilidad y su contribución con el desarrollo económico local, esto alineado con el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza, siguiendo con su línea de “Más y mejor producción en el campo, desarrollando la agroindustria y el consumo saludable”. La iniciativa responde a la creación de cadenas de producción con agricultores de soya promoviendo nuevas variedades que aseguren mayor rendimiento y un suministro estable (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria [INTA], 2024), fortalece la economía de las familias productoras y contribuye al fortalecimiento del sector agroindustrial nacional.

Finalmente, esta propuesta aporta un valor diferenciador al transformar un producto tan nicaragüense como la enchiladita en un snack moderno y saludable. Esto refuerza su impacto social y cultural, vinculando la nutrición con la identidad local y promoviendo innovación que combina tradición, bienestar y desarrollo económico.

V. Hipótesis

La incorporación de soya en la producción de enchiladitas horneadas, junto con una propuesta de valor basada en tradición e innovación, garantiza la creación de un snack saludable con aceptación del consumidor en el mercado de Managua, asegurando así su viabilidad comercial.

- Variable independiente: La incorporación de soya y una propuesta de valor basada en tradición e innovación
- Variable dependiente: La aceptación del consumidor y la viabilidad comercial del snack saludable

VI. Marco Teórico

El presente marco teórico establece bases conceptuales y lineamientos para el desarrollo del proyecto de enchiladitas horneadas a base de soya. En cada sección se analiza una variable mediante el contraste de opiniones relevantes y evidencia basada en datos actuales, culminando una síntesis que orienta la implementación en un contexto nacional.

La OPS (2019), advierte que las dietas ricas en ultra procesados y pobres en nutrientes han deteriorado los hábitos alimenticios en América Latina, favoreciendo el aumento de enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión y obesidad. En el caso de Nicaragua, esta situación se vuelve crítica, el Atlas Mundial de la Obesidad reporta que el 71% de la población presenta sobrepeso u obesidad, lo que supone un problema de salud pública de gran magnitud, (WOF, 2025)

Esta evidencia refuerza la urgencia de desarrollar e innovar en alternativas de consumo más saludables. En ese sentido, el presente proyecto se conceptualiza como una iniciativa directamente alineada con dicha necesidad. La formulación del producto propuesto se diseñará para restringir las grasas totales a menos del 10% de la Ingesta de Referencia (IR) por porción, lo que representa una reducción de al menos un 50% en comparación con la versión frita tradicional, alineándose así con los criterios de perfiles nutricionales establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El mercado global de snacks saludables proyecta un crecimiento sostenido, con una tasa anual compuesta del 6.7% para el período 2025-2034, impulsado por cambios en los hábitos de consumo que incluyen la mayor concienciación sobre salud y nutrición, la expansión de canales digitales, comparación de productos, y estrategias de fabricantes que apuestan por ingredientes de origen vegetal y envases sostenibles. (Exper Market Research, 2024). Este fenómeno se explica mediante el concepto de "conveniencia fresca" identificado por Deloitte (2024), donde los compradores, especialmente jóvenes, valoran la practicidad sin sacrificar atributos saludables, aunque mantienen sensibilidad al precio.

El principal desafío es el costo. Las personas quieren comer sano, pero a veces el precio se los impide. Por ello, la estrategia de marketing debe mostrar claramente que los beneficios nutricionales del producto justifican su precio. Será clave realizar un estudio que determine cuánto están dispuestos a pagar los clientes en Managua, para así encontrar un precio que sea competitivo y al mismo tiempo permita ofrecer un producto de calidad.

La alimentación además de su función fisiológica, es un símbolo de identidad cultural. Según Contreras (2019) explica que la globalización alimentaria ha debilitado los referentes tradicionales, generando una nostalgia que promueve la patrimonialización culinaria como estrategia de reafirmación identitaria. En Nicaragua, las enchiladitas son un snack emblemático dentro la cultura gastronómica, vinculado con la tradición leonesa y las celebraciones populares.

Frente a esto, la innovación culinaria no contradice a la tradición, sino que la revaloriza para adaptarlas a versiones más saludables. En México, por ejemplo, se han desarrollado tortillas de nopal o los chips horneados de yuca y malanga en Costa Rica como opción libre de fritura. Estos casos demuestran que transformar lo tradicional no implica perder autenticidad, sino adaptarse a nuevas demandas para ello el producto mantendrá el formato, tamaño y apariencia visual de la enchilada tradicional leonesa. La innovación radicará en una textura crujiente mediante horneada y un perfil de sabor equilibrado con especias locales como achiote y chile.

La soya (*Glycine max*) se posiciona como un alimento de alto valor nutricional, destacándose por su composición rica en proteínas de origen vegetal. Según análisis nutricionales, por cada 100 gramos de soya hervida se registran 36.49 gramos de proteína, lo que representa un perfil proteico completo (Niva Health Insurance, 2025). En contraste, el maíz, alimento base de la dieta centroamericana, se caracteriza por un alto contenido de carbohidratos (74,26 g por cada 100 g) y un aporte proteico significativamente menor (9,42 g), lo que lo hace energético pero limitado en cuanto a aminoácidos esenciales.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 1 - Comparación valor nutricional Soya / Maíz por cada 100 G.

Nutriente	Soya	Maíz
Energía (kcal)	446.00	365.00
Carbohidratos (g)	30.16	74.26
Proteína (g)	36.49	9.42
Grasas totales (g)	19.94	4.74
Fibra dietética (g)	9.30	7.30
Hierro (mg)	15.70	2.71

Fuente: Departamento de Agricultura (USDA)

Esta característica la posiciona como un ingrediente clave para la prevención de enfermedades crónicas, además numerosas investigaciones resaltan su papel en la reducción de colesterol y triglicéridos, la mejora de la salud ósea, el alivio de síntomas de la menopausia y un potencial efecto anticancerígeno (Qin, et al. 2022).

No obstante, algunos estudios, como los de Messina (2016) advierte sobre la controversia respecto a los fitoestrógenos presentes en la soya, que han generado debate por su posible efecto hormonal. Aun así, estudios concluyen que el consumo regular dentro de una dieta balanceada no representa riesgos significativos (Nogueira.de-Almeida, et al. 2020).

La forma de preparación de los alimentos influye de manera determinante en su valor nutricional. La Clínica Universidad de Navarra (2025), valida el horneado como un proceso ideal para reducir significativamente la formación de compuestos tóxicos como acrilamidas y grasas trans, manteniendo las propiedades organolépticas. Este hallazgo corrobora que la sustitución de técnicas culinarias tradicionales por alternativas más saludables como el horneado representa una estrategia efectiva para mantener la calidad sensorial sin comprometer la inocuidad alimentaria.

En Nicaragua, aunque los datos de producción de soya son limitados, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA Nicaragua, 2024) ha impulsado

variedades de soya adaptadas al clima y al suelo local, con resultados prometedores en rendimiento hasta de 45 quintales por manzana. Esto sugiere un potencial para integrar a productores nacionales en cadenas de valor que fortalezcan la seguridad alimentaria y la economía rural.

En Nicaragua, la seguridad alimentaria es un eje central de las políticas públicas. La Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (Ley N. ° 693) garantiza el derecho de la población a acceder a alimentos inocuos, nutritivos y culturalmente adecuados. Además, se han implementado medidas como el etiquetado nutricional frontal con la aplicación del Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.60:10 sobre etiquetado nutricional frontal, cuyo propósito es brindar información clara al consumidor, en línea con las tendencias regionales de prevención de enfermedades asociadas a la mala alimentación.

El análisis realizado evidencia que las enchiladitas horneadas a base de soya representan una alternativa viable, ya que proporciona proteínas y beneficios comprobados para la salud, mientras que la técnica de horneado reduce grasas y compuestos nocivos, asegurando un producto seguro y atractivo para el consumidor. Asimismo, el proyecto se inserta en una tendencia creciente del mercado de snacks saludables, en la que los consumidores valoran la conveniencia, la sostenibilidad y los atributos nutricionales, y se encuentra alineado con las políticas nacionales de seguridad alimentaria, fortaleciendo la producción local e integrando a pequeños productores en cadenas de valor que contribuyen al bienestar público y al desarrollo económico rural.

VII. Generalidades del Plan

1. Descripción de la idea seleccionada

La idea de negocio propone desarrollar y comercializar enchiladitas de soya horneadas, un snack innovador que combina nutrición, sabor y tradición nicaragüense. La propuesta transforma la receta típica de enchiladitas leonesas en un snack horneado, ofreciendo una versión saludable, sustituyendo el maíz por harina de soya, la cual aporta 36,49 g de proteína y 9,3 g de fibra por cada 100 g, lo que equivale a aproximadamente el 65 % de la ingesta diaria recomendada de proteína y al 35 % de la recomendación de fibra para un adulto promedio. Dicho aporte contribuye activamente a la ingesta diaria recomendada y favoreciendo la saciedad, el mantenimiento de la masa muscular y la salud digestiva.

Dicha necesidad se ve fundamentada por los indicadores del informe Atlas Mundial de la Obesidad, en el que destaca Nicaragua con una muestra que el 70 % de la población con índice de masa corporal elevado y el 36 % de la población sufre de obesidad. Esta realidad, refleja como los patrones de consumo actuales predominan las frituras y productos con azúcares, alto contenidos en grasas y otros añadidos. Y por otro lado tenemos una demanda creciente en productos con valor nutricional a nivel de América Latina y Centroamérica, aunque en Nicaragua dicha oferta de productos sigue siendo limitada por barreras asociadas al rechazo por parte del consumidor tanto en sabor, textura y arraigo por lo tradicional.

La idea de negocios se integra dos tipos de innovación basado en el área de aplicación:

- Innovación de producto: adaptación de un snack tradicional hacia una versión moderna según nuevos hábitos de consumo.
- Innovación de procesos: proceso de producción horneado, que asegura crocancia y conservación de sus aportes nutricionales.

El producto se ofrecerá en formatos individuales (snack on-the-go) y familiares, diseñados para consumo en cualquier momento del día y adaptables a distintos puntos de venta inicial: tiendas de conveniencia y cafeterías Su proceso técnico incluye:

- Molienda y formulación de la harina de soya.

- Horneado controlado para garantizar crocancia, reducción de grasas y conservación de nutrientes.
- Empaque sellado en materiales biodegradables, prolongando la vida útil sin conservantes.

Desde la perspectiva de segmentación de mercado, se identifica un micro segmento de consumidores conscientes y activos que buscan snacks nutritivos accesibles. Los grupos principales son:

- Jóvenes urbanos con estilo de vida activo: estudiantes y profesionales que requieren snacks prácticos y saludables para su día a día.
- Consumidores curiosos o early adopters de tendencias saludables: personas que alternan entre snacks tradicionales y opciones nutritivas, motivadas por innovación, cultura y sostenibilidad.

La propuesta no solo atiende a ese vacío en el mercado, sino que también se alinea con la Agenda 2030, específicamente con el Objetivo de Desarrollo 3 (Salud y Bienestar) y el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza, al promover estilo de vidas saludables, fortalecer la seguridad alimentaria y el impulso de la producción agrícola local.

2. Justificación de la idea de negocio seleccionada

La propuesta de desarrollar enchiladitas de soya horneadas se fundamenta en la necesidad urgente de ofrecer alternativas alimenticias más saludables frente al alto consumo de frituras y ultra procesados en Nicaragua. La Organización Panamericana de la Salud (2019) advierte que las dietas ricas en ultra procesados y pobres en nutrientes han deteriorado los hábitos alimenticios en América Latina, incrementando el riesgo de enfermedades crónicas en la región. De igual forma, la Federación Mundial de Obesidad (2025) señala que en Nicaragua más del 70 % de la población presenta sobrepeso u obesidad, lo que confirma la magnitud del problema de salud pública y la necesidad de impulsar productos con mayor valor nutricional.

La innovación responde a una doble necesidad: preservar la tradición gastronómica nacional y adaptarla a las tendencias de salud actuales. Según el German Heart Centre (2023), las dietas ricas en proteínas vegetales y fibra contribuyen a la reducción de grasa

corporal y al fortalecimiento del sistema cardiovascular, lo que refuerza la pertinencia de sustituir el maíz por soya en este producto. A nivel de mercado se proyecta que los snacks saludables en América Latina crecerán a una tasa anual del 6.7 % hasta 2034, lo que demuestra la viabilidad comercial de esta idea.

Los beneficios esperados van más allá de la nutrición, pues incluyen la generación de empleo y el fortalecimiento de la producción local mediante la integración de cooperativas de soya. El Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (2024) confirma que las nuevas variedades de soya adaptadas al clima nacional han alcanzado rendimientos de hasta 45 quintales por manzana, lo que facilita la sostenibilidad del abastecimiento. Finalmente, la propuesta se alinea con la Agenda 2030 y establece en su Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 que se debe garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, reafirmando el impacto positivo que tendría este proyecto en la salud pública, la economía local y la seguridad alimentaria del país.

3. Propuesta de valor del producto

La propuesta consiste en la elaboración de enchiladitas horneadas a base de soya, un snack que combina innovación funcional y cultural. A diferencia de los productos convencionales, no solo responde a la necesidad de alimentos más saludables en un contexto de creciente preocupación por la mala nutrición y el consumo excesivo de grasas, sino que también rescata la identidad gastronómica nicaragüense. El producto se diferencia al aliviar una frustración común del consumidor actual: la falta de opciones prácticas que sean al mismo tiempo nutritivas, accesibles y culturalmente cercanas, convirtiéndose en una alternativa única dentro de la industria de snacks nacionales.

Desde la organización de la empresa, el diseño del producto está orientado a ofrecer beneficios tangibles: el proceso de horneado disminuye grasas y sodio en comparación con la versión frita tradicional, mientras que la incorporación de harina de soya aporta proteínas y fibra, favoreciendo la saciedad y el bienestar digestivo. De esta manera, la propuesta no solo cubre la necesidad de un consumo práctico y consciente, sino que también ofrece a las personas una solución concreta a la frustración de tener que elegir entre sabor y salud. Además, el uso de ingredientes locales garantiza frescura, apoya a

la economía nacional y fortalece la conexión emocional del consumidor con un producto que conserva la autenticidad de las enchiladitas leonesas ([Véase anexo 1](#)).

Los beneficios esperados se articulan en tres ejes que responden a la demanda del mercado: nutrición real (perfil balanceado y saludable), identidad cultural (preservación de la tradición gastronómica) y accesibilidad sostenible (precio competitivo y apoyo a productores locales). Con este enfoque, la propuesta no solo satisface las necesidades inmediatas de los consumidores, sino que también crea valor a largo plazo al posicionarse como un referente en la reinención de alimentos tradicionales. Esto abre la puerta a la expansión futura hacia otros productos con el mismo enfoque, consolidando la empresa como pionera en innovación cultural y alimentaria en Nicaragua.

4. Nombre de la empresa

Razón Social: Nutritive Country

Nombre Comercial: Nountry

Es un juego de palabras que combina la palabra “Nutrición” y País, en inglés, “Country”. Nountry surge como nombre en el que busca transmitir que la tradición gastronómica del nicaragüense también puede ser nutritiva y saludable a la vez. Además, conecta con la identidad cultural del consumidor local, diferenciándose de marcas extranjeras que no reflejan el origen ni la tradición nacional. Este nombre refleja el propósito institucional de aportar a la nutrición saludable de la población nicaragüense mediante productos innovadores basados en soya.

Disponibilidad de Nombre de Sociedad Mercantil:

Se considerará proceder con la validación del nombre en el Registro Mercantil para asegurar la disponibilidad legal de la denominación como Nutritive Country y denominación comercial como Nountry. Garantizando de esta forma la viabilidad de su uso para el proyecto. Este paso respalda la formalización futura de la marca y previene conflictos de propiedad intelectual.

5. Identidad empresarial

5.1. Misión

Transformar la gastronomía nicaragüense al ofrecer snacks saludables que revalorizan recetas tradicionales. Nos comprometemos a generar bienestar y confianza en nuestros consumidores, promoviendo salud sin sacrificar sabor e impulsando la economía local a través de una cadena de producción sostenible.

5.2. Visión

Ser la marca de snack saludables de confianza en Nicaragua, reconocida por ofrecer alternativas nutritivas y accesibles que demuestran que la tradición y el bienestar pueden ir de la mano, uniendo a las familias a través de alimentos de calidad y honestidad.

5.3. Valores

- Innovación funcional: reinventamos lo tradicional con un compromiso inquebrantable con la salud y el sabor.
- Autenticidad cultural: conservar y resaltar la esencia de los sabores nicaragüenses.
- Bienestar: comprometidos con la salud y la nutrición de nuestros consumidores.
- Compromiso local: fomentamos el desarrollo al trabajar con insumos y productores nacionales.
- Transparencia: operar con procesos claros, que fortalezcan la confianza del consumidor.

6. Descripción de la empresa

Nountry se clasifica como microempresa conforme a lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 645, Ley de Promoción de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, dado que (Asamblea Nacional, 2008) cumple con los parámetros establecidos para esta categoría: cuenta con menos de diez empleados, activos totales inferiores a 200 mil córdobas y ventas anuales menores a 1 millón de córdobas. Esta ley tiene como propósito fomentar y desarrollar integralmente las MIPYME, promoviendo la formalización, la competitividad, la generación de empleo y la inclusión económica en el país.

La empresa está dedicada a la producción y comercialización de snacks saludables. Nuestra actividad central se enfoca en la elaboración de enchiladitas de soya horneadas, las cuales reinterpretan la gastronomía local con un perfil nutricional superior.

La empresa opera bajo un modelo de negocio B2B (Business to Business), lo que significa que no vende directamente al público. En cambio, se asocia estratégicamente con minoristas, supermercados y distribuidores. Así, se asegura de que Nountry llegue de manera eficiente a las tiendas y la empresa pueda concentrarse en lo que mejor sabe hacer: producir un snack de alta calidad.

6.1. Giro que se ubica la empresa

La empresa se ubica en el sector de alimentos y snack saludables. De acuerdo con el Clasificador Uniforme de Actividades Económicas de Nicaragua (CUAEN), la empresa se clasifica en la sección C, Industrias de Manufactura, bajo el código de subclase CIU 1079-99: Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. (no clasificados previamente); esta categoría abarca la producción de productos alimenticios que no tienen una clasificación específica dentro de las categorías más tradicionales (como panadería, lácteos o cárnicos), (INIDE, 2021).

La microempresa funciona con una estructura ágil, gestionando de forma integrada las áreas de producción, ventas y administración. Para garantizar que cada enchiladita

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Nountry sea perfecta, sus procesos internos se basan en un sólido Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Protocolos Operativos Estandarizados (POES).

Para asegurar la viabilidad del proyecto y su entrada al mercado, la empresa se compromete a cumplir con los siguientes requisitos regulatorios y de calidad:

- **Registro Sanitario:** Se gestionará la obtención de este requisito fundamental ante el Ministerio de Salud (MINSA). Este proceso es indispensable para garantizar la inocuidad del producto y poder comercializarlo legalmente.
- **Etiquetado Nutricional:** Se diseñarán etiquetas que cumplan con la normativa vigente, con el fin de proporcionar información clara y detallada sobre el perfil nutricional de Nountry, como un compromiso de transparencia con el consumidor.
- **Trazabilidad:** Se implementará un sistema de registros digitales para asegurar el seguimiento de cada lote de producción, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto terminado. Esto permitirá un control estricto de la calidad y la seguridad del producto.

7. Análisis Situacional

El análisis situacional permite evaluar de manera integral los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de un proyecto de negocio, identificando las condiciones que pueden favorecer o limitar su éxito. Este análisis proporciona una visión clara del entorno en el que operará la empresa, así como de sus capacidades internas, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas y a la planificación adecuada de sus actividades.

En cuanto al entorno externo o macro, se consideran todos aquellos factores que afectan al proyecto pero que están fuera del control directo de la empresa. Entre ellos se encuentran los factores políticos y legales, que incluyen leyes, regulaciones y políticas públicas que promueven o limitan la actividad empresarial; los factores económicos, como la inflación, el poder adquisitivo de los consumidores y la disponibilidad de recursos financieros; y los factores sociales y culturales, que reflejan las preferencias, hábitos de consumo y valores de la población. Además, los factores tecnológicos y ambientales también juegan un papel importante, ya que la innovación y la sostenibilidad pueden convertirse en ventajas competitivas para el negocio.

Por otro lado, el entorno interno o micro analiza las fortalezas y debilidades propias del proyecto. Esto incluye los recursos humanos, la infraestructura, la capacidad de producción, la calidad del producto y las estrategias de comercialización. Evaluar estos elementos permite identificar las áreas que necesitan mejorar y aquellas que constituyen ventajas frente a la competencia.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

7.1. Análisis PESTEL

Tabla 2- Matriz del entorno PESTEL

Factor	Descripción	Variable / Medida específica	EVALUACION DE IMPACTO
Político	Existen programas de apoyo a MIPYME que facilitan acceso a financiamiento, capacitación y asistencia técnica.	Gestionar inscripción en PROMIPYME para acceder a financiamiento, asesoría técnica y acompañamiento empresarial.	Oportunidad
	Las municipalidades y el MINSA realizan fiscalizaciones sanitarias y comerciales periódicas.	Obtener y mantener permisos municipales, licencias sanitarias y cumplir protocolos de inspección.	Amenaza
	Cambios regulatorios en normas de etiquetado y comercialización alimentaria.	Capacitación continua en cumplimiento normativo, actualización de etiquetado y registros sanitarios.	Oportunidad
Económico	Existencia de un microsegmento de ingresos medios y medios-altos en Carretera a Masaya.	Diseñar presentaciones por porción y precios basados en valor percibido.	Oportunidad
	Fluctuación de precios de insumos locales e importados (soya, empaques).	Negociar contratos con proveedores, planificar compras y evaluar abastecimiento local.	Amenaza
	Inflación que reduce el poder adquisitivo del consumidor.	Implementar promociones estratégicas, formatos económicos y control estricto de costos.	Amenaza
Socio-cultural	Consumidores valoran productos con beneficios nutricionales claros y origen local.	Storytelling que combine identidad cultural, tradición y beneficios nutricionales.	Oportunidad
	Resistencia cultural a sustituir frituras tradicionales por snacks horneados.	Realizar degustaciones comparativas y educación nutricional en puntos de venta.	Amenaza
	Tendencia creciente hacia el consumo consciente y saludable.	Alianzas con gimnasios, escuelas y centros de salud para posicionamiento educativo.	Oportunidad
Tecnológico	Uso intensivo de redes sociales y medios digitales por parte del consumidor objetivo.	Marketing digital segmentado en Instagram y TikTok para posicionamiento de marca.	Oportunidad
	Alta inversión inicial en maquinaria especializada para horneado y empaque.	Evaluar leasing, alquiler de maquinaria y escalonamiento de inversión tecnológica.	Amenaza
	Plataformas de venta online facilitan el acceso directo al consumidor.	Implementar ventas online y delivery enfocado al microsegmento objetivo.	Oportunidad
Ecológico	Aumento del interés del consumidor por empaques sostenibles y biodegradables.	Selección de empaques reciclables o compostables como elemento diferenciador.	Oportunidad
	Normativas locales sobre manejo de residuos y sostenibilidad ambiental.	Implementar plan de gestión de residuos y alianzas con recicladores locales.	Amenaza
	Preferencia por marcas con compromiso ambiental.	Comunicar prácticas sostenibles en marketing y reportes internos.	Oportunidad
Legal	Obligatoriedad de registro de marca y cumplimiento de etiquetado nutricional.	Registro de marca denominativa y gráfica ante Registro Mercantil y RTCA.	Oportunidad
	Incumplimiento de normas sanitarias y laborales genera sanciones legales.	Cumplir obligaciones laborales (INSS, MITRAB) y normas sanitarias vigentes.	Amenaza
	Certificaciones legales fortalecen la confianza del consumidor.	Obtener certificaciones y utilizar el cumplimiento legal como argumento de venta.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 3 - Matriz de Riesgos

Factor	Variable	Probabilidad	Conclusión Estratégica
Político	Cambios regulatorios en etiquetado y seguridad alimentaria	Media	Amenaza: obliga a actualización constante y posibles ajustes de costos de cumplimiento.
Económico	Inflación y reducción del poder adquisitivo	Alta	Amenaza: disminuye la demanda y eleva los costos, reduciendo el margen de rentabilidad.
Socio-cultural	Preferencia creciente por alimentos saludables	Alta	Oportunidad: impulsa fidelización, posicionamiento cultural y ventaja competitiva.
Tecnológico	Adopción de maquinaria y ventas digitales	Media	Oportunidad: genera eficiencia en procesos y amplía el alcance comercial.
Ecológico	Regulaciones ambientales y gestión de residuos	Media	Amenaza: incrementa los costos de operación para cumplir estándares sostenibles.
Legal	Cumplimiento laboral y sanitario	Media	Amenaza: incumplimiento puede derivar en sanciones y pérdida de reputación.

Fuente: Elaboración propia

- Resultado del PESTEL

El entorno político y legal resulta favorable, ya que en Nicaragua existen programas de apoyo a las MIPYME que facilitan el emprendimiento y la formalización empresarial. No obstante, el cumplimiento de registros sanitarios, normas de etiquetado y disposiciones del MINSA y MIFIC representa un requisito indispensable para operar en el mercado formal, funcionando como una barrera de entrada que protege a las empresas establecidas.

Desde el punto de vista económico, la inflación moderada y el crecimiento estable del sector alimentario permiten proyectar precios accesibles sin comprometer la rentabilidad. En el ámbito social y tecnológico, se observa una creciente preferencia por alimentos saludables y prácticos, especialmente en jóvenes urbanos, apoyada por el uso intensivo de redes sociales y canales digitales, lo que facilita la promoción y comercialización a bajo costo. de mitigarse mediante leasing y escalonamiento de compra para optimizar recursos.

7.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 1 - Análisis PORTER

		VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5 FUERZAS DE PORTER	PODER DE LOS COMPRADORES	Número de clientes potenciales segmentados (cafeterías, minisúper, consumidores urbanos)	Existe un mercado diverso que permite introducir Nountry en distintos canales y asegurar ventas iniciales.	
		Sensibilidad al precio de snacks frente a opciones baratas		La mayoría de consumidores urbanos comparan precios; si Nountry es más caro, podrían optar por alternativas
		Acceso a información nutricional y cultural (nivel educativo, hábitos de consumo)	Consumidores conscientes del valor nutricional y la tradición local percibirán a Nountry como un producto diferenciado, facilitando posicionamiento y fidelización.	
		Disponibilidad de sustitutos con fuerte arraigo cultural (chips, rosquilla, frituras)		Los consumidores están acostumbrados a snacks tradicionales, lo que puede dificultar la adopción de Nountry.
	NUEVOS POTENCIALES COMPETIDORES	Nivel de inversión inicial requerido (infraestructura, registros sanitarios, distribución)		Las altas inversiones necesarias limitan la entrada de competidores y protegen la ventaja inicial de Nountry
		Facilidad de imitación del producto (recetas horneadas a base de soya)		Competidores podrían replicar la fórmula de Nountry una vez validada, reduciendo diferenciación si no se protege la marca y la experiencia de consumo.
		Acceso a canales de distribución ya controlados por competidores		Competidores con relaciones establecidas dificultan la colocación del producto en tiendas y supermercados.
		Reacción probable de marcas establecidas (bajar precios o copiar propuesta)		Las marcas consolidadas pueden presionar precios o lanzar productos similares para retener clientes
	RIVALIDAD CON LOS	Número y tamaño relativo de competidores en snacks saludables		Baja densidad de competidores locales permite diferenciar Nountry y captar un nicho rentable

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 2 - Análisis PORTER

		Grado de diferenciación entre productos (importados vs. Locales)	Productos locales o importados no ofrecen combinación de salud e identidad cultural, lo que favorece a Country	
		Costos fijos de operación y necesidad de alcanzar volumen para rentabilidad		Nountry debe producir suficiente volumen para cubrir costos de maquinaria, empaque y logística.
		Número y concentración de proveedores de soya para consumo humano		Pocos proveedores pueden imponer precios altos y limitar la disponibilidad de materia prima clave, dos proveedores
	PODER DE LOS PROVEEDORES	Dependencia tecnológica en maquinaria para horneado y empaque		La operación depende de equipo especializados: fallas o limitaciones afectan producción
		Estacionalidad y variabilidad en la producción agrícola		La oferta de soya puede fluctuar según temporada, afectando la estabilidad de insumos.
		Costo y complejidad de cambiar de proveedor		Cambiar proveedor implica costos y tiempo que pueden retrasar producción o aumentar costos.
	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Variedad de sustitutos disponibles (galletas, chips).		La abundancia de snacks tradicionales compite directamente con Nountry, limitando adopción rápida.
		Relación precio-calidad frente a productos tradicionales		Los consumidores perciben productos tradicionales como más baratos y aceptables, dificultando la adopción de Nountry.
		Facilidad del consumidor para cambiar de producto		Los snacks alternativos son fáciles de conseguir, el consumidor puede cambiar rápidamente si no percibe valor añadido.
		Preferencias culturales y hábitos de consumo arraigados		Las tradiciones alimenticias dificultan desplazar productos con fuerte arraigo social y cultural.

Fuente: Elaboración propia

- Resultado de Porter

La rivalidad en el mercado de snacks saludables en Managua es alta, debido a la presencia de marcas consolidadas y emprendimientos locales que compiten principalmente en precio, calidad e innovación. Este entorno competitivo obliga a las empresas a diferenciarse para lograr permanencia y reconocimiento. En este contexto, resulta clave fortalecer la identidad de marca a través de atributos culturales y saludables, así como establecer alianzas estratégicas con puntos de venta relevantes. Además, la innovación constante en sabores y empaques se convierte en una ventaja competitiva sostenible frente a los rivales.

El sector presenta un atractivo considerable y barreras de entrada moderadas, lo que facilita la aparición de nuevos competidores que pueden imitar recetas, procesos o canales de distribución. Esta situación incrementa la presión sobre las empresas ya posicionadas, reduciendo su participación de mercado. Para mitigar este riesgo, es necesario invertir en diferenciadores difíciles de replicar, como procesos productivos exclusivos y una sólida construcción de lealtad del consumidor. Asimismo, la optimización de costos y el aumento progresivo de volúmenes de producción dificultan el ingreso de nuevos actores.

Tanto los proveedores como los consumidores ejercen un poder de negociación significativo dentro del mercado. Por un lado, la limitada oferta de soya y maquinaria especializada puede afectar la estabilidad productiva y los márgenes de rentabilidad. Por otro, los consumidores cuentan con múltiples alternativas y son sensibles al precio y a los beneficios de salud. Frente a ello, la empresa debe diversificar proveedores, fortalecer relaciones a mediano plazo y promover la compra local, mientras implementa estrategias de fidelización y comunicación que refuercen su propuesta de valor diferenciada.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

7.3. Análisis FODA

Tabla 3 - Matriz FODA cruzado

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidad para desarrollar productos horneados nutritivos y diferenciados.	Dependencia de un número limitado de proveedores de soya.
	Conocimiento y manejo de trámites sanitarios y regulatorios.	Capacidad productiva inicial restringida.
	Focalización en un microsegmento específico, facilitando estrategias de marketing dirigidas.	Marca poco conocida en el mercado.
	Estrategia de precios basada en valor percibido para el consumidor.	Recursos financieros limitados para expansión o inversión tecnológica.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO - Ofensivas	Estrategias DO - Adaptación
Programas de apoyo a MIPYME (PROMIPYME) que facilitan financiamiento y asistencia técnica.	Desarrollar productos horneados que destaquen los beneficios nutricionales frente a snacks tradicionales.	Usar la asesoría de PROMIPYME para identificar y diversificar proveedores de soya.
Consumidores conscientes del valor nutricional de los alimentos, interesados en productos saludables.	Dirigir la distribución a zonas con baja competencia en snacks saludables para captar nichos rentables.	Implementar marketing digital segmentado de bajo costo para posicionar la marca.
Baja densidad de competidores locales en snacks saludables, permitiendo posicionamiento y captación de nichos.	Aprovechar el financiamiento de PROMIPYME para establecer precios competitivos y accesibles.	Iniciar con producción limitada en nichos desatendidos para optimizar recursos.
Uso intensivo de redes sociales y plataformas digitales por parte del consumidor objetivo.	Comunicar el cumplimiento sanitario y certificaciones a través de redes sociales como ventaja competitiva.	Enfocar los recursos disponibles en productos de mayor valor percibido para mejorar rentabilidad.
AMENAZAS	Estrategias FA - Defensivas	Estrategias DA - Supervivencia
Resistencia de los consumidores tradicionales a cambiar frituras por alternativas horneadas.	Realizar degustaciones que demuestren la superioridad nutricional frente a frituras tradicionales.	Establecer acuerdos de exclusividad con proveedores existentes para asegurar suministro.
Inflación que reduce el poder adquisitivo y afecta la demanda.	Diseñar formatos económicos que mantengan accesibilidad ante el impacto de la inflación.	Optimizar procesos productivos para reducir costos y mitigar efectos de la inflación.
Pocos proveedores de soya, limitando la flexibilidad de producción.	Utilizar el cumplimiento normativo como diferenciador frente a productos informales y sustitutos tradicionales.	Posicionar el producto estratégicamente junto a snacks tradicionales para captar la atención de consumidores.
Gran variedad de sustitutos tradicionales disponibles en el mercado.	Enfocar la producción en nichos específicos menos dependientes de volúmenes elevados.	Iniciar con alquiler de maquinaria y pruebas piloto para validar el mercado sin comprometer grandes recursos.

Fuente: Elaboración propia

- Resultados Análisis FODA

Nountry cuenta con fortalezas que le permiten diferenciarse tal como la capacidad de desarrollar productos horneados nutritivos y el conocimiento de los trámites sanitarios y regulatorios, lo que asegura cumplimiento normativo y genera confianza en el consumidor. Además, la focalización en un microsegmento específico facilita la implementación de estrategias de marketing dirigidas y eficientes, mientras que una política de precios basada en el valor percibido refuerza su competitividad. Estas ventajas se ven respaldadas por oportunidades externas como los programas de apoyo a MIPYME, el creciente interés por productos saludables y la baja densidad de competidores locales, factores que permiten a la empresa posicionarse en nichos rentables utilizando de forma intensiva las redes sociales y plataformas digitales.

No obstante, la empresa enfrenta debilidades y amenazas que requieren una gestión estratégica cuidadosa, entre ellas la dependencia de pocos proveedores de soya, la limitada capacidad productiva inicial, el bajo posicionamiento de marca y la restricción de recursos financieros para invertir en expansión y tecnología. A esto se suman amenazas como la resistencia de los consumidores a sustituir frituras tradicionales por opciones horneadas, la inflación y la amplia disponibilidad de productos sustitutos. Frente a este escenario, Nountry debe aplicar estrategias FO, FA, DO y DA que incluyan la diferenciación del producto, el marketing digital segmentado, degustaciones, formatos accesibles, diversificación de proveedores, optimización de procesos y pruebas piloto, con el fin de fortalecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

VIII. Plan de mercadeo

1. Investigación de mercado

1.1. Objetivos de la investigación

- *Objetivo general:*

Analizar los hábitos de consumo y las preferencias de los jóvenes y adultos de 18 a 25 años hacia los snacks saludables horneados a base de soya, analizando la influencia del sabor, precio, empaque y conveniencia en su decisión de compra.

- *Objetivos específicos:*

1. Identificar los hábitos y patrones de consumo de snacks en jóvenes y adultos de 18 a 30 años del Distrito V de Managua.
2. Describir los atributos más valorados en un snack saludable horneado a base de soya, enfocándose en el sabor, textura y composición nutricional.
3. Determinar la disposición de pago y el rango de precios aceptables para las enchiladitas horneadas a base de soya.
4. Definir los medios de compra preferidos por el segmento de clientes, para la orientación de estrategias de distribución del producto.

1.2. Planteamiento del problema

En muchos países, los consumidores han cambiado sus hábitos de alimentación. Cada vez más personas, sobre todo jóvenes y adultos, muestran mayor preferencia por snacks que sean prácticos, saludables y con buen sabor. Esta tendencia ha hecho que la industria desarrolle opciones más nutritivas, con menos grasa o azúcar, dando lugar a un mercado en crecimiento y caracterizado por su competitividad y una oferta de sustitutos.

En Nicaragua, el interés por una alimentación más saludable también va en aumento, influenciado por una mayor conciencia nutricional y por preocupaciones por la salud pública. Sin embargo, en el mercado todavía predominan los snacks tradicionales, que suelen tener alto niveles de grasa, sal o azúcar, lo que limita la disponibilidad de alternativas nutritivas y asequibles para jóvenes y adultos. Esta situación crea una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos con valor nutricional, capaces de responder a las preferencias de los consumidores.

Este potencial se manifiesta en sectores urbanos como el Distrito V, específicamente en el sector sur de Villa Fontana, donde se concentra una población joven y económicamente activa, con estilos de vida acelerados, en el cual su acceso a las plataformas digitales los lleva en búsqueda de opciones alternativas en cuanto a nuevas formas de comidas. El desarrollo comercial de la zona, la presencia de centros educativos y comercios refuerzan la demanda de opciones prácticas y nutritivas. En cuanto a la presencia de snacks tradicionales y sustitutos, junto con el alto poder de negociación del consumidor, genera duda sobre los factores que influyen en la aceptación del producto.

Pese a la demanda identificada, se requiere aplicar herramientas para recolección de datos de manera que el análisis de los resultados contribuya a definir atributos clave del producto y orientar decisiones de precio, empaque y distribución acordes al comportamiento real del consumidor.

De no abordarse esta problemática, la empresa podría enfrentar un bajo nivel de aceptación en el mercado, errores en la fijación de precios o estrategias de distribución poco efectivas. Además, se perdería la oportunidad de competir con los snacks

tradicionales y de fortalecer la oferta nacional de productos saludables, con identidad local y valor agregado nutricional.

Por ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los hábitos de consumo y los factores que determinan la aceptación y disposición de compra de las enchiladitas horneadas a base de soya Nountry en jóvenes y adultos de 18 a 30 años del Distrito V ?

Esta investigación responde a la ausencia de información identificada como problema central y justifica su relevancia en los ámbitos práctico, social y académico. Los resultados permitirán comprender el comportamiento del consumidor, diseñar un Marketing Mix acorde a las condiciones del entorno y contribuir a la promoción de opciones alimenticias más saludables, aportando conocimiento útil para futuros emprendimientos y estudios de mercado en Nicaragua.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

1.1. Matrices EFE / EFI

Tabla 4 - Matriz Evaluación de factores externos

Factor Externo	Peso	Calificación (1-5)	Puntuación Ponderada	Observaciones
Político: Programas de apoyo a MIPYME	0.08	4	0.32	Acceso a financiamiento y asesoría técnica mediante PROMIPYME
Social: Preferencia por productos saludables	0.12	5	0.6	Tendencia creciente hacia alimentación saludable y consciente
Tecnológico: Plataformas de venta online	0.07	4	0.28	Facilita alcance y distribución directa al consumidor
Ecológico: Interés en empaques sostenibles	0.06	4	0.24	Valor agregado para consumidores eco-conscientes
Económico: Inflación y fluctuación de precios	0.1	3	0.3	Afecta poder adquisitivo y costos de producción
Porter - Rivalidad: Baja densidad de competidores	0.1	4	0.4	Permite capturar nicho de mercado no atendido
Social: Resistencia a cambiar frituras tradicionales	0.09	3	0.27	Barrera cultural para adopción de nuevos productos
Porter - Sustitutos: Abundancia de snacks tradicionales	0.11	3	0.33	Competencia directa con productos de fuerte arraigo
Porter - Clientes: Sensibilidad al precio	0.09	3	0.27	Consumidores comparan precios con alternativas más baratas
Porter - Proveedores: Dependencia de	0.1	4	0.4	Alto poder de negociación limita flexibilidad en costos
Porter - Nuevos entrantes: Riesgo de imitación	0.08	3	0.24	Competidores pueden replicar la fórmula una vez validada
TOTAL	1		3.85	

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 5 - Matriz Evaluación de factores internos

Factor Interno	Peso	Calificación (1-5)	Puntuación Ponderada	Observaciones
FORTALEZAS				
Producto innovador con identidad cultural	0.2	5	1	Diferenciación clara en el mercado
Recetas horneadas de soya nutritivas	0.15	5	0.75	Ventaja competitiva en valor nutricional
Conocimiento en cumplimiento normativo	0.1	4	0.4	Reduce riesgos legales y sanitarios
Estrategia de precios por valor	0.08	4	0.32	Maximiza margen y posicionamiento
Acceso a canales distribución locales	0.07	4	0.28	Facilita introducción en mercado
DEBILIDADES				
Dependencia de proveedores y maquinaria	0.15	4	0.6	Representa riesgo operativo crítico
Costos iniciales elevados	0.1	4	0.4	Limita capacidad de inversión inicial
Limitada experiencia marketing digital	0.1	3	0.3	Obstaculiza crecimiento en línea
Escalabilidad limitada	0.05	3	0.15	Restringe expansión rápida
TOTAL	1		4.2	

Fuente: Elaboración propia

1.3. Tipo de investigación

- *Tipo o enfoque de estudio*

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se centra en describir las características, comportamientos y preferencias de los consumidores en relación con las enchiladitas horneadas de soya, tal como estos fenómenos ocurren en su entorno natural, sin manipulación de variables. Este tipo de investigación se caracteriza por su enfoque en la recopilación sistemática de datos, mediante la observación y medición cuidadosa de los fenómenos estudiados, garantizando que la información obtenida sea representativa y confiable (Romero et al., 2024).

Asimismo, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, el cual se distingue por la medición numérica de las variables y el análisis estadístico de los datos, con el propósito de identificar patrones, tendencias y relaciones entre los fenómenos observados. Según Romero et al. (2024), el enfoque cuantitativo tiene como objetivo producir resultados que puedan ser generalizados a una población más amplia, lo que resulta coherente con la aplicación de encuestas como técnica de recolección de datos y con los objetivos planteados en la investigación.

1.4. Población y Muestra

- *Universo:*

El universo de la investigación está conformado por la totalidad de consumidores de snacks y alimentos. Según datos estimados publicados por INIDE (2019), el municipio de Managua, concentra 1,838,836 habitantes y representa el mercado con mayor densidad poblacional y actividad económica enfocada en servicios, comercio e industria.

- *Población:*

La población de estudio se delimita al distrito V de managua, el cual concentra a 112,855 habitantes concentrados entre jóvenes y adultos de entre 18 y 30 años, dado que este grupo concentra un alto consumo de snacks y presenta mayor disposición a probar alternativas saludables e innovadoras como las enchiladitas de soya horneadas.

- *Muestra:*

Para determinar el número de encuestados, se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El muestreo utilizado fue probabilístico aleatorio simple, debido a que todos los individuos de la población objetivo tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que permitió reducir sesgos en la selección de la muestra y asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

En este contexto, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z\alpha^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra buscado,
- Z, parámetro estadístico que determina el nivel de confianza
- p: probabilidad de que el evento ocurra, considerando que no se conoce la proporción real de la característica estudiada.
- q: probabilidad de que no ocurra el evento.
- e: margen de error permitido.

Tabla 6 - Cálculo de tamaño de muestra

CÁLCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parámetro	Insertar Valor
n	112,855.00
Z	1.96
P	95.00%
Q	5.00%
e	5.00%

Tamaño de muestra

"n" =

72.94

Fuente: Alcaldía de Managua - Detalle Poblacional según municipios del Departamento de Managua

La muestra se determinó aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El cálculo arrojó un tamaño de 73 encuestados, lo cual es una cifra representativa para obtener información acerca de los hábitos de consumo, la disposición de compra y la percepción de valor en el público meta definido.

1.5. Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables se refiere al proceso mediante el cual los conceptos teóricos utilizados en una investigación se traducen en elementos concretos y medibles, permitiendo su observación y análisis de forma objetiva. Este proceso resulta especialmente relevante en estudios de enfoque cuantitativo, ya que facilita la transformación de variables abstractas en dimensiones e indicadores observables, lo que permite recopilar información confiable a través de instrumentos estructurados como la encuesta (Hernández et al., 2014).

En este estudio, las variables se organizaron en función de la propuesta de valor del producto y de los factores que influyen en su aceptación dentro del mercado objetivo. Para cada variable se definieron dimensiones, indicadores y escalas de medición que sirven como base para el diseño del instrumento de recolección de datos y para el análisis estadístico de la información. ([Véase Anexo 3](#))

1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información necesaria, se empleará la técnica de la encuesta, dirigida a una muestra representativa de consumidores dentro del segmento seleccionado. Esta técnica se resulta adecuada porque permite recopilar información cuantitativa sobre las percepciones, preferencias y comportamientos de los participantes respecto al producto propuesto.

El instrumento de recolección de datos de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado en formato digital mediante Google Forms, con preguntas cerradas de opción múltiple y escalas tipo Likert de cinco puntos. Dicho cuestionario está compuesto por

secciones que evalúan las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción), permitiendo medir la aceptación y disposición de consumo del snack saludable a base de soya. La información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes, y presentada a través de tablas y gráficos para facilitar su interpretación.

1.7. Confiabilidad y validez de los instrumentos

La confiabilidad y la validez del instrumento de recolección de datos constituyen aspectos fundamentales para garantizar que la información obtenida sea clara, coherente y útil para el análisis de los resultados. En este estudio, dichos criterios se abordaron desde el diseño del cuestionario, procurando que las preguntas estuvieran directamente relacionadas con los objetivos de la investigación y facilitando la interpretación de los datos.

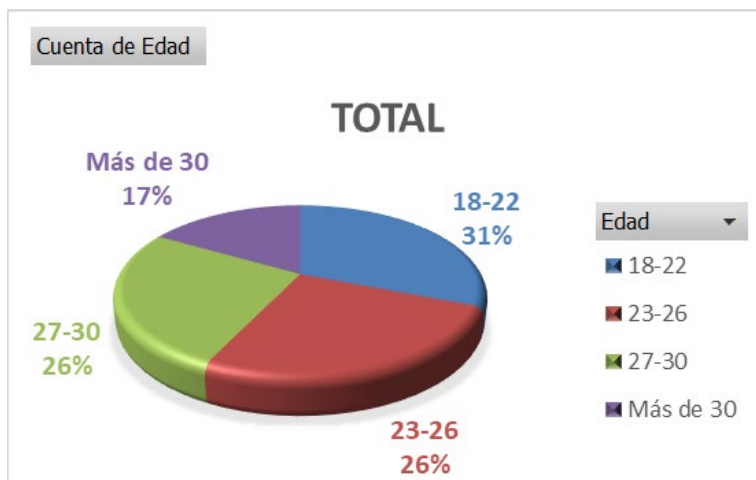
La validez de contenido se establecerá mediante la redacción de preguntas claras y concisas, orientadas a variables como edad, género, frecuencia de consumo, precio accesible y modalidad de compra, utilizando principalmente preguntas cerradas. La recolección de datos se realizó por medios electrónicos, lo que facilitó la uniformidad de las respuestas y contribuyó a la confiabilidad del instrumento y su análisis posterior.

1.8. Procesamiento de datos y análisis de la información

Los datos recolectados se procesaron mediante un procedimiento de tabulación y análisis estadístico descriptivo. El análisis se centró en cinco variables clave: perfil del consumidor, hábitos de consumo de snacks, atributos valorados del producto, sensibilidad al precio y canales de compra y comunicación.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

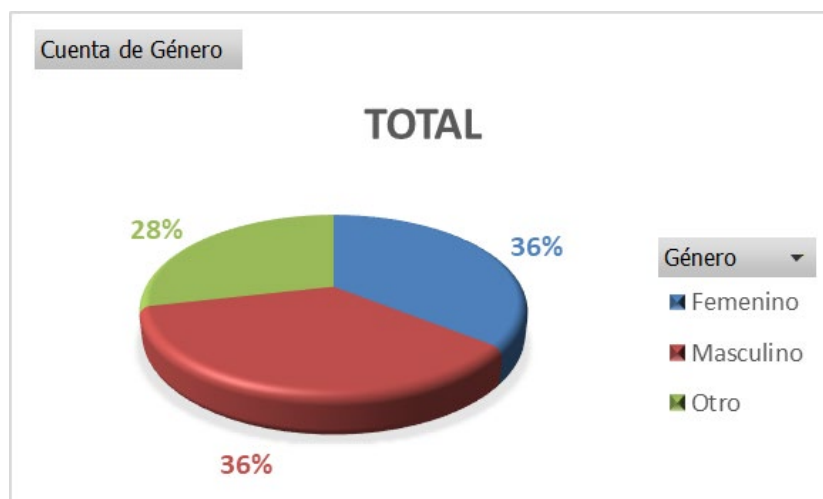
Ilustración 1- P1. Edad:



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los participantes se encuentra entre 18–22 años, representando un 31% de la muestra, seguido por 23 y 26 años con un 26%. Este rango indica que el público principal son jóvenes adultos con hábitos de consumo flexibles y abiertos a nuevas creaciones.

Ilustración 2 - P2. Género:

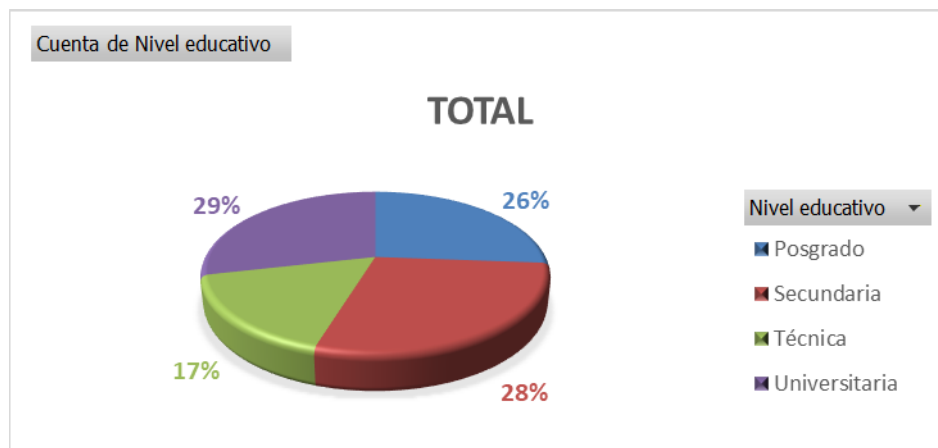


Fuente: Elaboración propia

La distribución de género es casi equitativa, con 36 % masculino y 36% femenino y el 28 % prefirieron no contestar. Esto asegura que los resultados reflejen las tendencias de consumo sin sesgo hacia un sexo en particular.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

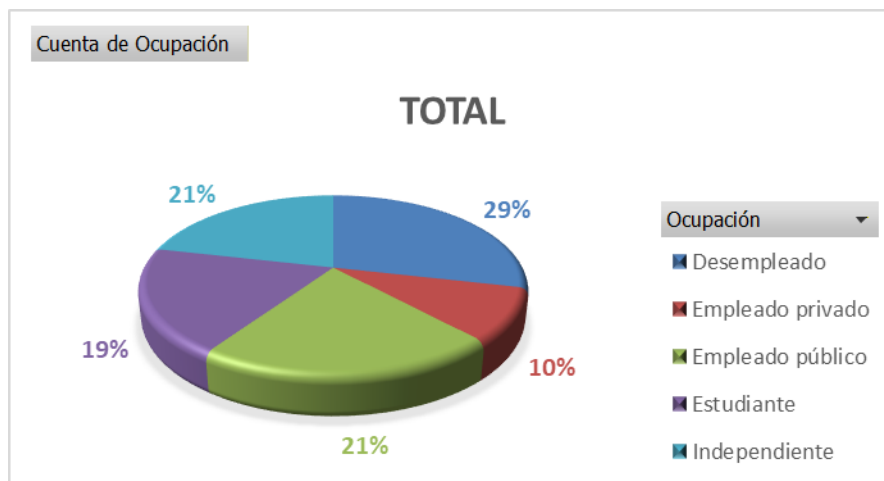
Ilustración 3 - P3. Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los participantes posee educación universitaria, seguido por secundaria y técnica. Esto sugiere que el público objetivo tiene mayor conciencia sobre salud, nutrición y hábitos de consumo responsables. La educación superior también implica capacidad para valorar información nutricional y estar abierto a productos innovadores.

Ilustración 4 - P4. Ocupación



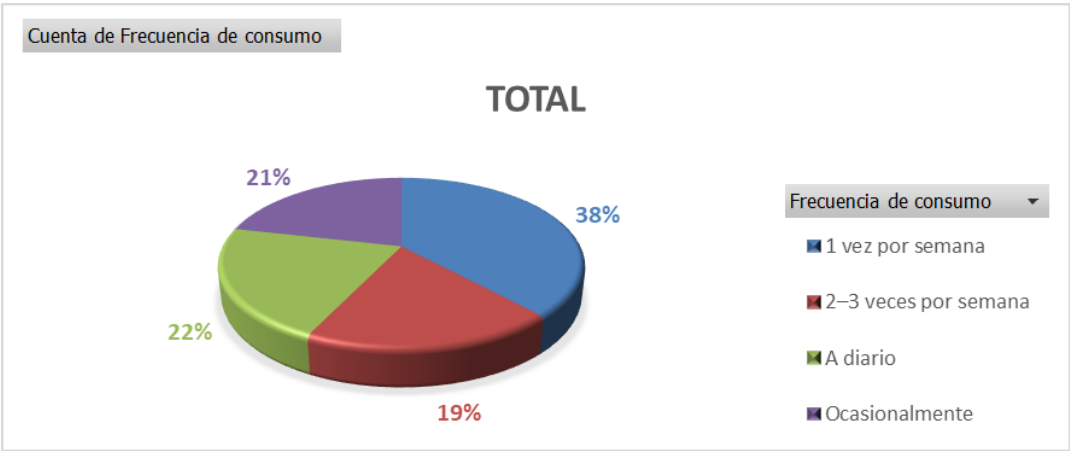
Fuente: Elaboración propia

El perfil ocupacional revela que la mayoría son desempleados (29%) y trabajadores por cuenta propia (21%), lo que indica alta sensibilidad al precio y necesidad de accesibilidad económica. La presencia significativa de empleados públicos (21%) y estudiantes (19%)

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

sugiere que, aunque el valor nutricional es importante, la relación costo-beneficio será determinante.

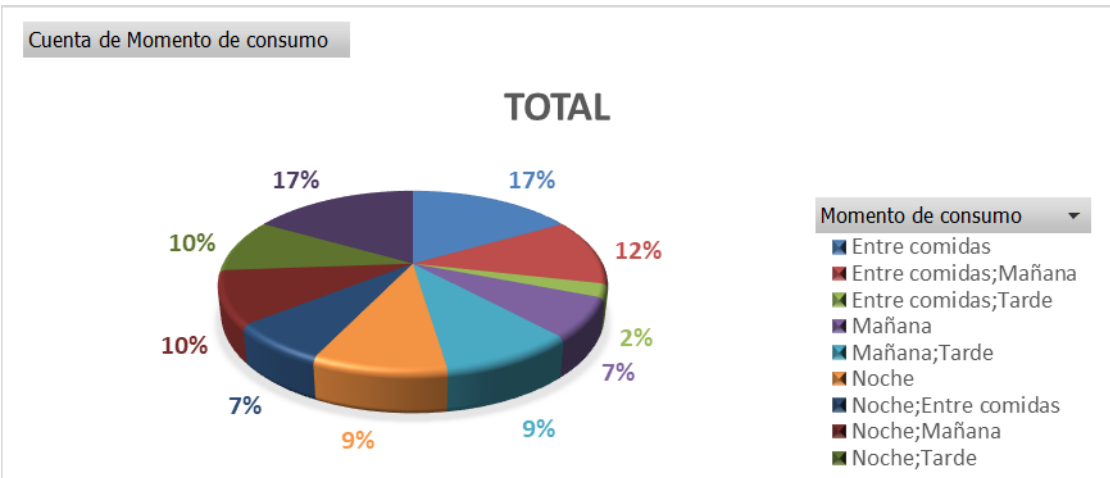
Ilustración 5 - P5. Frecuencia de consumo de snacks



Fuente: Elaboración propia

El consumo de snacks se distribuye de forma equilibrada: 38% lo hace una vez por semana, mientras que 21% consume a diario y otro 21% ocasionalmente. Solo el 19% reporta un consumo de 2-3 veces por semana. Esto indica que, si bien existe un consumo regular, no es tan frecuente como se pensaba inicialmente, mostrando que los snacks son más un complemento esporádico que un hábito diario para la mayoría.

Ilustración 6 - P6. Momento de consumo de snacks

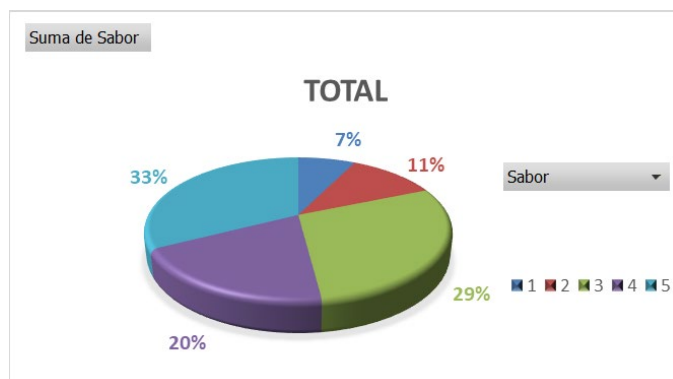


Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

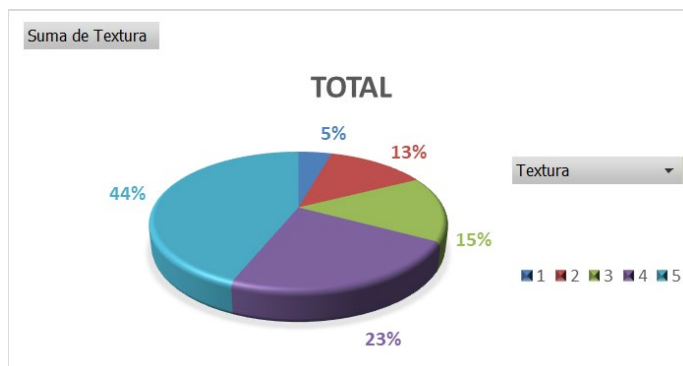
El consumo de snacks es variado: solo el 17% elige momentos específicos como "entre comidas" o "tarde", mientras que el 42% los consume en varios momentos del día. Además, la mayoría prefiere snacks saludables (67%), especialmente barras y frutos secos.

Ilustración 7 - P7. Sabor



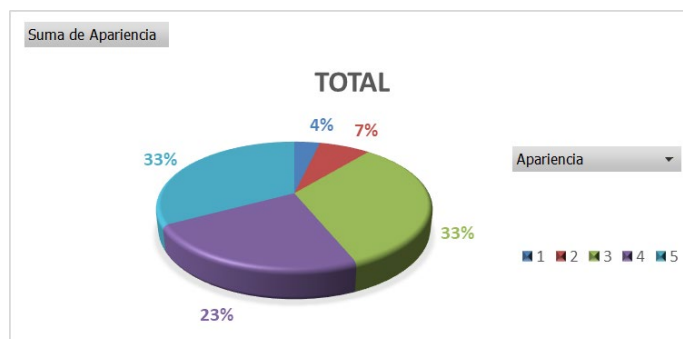
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 - Ilustración 8-P8. Textura



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9 - P9. Apariencia

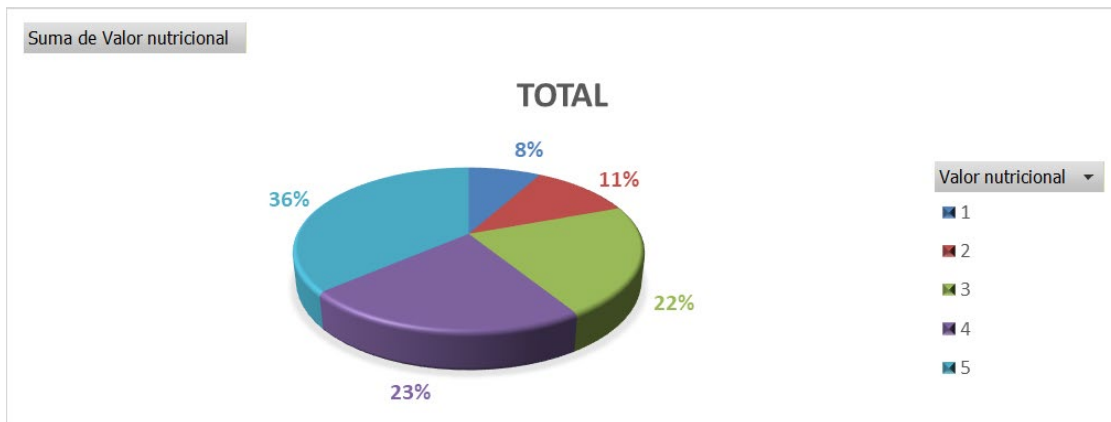


Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Al comparar los tres atributos, la textura es la más valorada (44% le da alta importancia), seguida del sabor (33%) y apariencia (33%). Sin embargo, el sabor tiene más respuestas en puntuación media (26%), lo que sugiere que los consumidores son más flexibles con el sabor si otros atributos como la textura son buenos.

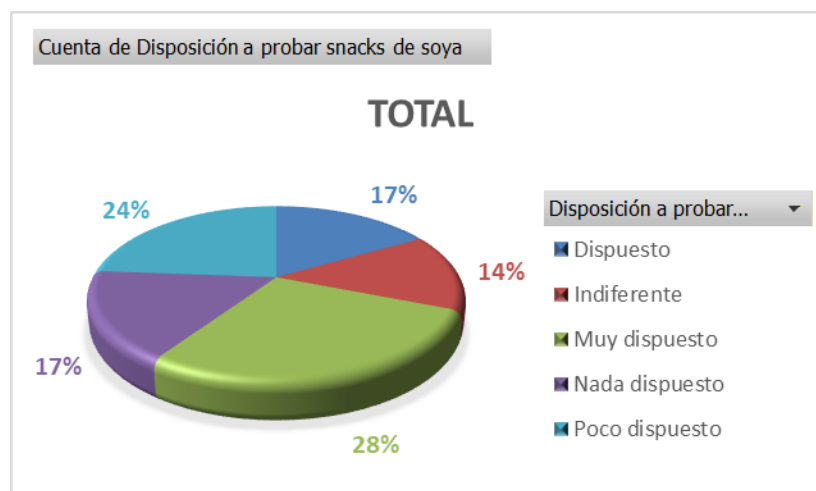
Ilustración 10 - P10. Valor nutricional



Fuente: Elaboración propia

El valor nutricional divide a los consumidores: mientras el 59% lo considera muy importante (puntuaciones 4-5), un 19% le da baja importancia (puntuaciones 1-2). Esto muestra que existe un segmento significativo que prioriza la salud, pero otro igual no lo valora tanto.

Ilustración 11 - P11 Disposición de consumo



Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

El 45% de los consumidores está dispuesto o muy dispuesto a probar snacks de soya, lo que refleja un interés moderado en opciones saludables. Sin embargo, un 41% se muestra poco o nada dispuesto, indicando una resistencia significativa.

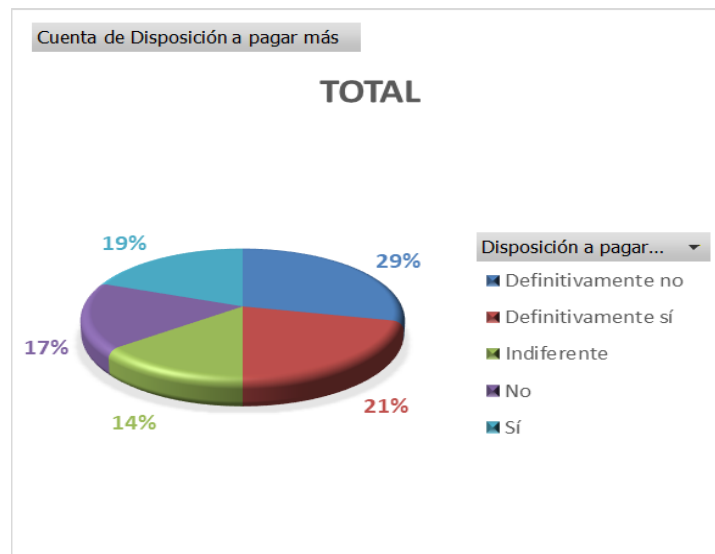
Ilustración 12 - P12. Precio



Fuente: Elaboración propia

El precio ideal para el snack de soya se encuentra entre C\$15 y C\$25, rango que considera justo el 57% de los consumidores. El tramo de C\$15-20 es el más aceptado (31%), mostrando una clara sensibilidad al precio.

Ilustración 13 - P13 Disposición de pago

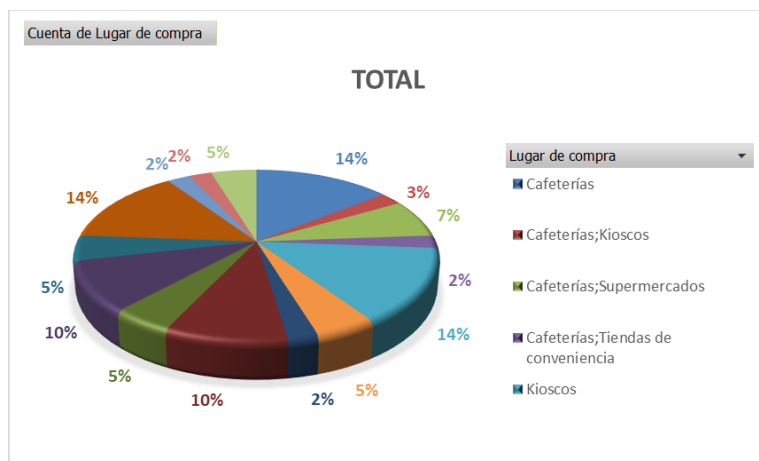


Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Solo el 40% de los consumidores está dispuesto a pagar más por un snack con mejor valor nutricional, mientras que un 46% no lo está. Esto indica que, aunque existe un segmento que valora los beneficios saludables, la mayoría prioriza el precio.

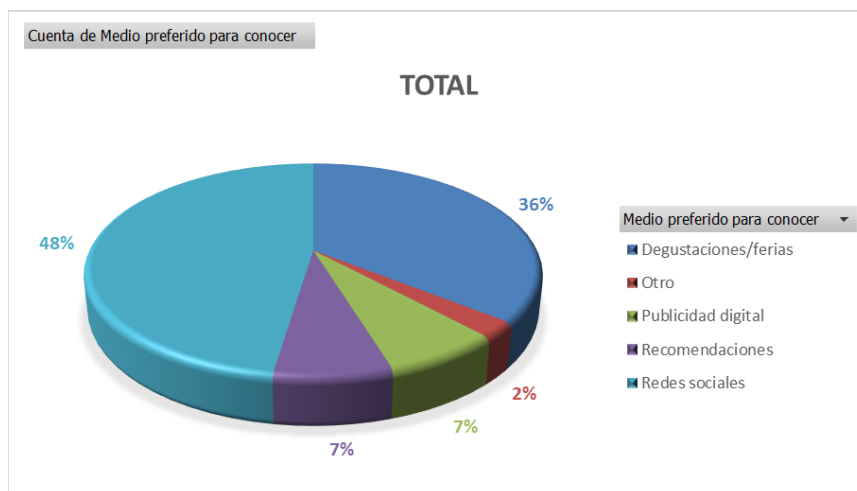
Ilustración 14 - P14. Lugar de compra



Fuente: Elaboración propia

Los canales de compra están muy diversificados, sin un punto de venta claramente dominante. Los supermercados aparecen con mayor frecuencia seguidos de cafeterías y kioscos. Esto indica que los consumidores compran snacks en múltiples lugares según su conveniencia del momento.

Ilustración 15 - Canales de compra



Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales son el medio preferido para conocer nuevos productos (48%), seguido por las degustaciones y ferias (36%). Esto indica que la estrategia de lanzamiento debe combinar una fuerte presencia en redes sociales con eventos de degustación presenciales.

1.9. Características demográficas

Las características demográficas del público objetivo se definieron a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. La población estudiada está conformada principalmente por jóvenes y adultos entre 18 y 30 años, destacándose el grupo de 18 a 22 años como el más representativo, seguido por el rango de 23 a 26 años. Esto evidencia un predominio de jóvenes adultos en etapa estudiantil y laboral temprana, con un estilo de vida activo y mayor apertura a probar productos nuevos y prácticos para el consumo diario.

Un aspecto destacado del grupo encuestado es el nivel educativo, ya que predomina la formación universitaria y técnica, lo cual refleja un mayor interés por temas relacionados con la salud, la nutrición y la calidad de los alimentos. En cuanto a la ocupación, se identifica una presencia significativa de estudiantes, trabajadores por cuenta propia y personas desempleadas, lo que indica una alta sensibilidad al precio y la búsqueda de productos accesibles que mantengan una buena relación entre costo y beneficio.

Asimismo, los resultados muestran que el consumo de snacks se realiza principalmente de forma semanal u ocasional, lo que indica que estos productos son percibidos como un complemento de la alimentación diaria. En conjunto, estas características permiten perfilar a un consumidor joven, consciente y curioso, interesado en opciones saludables, pero condicionado por su capacidad económica y hábitos de consumo.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Ilustración 16 - Buyern Person



ANDREA URBINA

- 21 años
- Asistente de marketing digital
- Soltera
- Redes sociales favoritas: Instagram, TikTok, LinkedIn

DESCRIPCION

Andrea es una joven profesional, dinámica, proactiva. Divide su tiempo entre trabajo, estudios y actividades personales, buscando un equilibrio entre productividad y bienestar. Se preocupa por su alimentación y estilo de vida, prefiriendo opciones saludables, prácticas y sabrosas que se adapten a su rutina sin complicaciones.

CARACTERISTICAS

- Dinámica, organizada y curiosa.
- Sociable y activa en redes: Instagram, TikTok y LinkedIn.
- Cuida su salud y también el medio ambiente.
- Le gusta descubrir cosas nuevas y recomendarlas a sus amigos.

PASATIEMPOS E INTERESES

- Hace ejercicio y sale a correr.
- Escucha podcasts sobre bienestar y productividad.
- Ve recetas en blogs o videos y prueba cosas nuevas.
- Comparte tips de estilo de vida saludable en redes.

ROLES DE COMPRA

- Exploradora: siempre quiere probar productos nuevos antes que otros.
- Decisora: recomienda productos a
- Consumidora práctica: busca snacks que se adapten a su ritmo de vida activo.
- Consciente: prioriza la salud, el sabor y la relación costo-beneficio.

OBJETIVOS

- Mantener una alimentación saludable sin complicaciones.
- Ahorrar tiempo en su día a día sin recurrir a comida rápida poco nutritiva.
- Encontrar snacks que sean nutritivos, sabrosos y fáciles de llevar.

DESAFIOS

- Mantener su alimentación equilibrada sin gastar demasiado tiempo ni dinero.
- Descubrir productos de calidad que se ajusten a su estilo de vida.
- Evitar opciones aburridas o poco prácticas que no encajen en su rutina

NECESIDADES

- Snacks que sean nutritivos y con buen sabor.
- Snacks que sean fáciles de llevar y ahorrar tiempo.
- Snacks que encajen con su estilo de vida saludable.

POR QUÉ ENCHIP'S ES IDEAL PARA ELLA

- EnChip's combina nutrición, sabor y cultura.
- Es saludable, hecho a base de soya horneada, rica en proteína vegetal.
- Es sabroso, manteniendo el toque tradicional de las enchiladas nicaragüenses.
- Es asequible, con un precio justo y disponible en su entorno urbano.
- Es cercano, representa su identidad y promueve bienestar.

Fuente: Elaboración propia

1.10. Características geográficas

La investigación se desarrolló en la ciudad de Managua, específicamente en el Distrito V una zona sur que concentra parte del perfil de consumidores identificado en la encuesta. Este sector se caracteriza por la alta presencia de jóvenes y adultos, debido a la cercanía de universidades, centros de trabajo, zonas residenciales y espacios comerciales, lo que favorece un estilo de vida activo y dinámico.

Los resultados reflejan que los principales lugares de compra de snacks son supermercados, cafeterías, kioscos y tiendas de conveniencia. Esta coincidencia entre los hábitos de compra del consumidor y la oferta comercial de la zona confirma que el área es estratégica para la comercialización del snack saludable a base de soya, ya que permite un fácil acceso al producto y se adapta a compras tanto planificadas como impulsivas.

Además, el entorno urbano de esta zona favorece una mayor exposición a tendencias de alimentación saludable y productos innovadores, lo que incrementa la probabilidad de

aceptación del producto. En conjunto, las características geográficas identificadas respaldan al sector, ya que es un espacio adecuado para introducir y posicionar el snack, al alinearse con el comportamiento de consumo y las preferencias del público objetivo.

2. La competencia

Nountry se desarrolla en un mercado dominado por snacks tradicionales de maíz y productos procesados de bajo valor nutricional. Estos productos se caracterizan por su amplia disponibilidad, sabor familiar y precios accesibles, lo que les otorga un sólido posicionamiento en el mercado. Sin embargo, se observa una tendencia creciente hacia alternativas más saludables, entre los jóvenes y adultos, quienes muestran mayor apertura a probar productos y a adaptarse a nuevas propuestas de consumo.

Los competidores de Nountry pueden clasificarse en directos e indirectos según la similitud con el producto y el tipo de consumidor al que se dirigen.

- Competidores directos

Comercial Horeb: es una marca que fabrica productos artesanales elaborados con materias primas como plátano, yuca, maíz y maní. Se caracteriza por su enfoque natural y sin conservantes, lo que le da una buena imagen en el segmento saludable. Sin embargo, su producción es pequeña y su contenido proteico es bajo, lo que limita su alcance.

Enchiladas Milagros: es una marca muy conocida en Managua, especialmente en el mercado tradicional. Su principal fortaleza es el precio bajo y la fácil disponibilidad, ya que se vende en tiendas y puntos informales. Su punto débil es el alto contenido de grasa y sodio debido al proceso de fritura.

Nicoya (CLN): pertenece a la Compañía Licorera de Nicaragua y tiene una red de distribución amplia y reconocida. Su fortaleza es su presencia en todo el país y la confianza que genera su marca. No obstante, su falta de innovación y enfoque en productos fritos la deja en desventaja frente a las nuevas tendencias.

- Competidores indirectos

Snacks masivos (Diana, Yummies, Kitty, Bocadeli): son los más consumidos por su precio bajo y disponibilidad en casi todos los puntos de venta. Sin embargo, su calidad nutricional es baja, con alto contenido de grasa y conservantes.

Granola Contesa y Barras Brander: son marcas enfocadas en el consumidor saludable. Tienen buena calidad, pero sus precios son elevados y no se conectan tanto con la cultura local.

Alternativas caseras (frutas, ensaladas, yogur con granola): son opciones naturales y frescas, pero poco prácticas porque requieren preparación o refrigeración.

2.1. Análisis de la competencia

Este análisis busca conocer cómo se percibe a EnChip's frente a sus principales competidores locales, evaluando aspectos como el precio, la calidad, la imagen, el servicio y la presencia digital. Los resultados se expresan en una escala del 1 al 10, donde 10 representa el mejor desempeño percibido.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 7 - Evaluación de los competidores

PERCEPCIÓN DE NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO							
puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor							
CARACTERÍSTICAS	ENCHIP'S (Nuestra empresa)	COMPETIDORES					MEDIA
		COMERCIAL HOREB	ENCHILADAS MILAGROS	NICOYA (CLN)	SNACKS MASIVOS (Diana, Yummies)	GRANOLA CONTESA	
Precio	7.0	6.0	9.0	7.0	9.0	4.0	7.0
Calidad	9.0	8.0	5.0	6.0	4.0	8.0	6.7
Imagen	8.0	7.0	6.0	8.0	5.0	7.0	6.8
Reconocimiento de marca	5.0	6.0	8.0	9.0	9.0	6.0	7.2
Relación con los clientes	7.0	7.0	6.0	7.0	5.0	6.0	6.3
Ubicación	6.0	6.0	8.0	8.0	9.0	5.0	7.0
Servicio al cliente	7.0	7.0	5.0	7.0	5.0	6.0	6.2
Servicio Post-Venta	6.0	6.0	4.0	6.0	4.0	5.0	5.2
Tiempo de entrega	7.0	6.0	7.0	8.0	9.0	5.0	7.0
Formas de pago	6.0	6.0	5.0	7.0	7.0	5.0	6.0
Presencia en RRSS	8.0	5.0	4.0	7.0	6.0	6.0	6.0
TOTAL PUNTOS	76.0	70.0	67.0	80.0	72.0	63.0	71.3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la evaluación, EnChip's muestra un desempeño equilibrado en varias dimensiones estratégicas. Sobresale en calidad, imagen y presencia en redes sociales, lo que refleja su potencial para atraer a un público joven, urbano y consciente de la salud. La propuesta de valor de Nountry se basa en tres diferenciadores fundamentales:

- Al ser horneado y rico en proteínas, se posiciona como una opción más saludable frente a productos fritos o bajos en nutrientes.
- Ofrece conveniencia frente a alternativas caseras o productos que requieren preparación, adaptándose a distintos momentos del día.
- Su sabor cercano al consumidor nicaragüense lo diferencia de marcas saludables de precio elevado o con enfoque más general.

Comparativamente, EnChip's logra equilibrar innovación y cercanía cultural, algo que no siempre ocurre en los competidores, quienes pueden destacar en precio o distribución, pero presentan limitaciones en calidad nutricional, innovación o conexión con la cultura

local. Las oportunidades de Nountry se centran en capitalizar esta ventaja mediante la presencia inicial en tiendas de conveniencia y cafeterías, complementada con campañas digitales y degustaciones que incentiven la prueba del producto y fomenten la fidelidad de los consumidores

3. Resultados de la investigación

El análisis del instrumento permitió identificar patrones de consumo, preferencias y comportamientos de compra del público objetivo. Los hallazgos más relevantes son:

1. Perfil del consumidor:

La mayoría de los participantes se encuentra entre 18 y 26 años, con educación universitaria o secundaria, y ocupaciones diversas que incluyen desempleados, trabajadores por cuenta propia, empleados públicos y estudiantes.

2. Hábitos y patrones de consumo:

El consumo de snacks es regular, aunque no diario, lo que indica que se perciben como complementos esporádicos. Los momentos de consumo son variados, con preferencia por opciones saludables como barras y frutos secos, lo que favorece la introducción de snacks de soya horneada, nutritivos y prácticos.

3. Preferencias del consumidor:

Entre los atributos sensoriales, nutricionales y visuales, la textura es la más valorada, seguida del sabor y la apariencia. El valor nutricional es un factor importante para un segmento significativo, aunque no para todos.

4. Disposición a probar y pagar:

Un 45% de los consumidores está dispuesto o muy dispuesto a probar snacks de soya, mientras que la sensibilidad al precio indica que la mayoría considera un rango justo entre C\$15 y C\$25. Solo una minoría estaría dispuesta a pagar más por beneficios nutricionales, lo que sugiere mantener un precio competitivo y enfocar la comunicación de valor hacia quienes priorizan la salud.

5. Canales de compra y medios de comunicación:

Los consumidores adquieren snacks en múltiples canales, predominando supermercados y tiendas, cafeterías y kioscos. Esto evidencia la importancia de una estrategia de distribución multicanal. Asimismo, las redes sociales son el principal medio de descubrimiento de nuevos productos, complementadas con degustaciones y ferias, por lo que las campañas de marketing deben combinar presencia digital y experiencias presenciales.

- Conclusiones del análisis del instrumento

El estudio evidencia que Nountry cuenta con un mercado potencial sólido, conformado principalmente por jóvenes adultos de 18 a 26 años, quienes representan el 57 % de la muestra (31 % entre 18-22 años y 26 % entre 23-26 años). Este segmento está abierto a productos innovadores y saludables, aunque sensible al precio.

Los hábitos de consumo muestran que los snacks cumplen un rol complementario en la alimentación diaria y que su consumo es flexible. Por ejemplo, el 38 % consume snacks una vez por semana y un 42 % los consume en varios momentos del día, mientras que el 67 % prefiere opciones saludables como barras y frutos secos. Estos hallazgos validan la viabilidad del snack de soya como alternativa alineada con las tendencias actuales.

Las preferencias del consumidor reflejan que la decisión de compra se basa en un equilibrio entre experiencia sensorial y valor nutricional. La textura es el atributo más valorado, seguida del sabor y la apariencia, mientras que el 59 % considera muy importante el valor nutricional.

Finalmente, la sensibilidad al precio y los hábitos de compra multicanal son determinantes para la aceptación del producto. El rango de precio ideal se encuentra entre C\$ 15 y C\$ 25, aceptado por 57 % de los consumidores, siendo C\$15 - 20 el tramo más estratégico con 31 %. Los canales de compra predominantes incluyen supermercados, cafeterías y kioscos, mientras que las redes sociales son el principal medio para descubrir nuevos productos 48 %, seguidas de degustaciones y ferias con un 36 %.

4. Desarrollo del producto o servicio

4.1. Descripción del producto

Nountry, se especializa en la elaboración de snacks saludable, destacando como producto principal sus Enchiladitas de Soya Horneadas, una reinterpretación nutritiva de la tradicional enchilada leonesa. Este desarrollo conserva el sabor auténtico de la receta original, pero mediante una técnica de horneado que reduce significativamente el contenido de grasas, ofreciendo una alternativa más ligera y saludable

El producto se presenta en bolsitas 100 g, ideal para consumo rápido en cualquier momento del día, desde la universidad hasta la oficina. Su propuesta de valor se centra en tres pilares principales: nutrición, sabor y conexión con la cultura gastronómica.

Además, EnChip's cuenta con una vida útil estimada de 2 a 3 meses, manteniendo su textura crujiente y sabor original siempre que se conserve en un lugar fresco, seco y alejado de la luz solar directa. Estas condiciones garantizan la seguridad alimentaria, reducen desperdicios logísticos y fortalecen la percepción de calidad del producto tanto en el punto de venta como en el hogar.

4.1.1. Características y atributos

Nutricionales:

- Soya como ingrediente principal: aporta proteínas de alta calidad y fibra, lo que ayuda a mantener la saciedad por más tiempo y brinda energía de manera sostenible. Esto lo convierte en un snack funcional, ideal para jóvenes y adultos con estilo de vida activo.
- Reducción de grasas saturadas y sodio: la horneada del snack disminuye en un 50% las grasas y en un 30% el sodio en comparación con snacks fritos tradicionales. Esta característica lo hace más saludable y contribuye a la prevención de enfermedades cardiovasculares y problemas de presión arterial.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

- Ingredientes frescos y locales, sin aditivos artificiales: garantiza calidad, autenticidad y seguridad alimentaria, fortaleciendo el valor del producto como opción nutritiva.
- Textura crujiente horneada: ofrece una experiencia de consumo satisfactoria y diferenciada frente a barritas o chips fritos. La textura refuerza la percepción de frescura y calidad.
- Sabor: combina tradición y modernidad, generando una conexión emocional con los consumidores y destacando la identidad cultural nicaragüense.

Funcionales:

- Empaque práctico y portable: diseñado para facilitar el consumo inmediato, adaptándose a los estilos de vida urbanos y activos de jóvenes y adultos.
- Porción individual: evita desperdicios y asegura que cada unidad proporcione la cantidad justa de nutrientes y satisfacción sensorial.

Diferenciadores estratégicos:

- Combinación única de sabor, nutrición y tradición: el producto no solo satisface el hambre, sino que también nutre y entretiene. Frente a alternativas como barritas de nueces, chocolate o snacks importados, ofrece un valor agregado tangible: identidad cultural, sabor tradicional y aporte nutricional equilibrado.

4.1.2. Clasificación

EnChip's puede clasificarse en tres niveles estratégicos:

- Tipo de producto: snack saludable y funcional, elaborado a base de soya horneada y listo para consumir. Ofrece un equilibrio entre sabor, textura y valor nutricional, pensado para quienes buscan opciones prácticas sin perder el enfoque en la salud.
- Segmento de mercado: se dirige a jóvenes y adultos urbanos con interés en una alimentación equilibrada y consciente. Este público busca productos naturales,

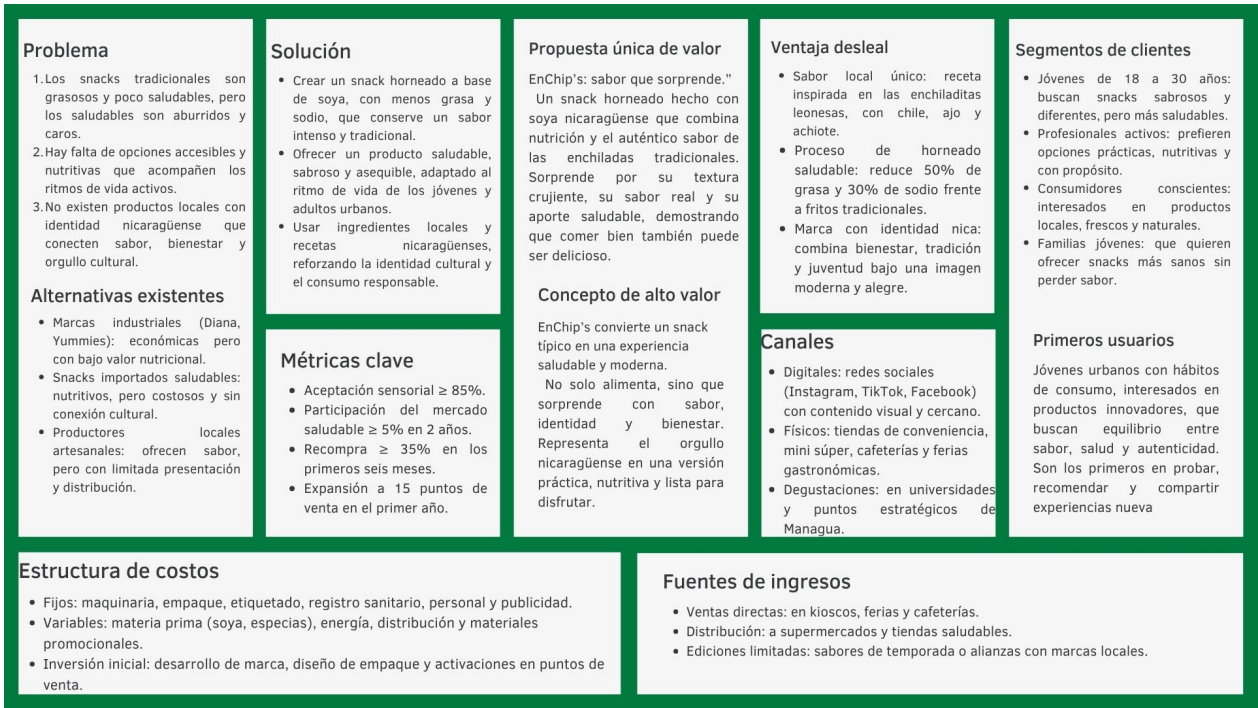
PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

ligeros y convenientes, que acompañen su ritmo de vida activo y reflejen hábitos más saludables (Ver anexo 3).

- Posicionamiento: se posiciona como un snack innovador que combina sabor tradicional nicaragüense con un perfil nutricional mejorado. Su valor diferencial está en ser una opción asequible, nutritiva y culturalmente cercana, adaptada a las nuevas tendencias de consumo saludable.

4.1.3. Lienzo de la propuesta de valor

Ilustración 17-Lienzo lean Canvas



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Psicología del color

Los colores seleccionados para la marca corporativa de Nountry y del producto EnChip's fueron elegidos para reflejar los valores centrales de salud, autenticidad y vitalidad. Cada tono cumple una función psicológica específica dentro de la identidad visual de la marca, contribuyendo a generar confianza, recordación y conexión emocional con el consumidor.

Colores corporativos – Nountry:

Ilustración 18 - Paleta de color corporativa

			
#004921	#E6EE24	#FFFFFF	#181818
RGB 0, 73, 33	RGB 230, 238, 36	RGB 255, 255, 255	RGB 24, 24, 24

Fuente: Adobe color

- Verde (#004921): simboliza salud, frescura y vitalidad. Refleja el compromiso de la empresa con la naturaleza, el equilibrio y la sostenibilidad. Este tono comunica confianza y autenticidad, proyectando una imagen limpia y responsable que representa la filosofía de bienestar integral de la marca.
- Amarillo (#E6EE24): asociado con energía, optimismo y dinamismo, aporta visibilidad y positivismo. Este color refuerza la idea de innovación y cercanía, proyectando una empresa activa, joven y abierta a los nuevos hábitos de consumo saludable.
- Blanco (#FFFFFF): transmite transparencia, pureza y simplicidad, reforzando la confianza del consumidor. Su uso como color de fondo genera equilibrio visual y facilita la lectura de los mensajes.
- Negro suave (#181818): añade profesionalismo, elegancia y estabilidad. Funciona como elemento de contraste que da peso visual y credibilidad, equilibrando la frescura del verde y la energía del amarillo.

Colores de la marca Enchip's:

Ilustración 19-Paleta de colores de la marca



Fuente: Adobe color

- **Amarillo brillante (#FFCE38):** transmite optimismo, alegría y visibilidad. Este color atrae la atención en el punto de venta y genera una sensación de frescura y dinamismo. Representa el espíritu accesible y positivo de la marca.
- **Naranja vibrante (#F24205):** simboliza juventud, movimiento y cercanía. Conecta directamente con el público joven urbano, transmitiendo energía y modernidad. Es el color que da vida al empaque y refuerza el carácter divertido del snack.
- **Rojo intenso (#CD0000):** estimula el apetito y transmite pasión. Refuerza la percepción de sabor y disfrute, invitando al consumidor a experimentar un producto sabroso y lleno de energía.
- **Rojo oscuro (#740000):** representa fuerza, tradición y arraigo cultural. Su uso en detalles visuales del empaque recuerda el color de las enchiladas tradicionales, fortaleciendo la identidad nicaragüense del producto.
- **Amarillo verdoso (#E6EE24):** actúa como color de acento para equilibrar la paleta. Aporta luz, contraste y frescura, reforzando la idea de naturalidad y salud que define a EnChip's.

4.2. Elementos para desarrollar la marca o branding

El branding se construye sobre una base sólida que integra nombre, tipografía, iconografía y propósito de marca, todos alineados con la propuesta de valor y la identidad cultural del producto.

- **Nombre de la marca:** se propone como marca Enchip's, donde "En" hace referencia a *enchiladas*, el snack tradicional nicaragüense de maíz. "Chip's" evoca

la idea de un snack horneado, crujiente y moderno, similar a los chips o botanas, que se consumen entre comida.

- **Tipografía:** la elección de una tipografía moderna y legible permite que la marca sea fácilmente reconocible en empaques, publicidad y plataformas digitales, asegurando consistencia y adaptabilidad a diferentes formatos. En Nountry, Monserrat se usa en títulos y encabezados para transmitir profesionalismo y modernidad, mientras que *Poppins* aporta cercanía en subtítulos y textos. Para el producto EnChip's, *Crunch Chips* comunica energía y juventud en el logotipo y encabezados, y *Stabilo* aporta legibilidad y un toque artesanal en descripciones y mensajes, reforzando la identidad visual integral de la marca.
- **Propósito de marca:** promover un snack saludable, nutritivo y cultural, que conecte emocionalmente con jóvenes y adultos, transmitiendo valores de bienestar, tradición y diversión.

5. Diseñar marca del producto

El diseño de EnChip's está orientado a transmitir nutrición, sabor y tradición de manera clara y visualmente atractiva. Se prioriza la legibilidad, la visibilidad y la consistencia con los valores de salud, sabor y cultura. El diseño es versátil, aplicable en empaques, publicidad, redes sociales y materiales promocionales, asegurando una experiencia de marca uniforme y coherente en todos los puntos de contacto con el consumidor.

5.1. Tipos de logos

Tanto el logo corporativo de Nountry como el de EnChip's se presentan en formato *imagotipo*, combinando de manera armoniosa el nombre y el ícono para garantizar una identidad visual coherente y fácilmente reconocible.

El primero proyecta una imagen institucional sólida, profesional y vinculada con la salud y el bienestar, reflejando los valores de la empresa; mientras que el segundo representa al producto de forma dinámica y cercana, pensado para conectar con el consumidor joven y resaltar su carácter nutritivo, moderno y tradicional a la vez.

Ilustración 20-Logo corporativo



Diseño desarrollado para proyecto de grado por: Nixo Osmani Pineda

Ilustración 21-Logo de la marca



Diseño desarrollado para proyecto de grado por: Nixo Osmani Pineda

5.2. Lema o eslogan

El eslogan **“EnChip’s: Enchiladas de soya, sabor que sorprende”** comunica de forma clara los atributos principales del producto: sabor, tradición y nutrición, transmitiendo que un snack saludable también puede ser delicioso y mantener su identidad cultural. Este mensaje genera conexión emocional con el consumidor y facilita la evocación del nombre, y ayuda a diferenciar a EnChip’s frente a los competidores.

5.3. Empaque

Enchip's se presenta en una bolsa laminada como empaque principal y final de los snacks horneados. Esta elección representa un valor agregado clave, ya que protege la frescura y calidad del producto, al mismo tiempo que comunica la identidad de la marca como saludable, artesanal y consciente de lo tradicional. Su estructura permite cumplir con las siguientes funciones

- Crear una barrera efectiva contra la humedad y la grasa, protegiendo la textura crujiente del producto.
- Permitir un sellado hermético que preserve la frescura y prolonga la vida útil, y
- Ofrecer una superficie de alta calidad para la impresión, reflejando los valores visuales de la marca

Además, la bolsa ofrece la posibilidad de un segundo uso, como macetita, contenedor o almacenamiento doméstico. Este material y formato refleja el compromiso de la marca con la sostenibilidad, promoviendo prácticas responsables y coherentes con la misión de ofrecer alimentos saludables y respetuosos con el entorno, conexión con los consumidores, algo que no se logra con empaques industriales o estándar y sin sacrificar la funcionalidad y la protección del producto

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Ilustración 22 -Empaque Enchip's 100g



Diseño desarrollado para proyecto de grado por: Nixo Osmani Pineda

Por otro lado, se presenta una segunda opción sugerida de bolsa tipo BOPP (propileno biorentado), más económica y de uso masivo. Aunque podría ser útil en ciertos canales como pulperías, esta alternativa no refleja la propuesta de valor principal de la marca ni refuerza la percepción de un producto artesanal y saludable. La bolsa laminada, en cambio, permite mantener la coherencia con la identidad de la marca, y su flexibilidad estratégica y financiera posibilita la implementación de formatos complementarios solo cuando sea necesario, sin comprometer la esencia del producto. Además, la empresa puede establecer convenios con fabricantes de empaques, integrando el diseño

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

directamente en la bolsa y reduciendo costos de personalización, lo que garantiza rentabilidad y consistencia visual.

Ilustración 23- Empaque alternativo Enchip's



Diseño desarrollado para proyecto de grado por: Nixo Osmani Pineda

Para fortalecer la propuesta de valor y optimizar la producción, EnChip's ha establecido una alianza estratégica con un fabricante especializado. Esta colaboración permite:

- Mantener la calidad del material laminado, asegurando frescura, resistencia y potencial de reutilización.
- Posibilitar distintos formatos y volúmenes según la demanda, con eficiencia en costos y logística.
- Resaltar la diferenciación frente a productos de megaindustrias, reforzando la percepción de artesanal, saludable y sostenible.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Esta alianza estratégica no solo asegura un empaque de alta calidad, sino que se convierte en un componente de valor comercial, que refuerza la identidad de la marca y permite ampliar canales de venta manteniendo la coherencia con los valores del producto.

5.4. Etiquetas

La etiqueta mantiene un diseño limpio y equilibrado que facilita la lectura de la información esencial. Se destacan los colores institucionales de la marca y el logotipo de Nountry, transmitiendo naturalidad, salud y confianza. Además, se presenta información clara sobre el origen de los ingredientes y el proceso de elaboración, reforzando la transparencia y la autenticidad del producto.

Ilustración 24-Comparativo etiqueta anversa presentación 100G original vs cambio



Diseño desarrollado para proyecto de grado por: Nixo Osmani Pineda

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Ilustración 25 - Etiqueta reversa presentación 100G original vs cambios

Datos de Nutrición
Tamaño de la porción 100g

Cantidad por porción	
Calorías	315
Calorías de grasa	90
% Valor Daily	
Grasa total	9 g
Grasa saturada	1.5 g
Grasas Trans	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	350 mg
Carbohidratos totales	22 mg
Fibra dietética	9 mg
Azúcares	0 mg
Proteínas	36 mg
Vitamina A	Vitamina C
Calcio	Hierro

Ingredientes: el producto se elabora a partir de harina de soya como base principal, sustituyendo completamente el maíz tradicional para garantizar un mayor aporte nutricional. La masa se condimenta con chile deshidratado, achiote natural y especias propias de la receta leonesa para conservar el sabor auténtico. Se utiliza una ligera aplicación de aceite vegetal únicamente para facilitar el horneado, evitando el exceso de grasas propio de las versiones fritas. Gracias al uso de soya, cada 100 gramos aportan alrededor de 36 gramos de proteína y más de 9 gramos de fibra, lo que favorece la saciedad, el mantenimiento de la masa muscular y la salud digestiva sin sacrificar el sabor tradicional.

7430012300015

ENCHIPS'
ENCHILADITAS DE SOYA
Síguenos en:

NOUNTRY
El sabor de cuidar tu salud.

RECYCLED MATERIALS 100% NATURAL NO PREPARED

Datos de Nutrición
Tamaño de la porción 100g

Cantidad por porción	
Calorías	315
Calorías de grasa	90
% Valor Daily	
Grasa total	9 g
Grasa saturada	1.5 g
Grasas Trans	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	350 mg
Carbohidratos totales	22 mg
Fibra dietética	9 mg
Azúcares	0 mg
Proteínas	36 mg
Vitamina A	Vitamina C
Calcio	Hierro

Ingredientes: el producto se elabora a partir de harina de soya como base principal, sustituyendo completamente el maíz tradicional para garantizar un mayor aporte nutricional. La masa se condimenta con chile deshidratado, achiote natural y especias propias de la receta leonesa para conservar el sabor auténtico. Se utiliza una ligera aplicación de aceite vegetal únicamente para facilitar el horneado, evitando el exceso de grasas propio de las versiones fritas. Gracias al uso de soya, cada 100 gramos aportan alrededor de 36 gramos de proteína y más de 9 gramos de fibra, lo que favorece la saciedad, el mantenimiento de la masa muscular y la salud digestiva sin sacrificar el sabor tradicional.

7430012300015

Venc.:
Lote N°:

ENCHIPS'
ENCHILADITAS DE SOYA
Síguenos en:

NOUNTRY
El sabor de cuidar tu salud.

RECYCLED MATERIALS 100% NATURAL NO PREPARED

La tabla nutricional está dispuesta de manera visible y estructurada, cumpliendo con las normativas de etiquetado. Ofrece datos precisos sobre el valor energético, proteínas, grasas y carbohidratos, ayudando al consumidor a tomar decisiones informadas. Esta presentación respalda el compromiso de Enchips' con el bienestar y la nutrición equilibrada.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Ilustración 26-Tabla nutricional

Datos de Nutrición	
Tamaño de la porción 100g	
Cantidad por porción	
Calorías	315
Calorías de grasa	90
% Valor Daily	
Grasa total	9 g 14%
Grasa saturada	1.5 g 8%
Grasas Trans	0 g 14%
Colesterol	0 mg
Sodio	350 mg 15%
Carbohidratos totales	22 mg 7%
Fibra dietética	9 mg 36%
Azúcares	0 mg
Proteínas	36 mg 72%
Vitamina A	• Vitamina C
Calcio	• Hierro
* Porcentaje de Valores diarios están en 2,000 Calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	

Fuente: Elaboración propia

El código de barras del empaque de Enchips está compuesto por trece dígitos bajo el sistema EAN-13, utilizado internacionalmente para la identificación comercial de productos. Su estructura incluye el prefijo 743, que corresponde a Nicaragua; el código de empresa 00123, asignado por GS1; el código de producto 00001, que identifica específicamente a Enchips; y el dígito verificador 5, que garantiza la validez del número completo.

Visualmente, está formado por una secuencia de líneas negras y espacios blancos de diferentes grosores que permiten su lectura automática mediante escáneres, facilitando la trazabilidad, el control de inventario y la gestión eficiente dentro de una cadena de suministro sostenible.

Ilustración 27-Código de barras Enchip's



Fuente: Elaboración propia

6. Objetivos del plan de mercado

6.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico para EnChip's, con el fin de posicionarlo en el mercado nicaragüense, destacando su propuesta basada en nutrición, sabor y conexión con la cultura local como base para su aceptación y crecimiento comercial.

6.2. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Corto plazo

1. Incrementar el reconocimiento de la marca EnChip's entre jóvenes de 18 a 30 años a través de campañas digitales y degustaciones presenciales, logrando que al menos 3,000 personas identifiquen el producto en el mercado.

Mediano plazo

2. Establecer presencia comercial en puntos de venta estratégicos, como minisúper, cafeterías y ferias, al menos 8 puntos de venta activos y un 95% de disponibilidad del producto, consolidando la penetración en el segmento de snacks saludables.

Largo plazo:

3. Consolidar a EnChip's como un snack saludable y práctico, dentro del mercado nacional, manteniendo una imagen positiva y moderna que refleje la identidad del producto nicaragüense, con una tasa de satisfacción del consumidor superior al 80%.

7. Estrategias de marketing

7.1. Estrategia de precio

Se aplicará una estrategia de penetración de mercado para posicionar a EnChip's entre los jóvenes de 18 a 30 años, interesados en snacks saludables y nutritivos. Esta estrategia busca atraer a consumidores sensibles al costo mediante un precio competitivo que incentive la prueba inicial, sin afectar la percepción de calidad y fomentando la recompra.

La investigación de mercado refleja que, en este segmento, el precio influye principalmente en la primera compra, mientras que la percepción de valor y los beneficios nutricionales determinan la recompra. Por ello, se establece un precio de venta de C\$ 24.85, el cual permite mantener un margen adecuado para cubrir los costos de producción, distribución y promoción, así como los requisitos comerciales del canal moderno. Al comunicar de forma clara los beneficios del producto se fortalece la percepción de valor y se mejora la aceptación del producto frente a snacks tradicionales.

Para cumplir con esta estrategia se necesitan las siguientes acciones:

- Establecer un precio de venta uniforme de C\$ 25 en todos los canales, asegurando coherencia de marca y control del margen.
- Revisar trimestralmente los costos de producción para garantizar que el precio mantenga su rentabilidad sin afectar la competitividad.
- Comunicar de manera constante los beneficios nutricionales del producto en el empaque y material promocional, reforzando la relación precio–valor.
- Evaluar el comportamiento de recompra mediante ventas mensuales y retroalimentación del consumidor, ajustando promociones de volumen cuando sea necesario.

7.2. Estrategia de plaza

La distribución se desarrollará mediante una estrategia selectiva y multicanal, priorizando los puntos de venta más frecuentados por jóvenes adultos urbanos, tales como

cafeterías, tiendas de conveniencia y supermercados. Esta decisión se fundamenta en los resultados de la investigación, donde estos canales fueron los más mencionados por los consumidores como lugares habituales de compra de snacks.

Durante la fase inicial, se implementará la venta directa en puntos estratégicos cercanos a universidades, con el objetivo de validar la rotación del producto. De forma paralela, se gestionará el ingreso a cadenas de supermercados como Maxi Palí y Walmart durante el primer año de operación, ya que este canal es clave para alcanzar el volumen de ventas proyectado.

Las cafeterías y tiendas de conveniencia permitirán captar el consumo impulsivo, mientras que los supermercados facilitarán el desplazamiento por volumen. La distribución se respaldará mediante una logística controlada, garantizando condiciones adecuadas de almacenamiento y una reposición constante que preserve la calidad del producto.

Para cumplir con esta estrategia se necesitan las siguientes acciones:

- Realizar el proceso de incorporación como proveedor en cadenas de supermercados durante el primer año de operación, cumpliendo los requisitos comerciales y sanitarios, con el fin de contar con un canal de alto volumen que permita alcanzar la proyección de 11,520 unidades mensuales.
- Implementar un esquema de reposición semanal del producto, equivalente a aproximadamente 2,880 unidades por semana, facilitando la rotación del inventario, el control de ventas y la disponibilidad constante del producto en los puntos de venta. La distribución inicial se realizará principalmente en cafeterías y kioscos independientes, incorporando posteriormente tiendas de conveniencia como AMPM y Super 7.
- Ejecutar la logística de distribución a través de servicios de transporte tercerizados, optimizando costos operativos, asegurando entregas oportunas y evitando inversiones adicionales en flota propia durante la etapa inicial.
- Llevar un registro semanal de ventas e inventarios por cada punto de venta, ajustando las cantidades entregadas según la demanda real, con el objetivo de evitar desabastecimientos o exceso de stock.

- Asegurar condiciones adecuadas de almacenamiento y exhibición en los puntos de venta, manteniendo una correcta rotación que preserve la calidad, frescura y vida útil del producto, estimada entre 2 y 3 meses.

7.3. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de EnChip's se desarrollará mediante un enfoque que combina comunicación digital, actividades presenciales de prueba del producto y alianzas estratégicas con puntos de venta y servicios complementarios, con el objetivo de facilitar la introducción de EnChip's en el mercado, generar confianza en el consumidor y respaldar la rotación del producto en canales de alto volumen.

Esta estrategia se fundamenta en los resultados de la investigación de mercado, donde el 48 % de los encuestados indicó conocer nuevos productos a través de redes sociales y el 36 % mediante degustaciones, evidenciando que ambos canales son determinantes en la decisión de compra. Asimismo, considerando que el producto es innovador por su base de soya, se prioriza la experiencia directa de consumo como mecanismo para reducir la resistencia inicial y fortalecer la aceptación.

Para cumplir con esta estrategia se necesita las siguientes acciones:

- Realizar presentaciones comerciales del producto a cafeterías, tiendas de conveniencia y supermercados, destacando sus atributos nutricionales y ofreciendo condiciones comerciales atractivas que faciliten su incorporación y rotación en el punto de venta.
- Ejecutar dos actividades mensuales de degustación en universidades, ferias y puntos de venta piloto, con el objetivo de incentivar la prueba del producto, generar confianza en el consumidor y promover la compra inmediata.
- Implementar campañas en Instagram y Facebook dirigidas al segmento joven urbano, enfocadas en comunicar la disponibilidad del producto en puntos de venta específicos y en resaltar sus beneficios como snack horneado y alto en proteína,

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

con una frecuencia máxima de tres publicaciones semanales. Bitácora digital: máximo 3 publicaciones semanales. (Ver [Anexos](#))

- Desarrollar e instalar material POP (displays, carteles y etiquetas) que facilite la identificación del producto en la percha y comunique de manera clara sus beneficios, apoyando la decisión de compra en el momento de consumo.
- Realizar un control mensual de ventas por punto de venta para evaluar el impacto de las acciones promocionales y ajustar las actividades según el comportamiento del consumidor y la rotación del producto.

La ejecución de estas acciones promocionales se encuentra alineada con la proyección de ventas del proyecto, la cual estima una comercialización mensual de 11,520 unidades. Las actividades de degustación, campañas digitales y material POP buscan incrementar el reconocimiento de marca, estimular la prueba inicial del producto y fortalecer la recompra en los puntos de venta estratégicos. Asimismo, estas estrategias permiten respaldar el volumen de rotación requerido para alcanzar las metas financieras establecidas en el plan de negocios.

8. Cálculo de la demanda

Tabla 8- Datos de investigación de mercado

Datos de Investigación de Mercado		
#	Categoría	Descripción
1	Segmento	Jóvenes de 18 a 30 años, Distrito V Managua.
2	Población	112,855.49
3	Marco Muestral	INIDE CENSO 2008-ALCALDIA DE MANAGUA
4	Producto	Enchip's de soya horneada
5	% Actualmente Compra	78%
6	Frecuencia Anual	10.00
7	Volumen de Compra	1.00
8	% Dispuesto a Comprar	57%
9	Precio de Compra	C\$ 25.00

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

El estudio se basó en los datos del Censo del INIDE (2008) y la Alcaldía de Managua, enfocado en jóvenes de 18 a 30 años que habitan en el Distrito V de Managua, zona sur. Según la encuesta aplicada, el 78% consume snacks regularmente, con una frecuencia promedio de 10 veces al año y un volumen de compra de una unidad por ocasión. Además, el 57% manifestó disposición a probar snacks de soya horneada. El precio promedio aceptado por los encuestados fue de C\$25.00, reflejando coherencia con su capacidad adquisitiva y hábitos de consumo.

Tabla 9 - Datos del sector económico

Datos del Sector Industrial / Macroentorno		
#	Categoría	Descripción
10	Crecimiento del Sector	6.20%
11	Inflación	2.84%
12	Intensidad de Rivalidad	Alta
13	Ciclo de Vida del Sector	Madurez

Fuente: Elaboración propia

Participación de Mercado	
Intensidad de Rivalidad	% de Participación
Baja	25%
Media	15%
Alta	4.50%
Ciclo de Vida	% de Participación
Introducción	20% - 30%
Crecimiento	10% - 20%
Madurez	5% - 10%
Declinación	0.5% - 5%

Fuente: Elaboración propia

Los datos del sector industrial y del macroentorno se obtuvieron del Informe Anual 2024 del Banco Central de Nicaragua, el cual indica que el sector alimentario presenta un crecimiento del 6.20% y una inflación promedio del 2.84%, lo que refleja un entorno económico estable, aunque con presión moderada sobre los costos. La intensidad de rivalidad se considera alta, debido a la presencia de numerosas marcas y productos tradicionales que compiten en el mercado de snacks.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 10 - Demanda Inicial Enchip's

Datos de Investigación de Mercado		
#	Categoría	Descripción
1	Demanda Total	921,591.25
2	Demanda Potencial	525,307.01
3	Cuota de Mercado	15.00%
4	Demanda Inicial	138,240.00

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al encontrarse el sector en una etapa de madurez, el crecimiento no se da por un aumento general del consumo, sino por la captación de segmentos específicos del mercado. En este contexto, la participación de mercado del 15% se calcula únicamente sobre la demanda potencial de consumidores interesados en snacks saludables, donde EnChip's compite de manera diferenciada por sus atributos nutricionales. Esta estimación es coherente con los resultados de la investigación de mercado y con la estrategia de posicionamiento planteada para el producto.

9. Plan de marketing

El presente plan de marketing tiene como objetivo posicionar a EnChip's, un snack saludable de enchiladas horneadas a base de soya, en el mercado nicaragüense. La estrategia se centra en resaltar la nutrición, sabor y valor cultural del producto, dirigido principalmente a jóvenes urbanos de 18 a 26 años.

Para garantizar la viabilidad, se han definido objetivos orientados a la escalabilidad inmediata, centrados en establecer una presencia comercial dominante en canales de alto volumen como Walmart y Maxi Palí. El plan integra de forma sinérgica estrategias de precio, distribución y promoción, diseñadas para movilizar 11,520 unidades mensuales, asegurando así el cumplimiento de la meta de ventas anual de C\$ 3,435,264.00.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 11 - Plan de marketing Enchip's

PLAN DE MARKETING								
OBJETIVO	LINEA ESTRATEGICA	ACCION A REALIZAR O REALIZADA	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	MESES DE 2026		EN CORDOBA	AREA RESPONSABLE
Incrementar reconocimiento de marca y superar resistencia a soya	Comunicación Digital	Campaña en redes sociales "¿Sabías que...?" comparando beneficios nutricionales vs snacks tradicionales	Alcance ≥3,500 personas/mes; Engagement ≥8%; reducción de objeciones	Reportes Meta Business Suite + encuesta rápida post-campaña	ene-26	mar-26	12,000.00	Equipo de ventas
	Activación Presencial	Degustaciones en 02 puntos de ventas universidades + kioscos, cafeterías	24 degustaciones anuales; 60% aceptación sensorial; 25% conversión a venta inmediata	Registro fotográfico + ventas en punto + encuesta rápida	ene-26	mar-26	18,000.00	Propietaria + Equipo comercial
	Material Punto de Venta	Diseño y colocación de displays y carteles informativos sobre beneficios	80% de los puntos de venta con material visible; incremento de ventas 30% en puntos con display	Fotografía PV + reporte ventas comparativo	ene-26	feb-26	15,000.00	Equipo de ventas
Consolidar presencia comercial y cuota en segmento saludable	Distribución Selectiva	Acuerdos con supermercados, cafeterías y kioscos estratégicos	Disponibilidad ≥95%; rotación mínima 2,880 unidades/semana	Contratos + reporte inventario y ventas	ene-26	jun-25	5,000.00	Propietaria + Equipo comercial
	Venta Directa	Canal digital vía WhatsApp Business y redes sociales	≥50 pedidos/mes	Reporte de pedidos	ene-26	jun-25	5,000.00	Propietaria
Fomentar fidelización y recompra	Programa Digital	Sistema de recompra vía QR o WhatsApp con beneficios (3x1 en 4ta compra)	≥100 usuarios registrados; tasa de recompra ≥30%	Base de datos y reportes de recompra	abr-26	dic-26	2,500.00	Equipo de ventas
Consolidar posicionamiento y percepción de valor	Estrategia Precio-Valor	Combos (EnChip's + bebida) manteniendo precio competitivo	40% ventas por combos; percepción de valor ≥80%	Encuesta percepción + mix ventas	jul-26	dic-26	2,500.00	Equipo de ventas
Expansión de producto	Innovación	Lanzamiento segunda variedad (picante suave) basado en feedback	25% ventas nueva variedad; incremento 15% ventas totales; satisfacción ≥85%	Reporte ventas + encuesta satisfacción	jun-27	dic-27	-	Equipo de ventas
TOTAL							60,000.00	

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de este plan se fundamenta en un presupuesto operativo anual de C\$ 60,000.00, destinado a cubrir los costos asociados a las estrategias de comercialización, distribución y promoción del producto. Entre los principales rubros se incluyen campañas digitales geolocalizadas en redes sociales, degustaciones presenciales, elaboración de material POP, displays para exhibición en percha y gastos logísticos de distribución tercerizada.

Estas inversiones permiten fortalecer el posicionamiento de EnChip's en puntos de venta estratégicos, incrementar la visibilidad del producto y respaldar la meta de comercialización de 11,520 unidades mensuales. Asimismo, el control de estos costos facilita mantener la rentabilidad del proyecto y asegurar coherencia entre el precio de venta, los gastos operativos y las proyecciones financieras planteadas.

10. Plan de ventas

El plan de ventas de EnChip's está diseñado para consolidar la presencia del snack saludable en el mercado nicaragüense, priorizando el segmento de jóvenes urbanos de 18 a 30 años. La estrategia combina la venta directa, la distribución selectiva y la fidelización, con un enfoque en aumentar el reconocimiento de marca y generar una base sólida de clientes recurrentes. Se busca garantizar que el producto se perciba como saludable, accesible y de calidad, alineándose con los objetivos del plan de marketing.

Para lograrlo, se implementarán las siguientes acciones:

- Venta directa a consumidores finales (B2C): Atención a pedidos a través de WhatsApp Business y redes sociales, con promociones y combos atractivos. Esto permite medir la aceptación del producto y fomentar la recompra.
- Distribución selectiva (B2B): Acuerdos con minisúper, cafeterías, kioscos y supermercados, priorizando puntos cercanos a universidades y zonas de alto tránsito juvenil. La disponibilidad constante y la visibilidad en estanterías serán clave para aumentar la frecuencia de compra.
- Activaciones presenciales y degustaciones: Eventos en universidades, ferias locales y supermercados, permitiendo que los consumidores prueben el producto y comparen directamente los beneficios de EnChip's frente a snacks fritos tradicionales.
- Fidelización de clientes: Sistema digital de sellos QR que otorga recompensas por la recompra, incentivando la lealtad y generando una base de datos para futuras campañas.
- Material de apoyo y comunicación: Diseño de displays comparativos y materiales informativos sobre los beneficios nutricionales. Mantener presencia activa en redes sociales con contenido educativo y visual, destacando sabor, textura y valor cultural del producto.

10.1. Proyecciones de ventas

La proyección de ventas está calculada considerando un crecimiento gradual en unidades vendidas, un aumento progresivo de puntos de venta y un ajuste anual del precio promedio para reflejar inflación y percepción de valor. Se espera un crecimiento sostenido gracias a la aceptación inicial, las promociones y la fidelización de clientes.

Tabla 12 - Proyecciones de ventas

Proyección / Años	1	2	3	4	5
Proyección de Ventas en Unidades	C\$ 138,240.00	C\$ 138,455.08	C\$ 139,343.64	C\$ 141,592.87	C\$ 144,566.82
Precio de Venta	25	25.56	26.28	27.03	27.80
Proyección de Ventas	C\$ 3,435,264.00	C\$3,538,321.92	C\$3,662,163.19	C\$ 3,826,960.53	C\$ 4,018,308.56

Fuente: Elaboración propia

Año 1: Se centra en la introducción del producto al mercado, estableciendo los primeros puntos de venta estratégicos, principalmente en universidades y supermercados locales. El objetivo es generar reconocimiento de marca y aceptación inicial entre los jóvenes urbanos, apoyado por degustaciones presenciales y campañas digitales focalizadas.

Años 2–3: Se proyecta una expansión gradual de la distribución, incorporando más puntos de venta y reforzando la presencia en canales digitales. Durante esta etapa, se consolida la base de clientes recurrentes mediante promociones, sistema de fidelización y comunicación constante en redes sociales, aumentando la frecuencia de compra y la participación en el mercado de snacks saludables.

Años 4–5: Se prevé la ampliación de la oferta, incluyendo nuevas variedades de EnChip's o combos promocionales que combinen producto y valor agregado. Esto permitirá fortalecer la fidelización de clientes existentes, atraer nuevos consumidores y aumentar significativamente la cuota de mercado, posicionando a EnChip's como un referente nacional en productos nutritivos y accesibles.

En conclusión, el plan de ventas de esta enfocado en construir una marca reconocida, confiable y deseada dentro del mercado de snacks saludables en Nicaragua. Combina estrategias de introducción, expansión y fidelización que permiten un crecimiento sostenido y medible a lo largo de cinco años.

Gracias a la planificación de puntos de venta estratégicos, el uso de marketing digital, degustaciones presenciales y programas de fidelización, se espera que EnChip's logre un incremento constante de ventas, consolide su base de clientes y se posicione como líder en su segmento. La proyección de ventas refleja este enfoque, mostrando un crecimiento sostenido, realista y alineado con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

IX. Operaciones

1. Objetivos del plan de producción

1.1. Objetivo general

- Diseñar un plan de producción eficiente y escalable para la fabricación de enchiladitas de soya horneadas "EnChip's" que cumpla con la demanda potencial, garantizando estándares de calidad e inocuidad alimentaria.

1.2. Objetivos específicos

- Implementar el modelo inicial de producción de *EnChip's* bajo un sistema semiartesanal, determinando las etapas del proceso mediante diagramas de flujo y protocolos de operación que aseguren la consistencia en textura, sabor y valor nutricional en cada lote.
- Optimizar la capacidad productiva mediante la identificación de la maquinaria, equipos y espacios necesarios, garantizando el cumplimiento de la demanda proyectada y reduciendo los costos de producción a través de una gestión eficiente de los recursos.
- Consolidar el sistema productivo mediante la implementación de un sistema de control de calidad con puntos críticos de verificación y la certificación de buenas prácticas de manufactura, garantizando sostenibilidad, inocuidad y reconocimiento de Nountry como marca líder de snacks saludables en el país.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

2. Especificaciones del producto

2.1. Descripción general

Las enchiladitas de soya horneadas son un snack saludable elaborado a base de harina de soya texturizada, condimentada con especias naturales y un toque de chile moderado. Su proceso de horneado, en lugar de fritura, permite conservar el sabor tradicional de las enchiladitas con un menor contenido de grasa, ofreciendo una opción nutritiva y ligera para el consumidor moderno.

2.2. Características del producto

Tabla 11 - Ficha técnica Enchip's

FICHA TECNICA ENCHIP'S			
Identificación del Producto		Características Sensoriales y Físicas	
Elemento	Descripción	Atributo	Detalle Técnico
Nombre comercial:	EnChip's – Enchiladitas de Soya Horneadas	Presentación comercial:	Empaque individual de 100 g (bolsa hermética).
Tipo de producto:	Snack saludable horneado a base de soya texturizada.	Tipo de empaque:	Bolsa laminada con capa interna de polipropileno y reciclable.
Marca / Empresa:	Nountry – Microempresa de alimentos saludables.	Textura:	Crujiente y ligera, con fractura uniforme.
Ubicación de planta:	Villa Fontana Sur, Managua.	Color:	Anaranjado dorado característico del horneado.
Método de producción:	Sistema semiartesanal, con procesos de mezcla, moldeado, horneado, enfriado y empaque.	Sabor:	Picante moderado, con notas de chile natural y especias locales.
		Aroma:	Fresco, especiado y ligeramente ahumado.
		Forma de consumo:	Listo para comer. Ideal como snack o acompañamiento.
		Condiciones Técnicas del Producto	
		Aspecto	Especificación
		Vida útil:	90 días bajo temperatura ambiente (16–25 °C).
		Valor Nutricional	Cada porción aporta aproximadamente 190 kcal, 9 g de proteína, 26 g de carbohidratos, 3 g de fibra y 150 mg de sodio.
		Método de conservación:	Mantener en lugar fresco, seco y alejado de la luz solar directa.
		Condiciones de almacenamiento:	Humedad relativa menor al 60 %, ventilación adecuada, sin contacto directo con el suelo.
		Vida de anaquel:	3 meses bajo condiciones controladas.

Fuente: Elaboración propia

3. Descripción general del proceso productivo

El proceso productivo se estructura bajo un flujo lineal continuo, desde la recepción de materia prima hasta la distribución final.

- 1) Recepción de insumos: se reciben los ingredientes y materiales necesarios, como harina de soya, achiote, sal, ajo en polvo, agua purificada, bolsas laminadas y etiquetas. La recepción se realiza en un área acondicionada y desinfectada, donde se verifica la calidad e integridad de los productos, el peso y la fecha de entrada. Este control inicial asegura que solo se utilicen insumos que cumplan con los estándares de calidad, minimizando riesgos de contaminación y garantizando la consistencia del producto final.
- 2) Preparación de la masa: la harina de soya se hidrata y mezcla con agua y condimentos hasta obtener una masa homogénea y manejable, con la textura adecuada para el laminado. El ajuste de humedad y consistencia es fundamental para que cada lote mantenga uniformidad en textura, sabor y propiedades nutricionales, asegurando un snack de calidad constante.
- 3) Sazonado y coloración: se incorpora el achiote y los condimentos para lograr el color rojizo y el sabor característico de las enchiladitas. La integración uniforme de estos ingredientes garantiza que cada unidad cumpla con el perfil sensorial esperado, aportando atractivo visual y sabor reconocible para el consumidor.
- 4) Formado y laminado: la masa sazonada se lamina a un grosor uniforme (2–3 mm), se corta en piezas rectangulares y se enrolla en su forma tubular característica. Esta etapa asegura uniformidad en tamaño, presentación y cocción, facilitando un horneado homogéneo y un producto final atractivo.
- 5) Horneado: las unidades se hornean entre 160–180 °C durante 10–12 minutos, reemplazando la fritura tradicional. Este método conserva las propiedades nutricionales, reduce el contenido de grasa y asegura un producto crujiente, saludable y con color uniforme.

6) Enfriado: el producto se traslada a mesas frías con ventilación, estabilizando la crocancia y evitando que la humedad residual afecte la textura final. Esta etapa es clave para mantener las características sensoriales y la vida útil del snack.

7) Control de calidad final: se inspecciona forma, color, textura y peso de cada unidad, descartando las que no cumplen con los estándares. Este control asegura que solo se empaquen productos homogéneos, garantizando la satisfacción del consumidor y la reputación de la marca.

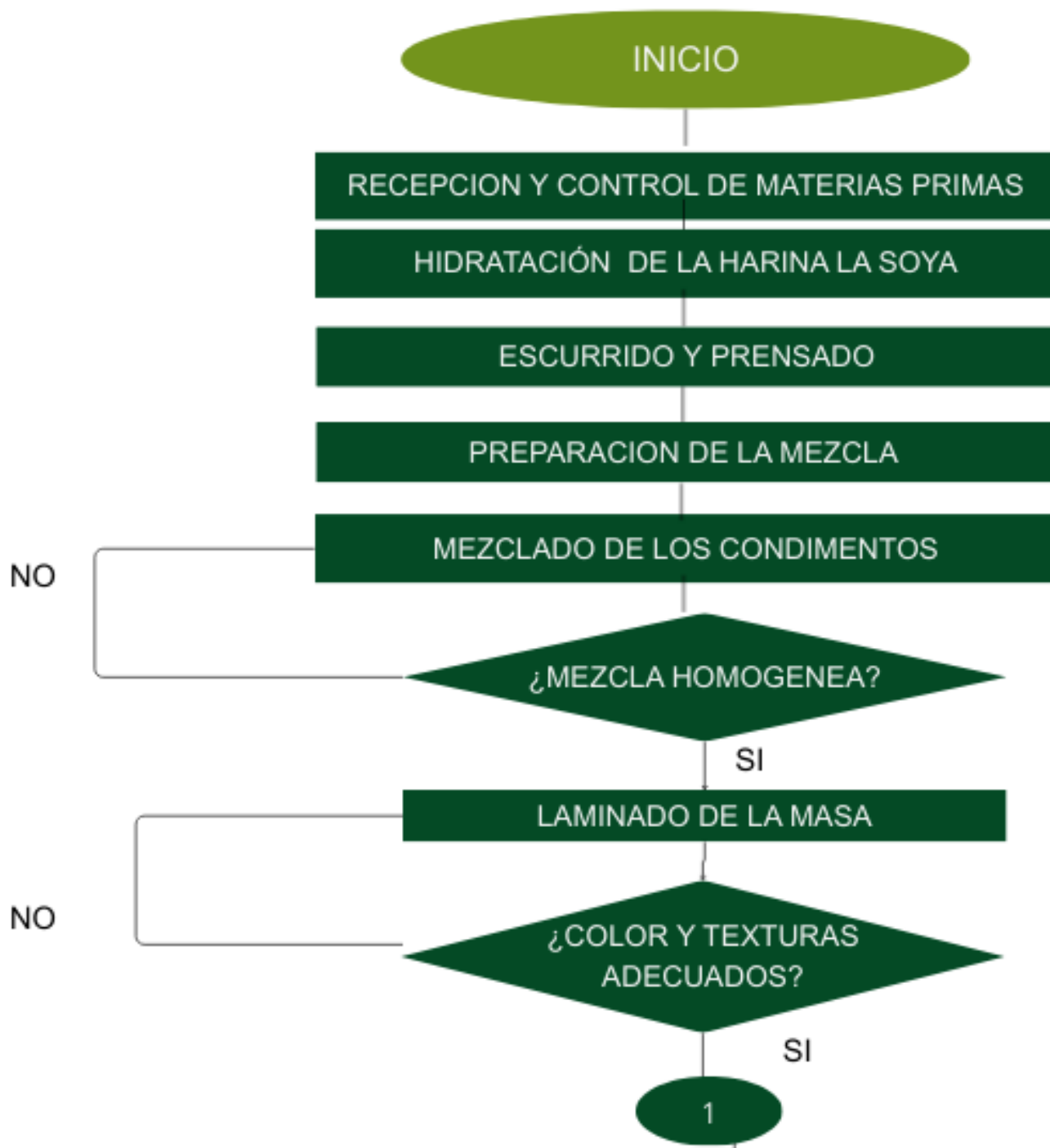
8) Empaque y etiquetado: cada porción 100 g se coloca en bolsas selladas herméticamente y se etiqueta con información nutricional, ingredientes, lote, fecha de elaboración y caducidad. Esta etapa protege el producto, asegura trazabilidad y facilita la comunicación de información clave al consumidor.

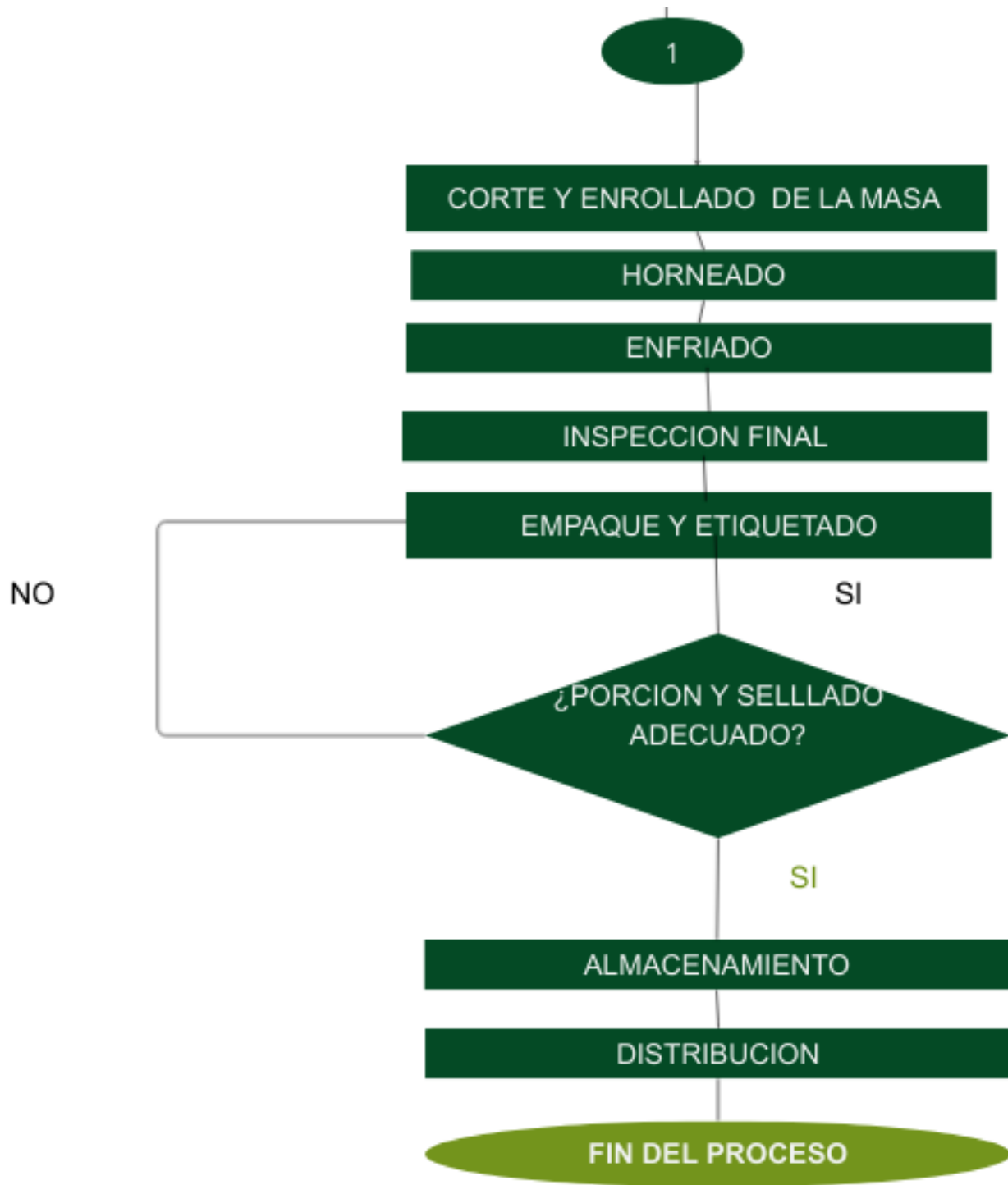
9) Almacenamiento y distribución: los productos se almacenan en áreas con temperatura y humedad controlada, organizados por lote. El sistema de rotación PEPS garantiza frescura y correcta gestión de inventarios, permitiendo un despacho eficiente hacia los puntos de venta según rutas establecidas.

4. Diagrama de flujo de proceso y cursograma analítico

4.1. Diagrama de flujo de proceso de producción

Ilustración 28-Diagrama de Flujo Enchip's





Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

4.2. Cursograma Analítico del Proceso de Producción

Tabla 13 - Cursograma analítico de producción

CURSOGRAMA ANALITICO								
Diagrama N°				Símbolo	Actividad	Descripción		
Empresa:	Nountry				Operación	Transformación o cambio del producto.		
Producto:	Enchiladitas de Soya Horneadas				Transporte	Movimiento de materiales o producto.		
Área:	Producción				Inspección	Verificación o control de calidad.		
Elaborado por:	Ingeniería Industrial				Demora	Espera o retardo del proceso.		
Objetivo: Analizar y optimizar el flujo operativo desde la recepción de materia prima hasta la distribución final.					Almacenamiento	Conservación temporal del producto.		
N°	Descripción de la actividad	Tipo de acción					OBSERVACIONES	Tiempo estimado (min)
A	Recepción física de insumos		X				Descarga y verificación de integridad, peso y lote.	5
B	Pesaje de insumos	X					Registro de cantidades en báscula industrial.	5
C	Inspección visual inicial			X			Revisión de humedad, color, olor y textura.	2
D	Registro y liberación de insumos	X					Autorización de calidad para continuar el proceso.	3
E	Control de calidad de ingredientes			X			Análisis rápido de humedad y pureza.	6
F	Hidratación de la harina de soya	X					Mezclado con agua hasta obtener masa homogénea.	5
G	Reposo de la masa				X		Absorción de líquidos y desarrollo de plasticidad.	5
H	Escurreido de la masa	X					Eliminación del exceso de agua y ajuste de consistencia.	2
I	Preparacion de achiote Y especias	X					Mezcla de condimentos y colorante.	3
J	Mezcla de condimentos a la masa	X					Homogeneización de sabor y color.	5
K	Laminado de la masa	X					Extensión a grosor uniforme (2–3 mm).	3
L	Corte de la masa en piezas uniformes	X					Piezas rectangulares estandarizadas.	3
M	Enrollado tradicional	X					Moldeado tubular y acomodado en bandejas.	3
N	Precalentamiento del horno				X		Activación a 160–180 °C.	8
O	Horneado	X					Cocción hasta textura crocante y color uniforme.	12
P	Traslado a mesas de enfriado		X				Movimiento inmediato para evitar pérdida de textura.	2
Q	Enfriado del producto	X					Reducción rápida de temperatura.	3
R	Inspección final de calidad			X			Revisión de forma, color, textura y peso; descarte de defectuosos.	6
S	Empaque de unidades	X					Pesado y sellado en bolsas kraft.	5
T	Etiquetado y registro de trazabilidad	X					Aplicación de etiqueta y registro PEPS.	5
U	Almacenamiento temporal					X	Estantes bajo condiciones controladas.	3
W	Transporte a puntos de venta		X				Preparación y despacho según ruta.	0
TOTAL TIEMPO ESTIMADO								94

Fuente: Elaboración propia

El cursograma analítico permite visualizar de manera ordenada y detallada cada una de las actividades que intervienen desde la recepción de insumos hasta la distribución final, destacando operaciones, inspecciones, transporte, demoras y almacenamiento. El resumen del proceso indica 22 actividades: 13 operaciones, 3 transportes, 3 inspecciones, 2 demoras y 1 almacenamiento, facilitando un control eficiente.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

5. Cronogramas de procesos de producción

Tabla 14 - Cronograma de producción

Cronograma del Proceso de Producción			
Empresa:	Nountry	Duración estimada de ciclo:	1 lote = 1.5 horas aprox.
Producto:	Enchiladitas de Soya Horneadas	Frecuencia de producción:	4 Lotes Diarios
Área:	Producción	Elaborado por:	
SIMBOLOGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO
	INICIO DE LAS ACTIVIDADES	----	----
	Recepción física de insumos	Descarga y verificación inicial de los insumos recibidos en el área de	5
	Pesaje de insumos	Medición exacta de cantidades según el lote programado.	5
	Inspección visual inicial	Revisión rápida de integridad y estado físico de los insumos.	2
	Registro y liberación de insumos	Documentación y autorización para ingreso al proceso.	3
	Control de calidad de ingredientes	Evaluación de parámetros establecidos para harina, achiote y condimentos.	6
	Hidratación de la harina de soya	Mezcla inicial con agua hasta lograr uniformidad.	5
	Reposo de la masa	Tiempo requerido para hidratación completa.	5
	Escurreo y prensado de la masa	Eliminación de exceso de agua y ajuste de textura.	2
	Preparación de achiote Y especias	Elaboración de la mezcla colorante y sazonzadores.	3
	Mezcla de condimentos a la masa	Integración de sabor y color a la masa base.	5
	Laminado de la masa	Extensión de la masa hasta el grosor estándar.	3
	Corte de la masa en piezas uniformes	División en piezas uniformes.	3
	Enrollado tradicional	Moldeado tubular de cada pieza.	3
	Precalentamiento del horno	Estabilización de la temperatura antes del horneado.	8
	Horneado	Cocción final del producto.	12
	Traslado a mesas de enfriado	Movimiento rápido del producto recién horneado.	2
	Enfriado del producto	Estabilización y crocancia del producto.	3
	Inspección final de calidad	Clasificación de unidades aptas y descarte de defectos.	6
	Empaque de unidades	Envasado en bolsas kraft y sellado.	5
	Etiquetado y registro de trazabilidad	Colocación de etiqueta y control de trazabilidad.	5
	Almacenamiento temporal	Organización del producto terminado.	3
	Transporte a puntos de venta	Despacho hacia los puntos de venta.	0
	TIEMPO ESTIMADO		94

Fuente: Elaboración propia

El cronograma representa la planificación temporal del proceso productivo de EnChips. Esta herramienta visual permite identificar la secuencia, duración de cada actividad, desde la recepción de materia prima hasta la distribución del producto terminado.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Interpretando este cronograma, se observa que las operaciones críticas que más tiempo consumen son el horneado (12 min) y el control de calidad final (6 min), mientras que tareas de soporte como transporte y almacenamiento requieren menos tiempo.

5.1. Ruta crítica

5.1.1. Análisis de precedencias

El análisis de precedencias permite identificar el orden lógico en que deben ejecutarse las actividades del proceso productivo, estableciendo las relaciones de dependencia entre tareas, los encadenamientos obligatorios y las actividades que pueden realizarse de forma paralela.

A continuación, se detalla las actividades con sus respectivas precedencias:

Tabla 15 - Análisis de precedencias

Código	Actividad	Duración (min)	Precedencia
A	Recepción física de insumos	5	---
B	Pesaje	5	A
C	Inspección visual inicial	2	A
D	Registro y liberación	3	B, C
E	Control de calidad de ingredientes	6	D
F	Hidratación de la soya	5	E
G	Reposo de la masa	5	F
H	Escurreado/prensado	2	G
I	Preparación de achiote y especias	3	---
J	Mezcla de condimentos con masa	5	H, I
K	Laminado	3	J
L	Corte	3	K
M	Enrollado	3	L
N	Precalentamiento de horno	8	---
O	Horneado	12	M, N
P	Traslado a enfriado	2	O
Q	Enfriado	3	P
R	Inspección final	6	Q
S	Empaque	5	R
T	Etiquetado y trazabilidad	5	S
U	Almacenamiento	3	T
V	Transporte a punto de venta	0	U

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

5.1.2. CPM

La técnica del Critical Path Method (CPM) permite determinar la duración mínima del proceso productivo mediante la identificación del camino más largo dentro del diagrama de precedencias. Para ello se calculan los tiempos de Inicio Temprano (ES), Finalización Temprana (EF), Inicio Tardío (LS), Finalización Tardía (LF) y la holgura de cada actividad. La ruta crítica es la secuencia de actividades que no poseen holgura y cuya duración determina el tiempo total del proceso.

La fórmula base del CPM es:

- $EF = ES + \text{Duración}$
- $LS = LF - \text{Duración}$
- $\text{Holgura} = LS - ES = LF - EF$

Tabla 16 - Resultados ruta crítica

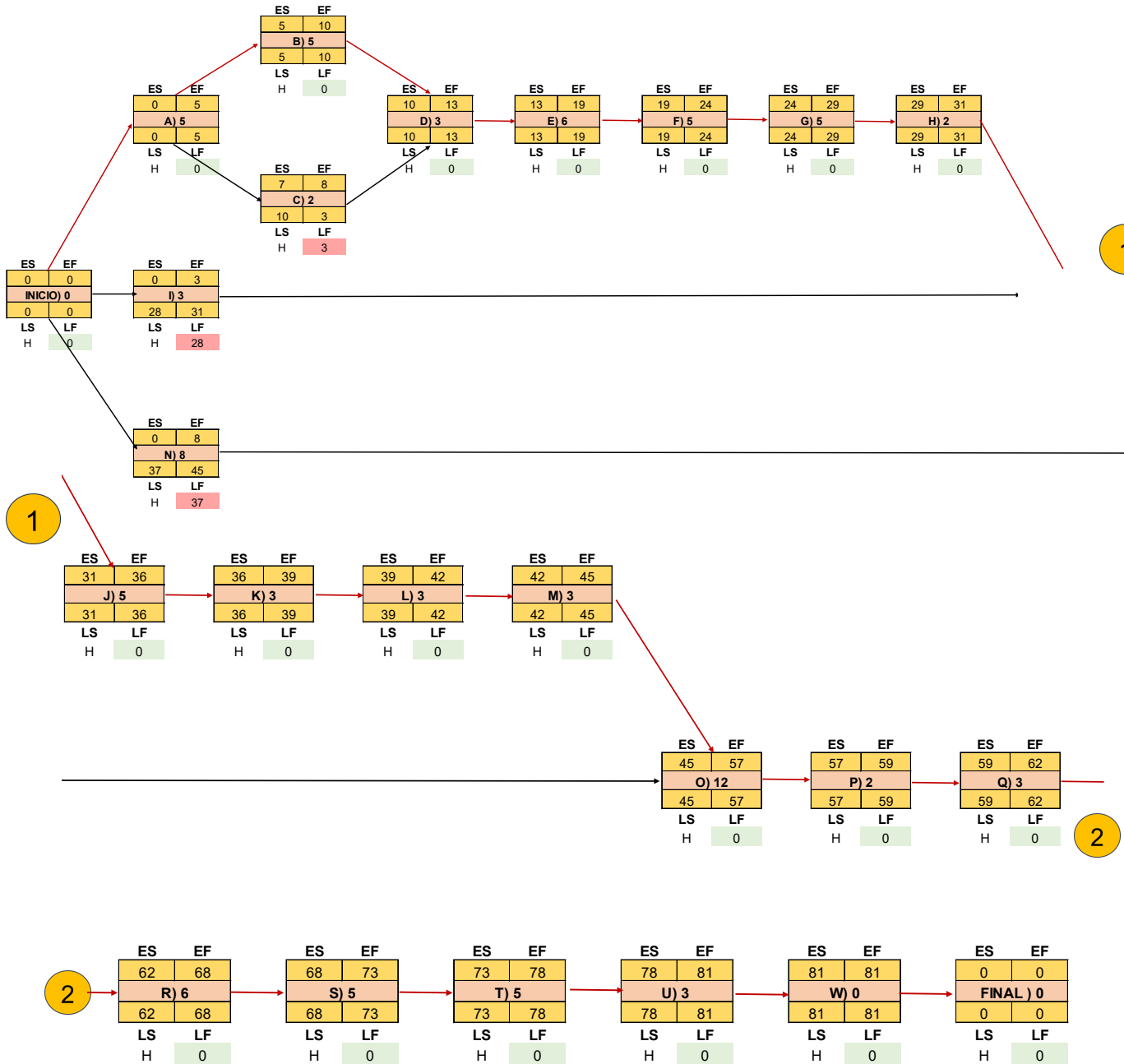
Actividad	Duración	ES	EF	LS	LF	Holgura	Estado
A	5	0	5	0	5	0	Crítica
B	5	5	10	5	10	0	Crítica
C	2	5	7	8	10	3	No crítica
D	3	10	13	10	13	0	Crítica
E	6	13	19	13	19	0	Crítica
F	5	19	24	19	24	0	Crítica
G	5	24	29	24	29	0	Crítica
H	2	29	31	29	31	0	Crítica
I	3	0	3	28	31	28	No crítica
J	5	31	36	31	36	0	Crítica
K	3	36	39	36	39	0	Crítica
L	3	39	42	39	42	0	Crítica
M	3	42	45	42	45	0	Crítica
N	8	0	8	37	45	37	No crítica
O	12	45	57	45	57	0	Crítica
P	2	57	59	57	59	0	Crítica
Q	3	59	62	59	62	0	Crítica
R	6	62	68	62	68	0	Crítica
S	5	68	73	68	73	0	Crítica
T	5	73	78	73	78	0	Crítica
U	3	78	81	78	81	0	Crítica
V	0	81	81	81	81	0	No crítica

Fuente: Atozmath

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

5.1.3. Construcción de diagramas

Ilustración 29-Diagrama de red



Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Identificación de actividades críticas

Una vez calculados los tiempos tempranos (ES y EF), los tiempos tardíos (LS y LF) y la holgura de cada actividad, podemos identificar cuáles forman parte de la ruta crítica.

5.1.4.1. Actividades críticas

Las actividades A, B, D, E, F, G, H, J, K, L, M, O, P, Q, R, S, T y U son críticas porque no cuentan con ningún tiempo disponible para retrasarse. Esto significa que todas forman parte directa de la ruta crítica, y su cumplimiento exacto garantiza que el proyecto termine en el tiempo calculado.

5.1.4.2. Actividades no críticas

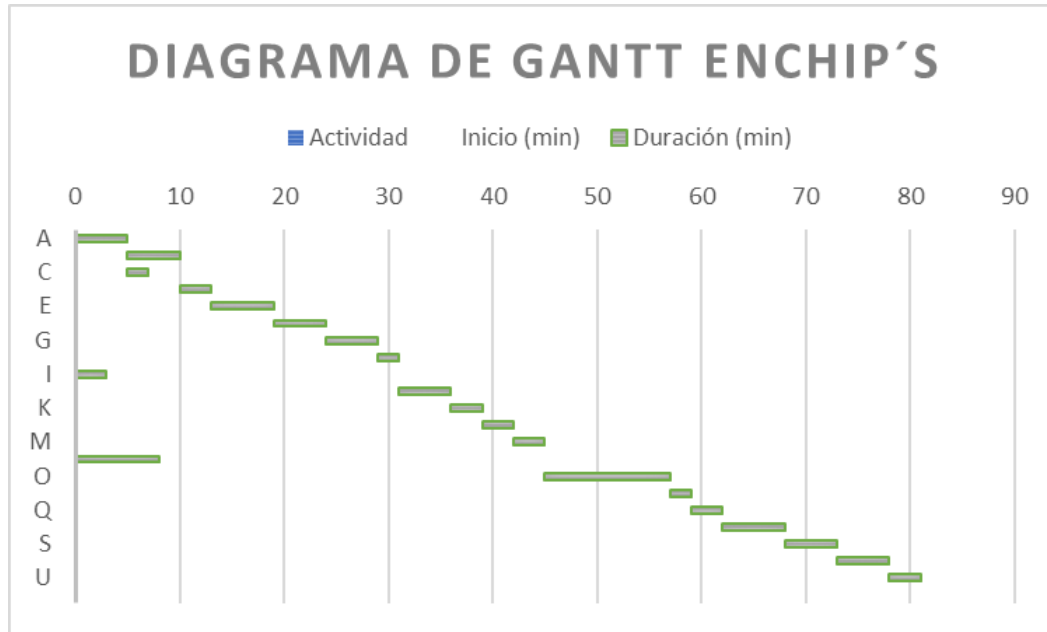
Estas actividades tienen la particularidad de que sus tiempos tardíos (LS/LF) están más alejados de los tiempos tempranos, lo que genera un margen adicional.

- Actividad C tiene 3 unidades de holgura, lo que la vuelve flexible dentro de la programación.
- Actividad I tiene 28 unidades de holgura, lo que indica que puede ejecutarse prácticamente en cualquier momento antes del límite sin causar atrasos.
- Actividad N, con 37 unidades de holgura, es una de las actividades con mayor flexibilidad.
- Actividad V, aunque tiene duración cero, tampoco es crítica porque no afecta el tiempo total del proyecto.

5.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que permite visualizar de forma cronológica las actividades del proceso de producción. Este representa la secuencia y duración de cada actividad, permitiendo identificar actividades críticas, tiempos de espera y posibles cuellos de botella.

Ilustración 30 - Diagrama de Gantt Enchip's



Fuente: Elaboración propia

El análisis del Diagrama de Gantt permite:

- Mantener la secuencia y flujo lógico de actividades: Cada tarea se realiza únicamente después de completar las fases anteriores, garantizando continuidad e integridad del proceso.
- Facilitar la asignación estratégica de personal, equipos y maquinaria, evitando conflictos y maximizando la capacidad productiva.
- Detectar cuellos de botella en las actividades de mayor duración o con alta dependencia se priorizan, permitiendo aplicar estrategias de paralelización de tareas) o refuerzo de recursos en actividades críticas para minimizar retrasos.
- Monitorear y corregir desviaciones: Comparando el avance real con lo planificado, se toman decisiones oportunas para mantener los tiempos y estándares de producción.

En conjunto, el Diagrama de Gantt se convierte en una herramienta clave para la planificación, seguimiento y control del proceso de producción de EnChip's, asegurando eficiencia, cumplimiento de plazos y calidad del producto final.

6. Equipos e Instalaciones

La evaluación de equipos e instalaciones se desarrolló considerando la naturaleza semiindustrial, el tipo de producto elaborado y la demanda potencial prevista para el primer año de operación, equivalente a 138,240 unidades anuales.

6.1. Identificación de equipos

Para garantizar el correcto funcionamiento de la producción de EnChip's, se identificaron equipos, utensilios y mobiliario de oficina requeridos para esta, considerando criterios de compra que aseguren la eficiencia, durabilidad, capacidad de producción, escalabilidad y una adecuada relación costo-beneficio.

Se distinguen las siguientes categorías:

- Equipos de producción: maquinaria principal que participa directamente en la elaboración de las enchiladitas.
- Utensilios: instrumentos reutilizables que facilitan la manipulación, mezclado, corte, dosificación y horneado de la masa.
- Mobiliario de oficina: destinado a las áreas de producción, administración y ventas, considerando 3–4 personas en producción y el resto en los demás departamentos, asegurando funcionalidad y ergonomía.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 17 - Equipos de Producción

Item	Actividad clave	Equipo principal	Cantidad	Precio unitario (C\$)	Total (C\$)
1	Mezcla de masa y condimentos	Mezcladora semiindustrial 110 V	1.00	C\$ 16,000.00	C\$ 16,000.00
2	Horneado	Horno de convección de 4 bandejas	1.00	C\$ 23,000.00	C\$ 23,000.00
3	Empacadora	Dosificación estandarizada	1.00	C\$ 21,500.00	C\$ 23,000.00
4	Superficie de trabajo	Mesas de acero inoxidable 1.5 m	3.00	C\$ 5,500.00	C\$ 23,000.00
5	Empaque	Selladora manual 4' – 110 V	1.00	C\$ 1,900.00	C\$ 1,900.00
6	Almacenamiento temporal	Racks metálicos	4.00	C\$ 3,800.00	C\$ 15,200.00
Total Equipos de Producción.					C\$ 102,100.00

Fuente: Elaboración propia

Los utensilios complementarios permiten realizar de forma eficiente las operaciones de preparación, manipulación y empaque del producto, garantizando inocuidad y reducción.

Tabla 18- Herramientas y utensilios de Producción

Item	Actividad clave	Utensilios/Instrumentos	Cantidad	Precio unitario (C\$)	Total (C\$)
1	Pesaje y control	Báscula industrial	1.00	C\$ 2,500.00	C\$ 2,500.00
2	Laminado y corte	Rodillo de acero industrial	3.00	C\$ 950.00	C\$ 2,850.00
3	Laminado y corte	Set de cuchillos y espátulas	4.00	C\$ 860.00	C\$ 3,440.00
4	Corte y horneado	Bandejas metálicas 30×40 cm	8.00	C\$ 400.00	C\$ 3,200.00
5	Mezclado y medición	Vasos medidores y cucharas	10.00	C\$ 200.00	C\$ 2,000.00
6	Mezclado y transporte	Recipientes plásticos 5 L	10.00	C\$ 150.00	C\$ 1,500.00
Total Herramientas y Utensilios de Producción					C\$ 15,490.00

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 19 - Equipos y Mobiliarios de Oficina

Item	Área	Mobiliario/Equipo	Cantidad	Precio unitario (C\$)	Total (C\$)
1	Producción / Administración / Ventas	Escritorios	4.00	C\$ 4,800.00	C\$ 19,200.00
2	Producción / Administración / Ventas	Sillas ergonómicas	12.00	C\$ 2,500.00	C\$ 30,000.00
3	Comedor	Mesa plegable	3.00	C\$ 2,000.00	C\$ 6,000.00
4	Recepcion / comedior	Sillas plegables	12.00	C\$ 1,200.00	C\$ 14,400.00
5	Producción / Administración / Ventas	Computadoras de escritorio	4.00	C\$ 11,100.00	C\$ 44,400.00
6	Producción / Administración / Ventas	Impresora multifunción	4.00	C\$ 7,500.00	C\$ 30,000.00
Total Equipos y Mobiliarios de Oficina					C\$ 144,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 - Consolidado inversión inicial de equipos y utensilios

Inversión Inicial en activos y utensilios	
Activos Fijos	Total
Equipos de Producción.	C\$ 102,100.00
Equipos y Mobiliarios de Oficina	C\$ 144,000.00
Herramientas y Utensilios de Producción	C\$ 15,490.00
Inversión Total	C\$ 261,590.00

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Análisis de características y especificaciones técnicas

Los equipos fueron seleccionados según la capacidad instalada y la escala semiindustrial del proyecto, los equipos permiten producir 470 unidades diarias en jornadas de 8 horas con 90 % de eficiencia, generando una capacidad anual de 141,000 unidades, suficiente para cubrir la demanda proyectada y con margen de seguridad.

- Mezcladora semiindustrial 110 V: capacidad 2 kg por lote, tazón y paletas en acero inoxidable, motor 450 W. Apta para mezclas densas de harinas y condimentos, fácil limpieza y bajo consumo eléctrico.

- Horno de convección 4 bandejas: temperatura regulable 50–250 °C, sistema de circulación de aire caliente para cocción uniforme, construcción en acero inoxidable, potencia 1,600 W.
- Selladora manual – 110 V: sellado térmico de polietileno y polipropileno, tiempo de sellado ajustable.
- Racks metálicos para almacenamiento temporal: capacidad 3 kg por nivel, estructura galvanizada antihumedad, aptos para rotación FIFO.
- Mesas de acero inoxidable: resistentes a humedad y calor, aptas para manipulación directa de alimentos según BPM.
- Utensilios complementarios: Báscula, rodillos, cuchillos, bandejas, espátulas y recipientes resistentes al calor y la humedad, que aseguran precisión y seguridad en cada etapa del proceso.
- Escritorios, sillas ergonómicas, computadoras y equipos de impresión adecuados para producción, administración y ventas, resistentes y funcionales.

6.1.2. Criterios de selección

El proceso de selección de la maquinaria se basó en criterios técnicos, operativos, normativos y económicos, con el fin de que se adapte a la naturaleza semiindustrial del proyecto:

- Escala de producción semiindustrial: Equipos con capacidad suficiente para cubrir la demanda diaria, fáciles de operar y mantener.
- Durabilidad e inocuidad: Superficies en acero inoxidable, resistentes a la corrosión y fáciles de limpiar, cumpliendo con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Eficiencia energética: Equipos monofásicos 220 V, bajo consumo y control digital de temperatura.
- Cumplimiento normativo: Se consideran brevemente las siguientes normas, que luego se desarrollarán más a fondo en las políticas de calidad y tratamiento:
 - Ley N.º 618 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, que establece condiciones seguras, ventiladas y señalizadas, con uso obligatorio de EPP y medidas de prevención de riesgos.

- Reglamento Técnico Centroamericano (RTC), que establece prácticas de higiene y operación para garantizar alimentos inocuos y de calidad en la industria alimentaria de la región.
- Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, basada en la Ley 291, que regula la inocuidad de productos y subproductos de origen vegetal en producción, acopio y procesamiento, asegurando calidad y competitividad en mercados nacionales e internacionales.

6.1.3. Instalaciones

Las instalaciones se proyectan en un local de 378 m², diseñado bajo un modelo de flujo lineal unidireccional, que permite el avance continuo del producto desde la recepción de insumos hasta la salida final, evitando cruces de personal y contaminación cruzada.

Por tanto, los 378 m² resultan óptimos y viables, ya que garantizan:

- Flujo productivo sin cruces entre zonas sucias y limpias.
- Pasillos de 1.8 m de ancho, en cumplimiento con la Ley N° 618.
- Separación mínima entre equipos de 1.2 m.
- Espacio para ampliación futura (instalación de un segundo horno o turno adicional).
- Costo de arrendamiento asequible.

6.1.4. Infraestructura técnica y servicios

- Energía eléctrica: suministro monofásico 220V, circuito independiente para horno y mezcladora, con toma a tierra.
- Agua potable: red de ENACAL, drenajes canalizados con rejillas metálicas.
- Ventilación: cruzada natural y mecánica con renovación de aire ocho veces por hora.
- Iluminación: mixta (natural y LED), con intensidad de 400–500 lux en zonas de trabajo.

- Seguridad: extintores tipo PQS, botiquín de primeros auxilios, y señalización de rutas de evacuación.
- Desechos: separación entre orgánicos y reciclables según reglamento sanitario.

6.2. Capacidad Instalada

La capacidad instalada representa el volumen máximo de producción que la planta de EnChip's puede alcanzar bajo condiciones normales de operación, considerando los recursos disponibles, la jornada laboral, el nivel de eficiencia y la organización de los procesos productivos. Este análisis permite verificar si la infraestructura productiva es suficiente para atender la demanda proyectada y planificar oportunamente posibles ampliaciones.

6.2.1. Capacidad de producción según demanda

- Determinar la producción total necesaria

Tabla 21-Demanda Inicial y Proyecciones Anuales

AÑO	DEMANDA ANUAL
1	138,240.00
2	138,455.08
3	139,343.64
4	141,592.87
5	144,566.82

Fuente: Elaboración propia

- Evaluar la eficiencia y tiempo de producción

Para calcular la capacidad real de producción, se consideraron los siguientes parámetros operativos:

- Jornada laboral de 8 horas diarias,
- 6 días a la semana.
- 50 semanas de operación al año.
- Eficiencia operativa del 90 %.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Con base en estos datos, se determinan las horas productivas anuales, las cuales representan el tiempo efectivo disponible para la producción.

$$HOA = 8 \text{ HORAS} * 5 \text{ DIAS} * 50 \text{ SEMANAS} = 2,400 \text{ HORAS ANUAL}$$

Tabla 22. Cálculo de horas productivas anuales

HORAS DIARIAS	DIAS	SEMANAS	HORAS ANUAL	% ACTIVIDAD	HORAS PRODUCTIVAS
8.00	6.00	50.00	2,400.00	0.90	2,160.00

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas horas productivas, se calcula la producción horaria promedio (PHA) necesaria para cumplir con la demanda anual de cada año.

- Ajuste de capacidad de producción:

El siguiente cuadro muestra la relación entre la demanda anual y las horas productivas disponibles, expresando la cantidad de unidades que deben producirse por hora:.

$$PRODUCCION \text{ HORARIA AJUSTADA} = \frac{DEMANDA}{HORAS \text{ PRODUCTIVAS}} =$$

Tabla 23. Producción horaria ajustada

AÑOS	DEMANDA ANUAL	HORAS PRODUCTIVAS	PHA
1	138,240.00	2,160.00	64.00
2	138,455.08	2,160.00	64.10
3	139,343.64	2,160.00	64.51
4	141,592.87	2,160.00	65.55
5	144,566.82	2,160.00	66.93

Fuente: Elaboración propia

Este análisis permite visualizar que el incremento en la producción horaria requerida es gradual y manejable, lo que confirma que la planta puede adaptarse al crecimiento de la demanda sin generar cuellos de botella inmediatos.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 24 - Capacidad instalada de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCION					
INCREMENTO	1 ER TRIMESTRE	2 DO TRIMESTRE	3 ER TRIMESTRE	4 TO TRIMESTRE	AÑO 1
ENCHIPS	35,250.00	35,250.00	35,250.00	35,250.00	141,000.00
INCREMENTO DE LA PRODUCCION ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENCHIPS	141,000.00	142,410.00	143,834.10	145,272.44	146,725.17
CAPACIDAD DE PRODUCCION					
CAPACIDAD DE PRODUCCION HORA					64.00
CAPACIDAD DE PRODUCCION DIARIA					470.00
CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL					11,750.00
CAPACIDAD DE PRODUCCION ANUAL					141,000.00

Fuente: Elaboración propia

- Capacidad real vs demanda proyectada

Tabla 25. Capacidad real vs demanda proyectada

Año	Demanda proyectada	Capacidad Instalada / Producción	Utilización
1	138,240.00	141,000.00	0.98
2	138,432.00	142,410.00	0.97
3	143,221.09	143,834.00	1.00
4	148,331.80	145,272.00	1.02
5	149,102.36	146,725.00	1.02

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que durante los primeros tres años la capacidad instalada es suficiente para cubrir la demanda proyectada, manteniendo un margen operativo adecuado. A partir del cuarto año, la utilización supera el 100 %, lo que indica la necesidad de ajustes en la capacidad productiva

6.2.2. Estrategias de optimización

Con base en el análisis realizado, se identifican estrategias de optimización que permiten mejorar el uso de los recursos disponibles y sostener la continuidad operativa de la planta, especialmente en el corto y mediano plazo:

- Reducción de tiempos muertos: implementación de mantenimiento preventivo y reorganización de estaciones de trabajo para asegurar un flujo continuo y minimizar interrupciones.

- Sincronización de procesos: coordinación eficiente de las etapas de mezclado, horneado, enfriado y empaque mediante un cronograma de producción que evite acumulaciones y mantenga una calidad uniforme.
- Capacitación y rotación del personal: formación continua en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), control de calidad y manejo de equipos, junto con la rotación de operarios entre estaciones para reducir errores y asegurar estabilidad operativa.
- Modernización progresiva de equipos: sustitución gradual de maquinaria de menor rendimiento por equipos más eficientes, aumentando la producción por hora y reduciendo costos operativos.
- Monitoreo de indicadores de productividad: establecimiento de indicadores clave (KPI) como unidades producidas por hora, tiempo de ciclo y eficiencia por estación, permitiendo detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas.

La planta de producción de EnChip's está diseñada como una línea semiindustrial con una capacidad real anual aproximada de 141,000 unidades, suficiente para cubrir la demanda proyectada durante los primeros tres años, que oscila entre 138,240 y 143,834 unidades. Esto garantiza una operación estable, eficiente y con un margen de seguridad razonable.

A partir del cuarto año, la capacidad instalada alcanza su límite, lo que evidencia la necesidad de invertir en nuevos equipos o implementar turnos adicionales para sostener el crecimiento sin afectar la continuidad ni la calidad del producto. En conjunto, la capacidad instalada y las estrategias de optimización aseguran un uso eficiente de los recursos, la calidad del producto y la viabilidad del crecimiento futuro de EnChip's.

7. Diseño y distribución de planta y oficina

El diseño de la planta adopta una distribución funcional y ergonómica, con separación sanitaria entre áreas iniciales y finales del proceso. Esta configuración facilita el tránsito seguro del personal y los materiales, reduciendo tiempos internos y mejorando el control del proceso productivo.

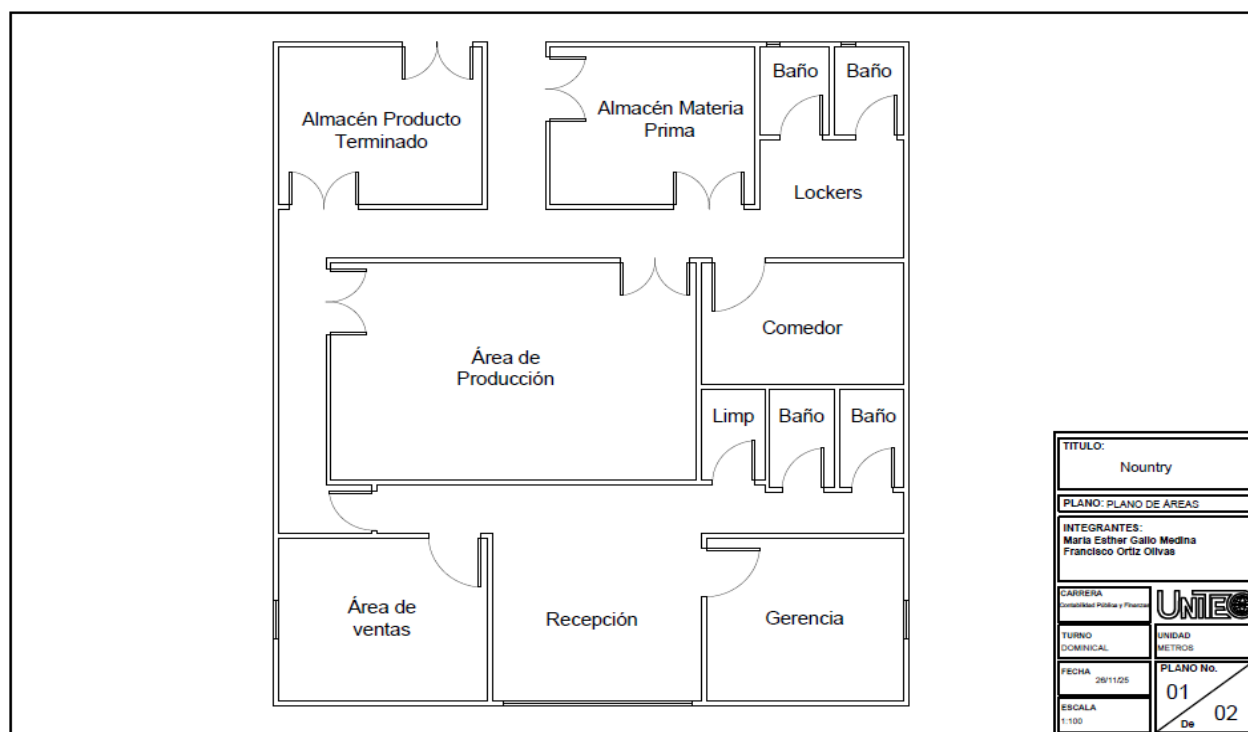
PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 26. Distribución de planta y oficinas

Zona	Subprocesos incluidos
A. Área de Producción Integrada	Recepción, Inspección, Preparación, Mezcla, Laminado, Corte, Enrollado, Horneado, Enfriado, Empaque y Etiquetado
B. Almacén de Materia Prima	Harina, condimentos, empaques, insumos
C. Almacén de Producto Terminado	Cuarentena + Despacho
D. Oficina Administrativa/Gerencia	Gerente, documentos, atención interna
E. Área de Ventas / Atención	Atención a distribuidores o visitas
F. Área de Personal (lockers, descanso) . Servicios Higiénicos y Lavamanos	Pausas ergonómicas y rotación
G. Pasillos, circulación y zonas de seguridad	Espacios amplios

Fuente: Elaboración propia

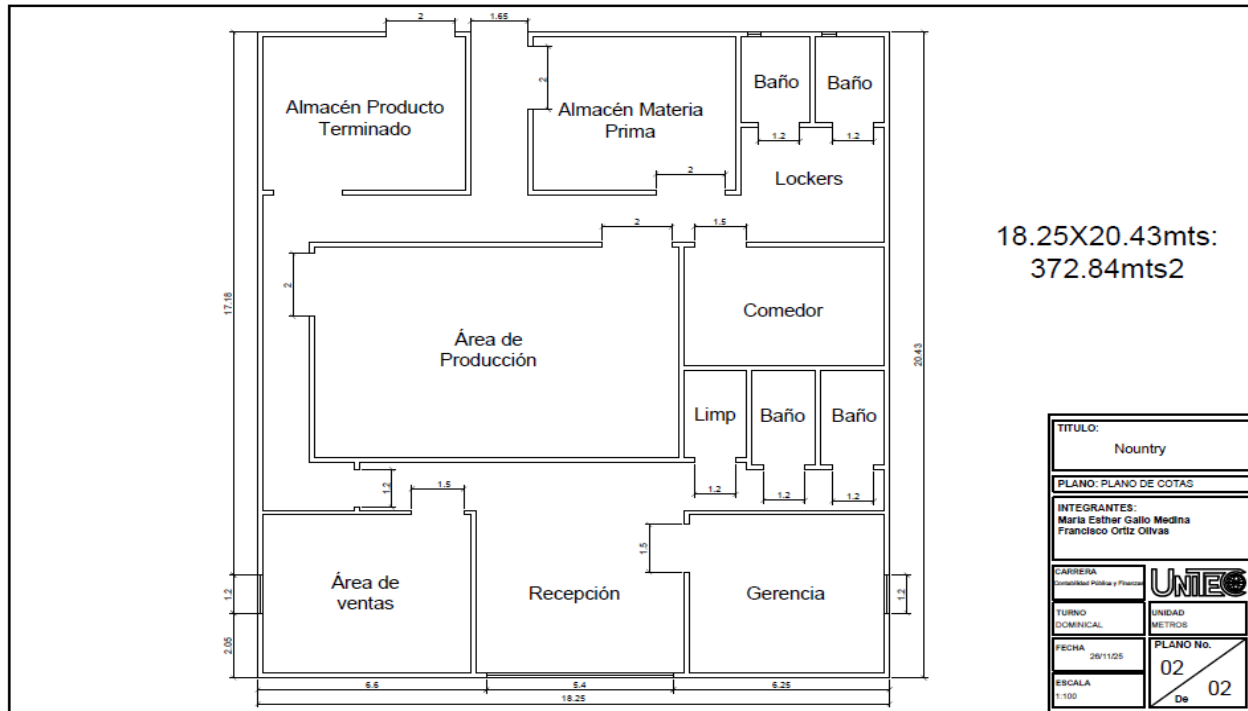
Ilustración 31. Plano de distribución de la empresa



Fuente: Diseño para proyecto de grado por Jason Chavarria

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Ilustración 32. Plano de distribución de espacios



Fuente: Diseño para proyecto de grado por Jason Chavarria

7.1. Micro localización

7.1.1. Factores a considerar

La ubicación de la empresa constituye una decisión estratégica, ya que incide directamente en los costos logísticos, la eficiencia operativa y la imagen empresarial. Para la selección del sitio este debe equilibrar tres aspectos clave: costos razonables, adecuada conectividad vial y un entorno compatible para el producto.

Para realizar una evaluación más completa, los factores considerados se dividieron en dos categorías:

- Factores objetivos: costo de alquiler mensual, accesibilidad vial, disponibilidad de servicios básicos, distancia al mercado de consumo y proveedores.
- Factores subjetivos: seguridad, entorno social, posibilidad de expansión, imagen empresarial y compatibilidad ambiental.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

7.1.2. Alternativas de ubicación propuestas

Se analizaron tres zonas de Managua con condiciones compatibles con el tipo de operación requerida por EnChip's:

Tabla 27. Alternativas de ubicación

Alternativas	Ubicación propuesta	Características principales
A	Barrio Las Colinas (Distrito V)	Zona semiurbana, segura y con acceso directo a la Carretera a Masaya. Disponibilidad de locales industriales de 180–220 m ²
B	Altamira zona sur (Distrito V)	Zona de alto tráfico comercial y oficinas. Excelente visibilidad y accesibilidad.
C	Villa Fontana Sur (Distrito V)	Zona residencial-mixta. mayor cercanía al eje principal de la Carretera a Masaya.

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de Factores Objetivos (FO)

Factores como el costo de alquiler, la accesibilidad y los servicios básicos influyen directamente en la operación y sostenibilidad de la planta.

Tabla 28. Factores objetivos de ubicación

Factor Objetivo	Peso (Wi)	Las Colinas (A)	Altamira Sur (B)	Villa Fontana Sur (C)
Costo de alquiler	0.4	$8 \times 0.40 = 3.20$	$6 \times 0.40 = 2.40$	$7 \times 0.40 = 2.80$
Accesibilidad / Transporte	0.35	$7 \times 0.35 = 2.45$	$9 \times 0.35 = 3.15$	$8 \times 0.35 = 2.80$
Servicios básicos	0.25	$9 \times 0.25 = 2.25$	$8 \times 0.25 = 2.00$	$9 \times 0.25 = 2.25$
PUNTAJE TOTAL (OFj)	$\Sigma = 1.00$	7.85	7.55	7.85

Fuente: Elaboración propia

Normalización de puntajes objetivos: Total $FO = 7.85 + 7.55 + 7.85 = 23.25$

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 29. Factores objetivos normalizados

Alternativa	OFj	OF Normalizado
Las Colinas (A)	7.85	0.338
Altamira (B)	7.55	0.325
Villa Fontana Sur (C)	7.85	0.338

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de Factores Subjetivos (FS)

Los factores subjetivos consideran aspectos cualitativos como la imagen empresarial, seguridad y posibilidades de expansión futura.

Tabla 30. Factores subjetivos de ubicación

Factor Subjetivo	Peso (Wi)	Las Colinas (A)	Altamira Sur (B)	Villa Fontana Sur (C)
Imagen empresarial	0.45	$8 \times 0.45 = 3.60$	$9 \times 0.45 = 4.05$	$10 \times 0.45 = 4.50$
Seguridad y entorno	0.35	$9 \times 0.35 = 3.15$	$8 \times 0.35 = 2.80$	$9 \times 0.35 = 3.15$
Expansión futura	0.2	$8 \times 0.20 = 1.60$	$8 \times 0.20 = 1.60$	$7 \times 0.20 = 1.40$
PUNTAJE TOTAL (FSj)	$\Sigma = 1.00$	8.35	8.45	9.05

Fuente: Elaboración propia

Normalización de puntajes subjetivos: Total FS = $8.35 + 8.45 + 9.05 = 25.85$

Tabla 31. Factores subjetivos normalizados

Alternativa	FSj	FS Normalizado
Las Colinas (A)	8.35	0.323
Altamira Sur (B)	8.45	0.327
Villa Fontana Sur (C)	9.05	0.35

Fuente: Elaboración propia

- Aplicación del Método Brown-Gibson

El método Brown-Gibson permite integrar tanto los factores objetivos (OFj) como los subjetivos (FSj) en una sola medida de decisión.

$$Lj = (0.6)(FSj) + (0.4)(OFj)$$

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 32. Resultados método Brown Gibson

Alternativa	FSj	OFj	$L_i = (0.6 \times FSj) + (0.4 \times OFj)$	Resultado
Las Colinas (A)	0.323	0.338	0.329	Buen equilibrio costo-acceso
Altamira Sur (B)	0.327	0.325	0.326	Excelente visibilidad y entorno comercial
Villa Fontana Sur (C)	0.35	0.338	0.345	Ubicación recomendada

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis cuantitativo aplicado mediante el Método de Factores Ponderados y el método Brown-Gibson, Villa Fontana Sur obtiene el mayor puntaje total (0.345), posicionándose como la alternativa más adecuada para la instalación de la planta de EnChip's.

Asimismo, los factores subjetivos como la imagen empresarial y la seguridad del entorno influyeron significativamente en la decisión, al garantizar condiciones adecuadas para el personal, cumplimiento de normas sanitarias y una percepción positiva de la marca. Aunque las diferencias entre las alternativas son moderadas, Villa Fontana Sur destaca por combinar estabilidad operativa, entorno seguro y posibilidad de expansión, mientras que Altamira Sur queda como opción secundaria si se prioriza visibilidad comercial

8. Materia prima

La sección de materia prima define todo lo que necesita la planta para producir enchiladitas de forma constante, segura y con la calidad requerida. Dado que la empresa tiene una capacidad instalada de 384 unidades diarias, la planificación debe garantizar que el suministro de insumos no se interrumpa, se mantenga un control adecuado del inventario y se eviten costos innecesarios por compras urgentes o faltantes.

La idea central es que la empresa tenga siempre a mano los ingredientes, empaques y materiales básicos que forman parte del proceso productivo, y que estos sean adquiridos con criterios de calidad, precio competitivo y disponibilidad continua. Para esto, primero

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

se analiza cuánto se consume por unidad, luego se lleva el cálculo a una escala diaria, mensual y finalmente anual, conforme a la proyección real de 138,240 unidades al año.

8.1. Necesidades de materia prima

Esta sección identifica los insumos que integran el producto final y las cantidades requeridas por unidad, permitiendo determinar el costo real del producto y establecer la frecuencia adecuada de compras. A partir del consumo unitario, se calcula el requerimiento diario con base en la producción de 384 unidades, el consumo mensual según los días de operación y la demanda anual proyectada, facilitando la planificación operativa y el control de inventarios.

Tabla 33 - Materia prima por unidad

Ítem	g por unidad
Harina de soya	50.00
Achiote	1.50
Sal	1.00
Ajo en polvo	0.20
Pimienta negra	0.10
Bolsa / envase	1 ud
Etiqueta	1 ud

Fuente: Elaboración propia

a. Cálculo de materia prima a utilizar

Cada unidad de enchiladita requiere cantidades específicas de harina de soya, achiote y condimentos. Multiplicando estas cantidades por 384 unidades diarias, se obtiene el consumo diario. Luego, para obtener la proyección mensual, se multiplica el consumo diario por los días de producción. Finalmente, el total anual se calcula multiplicando la producción mensual por 12 meses, asegurando una planificación efectiva para compras y almacenamiento.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 34 - Materia prima proyectada

Ítem	Tipo	Materia prima	Medidas	Compra mensual
1	Soya	Harina de Soya	Libra	8452
2	Especies	Achiote	Libra	450
3	Especies	Sal	Libra	72
4	Especies	Ajo en Polvo	Unidades	96
5	Especies	Pimienta Negra	Libra	25.5
6	Embalaje	Propileno	Unidades	11520
7	Etiquetado	Etiquetas	Unidades	11520
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

8.2. Identificación de proveedores y cotizaciones

Se priorizan los siguientes criterios de selección:

- .1. Calidad del insumo: Cumplimiento de estándares alimentarios, frescura y consistencia.
- .2. Disponibilidad y capacidad de entrega: Proveedores que puedan satisfacer la demanda mensual sin retrasos.
- .3. Precio competitivo: Que permita mantener los costos operativos dentro del presupuesto proyectado
- .4. Reputación y servicio: Experiencia del proveedor en el mercado, cumplimiento de plazos y atención postventa.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 35 - Selección de proveedores de materia prima y empaques

Ítem	Unidad	Materia prima / Empaque	Proveedor sugerido	Precio unitario (C\$)	Calidad
1	Lb	Harina de soya	Granos y Semillas / La casa del productor	9.00	Buena
2	kg	Achiote (pasta)	Mercado / proveedor de especias	25.00	Buena
3	kg	Sal refinada	Mercado	18.00	Buena
4	kg	Ajo en polvo	Walmart	20.00	Buena
5	kg	Pimienta negra	Walmart	28.00	Buena
6	unidad	Bolsa/envase	Imprenta Artes Graficas.	0.36	Buena
7	unidad	Etiqueta	Imprenta Artes Graficas.	0.60	Buena

Fuente: Elaboración propia

8.3. Compras

Las compras de materia prima y empaques se planifican de forma mensual, con base en los requerimientos diarios y la proyección anual, evitando tanto el desabastecimiento como el exceso de inventario. Este enfoque permite optimizar recursos, mantener una rotación adecuada de insumos y asegurar la continuidad del proceso productivo, alineando las decisiones de compra con el presupuesto y la capacidad instalada de la planta.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 36 - Compras estimadas de materia prima y empaques

Proyeccion de Compras de Materias Primas					
Ítem	Materia prima	Medidas	Compra mensual	PRECIO	AÑO 1
1	Harina de Soya	Libra	8452	C\$ 9.00	C\$ 912,816.00
2	Achiote	Libra	450	C\$ 25.00	C\$ 135,000.00
3	Sal	Libra	72	C\$ 18.00	C\$ 15,552.00
4	Ajo en Polvo	Unidades	96	C\$ 20.00	C\$ 23,040.00
5	Pimienta Negra	Libra	25.5	C\$ 28.00	C\$ 8,568.00
6	Palma	Galón	250	C\$ 60.00	C\$ 180,000.00
7	Propopileno	Unidades	11520	C\$ 0.36	C\$ 49,766.40
8	Etiquetas	Unidades	11520	C\$ 0.60	C\$ 82,944.00

Fuente: Elaboración propia

9. Manejo de inventarios

La gestión eficiente de inventarios es un elemento estratégico dentro del sistema productivo ya que permitirá garantizar la continuidad de las operaciones, evitar sobrecostos y mantener estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Para ello, se implementará un sistema de control basado en tres enfoques ampliamente utilizados en la industria: rotación PEPS, reposición óptima mediante EOQ y clasificación ABC según importancia y consumo.

Este sistema se sustenta en prácticas reconocidas en la logística moderna y en requerimientos establecidos por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así como en las responsabilidades de higiene, orden y manipulación segura contempladas en la Ley 618 y las NTON relacionadas con alimentos procesados en Nicaragua. Estas normativas exigen controlar fechas, lotes, almacenamiento adecuado y documentación, lo cual se integra directamente con los métodos aplicados.

Estos métodos permiten mantener un equilibrio entre la disponibilidad de materia prima y la minimización de los costos de almacenamiento, reduciendo el riesgo de obsolescencia, deterioro y desperdicio.

9.1. PEPS

El método PEPS consiste en utilizar primero las unidades más antiguas en inventario, asegurando que los productos no permanezcan demasiado tiempo almacenados y se mantengan en condiciones óptimas. Este enfoque es especialmente crítico para insumos perecederos o de alta rotación, como la harina de soya, condimentos y empaques.

Su implementación también fortalece la sostenibilidad operativa, alineándose con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsable), ya que evita el desperdicio de materias primas y optimiza el uso de recursos al prevenir compras innecesarias o excesivas. Además, mejora la trazabilidad interna, facilitando auditorías, controles sanitarios y supervisiones, lo cual incrementa la confiabilidad del sistema de producción ante proveedores, entes regulatorios y consumidores.

El método PEPS se aplicará bajo las siguientes condiciones:

- Se establecerá una zona de almacenamiento organizada por lotes y fechas, donde cada ingreso de insumo será identificado claramente con su fecha de recepción y fecha de vencimiento.
- Cada caja, saco o contenedor de insumos será etiquetado con un código interno de rotación, permitiendo al personal identificar fácilmente qué lote debe utilizarse primero.
- Los nuevos lotes se ubicarán detrás de los lotes existentes, siguiendo un acomodo físico tipo “push back”, garantizando que durante la producción solo se utilicen los insumos más antiguos.
- En la producción diaria de 384 unidades, el operario responsable del área de mezclado verificará la bitácora de lotes y retirará únicamente materia prima del lote más antiguo registrado.
- La supervisión de PEPS será parte directa de los procedimientos de higiene y manejo exigidos por las NTON alimentarias, que establecen el principio de trazabilidad y control de caducidades.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

- Se registrará diariamente el consumo por lote para establecer un historial que permita evaluar nivel de rotación, velocidad de consumo y posibles mermas.

Este método permitirá reducir pérdidas, mantener la estabilidad del sabor y textura de EnChip's, y disminuir costos por compras mal planificadas.

9.2. EOQ

El modelo EOQ permite determinar la cantidad óptima de pedido que minimiza los costos totales de inventario, considerando costos de pedido y mantenimiento. Este modelo asegura que la empresa mantenga suficiente stock sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento.

Datos de referencia para EnChip's:

Tabla 37. Cálculos para modelo EOQ

Concepto	Valor
Demanda diaria (d)	384 unidades/día
Demanda anual (D)	138,240 porque el costo d unidades/año
Costo por pedido (S)	50.00
Costo anual de mantenimiento por unidad (H)	1.50
Plazo de entrega (L)	5 días

Fuente: Elaboración propia

Cálculos:

1. Cantidad Económica de Pedido (EOQ):

$$\sqrt{\frac{2DS}{H}} = \sqrt{\frac{2 \times 138,240 \times 50}{1.50}} = 3,035 \text{ und.}$$

2. **Número de pedidos por año:**

$$N = EOQD = \frac{138,240}{3,035} = 45 \text{ pedidos/año}$$

3. **Punto de reorden:**

$$PR = d \times L = 384 \times 5 = 1920 \text{ unidades}$$

Interpretación:

- Cada vez que el inventario alcance 3,035 unidades, se debe emitir un nuevo pedido.
- Se recomienda realizar aproximadamente 45 pedidos anuales, solicitando 1,920 unidades por pedido para optimizar costos.

Ventajas de EOQ + PEPS:

- Minimiza los costos totales de inventario.
- Reduce riesgos de exceso o falta de materia prima.
- Alinea la producción diaria con la demanda proyectada y asegura la sostenibilidad (ODS 12).

9.3. ABC

La clasificación ABC de inventarios es un método de gestión estratégica que permite priorizar los recursos según su importancia económica y su impacto en la operación. Este enfoque se basa en el principio de Pareto, donde un pequeño porcentaje de insumos representa un alto porcentaje del valor total del inventario. Para EnChip's, la clasificación se aplica de la siguiente manera:

- Clase A: Insumos de alto valor y crítico impacto en la producción, como la harina de soya y el achiote, que representan la base de la masa y del color característico del producto. Estos materiales requieren control estricto, rotación diaria y planificación cuidadosa de compras para evitar interrupciones en la producción.

- Clase B: Insumos de valor intermedio y rotación moderada, como sal, ajo en polvo y pimienta. Estos materiales requieren monitoreo periódico y pedidos planificados, aunque con menor frecuencia que los de clase A.
- Clase C: Insumos de bajo valor relativo y alta disponibilidad, como bolsas, envases y etiquetas. Su control puede ser más flexible, asegurando siempre un stock suficiente para evitar faltantes, pero sin generar costos excesivos por almacenamiento.

Aplicar la clasificación ABC no solo optimiza la gestión de inventarios y los costos asociados, sino que también permite focalizar esfuerzos en la planificación de compras y en la prevención de obsolescencia, especialmente cuando se manejan productos con caducidad limitada, como los alimenticios. Esta metodología se integra con los sistemas PEPS y EOQ, asegurando rotación eficiente, reducción de desperdicios y cumplimiento de los estándares de seguridad e higiene.

10. Mano de obra requerida

La determinación de la mano de obra es fundamental para garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la seguridad laboral, tal como lo exige la Ley 618 de Seguridad e Higiene en el Trabajo y las Normas Técnicas Obligatorias NTON. Para la producción de 384 unidades diarias de enchiladitas de soya horneadas:

- El horario operativo será de 8 horas diarias de lunes a sábado, con 6 horas dedicadas a producción y 2 horas a empaque, control de calidad y gestión de inventarios.
- El equipo de trabajo se compone de:
 - 2 operarios de producción: Encargados de la mezcla de masa, formado, horneado y control de calidad de la masa.
 - 1 operario de empaque: responsable del sellado, etiquetado y verificación final de las unidades listas para venta.
 - 1 jefe o coordinador: responsable de la planificación de producción, manejo de inventarios, seguimiento de indicadores de calidad y cumplimiento de protocolos de seguridad e higiene.

Cada puesto incorpora medidas de seguridad como uso de guantes, mascarillas, gorros y delantales, y protocolos de limpieza y desinfección diarios para prevenir riesgos biológicos y físicos. Además, se aplican prácticas de ergonomía para minimizar la fatiga y lesiones, y se respetan los tiempos de descanso según la legislación laboral nicaragüense.

11. Planes de mejora continua

El objetivo de los planes de mejora continua es asegurar la eficiencia, la seguridad y la sostenibilidad en todas las etapas del proceso productivo de EnChip's, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 12: Producción y Consumo Responsable).

1. Optimización de inventarios: mantener un inventario controlado permite garantizar disponibilidad de materias primas, reducir costos por almacenamiento excesivo y evitar pérdidas por vencimiento.
 - Aplicación de PEPS: se seguirá la política “Primero en Entrar, Primero en Salir” para asegurar la correcta rotación de insumos perecederos. Esto evita que productos con fecha de caducidad próxima se desperdicien.
 - Implementación de EOQ (Cantidad Económica de Pedido): permite calcular la cantidad óptima de pedido, reduciendo costos de almacenamiento y evitando faltantes o excesos.
 - Ajuste del punto de reorden según demanda proyectada: garantiza disponibilidad constante de materia prima, asegurando que la producción no se detenga por falta de insumos.
2. Control de calidad y reducción de desperdicios: la estandarización de procesos y monitoreo continuo permite mantener la calidad del producto y minimizar pérdidas durante la producción.
 - Monitoreo diario de ingredientes: inspección visual y ponderada de los insumos antes de incorporarlos al proceso, asegurando que solo se utilicen productos en óptimas condiciones.

- Procedimientos estandarizados de mezcla, formado y horneado: aseguran consistencia en textura, sabor y valor nutricional en cada lote, reduciendo errores y mermas.
 - Reutilización segura de materiales de empaque defectuosos o sobrantes: permite disminuir desperdicios sin comprometer la inocuidad del producto
3. Seguridad e higiene laboral: Cumplir con normas legales y mantener un entorno seguro protege la salud del personal y evita incidentes que puedan afectar la producción.
- Cumplimiento de la Ley 618 y NTON: asegura que la planta y los procedimientos cumplen con los estándares legales de seguridad e higiene.
 - Capacitación periódica del personal en uso de EPP y manipulación de alimentos: reduce riesgos de accidentes y contaminación.
 - Señalización clara de áreas de riesgo y control de accesos: previene accidentes, permite una rápida respuesta ante emergencias y mantiene la organización del espacio de trabajo.
4. Sostenibilidad y responsabilidad ambiental: incorporar prácticas sostenibles reduce el impacto ambiental y mejora la imagen de la marca frente a clientes y consumidores conscientes.
- Uso de empaques reciclables y biodegradables: contribuye a la reducción de residuos sólidos y fomenta la responsabilidad ambiental.
 - Monitoreo del consumo de insumos y recursos energéticos: optimiza los materiales y reduce desperdicios, generando eficiencia y ahorro.
 - Implementación de indicadores de eficiencia energética en horneado y transporte interno: permite medir y mejorar el consumo de energía en los procesos, reduciendo la huella ambiental.
5. Revisión y ajuste periódico: la mejora continua requiere evaluación constante de los procesos, retroalimentación del personal y actualización de proveedores y materiales.
- Evaluación trimestral de indicadores de producción, inventario y calidad: permite identificar oportunidades de mejora y ajustar procesos según resultados.

- Retroalimentación del personal: fomenta la participación y aporta ideas prácticas para optimizar cada etapa del proceso.
- Actualización de proveedores, precios y materiales según disponibilidad y normativas: garantiza continuidad, cumplimiento legal y eficiencia en los costos de producción.

En conjunto, estos planes permiten que la empresa mantenga un equilibrio entre eficiencia económica, seguridad laboral y sostenibilidad ambiental, asegurando un crecimiento sólido, adaptable.

12. Políticas de calidad

Las políticas de calidad constituyen el marco que orienta todas las operaciones de la empresa, asegurando que cada etapa desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto final se realice bajo estándares que garanticen seguridad, consistencia, eficiencia y satisfacción del cliente. Estas políticas se integran al sistema de gestión operativa para promover la responsabilidad, la mejora continua y el cumplimiento normativo.

12.1. Cumplimiento Normativo

La empresa adopta un compromiso permanente con el cumplimiento de toda la legislación, normas técnicas y requisitos regulatorios aplicables a la producción de alimentos. Este principio asegura operaciones confiables, transparentes y alineadas con las exigencias del sector, protegiendo tanto al consumidor como a la organización.

- Cumplimiento de requisitos legales alimentarios: porque garantiza que el producto sea apto para consumo humano y evita sanciones que afecten la operación.
- Aplicación de normas de etiquetado y registros sanitarios vigentes: porque la información clara y verificable en los empaques protege al cliente y refuerza la credibilidad de la marca.

- Actualización continua de normativas aplicables: porque el marco legal evoluciona y la empresa debe adaptarse para asegurar estabilidad y competitividad.

12.2. Control de Calidad en el Proceso Productivo

La empresa implementa controles sistemáticos en todas las etapas de producción para asegurar que cada lote cumpla con los parámetros establecidos. Esta política reduce errores, estandariza el proceso y promueve la uniformidad del producto final, manteniendo la confianza del consumidor.

- Inspección de materias primas previas al ingreso a producción: porque seleccionar ingredientes en buen estado asegura calidad desde el origen.
- Monitoreo continuo de cada fase del proceso: porque permite detectar desviaciones en tiempo real y aplicar correcciones oportunas.
- Verificación final del producto terminado: porque constituye la última instancia para confirmar cumplimiento con especificaciones de textura, sabor, presentación e inocuidad.

12.3. Higiene e Inocuidad Alimentaria

Se establece el compromiso de mantener condiciones higiénicas en todas las áreas de producción, garantizando alimentos inocuos y libres de contaminantes. Esta política protege la salud del consumidor y respalda la reputación del producto.

- Aplicación estricta de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): porque proporcionan un marco preventivo que minimiza riesgos de contaminación.
- Manipulación higiénica mediante uniformes, lavado de manos y protección personal: porque es la manera más efectiva de evitar transferencia de microorganismos o partículas.
- Limpieza programada de instalaciones, equipos y utensilios: porque mantener superficies en condiciones sanitarias previene proliferación bacteriana.

- Control de plagas mediante un programa técnico: porque las plagas representan riesgos directos para la inocuidad.

12.4. Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

La empresa asegura un entorno de trabajo seguro, ordenado y orientado a la prevención de riesgos laborales. Esta política prioriza la integridad física del personal y fomenta prácticas responsables dentro de las áreas productivas.

- Uso obligatorio del equipo de protección personal (EPP): porque reduce la exposición del personal a riesgos físicos propios del proceso.
- Señalización visible y capacitación continua: porque ambas herramientas permiten que el personal identifique peligros y actúe adecuadamente ante situaciones imprevistas.
- Evaluaciones médicas periódicas: porque garantizan que los colaboradores se mantengan aptos para sus funciones y previenen enfermedades ocupacionales.

12.5. Mantenimiento y Seguridad de Equipos

La empresa garantiza que todos sus equipos operen en condiciones óptimas mediante acciones de mantenimiento preventivo y correctivo. Esto reduce interrupciones, mejora la eficiencia productiva y prolonga la vida útil de la maquinaria. Mantenimiento preventivo programado: porque evita fallas inesperadas que afectarían la continuidad de la producción.

- Protocolos de apagado y bloqueo antes de intervenir equipos: porque mitigan riesgos durante reparaciones o inspecciones.
- Registro documentado de inspecciones y reparaciones: porque facilita la trazabilidad y la toma de decisiones técnicas.

12.6. Gestión y Reutilización de Desechos Orgánicos

La empresa implementa prácticas sostenibles para el manejo responsable de residuos, priorizando la reutilización, la reducción del impacto ambiental y el fortalecimiento de

relaciones con proveedores agrícolas. Clasificación diferenciada de residuos orgánicos: porque evita mezclas que dificulten su aprovechamiento como abono.

- Almacenamiento sellado y sanitario: porque previene malos olores, fugas y contaminación del entorno.
- Entrega controlada de residuos a proveedores agrícolas: porque fomenta un ciclo productivo sostenible que beneficia al entorno y a la cadena de suministro.
- Capacitación en manejo responsable de desechos: porque asegura cumplimiento y participación activa del personal.

12.7. Gestión de Proveedores

La empresa se asegura de trabajar únicamente con proveedores confiables y técnicamente competentes, garantizando que los insumos utilizados cumplan con los estándares requeridos para la calidad del producto final.

- Criterios definidos de evaluación y selección: porque un proceso estructurado asegura consistencia en la calidad de los insumos adquiridos.
- Monitoreo del desempeño de proveedores: porque permite identificar incumplimientos, mejorar procesos y fortalecer la relación comercial.
- Comunicación técnica y coordinación continua: porque facilita que los proveedores adapten sus entregas a los requisitos del proceso productivo.

X. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. Objetivos de la empresa en el área organizacional

1.1. Objetivo general

Establecer una estructura organizacional formal y funcional para NUTRITIVE COUNTRY S.A., mediante la definición de roles, responsabilidades, procedimientos y políticas internas, que permita coordinar eficientemente las áreas administrativas, productivas y comerciales, asegurando el uso adecuado de recursos y el cumplimiento del marco legal vigente para el desarrollo sostenible de la empresa.

1.2. Objetivos Específicos

- Definir las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad de cada puesto dentro de la empresa, mediante la elaboración de manuales, perfiles de cargos y procesos internos, con el fin de garantizar claridad operativa, evitar duplicidad de tareas y fortalecer la coordinación interdepartamental.
- Diseñar un organigrama funcional que represente de manera clara la jerarquía, estructura y flujo de comunicación de la empresa, facilitando la organización interna, la supervisión de actividades y la correcta toma de decisiones en cada nivel administrativo.
- Establecer políticas y procedimientos administrativos, productivos y de control interno alineados al marco legal nicaragüense, incluyendo normas laborales, tributarias y regulatorias del sector alimentario, con el propósito de asegurar la eficiencia, la inocuidad del producto, el cumplimiento normativo y la mejora continua de las operaciones.

2. Gestión legal

La gestión legal de NUTRITIVE COUNTRY S.A, comprende el conjunto de trámites, procedimientos y acciones necesarias para asegurar el establecimiento formal de la empresa y su funcionamiento dentro del marco jurídico vigente en Nicaragua. Esta gestión constituye la base para operar con seguridad jurídica, proteger los intereses patrimoniales de los socios y establecer relaciones formales, transparentes y confiables con proveedores, clientes, instituciones públicas y otros actores del entorno empresarial.

La empresa se encuentra sujeta a las disposiciones del Código de Comercio, que regula la constitución y operación de las sociedades mercantiles en el país. Asimismo, su actividad productiva orientada a la elaboración de alimentos, específicamente enchiladitas de soya horneadas requiere el cumplimiento de normativas sanitarias y de inocuidad alimentaria establecidas por el Ministerio de Salud (MINSA), así como diversas Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses (NTON) relacionadas con buenas prácticas de manufactura, etiquetado, manipulación de alimentos y condiciones mínimas para la industria alimentaria.

Dentro de su gestión legal también se consideran las obligaciones derivadas de la Ley de Concertación Tributaria (Ley 822), laboral (Ley 185, Código del Trabajo) y de la Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley 618), sin desarrollar aún estas obligaciones, dado que serán explicadas en un apartado posterior. Este marco normativo establece lineamientos clave para el funcionamiento ordenado de la empresa y la protección de sus colaboradores.

Además, la gestión legal incluye todos los procesos de inscripción y formalización ante las instituciones correspondientes, tales como el Registro Mercantil, la Dirección General de Ingresos (DGI) para la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), la Alcaldía para licencias de operación, y el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) para la incorporación del personal una vez inicien las contrataciones. Del mismo modo, abarca la elaboración y registro de contratos comerciales, la protección de la marca comercial NOUNTRY, la actualización de permisos y cualquier otro trámite necesario para garantizar una operación completamente lícita y regulada.

2.1. Constitución de la sociedad

ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO DOS (02) CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA Y ESTATUTOS.- En la ciudad de Managua, departamento de Managua, lugar de mi domicilio y residencia a las 03 de la tarde del día 18 de noviembre de dos mil veinticinco; Ante mí, YERALD RAMÓN LUMBÍ, Abogado y Notario de la República Nicaragua, debidamente autorizada por la Corte Suprema de Justicia, para cartular en el quinquenio que expira el quince de junio del año dos mil veintiséis, comparecen los señores: MARIA ESTHER GALLO MEDINA, mayor de edad, soltera, de este domicilio, quien se identifica con Cédula de Identidad nicaragüense número: cero, cero, uno, guion, tres, cero, cero, cuatro, cero, tres, guion, diez, cero, dos, cinco,"G" (001-300403-1025G) y FRANCISCO ORTIZ OLIVAS , mayor de edad, casado, de este domicilio,acreditándose con la cédula de identidad correspondiente y yo la Notario doy fe de haber tenido a la vista las originales y de que tienen a mi juicio, la capacidad legal necesaria para contratar y obligarse especialmente para el otorgamiento de este acto, en el que proceden en su propio nombre e interés. Exponen los comparecientes en su referido carácter y dicen PRIMERA: (DENOMINACION Y DOMICILIO DE LA SOCIEDAD).- La Sociedad se denominará "NUTRITIVE COUNTRY, SOCIEDAD ANONIMA." pudiendo usarse la expresión "SOCIEDAD ANONIMA", en forma abreviada "NOUNTRY, S.A.", conocida comercialmente como "NOUNTRY". Escrita en cualquier tipo de letra y presentada en cualquier estilo o forma, la que tendrá derecho de registrarse en el registro de marcas, si la Junta General de Accionistas lo decidiere.- Tendrá su domicilio legal en esta ciudad de Managua, pero podrá establecer sucursales, agencias y oficinas en cualquier otra parte de la República de Nicaragua o fuera de ella.- Podrá cambiar su domicilio por decisión de la Junta General de Accionistas y de acuerdo con las leyes de la materia.- **SEGUNDA: (DURACION):** La duración de la Sociedad será de noventa y nueve (99) años, contados a partir de la firma de la presente Escritura Pública y podrá ser renovada con el acuerdo total de los socios.- **TERCERA: (OBJETO):** La Sociedad tendrá por objeto: La producción y comercialización de snacks saludables, así como otros productos agroindustriales derivados de cereales y leguminosas. Asimismo, podrá realizar el desarrollo, envasado, distribución y venta de productos alimenticios procesados al por mayor y al por menor.

También podrá ejecutar actividades complementarias como la manipulación, empaque, almacenamiento, logística, mercadeo, innovación y comercialización de alimentos, y cualquier otra actividad conexas o necesaria para el cumplimiento de su actividad económica principal, conforme a la legislación vigente. **CUARTA: (CAPITAL SOCIAL):** El capital social será la suma de TRESCIENTOS VEINTIÚN MIL CIENTO CORDOBAS (C\$321,100.00), divididos en MIL (1,000) ACCIONES Nominativas e inconvertibles al portador, con la facultad del endoso reunidas representen por lo menos un sesenta por ciento (60%) del capital social.- Las Juntas Generales podrán celebrarse en Nicaragua o fuera del país.- Las convocatorias para unas y otras se harán con quince días de anticipación por lo menos, por medio de avisos publicados en cualquier diario de circulación nacional, o citaciones individuales enviadas por carta certificada, fax, telegrama, correo electrónico o cualquier otro medio escrito, siendo obligación de la Junta de Directores enviar las convocatorias por carta aérea certificada o correo electrónico a los accionistas no residentes en Nicaragua.- Las convocatorias para las Juntas Generales Extraordinarias especificarán el objeto de la Junta respectiva y no podrán válidamente tomarse resoluciones sobre asuntos no especificados en ellas.- Para que las Juntas Generales Ordinarias o Extraordinarias puedan constituirse, es preciso que concurren a ella, por lo menos el sesenta por ciento (60%) de las acciones que integran el capital social.- Si por falta de quórum no pudiese constituirse la Junta en la fecha señalada en la primera citación, se hará una segunda convocatoria con las mismas formalidades dichas y habrá quórum con la presencia de cualquier número de accionistas que se hagan presentes.- Los socios que por cualquier motivo no puedan concurrir a una sesión de la Junta General de Accionistas, podrán hacerse representar mediante Apoderado en Escritura Pública, por carta, telegrama, o fax.- No obstante los requisitos expresados en esta cláusula para la debida convocatoria de las Juntas Generales de Accionistas, éstas serán válidas cuando se celebren con la asistencia o representación de todos los socios que sean dueños del total de las acciones, aunque no se hubieren llenado las formalidades dichas.- **SEXTA: (JUNTA DE DIRECTORES):** La Junta de Directores tendrá el manejo, dirección y administración de los negocios sociales con facultades de un apoderado generalísimo, y en consecuencia podrá ejecutar y llevar a cabo por medio del Presidente de la misma, de cualesquiera de sus miembros designados al efecto, o de

cualquier otro apoderado designado con ese propósito, cualquier acto o negociación que fuere decidido y aprobado por ella, salvo aquellos que de conformidad con las leyes vigentes, esta Escritura o los Estatutos, estén reservados a la Junta General de Accionistas.- La Junta de Directores se compondrá de Tres miembros, quienes desempeñarán las funciones de Presidente, tesorero y Secretario respectivamente.- La Junta General de Accionistas, podrá ampliar el número de miembros que integrarán la Junta de Directores, debiendo acordarlo, antes de proceder a su elección, debiendo además, señalar los cargos que desempeñarán los nuevos Directores así electos.- Serán electos los Directores, de entre los socios de la Sociedad, por la Junta General de Accionistas en la sesión correspondiente, con indicación de cargo.- Para tales efectos, se tendrá como accionista para ser electo Presidente y Secretario a cualquiera de los socios que tuviere acciones registradas en la Sociedad.- El Presidente y Secretario electo ejercerá sus funciones por un período de dos (2) años.- Los miembros de la Junta de Directores podrán ser reelectos una o más veces.- Caso de que no se eligieren oportunamente a los nuevos miembros de la Junta de Directores, legal para la transmisión como título valor, con un valor de MIL CORDOBAS NETOS (C\$ 1,000.00), cada una.-

QUINTA: (JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS): La más alta autoridad de la Sociedad es la Junta General de Accionistas, cuyos acuerdos y resoluciones serán obligatorios para todos los socios, siempre que se hubiere dictado en la forma establecida por esta Escritura y en los Estatutos que se emitirán.- Las Juntas Generales serán Ordinarias o Extraordinarias celebrándose las primeras una vez al año, en la época en que señalen los Estatutos y las segundas, cuando lo acuerde la Junta de Directores, o cuando lo pidan por escrito cualquiera de los socios con expresión de objeto y causa, accionistas cuyas participaciones continuarán en sus funciones los que estuvieren en ejercicio, hasta que se verifique la nueva elección y tomen posesión de sus cargos los nuevos miembros electos.- En caso de vacante por revocación del nombramiento, renuncia, muerte o incapacidad civil, la Junta General de Accionistas elegirá a la persona que habrá de sustituir al que cause la vacante para completar el período para que éste fue electo.- Las sesiones de la Junta de Directores se celebrarán cuando sean convocadas por el Presidente o el que haga sus veces, con quince (15) días de anticipación.- Los miembros de la Junta de Directores podrán hacerse representar por poder cuando no puedan asistir

a las sesiones en persona, por medio de otro Director.- Dichas sesiones podrán celebrarse dentro o fuera de la República de Nicaragua.- El quórum en la Junta de Directores se formará con la presencia del total de sus miembros.- En el caso que se aumentare el número de Directores, el quórum se constituirá con la mayoría simple del número de miembros que la compongan.- **SEPTIMA: (CONCURRENCIA MEDIANTE PODER):** El poder mediante el cual se pueden hacer representar los socios en la Junta General de Accionistas y los Directores en las sesiones de la Junta de Directores, puede ser abierto a todas las Juntas Generales de Accionistas y sesiones de la Junta de Directores o referido a una determinada Junta General de Accionistas o sesión de la Junta de Directores y en este último caso, el poderdante podrá dar al apoderado instrucciones precisas y concretas de como votar en relación a los asuntos a tratar, tanto en las Juntas Generales de Accionistas, como en las sesiones de la Junta de Directores.- **OCTAVA: (VIGILANCIA):** La vigilancia de la Administración Social estará confiada a un vigilante.- Dicho vigilante podrá ser accionista o no y será electo por la Junta General de Accionistas en su primera convocatoria después de constituida la sociedad con las formalidades establecidas para los miembros de la Junta de Directores y para un período similar, el que podrá ser reelecto o nombrar un nuevo vigilante.- **NOVENA: (ADMINISTRADOR):** La Junta de Directores podrá designar un Administrador, quien ejercerá la administración inmediata de los negocios y operaciones de la Sociedad, sujeto a las instrucciones que reciba de dicha Junta y bajo su dirección, siendo sus atribuciones y deberes los que establezcan los Estatutos.- **DECIMA: (SOCIOS FUNDADORES):** Los socios fundadores declaran expresamente que no se reservan ninguna ventaja, privilegios ni derechos particulares.- No hay acciones remuneratorias.- **DECIMA-PRIMERA: (CONTABILIDAD, BALANCES Y DIVIDENDOS):** La Sociedad llevará todos los libros necesarios, habida consideración de la naturaleza de los negocios a que se dedicará y de acuerdo a lo preceptuado por la ley.- El ejercicio económico de la Sociedad será el que establezca la ley.- Los Balances se formarán anualmente junto con los Estados Anuales de Ganancias y Pérdidas y serán presentados para su examen, modificación y aprobación de la Junta General de Accionistas en su primera sesión ordinaria de cada año posterior al cierre del ejercicio fiscal.- La Junta General decretará, si lo cree conveniente, los dividendos a pagar y la forma en que éstos deberán ser pagados, pudiendo delegar esta última decisión en

la Junta de Directores.- **DECIMA - SEGUNDA: (RESOLUCIONES):** Los acuerdos de las Juntas Generales de Accionistas, deberán ser tomados en reuniones de primera convocatoria con un mínimo de un sesenta por ciento (60%) de votos favorables; en reuniones de segunda convocatoria con un mínimo de un cincuenta y uno por ciento (51%) de votos favorables.- Los acuerdos de la Junta de Directores deberán ser tomados por la mayoría de votos presentes y en caso de empate el Presidente decidirá con doble voto.- Se requiere la presencia personal o por medio de apoderado de propietario de acciones que representen las tres cuartas partes del capital social y el voto favorable por lo menos del sesenta por ciento (60%) del capital social, para resolver lo siguiente: a) Disolución anticipada de la Sociedad; b) Prórroga de su duración; c) Fusión con otra sociedad; d) Reducción del capital social; e) Reintegro o aumento del mismo; f) Cambio del objeto de la Sociedad; y g) Cualesquiera otra modificación al presente acto constitutivo.- **DECIMA-TERCERA: (FONDO DE RESERVA):** Se destinará a la constitución de un Fondo de Reserva una cantidad no inferior a la vigésima parte de las ganancias líquidas anuales de la Sociedad hasta que dicho Fondo represente, por lo menos, la décima parte del capital social.- El Fondo de Reserva habrá de reintegrarse cuantas veces se hallare reducido por cualquier causa.- La Junta de Directores podrá crear otras reservas que crea convenientes además de las aquí estipuladas.- **DECIMA-CUARTA: (REPRESENTACION):** Sin perjuicio de los poderes que la Junta de Directores confiera, tendrá la representación de la Sociedad el Presidente de dicha Junta quien tendrá las facultades de un apoderado generalísimo, para todos los asuntos o negocios, ya sean judiciales o extrajudiciales, administrativos, contenciosos administrativos, de comercio, criminales, de policía o de cualquier otro orden, pudiendo otorgar cualquier tipo de poder a terceros.- Necesitará del acuerdo de la Junta de Directores para vender, hipotecar y de cualquier manera enajenar los bienes inmuebles de la Sociedad y dar en prenda los bienes muebles de la misma.- En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente, la representación con todas sus atribuciones, corresponderá al Vice presidente, para mientras se elige el nuevo Presidente, en la última circunstancia señalada.- **DECIMA-QUINTA: (DISOLUCION Y LIQUIDACION):** La Sociedad terminará en cualquiera de los casos previstos en las leyes mercantiles de la República, con las modificaciones que se establezcan en los Estatutos.- Disuelta la Sociedad se procederá

acto seguido a la liquidación, sujetándose a las disposiciones legales pertinentes y a las regulaciones que establezcan los Estatutos.- Los liquidadores tendrán las facultades que las leyes les confieren y la que los Estatutos o la Junta General de Accionistas les atribuyan.- **DECIMA-SEXTA: (CLAUSULA ARBITRAL):** Los litigios que pudieran surgir entre los accionistas entre sí o entre los accionistas y los órganos administradores de la Sociedad en relación con la administración social, con los derechos de los socios o con la interpretación de la presente Escritura y de los Estatutos, serán necesariamente decididos por arbitramento de amigables componedores, nombrados por las partes en disputa y de acuerdo con lo que se establezca en los Estatutos, el idioma será el español y la legislación la vigente en nuestro sistema jurídico Nicaragüense, de conformidad a la Ley de Mediación y Arbitraje, Ley número Quinientos cuarentas (540) y sus reformas vigentes al momento que se suscite el conflicto societario.- **DECIMA-SEPTIMA: (SUSCRIPCION Y APOORTE DE CAPITAL):** Los socios suscriben y pagan cada uno el siguiente número de acciones: El socio MARIA ESTHER GALLO MEDINA, suscribe y paga CINCUENTA (90) acciones, con valor de MIL CÓRDOBAS NETOS (C\$ 1,000.00) cada una, para un total de DOSCIENTOS NOVENTA Y UN MIL SESENTA (C\$ 291,060.00); el socio FRANCISCO ORTIZ OLIVAS, suscribe y paga CINCUENTA (10) acciones, con valor de MIL CÓRDOBAS NETOS (C\$ 1,000.00) cada una, para un total de TREINTA Y DOS MIL TRESCIENTOS CUARENTA (C\$ 32,340.00) , formando así el CIEN POR CIENTO (100%) del aporte al capital social.- Los socios limitan su responsabilidad frente a tercero, al monto de sus respectivos aportes de capital.- El transferimiento de las acciones en relación a la Sociedad y en relación a tercero, se tendrá por definitivo mediante el endoso y su correspondiente inscripción en el Libro de Registro de Acciones y mientras dicha inscripción no se hubiere verificado, la acción se reputará para todos los efectos legales, en manos del anterior tenedor.- **DECIMA-OCTAVA: (ESTATUTOS):** Siendo los exponentes los únicos socios con acciones suscritas y pagadas, se constituyen en Junta General de Accionistas y emiten los siguientes Estatutos por los que también se regirá la Sociedad, dando todos y cada uno de ellos su expresa aprobación de la siguiente manera: Estatutos de: “NUTRITIVE COUNTRY, SOCIEDAD ANONIMA”: Capítulo Primero: Cambio de Domicilio.- Artículo Uno: En caso de cambio del domicilio legal se dará aviso al público con quince (15) días de anticipación

y se practicará la inscripción en el Registro correspondiente del nuevo domicilio.- Esta disposición regirá para el cambio de las sucursales que se abrieran.- Capítulo Segundo: De las Acciones y sus Transferencias.- Artículo Dos: Las acciones serán nominativas e inconvertibles al portador.- No habrán acciones remuneratorias.- Artículo Tres: Las acciones se firmarán por el Presidente y el Secretario de la Sociedad, debiendo contener su texto lo siguiente: Denominación de la Sociedad; lugar de su domicilio; la fecha de su constitución e inscripción en el Registro Mercantil; el importe del capital social y el número de acciones en que está dividido; el valor nominal del título; el nombre de la persona a quien se expide; el hecho de estar totalmente pagadas, la fecha de expedición y firmas.- En caso de emitir certificados que congloben a su vez varias acciones estos certificados deberán tener siempre las denominaciones requeridas y además el número de acciones que acreditan.- Artículo Cuatro: Mientras no se extiendan los títulos definitivos podrán librarse Resguardos o Certificados Provisionales que acrediten el derecho de los accionistas.- Artículo Cinco: Cuando un Resguardo o Certificado Provisional o una Acción o Certificado de Acciones se perdiere, estuviere sustancialmente mutilado, inutilizado o destruido, se publicará en cualquier diario de circulación nacional, la solicitud de reposición que el interesado hubiere hecho ante la Secretaría a fin de que quien se considere con derecho ocurra dentro de los treinta (30) días a hacerlo valer ante la Junta de Directores.- Este organismo decidirá sin recurso de ninguna clase y sin que haya lugar a reclamo judicial sobre el particular y procederá a la restitución del título extendiendo uno nuevo en el que se explicará ser duplicado, previa fianza del interesado para responder por cualquier cuestión relativa a la nueva expedición.- Al hacerse el registro del nuevo título se hará explicación en el libro respectivo quedando de hecho cancelado el original.- Capítulo Tercero: Junta General de Accionistas, sus Atribuciones.- Artículo Seis: Las Juntas Generales de Accionistas serán Ordinarias y Extraordinarias y se llevarán a cabo conforme lo previsto en la Escritura Social.- La Ordinaria, se convocará dentro de los primeros treinta días del año.- Artículo Siete: Todo acuerdo de la Junta General de Accionistas, así como las resoluciones que emita, para que sean válidas deberán hacerse constar en el Libro de Actas de la Sociedad, las que deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario.- Artículo Ocho: La Junta General de Accionistas tendrá las siguientes atribuciones: a) Elegir a los miembros de la Junta de

Directores, pudiendo aumentar el número de los miembros que la integrarán; b) Aprobar, reformar o improbar los actos y resoluciones de la Junta de Directores; c) Examinar, aprobar o improbar los Balances y Estados Financieros de la Sociedad; d) Tomar las medidas necesarias para aumentar el porcentaje a fin de reintegrar con mayor rapidez el Fondo de Reserva, cuando éste fuere disminuido; e) Emitir resoluciones sobre el informe del vigilante; f) La adquisición de acciones de la misma Sociedad, de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Comercio vigente; g) Resolver sobre la fusión o absorción de la Sociedad por otra persona jurídica y la participación de la misma, en otra sociedad, con idénticos o distintos fines a los de ella; h) Resolver sobre la disolución anticipada de la Sociedad; prórroga de su duración; reducción o aumento del capital social; cambio del objeto de la Sociedad, y cualesquiera otra modificación a los documentos constitutivos; e i) Ejercer las demás funciones que la ley, la Escritura Social y estos Estatutos le atribuyan.- Los puntos acordados en los incisos g) y h) que anteceden, solo podrán ser tratados y resueltos en Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas convocadas para tal efecto.- Capítulo Cuarto: De la Junta de Directores.- Artículo Nueve: La administración, dirección y manejo de los negocios sociales, estarán a cargo de la Junta de Directores.- Artículo Diez: El Presidente representará a la Sociedad, judicial y extrajudicialmente, con facultades de Apoderados General de Administración, con las limitaciones establecidas en la Escritura Social.- Artículo Once: En ausencia temporal del Presidente, ejercerá sus funciones con los mismos poderes y facultades el Secretario.- Artículo Doce: El Presidente ejercerá la vigilancia de todos los negocios sociales e inspeccionará cuando lo tenga a bien, los trabajos de la Sociedad.- Convocará a sesiones de la Junta de Directores y de la Junta General de Accionistas, de acuerdo a la Escritura Social y estos Estatutos; firmará conjuntamente con el Secretario las Actas de las sesiones de la Junta de Directores y de la Junta General de Accionistas; podrá abrir cuentas corrientes en cualquier institución bancaria del país y del extranjero y librar cheques contra las mismas, y desempeñará todas las demás funciones que la ley, la Escritura Social, estos Estatutos y los reglamentos y resoluciones sociales contemplen.- Artículo Trece: El Secretario será el órgano de comunicación de la Sociedad, de la Junta de Directores y de la Junta General de Accionistas; asentará las respectivas actas en el libro correspondiente y librárá toda clase de certificaciones de las mismas, las cuales pueden también ser

libradas por Notario Público y conservará en su poder el Libro de Actas.- Suscribirá y publicará todos los avisos convocatorios; firmará y remitirá las citaciones a los socios para las sesiones correspondientes, lo mismo que a los miembros de la Junta de Directores, sustituirá al Presidente en caso de ausencia temporal y en caso de ausencia definitiva, en este último caso, para mientras la Junta General de Accionistas elige un nuevo Presidente y desempeñará todas las demás funciones que la ley, la Escritura Social, estos Estatutos y los reglamentos y resoluciones sociales contemplen.- Artículo Catorce: Son atribuciones de la Junta de Directores: Convocar por Secretaría a Junta General de Accionistas y a las sesiones de la misma; emitir los Resguardos Provisionales o los Certificados Definitivos de acciones o cualquier repuesto de los mismos; supervisar la marcha de los negocios sociales; cumplir y hacer cumplir los contratos legalmente celebrados y las disposiciones, acuerdos y resoluciones de la Junta General de Accionistas de todo cuanto actuare; pasar oportunamente el Balance General al vigilante antes de someterlo a la Junta General de Accionistas y designar un Gerente General que bien puede ser uno de los accionistas si así lo creyere conveniente; nombrar apoderados generalísimos, generales, judiciales o especiales de la Sociedad, y en general, llevar a cabo todos los actos necesarios en el curso normal de los negocios.- Para todo acto fuera del curso normal de los negocios se requerirá la aprobación de la Junta General de Accionistas.- Artículo Quince: El Administrador, quien no será accionista, de acuerdo con la Escritura Social y estos Estatutos, tendrá las siguientes obligaciones: Administrar los negocios sociales según lo ordenado previamente por la Junta de directores; nombrar los empleados inferiores; vigilar que la contabilidad se lleve de acuerdo con la ley y la Escritura Social; celebrar los contratos que ordene la Junta de Directores; formular y someter a la Junta de Directores los Balances periódicos, rindiendo todo informe que le solicite aquel organismo; efectuar las compras necesarias para los negocios sociales y vender los artículos de la Sociedad si ha sido ordenado por la Junta de Directores; rendir los informes y hacer las sugerencias que se consideren oportunas.- Capítulo Quinto: Reducción y Aumento de Capital; Modificación y Disolución de la Sociedad.- Artículo Dieciséis: Para decretar reducción o aumento del capital social y para la modificación o disolución de la Sociedad, se requerirá la mayoría prevista en la ley y en la Escritura Social, debiendo librarse certificación literal del acta de la Junta General de Accionistas,

por Secretaría o por Notario Público, para su inscripción en los Registros respectivos, sin necesidad de otorgar instrumento público, salvo para el caso de disolución de la Sociedad, en la cual deberá otorgarse la correspondiente escritura pública.- La disolución y liquidación de la Sociedad se hará de conformidad, con lo establecido en la ley de la materia.- Capítulo Sexto: Arbitramento.- Artículo Diecisiete: Los litigios o desavenencias que pudieren surgir entre los socios o entre éstos y los organismos sociales, en relación con la administración social, con los derechos de los socios o con la interpretación del pacto social, serán necesariamente dirimidos por arbitramento de amigables componedores, nombrados por las partes en discordia de conformidad a la Ley de Mediación y Arbitraje vigente.- Artículo Dieciocho: Las partes en discordia una vez planteado el diferendo, deberán nombrar dentro del plazo de diez (10) días, un árbitro cada una.- Dichos árbitros antes de entrar a conocer del asunto objeto del arbitramento y dentro de los diez (10) días siguientes de haber tomado posesión de sus cargos, nombrarán un tercer arbitrador para que dirima la discordia que pudiere surgir entre ellos.- Los dos árbitros o el tercero en su caso, deberán dictar su laudo sobre el asunto discutido, dentro del plazo de treinta (30) días contados de la toma de posesión de cada uno.- Si los árbitros no designaren el tercer árbitro, dentro del plazo estipulado con anterioridad, cualquiera de las partes podrá solicitar su designación, a uno de los Jueces del Distrito para lo Civil de Managua, siendo competente para ello, el primero ante quien se hubiere formulado solicitud en tal sentido.- Del fallo final que se dicte en el procedimiento arbitral, no habrá recurso alguno, pues todos se entienden renunciados.- Si sólo una de las partes nombrare el árbitro, éste será competente para dirimir la discordia.- En esta forma quedan aprobados los Estatutos de “NUTRITIVE COUNTRY, SOCIEDAD ANONIMA”.-

DECIMANOVENA: (DISPOSICION TRANSITORIA): En este mismo acto, los accionistas de la Sociedad “NUTRITIVE COUNTRY, SOCIEDAD ANONIMA”, después de haber constituido los Estatutos proceden en forma unánime a elegir la Junta de Directores que regirá los destinos de la Sociedad durante el primer período de dos (2) años, nombrándose en este acto al Presidente, tesorero y al Secretario, eligiéndose por la Junta General de Accionistas verificada en este acto, al socio MARIA ESTHER GALLO MEDINA,, como Presidente, tesorero JOSE DAVID REYES y secretario FRANCISCO ORTIZ OLIVAS.- Así se expresaron los comparecientes, bien instruidos por mí la Notario,

acerca del objeto, valor y trascendencia legales de este acto; del de las cláusulas generales, que aseguran la validez de este instrumento; del de las renunciaciones, que en concreto han hecho, y del de las cláusulas especiales, que envuelven renunciaciones y estipulaciones implícitas y explícitas y de lo relativo a su inscripción en el Registro competente.- Leído que fue por mí la Notario, todo lo escrito íntegramente a los comparecientes, aquellos expresaron su conformidad, ratificando su contenido, sin hacerle alteración, ni modificación alguna, firman todos junto conmigo que doy fe de todo lo relacionado.

2.2. Obligaciones tributarias de la empresa

La operación formal de NUTRITIVE COUNTRY S.A., como sociedad anónima dedicada a la producción de alimentos, requiere el cumplimiento de una serie de obligaciones legales y tributarias establecidas por el marco normativo de Nicaragua. Estas obligaciones garantizan la validez jurídica de la empresa, su adecuada inscripción ante las entidades del Estado, la correcta administración fiscal y el cumplimiento de regulaciones específicas vinculadas con la actividad alimentaria.

2.2.1. Registro ante la Dirección General de Ingresos

La inscripción en la DGI es el procedimiento más importante para que la empresa obtenga su Número de Identificación Tributaria (RUC) y quede habilitada para emitir facturas, declarar impuestos y realizar actividades económicas formales.

Requisitos obligatorios:

- Carta de solicitud dirigida al Administrador de Rentas.
- Formulario de inscripción proporcionado por la DGI.
- Fotocopia certificada del Acta Constitutiva y los Estatutos inscritos en el Registro Mercantil.
- Cédula de identidad del representante legal.
- Si el trámite lo realiza un tercero: carta poder simple o poder especial y copia de su cédula.

- Comprobante del domicilio fiscal (recibo de agua, luz, teléfono o contrato de arrendamiento).
- Copia de la cédula de todos los socios accionistas.
- Pago del arancel del **1 % del capital**.

Una vez inscrita, la empresa debe cumplir periódicamente con las siguientes declaraciones:

- Pago del IR anual (Impuesto sobre la Renta)
- Retenciones definitivas
- Declaración mensual de impuestos

2.2.2. Registro Mercantil

Este registro es indispensable para que la empresa adquiera personalidad jurídica y pueda operar como NUTRITIVE COUNTRY S.A., adquiriendo personalidad jurídica para contratar, emitir acciones y desarrollar operaciones económicas.

Documentación requerida:

- Escritura Pública de Constitución de la Sociedad.
- Solicitud de inscripción como comerciante en papel sellado.
- Copia de cédula del representante legal.
- Libros contables obligatorios:
 - Diario
 - Mayor
 - Actas
 - Registro de Acciones
- Poder General de Administración del representante legal.

2.2.3. Registro ante la Alcaldía Municipal

La inscripción en la Alcaldía es un paso esencial para que la empresa pueda ejercer actividades económicas dentro del municipio. A través de este proceso, se obtiene la matrícula municipal, documento que autoriza su funcionamiento y permite la determinación de los impuestos municipales como el Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI) y el Impuesto de Matrícula.

Requisitos:

- Fotocopia de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia del RUC asignado por la DGI.
- Carta poder (cuando el trámite lo realiza un tercero).
- Copia certificada del Acta Constitutiva inscrita en el Registro Mercantil.
- Copia de las primeras páginas de los libros Diario y Mayor inscritos.
- Formulario de apertura de matrícula municipal.
- Comprobante de anticipo de matrícula (posteriormente acreditado).
- Documentación que acredite el domicilio del local comercial (recibo de servicios básicos o contrato de arrendamiento).

2.2.4. Registro ante el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS)

Toda empresa que contrate personal debe registrarse ante el INSS para cumplir con las obligaciones laborales establecidas por la Ley de Seguridad Social, Decreto No. 974 y sus reformas. La inscripción de NUTRITIVE COUNTRY S.A. permite reportar trabajadores, realizar cotizaciones mensuales, garantizar prestaciones sociales y habilitar automáticamente el registro ante INATEC.

Requisitos:

- Fotocopia del Acta Constitutiva inscrita.
- Identificación del representante legal.
- Número RUC de la empresa.
- Planilla inicial con los datos personales de los trabajadores.

- Contratos de trabajo (si ya están suscritos).
- Dirección exacta del centro de trabajo.

Aportes establecidos:

- Empresa con menos de 50 trabajadores:
 - Aporte patronal: 21.50 %
 - Aporte laboral: 7 %
- Empresa con 50 trabajadores o más:
 - Aporte patronal: 22.50 %
 - Aporte laboral: 7 %

2.2.5. Registro de Marca ante el MIFIC

El registro de la marca comercial **NOUNTRY** ante el MIFIC garantiza la protección legal del nombre, logotipo y elementos gráficos que identifican a la empresa en el mercado. Este proceso asegura exclusividad en el uso del signo distintivo y evita su apropiación por terceros, conforme a la Ley 380 “Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos”.

Requisitos:

- Formulario oficial de solicitud de registro de marca o nombre comercial.
- Nombre, dirección y datos de identificación del solicitante.
- En caso de ser persona jurídica: domicilio legal y datos del representante.
- Nombre y datos del apoderado legal.
- Denominación de la marca, acompañada del diseño gráfico correspondiente.
- Etiquetas impresas con la reproducción del signo distintivo.
- Lista de los productos o servicios que protegerá la marca que se desea registrar, agrupados por clases conforme a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios, con indicación del número de cada clase
- Poder de representación para trámites de propiedad intelectual, cuando corresponda.

- Lista detallada de productos a los que se aplicará la marca.
- Firma del solicitante o apoderado.

2.2.6. Trámite de Registro Sanitario ante el MINSA

Como empresa dedicada a la elaboración de alimentos procesados, NUTRITIVE COUNTRY S.A. debe obtener el Registro Sanitario para sus productos. Este requisito garantiza que las enchiladitas de soya horneadas cumplan con estándares de inocuidad, composición y etiquetado según las Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses (NTON).

Requisitos para obtener el Registro Sanitario del producto:

- Formulario de solicitud de registro sanitario del MINSA, debidamente completado.
- Descripción técnica del producto: ingredientes, formulación, tabla nutricional y proceso productivo.
- Muestra del producto para análisis.
- Copia de Licencia Sanitaria vigente de la planta procesadora y/o titular del CLV.
- Etiqueta propuesta según NTON de etiquetado general y nutricional.
- Constancia del local donde opera la empresa (permiso municipal).
- Recibo de Pago de Solicitud C\$ 50.
- Comprobante de pago del arancel (C\$ 500).
- Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (cuando aplica).
- Inspección higiénico-sanitaria de la planta por parte del MINSA.

3. Estructura de la empresa

La estructura organizacional de NUTRITIVE COUNTRY S.A. constituye la columna vertebral para garantizar el funcionamiento eficiente de las áreas operativas, administrativas y comerciales. Dado que la empresa se dedica a la producción y comercialización de enchiladitas de soya horneadas, es esencial contar con una estructura clara y funcional que respalde la calidad, inocuidad y eficiencia administrativa, así como el cumplimiento de la normativa legal vigente.

La organización adopta un modelo lineal-funcional, caracterizado por cadenas de mando definidas, relaciones jerárquicas claras y distribución específica de responsabilidades. Este modelo permite un flujo de información eficiente, mejora la coordinación entre departamentos y facilita la supervisión directa, lo cual es crucial en el sector alimentario, donde los controles de producción, higiene y finanzas deben ser precisos. Además, la estructura propuesta soporta el crecimiento progresivo de la empresa, permitiendo la incorporación futura de departamentos como logística, mercadeo digital y administración ampliada conforme aumente la demanda.

Con esta estructura, se garantiza un entorno de trabajo ordenado y eficiente, donde cada colaborador comprende sus funciones, líneas de autoridad y contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa

3.1. Organigrama de la empresa

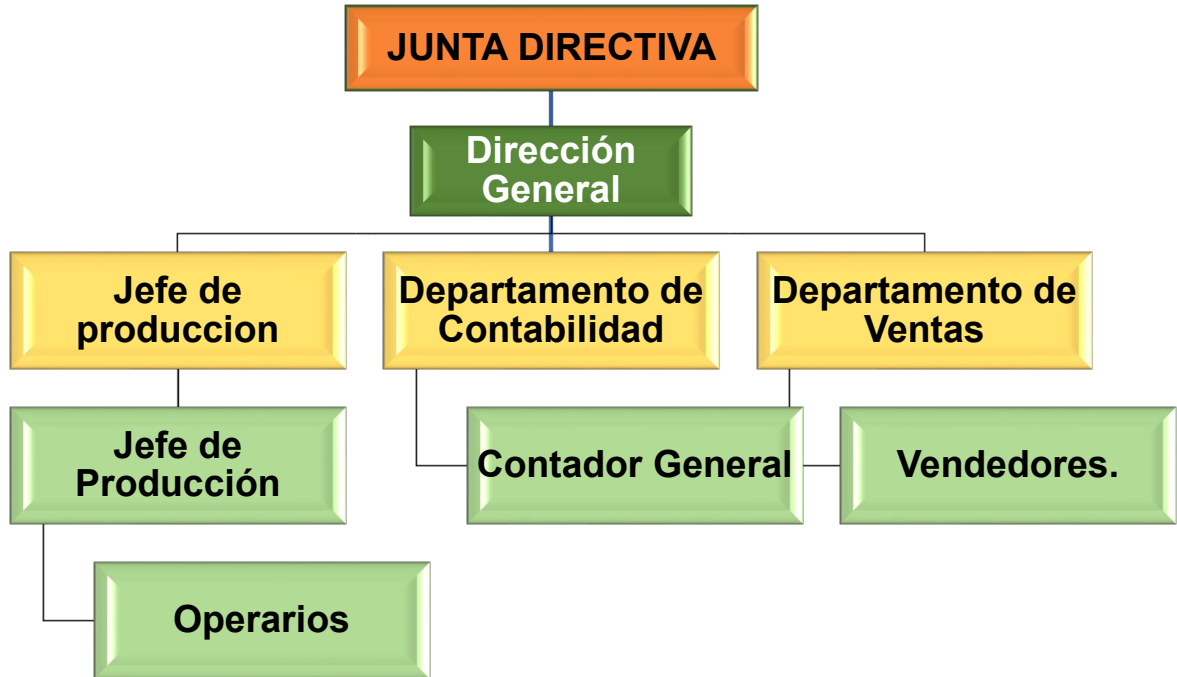
El organigrama inicial refleja la estructura básica necesaria para el arranque de operaciones, asegurando claridad en las responsabilidades y evitando duplicidad de funciones. Dentro de esta estructura, la Junta Directiva se ubica en la cúspide del organigrama, garantizando que las decisiones estratégicas se alineen con la misión, visión y objetivos de la empresa. La Junta supervisa el cumplimiento de políticas, presupuesto y normas, fortaleciendo el control operativo y la calidad de los productos.

Esta configuración permite iniciar operaciones con un control administrativo y productivo básico, garantizando la supervisión directa y la correcta asignación de responsabilidades.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

La empresa adopta un organigrama lineal-funcional conformado por tres áreas principales:

Ilustración 33- Organigrama Enchip's

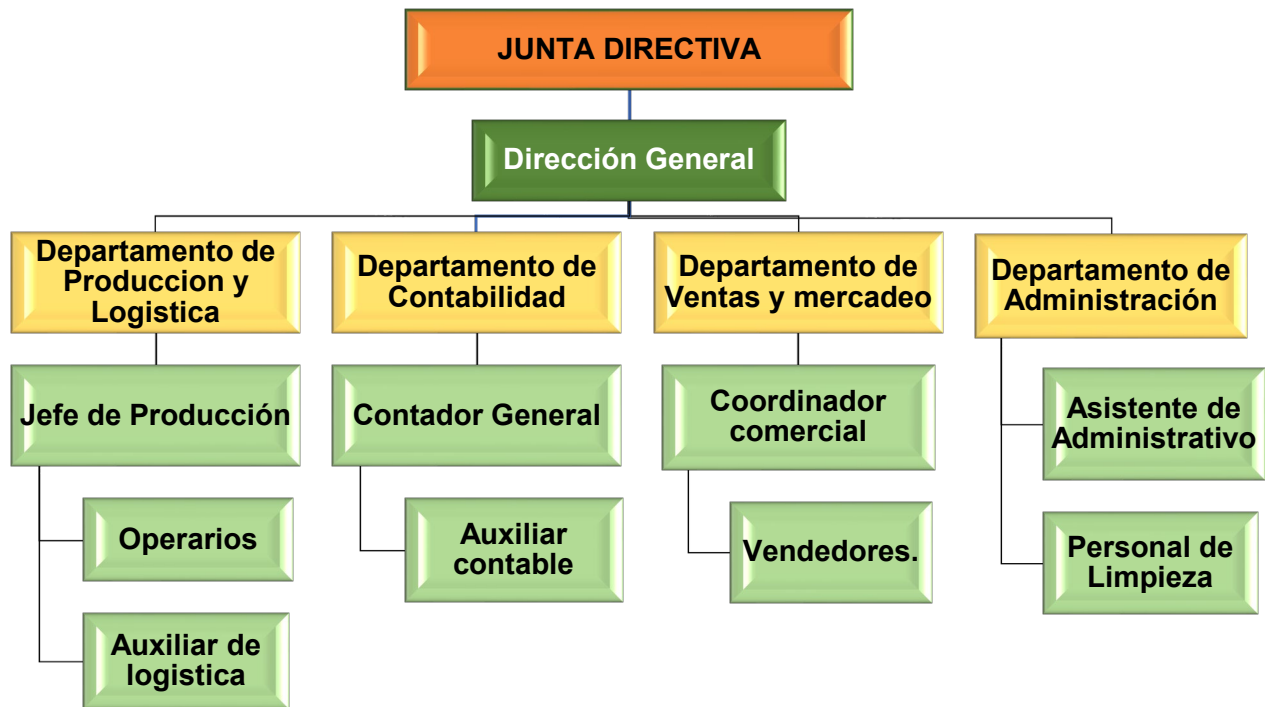


Fuente: Elaboración propia

El organigrama proyectado incorpora la escalabilidad de la plantilla, reflejando la planificación estratégica de recursos humanos en función del crecimiento operativo y comercial de la empresa. Según principios de gestión organizacional, el aumento de la capacidad productiva requiere la incorporación de nuevos operarios de producción, cuya contratación se vincula directamente con la apertura de nuevas estaciones de trabajo y la necesidad de mantener la eficiencia y la calidad en el proceso productivo.

De manera complementaria, la expansión de las metas de ventas y la diversificación de canales de distribución generan la necesidad de aumentar el número de vendedores y personal de distribución, asegurando que la empresa pueda satisfacer la demanda del mercado de manera oportuna y eficiente.

Ilustración 34-Organigrama Proyectado



Fuente: Elaboración propia

4. Método de selección y contratación de la empresa

El proceso de selección y contratación de personal está diseñado para garantizar la incorporación de colaboradores competentes, confiables y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Cada subproceso combina explicación narrativa con pasos detallados, asegurando claridad metodológica y rigor académico.

4.1. Identificación de necesidades de personal

En esta etapa se analiza cuidadosamente qué cargos son necesarios y cuántos empleados se requieren en cada área de la empresa. La Dirección General, en conjunto con los jefes de departamento, revisa el organigrama funcional y evalúa la carga de trabajo actual, considerando tanto las necesidades presentes como las proyecciones de producción y expansión. El objetivo es anticipar vacantes y evitar desajustes de personal que puedan afectar la eficiencia operativa. Los pasos prácticos incluyen:

- Analizar el organigrama para identificar vacantes existentes y sobrecargas de trabajo.
- Evaluar la carga de tareas en cada área: producción, logística, ventas y contabilidad.
- Prever necesidades futuras según ciclos de producción y expansión proyectada.
- Documentar los hallazgos en un informe de requerimientos de personal, detallando cargos, cantidad de empleados y perfil preliminar.

Esta combinación de análisis y documentación permite planificar de manera estratégica la incorporación de personal, asegurando que cada área cuente con los colaboradores necesarios.

4.2. Elaboración del perfil de puesto

Una vez identificadas las necesidades, se procede a definir con precisión las funciones y responsabilidades de cada puesto. Este subproceso establece las competencias técnicas y blandas necesarias, los requisitos académicos y la experiencia mínima, sirviendo como guía objetiva para evaluar candidatos. Los pasos clave son:

- Redactar una descripción detallada del puesto, incluyendo funciones y objetivos diarios.
- Establecer los requisitos académicos y experiencia mínima requerida.
- Identificar competencias técnicas y blandas necesarias para el desempeño.
- Revisar y aprobar el perfil con el jefe de departamento correspondiente.
- Publicar el perfil para guiar el proceso de reclutamiento.

El perfil del puesto actúa como marco de referencia que asegura que la selección sea objetiva y consistente, facilitando la posterior evaluación de los candidatos.

4.3. Reclutamiento de Candidatos

El reclutamiento busca atraer a candidatos calificados mediante canales tradicionales y digitales, garantizando transparencia e inclusión. La narrativa del proceso explica cómo se identifica al público objetivo y se gestionan las postulaciones. Los pasos prácticos son:

- Seleccionar los canales de difusión más adecuados (universidades, bolsas de trabajo, redes sociales, referencias internas).

- Publicar vacantes con perfil del puesto, beneficios y requisitos claros.
- Recibir y organizar solicitudes de manera sistemática.
- Realizar un filtro inicial para descartar candidatos que no cumplan requisitos mínimos.

Este subproceso asegura que solo los aspirantes con verdadero potencial continúen en el proceso, optimizando tiempo y recursos.

4.4. Preselección y Evaluación Inicial

Durante la preselección, se evalúan las competencias básicas de los candidatos y se verifica la información proporcionada. Este subproceso permite concentrar los recursos del equipo de selección en aquellos con mayor potencial. Los pasos incluyen:

- Revisar currículums, certificados académicos y referencias laborales.
- Aplicar cuestionarios o pruebas técnicas rápidas según el puesto.
- Verificar consistencia de la información proporcionada por el candidato.
- Seleccionar candidatos que cumplan con los criterios mínimos para la evaluación profunda.

Este procedimiento garantiza que la selección sea eficiente, objetiva y alineada con los perfiles requeridos.

4.5. Evaluación Profunda de Candidatos

En esta fase se realiza una evaluación exhaustiva de los aspirantes preseleccionados, combinando entrevistas, pruebas prácticas y, en algunos casos, evaluaciones psicométricas. El objetivo es medir competencias técnicas, actitudinales y capacidad de adaptación. Los pasos prácticos son:

- Realizar entrevistas estructuradas que aborden experiencia, motivación y habilidades.
- Aplicar pruebas prácticas simulando tareas reales del puesto:
 - Producción: manejo de materias primas, control de calidad, operación de equipos.

- Administrativo/contable: ejercicios de contabilidad, manejo de software y resolución de casos prácticos.
- Realizar pruebas psicométricas cuando sea necesario, evaluando habilidades interpersonales y capacidad de adaptación.
- Analizar resultados y generar lista de candidatos finalistas.

Este subproceso permite seleccionar a los candidatos más idóneos, asegurando compatibilidad con las competencias requeridas y la cultura organizacional.

4.6. Contratación y Formalización

Una vez seleccionados los candidatos, se procede a la formalización legal de su relación laboral. Este subproceso asegura que los empleados cuenten con derechos y beneficios legales. Los pasos incluyen:

- Comunicar formalmente la selección al candidato.
- Elaborar y firmar contrato laboral según la legislación nicaragüense.
- Registrar al empleado en el INSS.
- Entregar el manual del empleado y explicar derechos, obligaciones y políticas internas.

Este procedimiento protege tanto al trabajador como a la empresa, estableciendo una relación laboral transparente y segura.

4.7. Inducción y Capacitación Inicial

El subproceso final integra a los nuevos empleados al equipo y garantiza un desempeño óptimo desde el inicio. Durante la inducción, se presentan la misión, visión, valores y normas de la empresa, además de los procedimientos operativos y protocolos de seguridad. Los pasos incluyen:

- Presentar la empresa y explicar su misión, visión y valores.
- Capacitar sobre procedimientos internos, normas de higiene y seguridad.
- Enseñar el uso de equipos, manejo de materias primas y control de calidad.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

- Supervisar actividades iniciales, brindar retroalimentación y documentar desempeño.
- Registrar la finalización del programa de inducción.

Este subproceso asegura que los colaboradores comprendan sus funciones, contribuyan a la eficiencia operativa y mantengan los estándares de calidad.

5. Tabla de puestos y funciones

Tabla 38 - Proyección planilla inicial

PROYECCION MANO DE OBRA INICIAL				
Cargo	Salario mensual	Plazas	Total Anual	
Dirección General	25,000.00	1	C\$	300,000.00
Jefe de Producción	15,000.00	1	C\$	180,000.00
Operarios de Producción	10,000.00	1	C\$	120,000.00
Contador General	15,000.00	1	C\$	180,000.00
Vendedores	10,000.00	2	C\$	240,000.00
Total	75,000.00		C\$	1,020,000.00

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 39. Cargos y funciones

NOUNTRY® El sabor de cuidar tu salud. FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Director General	Nº Plaza		Todos los departamentos.
Salario:	25,000	1	Personal a Cargo:	
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Título universitario en Administración, Ingeniería Industrial, Contaduría o afines Experiencia mínima de 5 años en gestión de empresas Conocimientos en planificación estratégica, control financiero y gestión de producción.			Liderazgo	
			Visión estratégica	
			Toma de decisiones,	
			Comunicación efectiva,	
			Capacidad de análisis y resolución de problemas	
			Orientación a resultados y	
Propósito General				
Supervisar y coordinar todas las operaciones de la empresa, garantizando eficiencia en la producción, cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, optimización de recursos y crecimiento sostenible de la marca Nountry.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Definir la estrategia general de la empresa y los objetivos anuales de producción, ventas y administración.				
Aprobar y supervisar los planes de producción de EnChip's, asegurando que cada etapa cumpla con los estándares de calidad, seguridad alimentaria y cronograma establecido.				
Coordinar la integración de los departamentos, fomentando la comunicación efectiva y la resolución de conflictos internos.				
Evaluar el desempeño de los jefes de departamento y del personal clave, brindando retroalimentación y tomando decisiones estratégicas sobre contrataciones o ajustes operativos.				
Supervisar los recursos financieros y logísticos, aprobando inversiones en maquinaria, insumos o tecnología que incrementen la eficiencia de producción.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 40. Cargos y funciones

NOUNTRY® El sabor de cuidar tu salud. FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Jefe de Producción	Nº Plaza	Personal a Cargo:	Operarios, Auxiliar de Logística
Salario:	15,000.00	1		
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Ingeniería en alimentos, producción industrial o afines; Experiencia mínima de 3 años en procesos productivos; Conocimiento en buenas prácticas de manufactura (BPM) y control de calidad.			Organización	
			Liderazgo,	
			Resolución de problemas	
			Planificación de recursos	
			Supervisión de equipos y	
			Análisis de procesos productivos.	
Propósito General				
Coordinar y supervisar todo el proceso de producción de EnChip's, asegurando eficiencia, calidad e inocuidad, desde la recepción de materia prima hasta el despacho de productos terminados.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Planificar y organizar la producción diaria y semanal según demanda proyectada.				
Supervisar la recepción de insumos, verificando que cumplan estándares de calidad y documentación de proveedores.				
Coordinar preparación de masa, hidratación, sazonado, laminado, formado, horneado y enfriado, asegurando uniformidad en textura, color y sabor del producto.				
Implementar y supervisar protocolos de control de calidad en cada etapa productiva.				
Gestionar el uso de maquinaria, equipos y recursos humanos, asignando tareas a operarios de manera eficiente y segura.				
Coordinar con el Auxiliar de Logística el almacenamiento y distribución de productos, garantizando rotación PEPS y condiciones óptimas de conservación.				
Elaborar reportes de producción, incidencias y mejoras, proponiendo acciones correctivas cuando sea necesario.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 41. Cargos y funciones

<				
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 42 - Cargos y funciones

 FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Auxiliar de Logística	N° Plaza		
Salario:	12,500.00	1	Personal a Cargo:	Ninguno
Requisitos del puesto:		Aptitudes para el cargo:		
Bachillerato completo Experiencia en almacén y distribución Conocimientos básicos de inventario.		Organización		
		Planificación		
		Responsabilidad		
		Atención al detalle		
		Manejo de registros e inventario.		
Propósito General				
Gestionar almacenamiento, control de inventario y despacho de productos terminados garantizando su conservación y entrega oportuna.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Recepción y almacenamiento de productos terminados asegurando temperatura y humedad adecuadas. Registrar lotes, fechas y cantidad de productos para garantizar rotación PEPS. Preparar pedidos y coordinar rutas de distribución según planificación del departamento comercial. Colaborar con Jefe de Producción en control de stock y reportes de incidencias logísticas.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 43 - Cargos y funciones

 El sabor de cuidar tu salud. FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Contador General	Nº Plaza	Personal a Cargo:	Auxiliar Contable
Salario:	15,000	1		
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Título universitario en Contaduría Experiencia mínima de 3 años en contabilidad empresarial Conocimientos en normas contables nicaragüenses, control presupuestario y gestión de costos.			Organización	
			Análisis financiero	
			Atención al detalle	
			Ética profesional	
			Liderazgo y capacidad para trabajar bajo	
Propósito General				
Supervisar y controlar la contabilidad de la empresa, garantizando la correcta gestión financiera, la elaboración de informes precisos y la optimización de recursos.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Elaborar y supervisar los estados financieros, conciliaciones bancarias y reportes de producción.				
Controlar costos de producción de EnChip's, identificando oportunidades de ahorro y eficiencia.				
Supervisar al Auxiliar Contable en registros diarios, facturación y pagos de proveedores.				
Coordinar con la Dirección General la elaboración de presupuestos anuales, control de gastos y proyecciones financieras.				
Garantizar cumplimiento de obligaciones tributarias y presentación de informes contables ante entidades correspondientes.				
Implementar controles internos para asegurar la integridad de la información financiera.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 44 - Cargos y funciones

 FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Auxiliar Contable	N° Plaza		
Salario:	10,000.00	1	Personal a Cargo:	Ninguno
Requisitos del puesto:		Aptitudes para el cargo:		
Tecnico superior o estudiante universitario de contabilidad o carreras a fines. Conocimientos básicos en contabilidad Manejo de software contable.		Orden		
		Responsabilidad		
		Puntualidad		
		Manejo de información confidencial		
		Trabajo en equipo.		
Propósito General				
Apoyar en la gestión contable diaria de la empresa, registrando transacciones y colaborando en la elaboración de informes financieros precisos.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Registrar ingresos y egresos relacionados con producción y operaciones. Apoyar en control de inventarios y costos de materia prima y productos terminados. Preparar documentos para conciliaciones bancarias y pagos a proveedores. Asistir en la elaboración de reportes mensuales para el Contador General. Mantener archivo ordenado de documentación contable y financiera.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 45 - Cargos y funciones

N UNTRY ® El sabor de cuidar tu salud. FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Coordinador Comercial	N° Plaza		Vendedores
Salario:	13,000	1	Personal a Cargo:	
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Licenciatura en Administración, Marketing, Ventas o afines Experiencia mínima de 3 años en ventas y estrategias comerciales Conocimientos en planificación de rutas y mercado de alimentos.			Liderazgo	
			Negociación	
			Comunicación efectiva	
			Proactividad	
			Análisis de mercado	
			Orientación a resultados	
Propósito General				
Planificar, coordinar y supervisar la venta de productos EnChip's, desarrollando estrategias de mercadeo que incrementen la participación de la marca en el mercado.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Diseñar e implementar estrategias comerciales y de marketing para aumentar las ventas.				
Supervisar al equipo de vendedores, asignando rutas y objetivos de venta.				
Coordinar con Producción y Logística la disponibilidad de productos para cumplir la demanda.				
Analizar la competencia y tendencias del mercado, proponiendo mejoras en producto y promoción.				
Realizar reportes periódicos de ventas, metas alcanzadas y oportunidades de crecimiento.				
Gestionar relaciones con clientes clave y asegurar satisfacción del consumidor.				

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 46 - Cargos y funciones

 FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Vendedor	N° Plaza		
Salario:	10,000 + Comisión	3 - 5	Personal a Cargo:	Vendedores
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Experiencia en ventas de alimentos o consumo masivo Habilidades de comunicación y negociación.		Persistencia		
		Orientación al cliente		
		Responsabilidad		
		Proactividad.		
Propósito General				
Comercializar los productos EnChip's, garantizando su presencia en los puntos de venta y cumpliendo objetivos de venta asignados.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Ejecutar la venta directa de productos y seguimiento a clientes existentes.				
Asegurar la correcta rotación de productos y la reposición en puntos de venta.				
Recoger retroalimentación del cliente para mejorar el producto o servicio.				
Coordinar con Logística la entrega oportuna de pedidos.				
Mantener registro diario de ventas y reportar incidencias al Coordinador Comercial.				

Fuente: Elaboración propia 1

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 47 - Cargos y funciones

NOUNTRY® El sabor de cuidar tu salud.					FICHA DE PUESTO			
Cargo:	Asistente Administrativo	N° Plaza		Ninguno				
Salario:	11,000	1	Personal a Cargo:					
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:					
Tecnico superior en administracion o estudiante de Administracion de empresas o carreras a fines Experiencia mínima de 2 años en administración Conocimientos en gestión de documentación Archivo y coordinación de recursos.		Organización						
		Comunicación						
		Proactividad						
		Atención al detalle						
		Capacidad de planificación.						
Propósito General								
Apoyar en las labores administrativas generales de la empresa, coordinando documentación, recursos humanos y actividades internas.								
Descripción y Funciones del Cargo								
Gestionar correspondencia, documentación interna y archivo de registros.								
Coordinar actividades de mantenimiento y servicios internos, incluyendo limpieza y logística interna.								
Asistir en la elaboración de reportes administrativos y apoyo a dirección.								
Supervisar el cumplimiento de normas internas y apoyar en procedimientos operativos.								
Brindar apoyo en la coordinación de reuniones, agendas y reportes de desempeño.								

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 48 - Cargos y funciones

 FICHA DE PUESTO				
Cargo:	Personal de Limpieza	N° Plaza		
Salario:	10,000	1	Personal a Cargo:	Ninguno
Requisitos del puesto:			Aptitudes para el cargo:	
Experiencia mínima en limpieza industrial o de oficina Conocimientos básicos en higiene y seguridad laboral.		Responsabilidad		
		Disciplina		
		Puntualidad		
		Compromiso con normas de higiene.		
Propósito General				
Mantener las instalaciones limpias y en condiciones óptimas para garantizar la higiene, seguridad y bienestar de todos los empleados, así como la inocuidad de los productos.				
Descripción y Funciones del Cargo				
Limpieza de áreas de producción, oficinas, baños y zonas comunes.				
Retiro y disposición correcta de desechos y residuos industriales.				
Apoyar en la limpieza de equipos y utensilios de producción cuando sea necesario.				
Reportar cualquier anomalía que afecte la higiene o seguridad del área.				
Cumplir protocolos de limpieza y normas de seguridad alimentaria en zonas productivas.				

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusión

En este módulo, NUTRITIVE COUNTRY S.A. ha logrado establecer una estructura organizacional sólida y bien definida, con roles, responsabilidades y líneas de autoridad claras, que facilitan la coordinación entre las áreas administrativa, productiva y comercial. La implementación de políticas, procedimientos internos y manuales de funciones garantiza un funcionamiento eficiente y evita duplicidades, mientras que la gestión legal asegura que la empresa opere dentro del marco normativo de Nicaragua, protegiendo los intereses de los socios y fortaleciendo la confianza de clientes, proveedores e instituciones. La combinación de estos elementos permite un control operativo efectivo, asegurando calidad, inocuidad de los productos y cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.

Asimismo, la empresa se encuentra preparada para crecer de manera ordenada y sostenible. La planificación del personal, la definición de perfiles de puestos y el organigrama proyectado permiten incorporar nuevos colaboradores y adaptarse a aumentos en la producción y expansión de mercados.

XI. FINANZAS

1. Objetivos

1.1. General

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto EnChip's, mediante el análisis de los costos, la determinación del precio, el financiamiento requerido, los flujos de efectivo y los estados financieros proyectados.

1.2. Específicos

- Identificar los principales costos y gastos del proyecto, mediante la construcción de una matriz general de costos, reflejando la estructura financiera del proceso productivo y administrativo.
- Determinar el precio de venta del producto, con base en el análisis de costos y el cálculo del punto de equilibrio, garantizando la cobertura de los costos y un margen de rentabilidad adecuado.
- Analizar las necesidades de financiamiento externo del proyecto, evaluando montos, condiciones y su impacto financiero, facilitando el inicio y crecimiento de las operaciones.
- Elaborar los estados financieros y el flujo de efectivo proyectados, utilizando indicadores financieros como el VAN, la TIR y el análisis costo-beneficio, comprobando la rentabilidad y factibilidad económica del plan de negocios.

2. Identificación de los principales costos y gastos

En este apartado se identifican los principales costos y gastos del proyecto considerando tanto la inversión inicial como los costos operativos necesarios para el funcionamiento del negocio. Se incluyen los montos destinados a maquinaria, equipo menor, mobiliario, bodega, insumos, mano de obra y gastos preoperativos, los cuales conforman la estructura económica básica para iniciar las operaciones.

Esta información permite tener una visión general de la inversión requerida y de los costos que se generan de forma recurrente, lo que facilita el análisis del punto de equilibrio, la definición del precio de venta y la proyección de los flujos de efectivo de manera más clara y ordenada

Tabla 49 - Resumen inversión inicial

INVERSION INICIAL NOUNTRY	
Inversión	Monto
Alquiler	C\$ 12,818.51
Inversión en maquinaria	C\$ 60,500.00
Inversión en equipo menor	C\$ 37,790.00
Mobiliario y equipo de oficina	C\$ 125,900.00
Bodega de almacenamiento	C\$ 31,700.00
Insumos y mano de obra	C\$ 89,694.56
Gastos preoperativos	C\$ 69,694.36
Inversión Total	C\$ 428,097.42

Fuente: Elaboración propia

Para apoyar la planificación financiera y la toma de decisiones, se elabora una matriz general de costos que permite clasificar los costos directos, indirectos y de producción, así como calcular el costo unitario del producto. Esta matriz sirve como una herramienta de apoyo para evaluar la rentabilidad del proyecto y el uso adecuado de los recursos disponibles.

2.1. Construcción de la matriz general de costos

La hoja de costos mensuales de producción permite identificar con claridad cómo se distribuyen los gastos asociados al proceso productivo. Según Horngren, Datar y Rajan (2012), “el costo de manufactura se clasifica en tres categorías: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Esta estructura permite a la gerencia determinar el costo unitario de producción, el cual es vital para la fijación de precios y el control de inventarios”. Bajo esta premisa, los materiales directos de EnChip's, entre los que destacan la harina de soya, el aceite y las especias, representan la mayor parte del costo total, debido a que son insumos esenciales y de consumo constante en la elaboración de las enchiladitas. Esto indica que el comportamiento del costo de producción está fuertemente influenciado por el volumen fabricado y por las variaciones en el precio de estos insumos.

Por otro lado, los materiales indirectos, como bolsas y etiquetas, aunque tienen un menor peso dentro del costo total, son necesarios para la presentación y comercialización del producto final, por lo que deben ser considerados dentro del costo unitario. La mano de obra agrupa las actividades relacionadas con el control de insumos, la preparación, la cocción, la estabilización y el empaque del producto, reflejando el costo del personal que participa directamente en la transformación de la materia prima.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 50 - Costos de Producción Enchips

 NOUTRITIVE COUNTRY S.A. HOJA DE COSTOS COSTOS MENSUALES DE PRODUCCION ENCHIPS EXPRESADO EN C\$ 				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/TOTAL
Materiales directos:				C\$ -
Harina de soya	kg	8452	C\$ 9.00	C\$ 76,068.00
Achiote	Lb	450	C\$ 25.00	C\$ 11,250.00
Sal	Lb	72	C\$ 18.00	C\$ 1,296.00
Ajo en polvo	Und	96	C\$ 20.00	C\$ 1,920.00
Pimienta negra	Lb	25.5	C\$ 28.00	C\$ 714.00
Aceite de Palma	Lt	250	C\$ 60.00	C\$ 15,000.00
Materiales indirectos :				C\$ -
Bolsa		11520	C\$ 0.36	C\$ 4,147.20
Etiqueta		11520	C\$ 0.60	C\$ 6,912.00
total				C\$ 117,307.20
II. MANO DE OBRA		Dias	Costo unitario	Costo total
Servicio de control de insumos		30	C\$ 183.33	C\$ 5,499.90
Servicio preparación y		30	C\$ 258.33	C\$ 7,749.90
Servicio decocción y estabilización		30	C\$ 275.00	C\$ 8,250.00
Servicio de empaque,		30	C\$ 116.68	C\$ 3,500.40
Total mano de obra				C\$ 25,000.20
III. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN				
Prestaciones Sociales (DTM, VAC, INDEM)				C\$ 6,250.05
Cuota Patronal				C\$ 5,375.04
INATEC				C\$ 500.00
Agua potable		30	C\$ 48.00	C\$ 1,440.00
Energia Electrica		30	C\$ 34.00	C\$ 1,020.00
Gas	25 Lb	4	C\$ 425.00	C\$ 1,700.00
Depreciacion de Maquinas de Produccion				C\$ 1,536.67
Alquiler				C\$ 8,332.03
Total costo				C\$ 26,153.79
TOTAL COSTOS Y GASTOS				C\$ 168,461.19
Unidades Producidas				11,520.00
Costo unitario de enchiladitas de Soya				C\$ 14.62

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

La integración de todos los costos asociados al proceso productivo permite determinar un costo unitario de producción de C\$ 14.62 por enchiladita de soya. Este valor representa el costo promedio que la empresa incurre para producir una unidad del producto, además permite establecer un precio de venta adecuado, asegurar la cobertura de los costos totales y analizar el punto de equilibrio del negocio.

2.2. Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite identificar la cantidad mínima de unidades se deben vender para cubrir todos sus costos, sin generar pérdidas ni utilidades. El análisis del punto de equilibrio, definido por Hansen y Mowen (2021) como el volumen de ventas donde los ingresos totales igualan a los costos totales, es una herramienta de planeación financiera que identifica el margen de seguridad de la empresa.

Los costos fijos son aquellos que no cambian con el nivel de producción y deben pagarse, aunque no haya producción. En el proyecto, estos costos corresponden principalmente a los costos indirectos de producción, como prestaciones sociales, cuotas patronales, servicios básicos, depreciación de maquinaria y alquiler del local.

Tabla 51. Punto de Equilibrio

MATRIZ - PUNTO DE EQUILIBRIO	
$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{PRECIO DE VENTA - COSTO DE VENTA}$	VALORES
COSTOS FIJOS	26,153.79
PRECIO DE VENTA	24.85
MARGEN DE UTILIDAD	10.23
COSTO DE VENTA UNITARIO	14.62
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	2,556.58
PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	63,530.96

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio del proyecto indica que, con costos fijos de C\$ 26,153.79, un precio de venta unitario de C\$ 24.85 y un costo de venta unitario de C\$ 14.62, es necesario

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

vender 2,556.58 unidades mensuales para cubrir todos los costos del negocio. Asimismo, el punto de equilibrio monetario, estimado en C\$ 63,530.96, refleja el ingreso mínimo requerido para mantener la estabilidad financiera del proyecto.

Sin embargo, este punto de equilibrio operativo no incluye todos los egresos reales del negocio. Para que la empresa funcione de manera completa como Sociedad Anónima, también debe cubrir gastos administrativos, salarios de gerencia y vendedores, gastos de ventas y el presupuesto de marketing anual de C\$ 60,000, además de obligaciones financieras. Al considerar todos estos pagos, el egreso mensual total asciende a C\$ 284,122.67, lo que eleva el volumen necesario de ventas a 11,434 unidades mensuales.

Tabla 52. Punto de equilibrio operativo

Indicador	Resultado
Egreso mensual total	284,122.67
Punto de equilibrio	11,434
Ventas proyectadas	11,520
Margen de seguridad	87 unidades (≈1%)

Fuente: Elaboración propia

Esta diferencia se explica porque el proyecto no está diseñado solo para que la planta produzca, sino para posicionar la marca EnChip's en el mercado nacional desde el primer año. Aunque el margen de seguridad inicial es ajustado, la proyección de ventas de 11,520 unidades mensuales, la capacidad instalada y la estrategia comercial permiten cubrir los egresos y sostener el crecimiento del negocio de forma realista y ordenada.

3. Cálculo de precio (En base a costos)

El precio de venta de las enchiladitas de soya se define considerando los costos de producción y un margen de utilidad que asegure la rentabilidad del proyecto. Partiendo del costo unitario de producción, que incluye materiales, mano de obra y costos indirectos, se añade un margen de ganancia para cubrir los costos fijos y generar beneficios. De esta forma, se obtiene un precio de venta que permite alcanzar el punto de equilibrio y asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 53 - Cálculo de precio de venta

Concepto	Valor (C\$)
Materiales directos	117,307.20
Mano de obra directa	25,000.20
Costos indirectos de fabricación	26,153.79
Total, de costos de producción	168,461.19
Unidades producidas	11,520
Costo unitario de producción	14.62
Precio de venta unitario	24.85
Margen de utilidad por unidad	10.23
Margen de utilidad (%)	70%

Fuente: Elaboración propia

A partir del costo unitario de producción de C\$ 14.62, se define un precio de venta de C\$ 24.85 por unidad, incorporando un margen de utilidad de C\$ 10.22, equivalente al 70 % del costo. Este margen proporciona un espacio financiero suficiente para sostener la operación y responder a variaciones en los costos o en el nivel de ventas.

El cálculo del precio basado en costos permite establecer un valor de venta coherente con la estructura productiva del proyecto, asegurando que cada unidad comercializada contribuya de manera directa a la estabilidad financiera y al crecimiento del negocio.

4. Cálculo de financiamiento externo

Para la puesta en marcha del proyecto EnChip's se requiere una estructura de financiamiento que permita cubrir la inversión inicial y garantizar el inicio adecuado de las operaciones. Esta estructura combina recursos provenientes de financiamiento externo y aportes de capital, con el fin de distribuir el riesgo financiero y asegurar la disponibilidad de fondos para los activos productivos y las necesidades operativas del negocio.

La inversión total se organiza según el tipo de gasto, incluyendo alquiler, equipos, capital de trabajo y gastos preoperativos, y se financia mediante un préstamo de largo plazo y aportes de capital. El financiamiento externo se destina principalmente a la adquisición de maquinaria y mobiliario, mientras que los recursos propios cubren el capital de trabajo y otros gastos necesarios para el funcionamiento inicial de la empresa

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 54 - Estructura de financiamiento

 NOUTRITIVE COUNTRY SA 						
Estructura de Financiamiento						
CONCEPTO	INVERSION TOTAL	FONDOS PROPIOS	FINANCIAMIENTO			
	Monto		PRÉSTAMOS	BONOS	ACC COMUNES	ACC PREFERENTES
Alquiler						
Alquiler	C\$ 12,818.51				C\$ 12,818.51	
Total Alquiler de Local	C\$ 12,818.51					
Equipos						
Maquinaria de Producción	C\$ 60,500.00		C\$ 60,500.00		C\$ -	
Herramientas	C\$ 37,790.00				C\$ 37,790.00	
Mobiliario y Equipo de Oficina	C\$ 125,900.00		C\$ 125,900.00		C\$ -	
Total Equipos	C\$ 224,190.00					
Almacén	C\$ 31,700.00				C\$ 31,700.00	
Capital Trabajo	C\$ 89,694.56				C\$ 89,694.56	
Total Capital de Trabajo	C\$ 89,694.56					
Gastos Preoperativos	C\$ 69,694.36				C\$ 69,694.36	
Total Gastos Preoperativos	C\$ 69,694.36					
Efectivo	C\$ -				C\$ 79,402.58	
Totales:	C\$ 428,097.42	C\$ -	C\$ 186,400.00	C\$ -	C\$ 321,100.00	C\$ -

Aporte	C\$ -
Financiamiento	C\$ 186,400.00
Bonos	C\$ -
Acciones	C\$ 321,100.00
Total	C\$ 507,500.00

Fuente: Elaboración propia

La estructura de financiamiento del proyecto EnChip's combina recursos obtenidos mediante financiamiento externo y aportes de capital, con el objetivo de cubrir la inversión total requerida para iniciar operaciones. Del monto total de inversión, C\$ 186,400.00 corresponden a un préstamo de largo plazo, destinado principalmente a la adquisición de maquinaria de producción y mobiliario, mientras que el resto se cubre mediante aportes de capital.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

El préstamo fue estructurado a un plazo de cuatro años, con una tasa de interés anual del 15 % y una cuota anual constante de C\$ 62,488.29. El plan de amortización muestra una reducción del saldo del préstamo, donde en los primeros años se paga una mayor proporción de intereses y, conforme avanza el período, aumenta la amortización del principal hasta cancelar totalmente la deuda en el último año. Esta estructura permite a la empresa cumplir con sus obligaciones financieras sin afectar significativamente su liquidez, ya que las cuotas se distribuyen de manera equilibrada a lo largo del tiempo.

Tabla 55 - Amortización del financiamiento

Amortización del Préstamo a Largo Plazo					
Años	Cuota		Intereses		Saldo
					C\$ 186,400.00
2026	C\$	62,488.29	C\$	25,842.88	C\$ 149,754.59
2027	C\$	62,488.29	C\$	19,864.39	C\$ 107,130.69
2028	C\$	62,488.29	C\$	12,959.41	C\$ 57,601.81
2029	C\$	62,488.29	C\$	4,886.49	C\$ 0.00
2030	C\$	-			
	C\$	249,953.17	C\$	63,553.17	C\$ 186,400.00

Préstamo	C\$	186,400.00
Tasa	C\$	0.15
Periodo	C\$	4.00
Cuota	C\$	62,488.29

Fuente: Elaboración propia

5. Construcción del flujo de efectivo

El flujo de efectivo es una herramienta financiera fundamental que permite analizar la capacidad del proyecto EnChip's para generar y administrar recursos monetarios a lo largo del tiempo. A través de este análisis se identifican los ingresos y egresos derivados de las operaciones, así como los movimientos asociados al financiamiento, lo que facilita la evaluación de la liquidez, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones económicas del proyecto.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

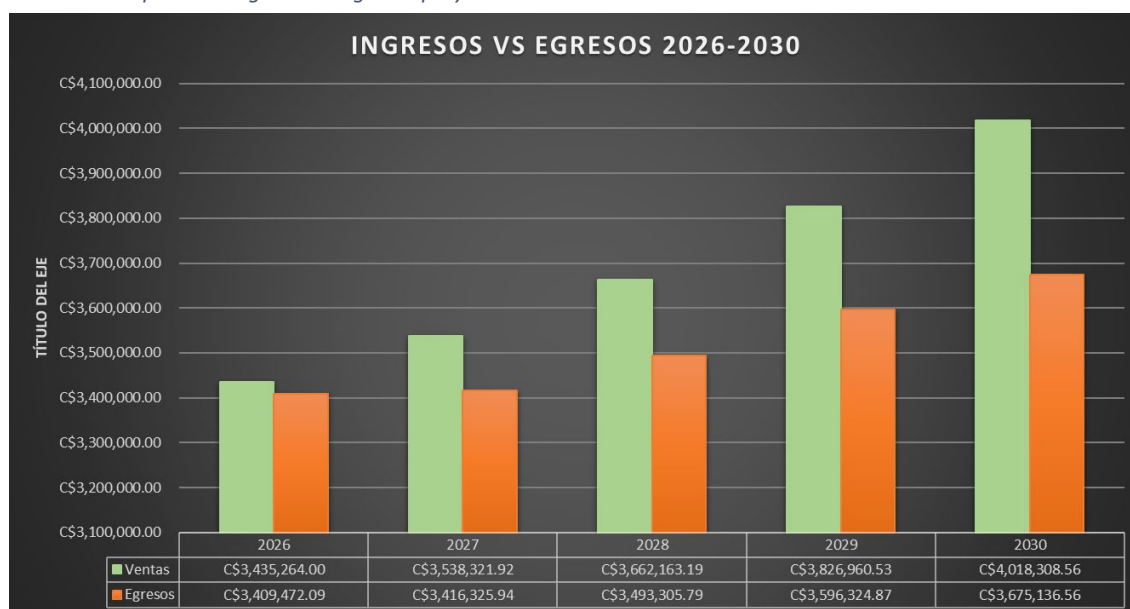
El flujo de efectivo mensual en el mes 0, la empresa recibe C\$ 507,500.00, provenientes de la aportación de los socios por C\$ 321,100.00 y del financiamiento externo por C\$ 186,400.00, recursos destinados a cubrir la inversión inicial del proyecto. ([Ver anexo 2](#))

A partir de enero, los ingresos por ventas de contado ascienden a C\$ 286,272.00 mensuales, generando un total anual de C\$ 3,435,264.00. Durante este período, los egresos incluyen costos de materia prima, mano de obra, gastos operativos y obligaciones fiscales, alcanzando C\$ 324,813.51 en enero, debido a gastos iniciales no recurrentes, lo que genera un flujo negativo de C\$ 38,541.51 en ese mes.

Desde febrero hasta diciembre, los egresos mensuales se estabilizan en C\$ 280,423.51, mientras que los ingresos se mantienen constantes, lo que permite obtener un flujo neto positivo mensual de C\$ 5,848.49. Como resultado, al cierre del año se alcanza un flujo neto acumulado de C\$ 25,791.91, evidenciando que la operación del negocio es capaz de cubrir sus costos y el pago anual del financiamiento externo por C\$ 62,488.29.

En el flujo de efectivo proyectado, se observa una tendencia de crecimiento sostenido. El Año 1 presenta un flujo neto de C\$ 25,791.91, el Año 2 de C\$ 121,995.98, el Año 3 de C\$ 168,857.40, el Año 4 de C\$ 230,635.66 y el Año 5 de C\$ 343,172.00.

Ilustración 35 - Comparativo ingresos vs egresos proyectados



Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 56 - Flujo de efectivo proyectado 2026-2030

 NOUTRITIVE COUNTRY S.A. FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO EXPRESADO EN CÓRDOBAS NICARAGUENSES 						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS DE CONTADO		3,435,264.00	3,538,321.92	3,662,163.19	3,826,960.53	4,018,308.56
APORTACION DE LOS SOCIOS	321,100.00					
FINANCIAMIENTO EXTERNO	186,400.00					
EGRESO		3,409,472.09	3,416,325.94	3,493,305.79	3,596,324.87	3,675,136.56
MATERIA PRIMA		1,407,686.40	1,449,916.99	1,500,664.09	1,568,193.97	1,646,603.67
GASTO DE BASURA		9,000.00	9,090.00	9,226.35	9,410.88	9,740.26
RENOVACION MATRICULA / AVAL AMBIENTAL		600.00	606.00	615.09	627.39	649.35
GASTO ALMA 1%		34,352.64	34,696.17	35,216.61	35,920.94	37,178.17
ANTICIPO DE 1% DGI		34,352.64	34,696.17	35,216.61	35,920.94	37,178.17
SALARIO		1,020,000.00	1,020,000.00	1,035,300.00	1,056,006.00	1,092,966.21
VACACIONES		84,999.96	84,999.96	86,274.96	88,000.46	91,080.47
INDENIZACION		84,999.96	84,999.96	86,274.96	88,000.46	91,080.47
AGUINALDO		84,999.96	84,999.96	86,274.96	88,000.46	91,080.47
INSS PATRONAL		219,300.00	219,300.00	222,589.50	227,041.29	234,987.74
INATEC		20,400.00	20,400.00	20,706.00	21,120.12	21,859.32
ARRIENDO		153,822.06	153,822.06	153,822.06	153,822.06	153,822.06
SERVICIOS BASICOS		-	-	-	-	-
AGUA		17,277.60	17,450.38	17,712.13	18,066.37	18,698.70
LUZ		12,242.58	12,365.01	12,550.48	12,801.49	13,249.54
INTERNET		16,260.00	16,260.00	16,260.00	16,260.00	16,260.00
OTROS GASTO		-	-	-	-	-
GAS		15,300.00	15,759.00	16,310.57	17,044.54	17,896.77
COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		18,000.00	18,180.00	18,452.70	18,821.75	19,480.52
COMPRA DE INSUMO DE LIMPIEZA		9,600.00	9,696.00	9,841.44	10,038.27	10,389.61
PUBLICIDAD Y CAMAPAÑA DE PROMOCIONES		60,000.00	60,600.00	61,509.00	62,739.18	64,935.05
GASTO LEGAL		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
PAGO DE FINANCIAMIENTO EXTERNO		62,488.29	62,488.29	62,488.29	62,488.29	-
FLUJO NETO	- 507,500.00	25,791.91	121,995.98	168,857.40	230,635.66	343,172.00

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

6. Elaboración de Estados Financieros

La elaboración de los estados financieros tiene como finalidad presentar, de manera ordenada y comprensible, la situación económica y financiera inicial de la empresa. Estos estados constituyen una herramienta fundamental para evaluar la estructura de los activos, las obligaciones asumidas y el capital aportado, permitiendo analizar la capacidad financiera del proyecto y respaldar la toma de decisiones administrativas y financieras.

6.1. Balance General Inicial

Tabla 57 - Estado de situación financiero inicial

NOUTRITIVE COUNTRY S.A			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INICIAL			
(Expresado en Córdoba)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Efectivo en Caja	C\$ 79,402.58	Prestamos por Pagar L/P	C\$ 186,400.00
Efectivo en Bancos	C\$ 54,695.86		
Inventario de Suministros	C\$ 117,307.20	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	C\$ 186,400.00
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	C\$ 251,405.64		
ACTIVO NO CORRIENTE		TOTAL DE PASIVO	C\$ 186,400.00
Propiedad Planta y Equipo			
Mobiliario y Equipos de Oficina	C\$ 125,900.00		
Maquinaria Industrial	C\$ 60,500.00	PATRIMONIO	
		Capital Social	C\$ 321,100.00
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos Pre-Operativos	C\$ 69,694.36		
		TOTAL DE CAPITAL	C\$ 321,100.00
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	C\$ 256,094.36		
TOTAL ACTIVO	C\$ 507,500.00	PASIVO + PATRIMONIO	C\$ 507,500.00

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

6.2. Balance General Proyectado

Tabla 58 - Estado de situación financiero proyectado

NOUTRITIVE COUNTRY SA						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
(Expresado en Córdobas)						
	0 AÑO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
ACTIVOS CORRIENTE						
Caja	C\$ 79,402.58	C\$ 17,176.32	C\$ 28,306.58	C\$ 21,972.98	C\$ 19,134.80	C\$ 28,128.16
Bancos	C\$ 54,695.86	C\$1,605,814.40	C\$1,457,185.45	C\$1,460,459.14	C\$1,526,039.53	C\$1,354,496.69
Inventario	C\$ 117,307.20	C\$1,407,686.40	C\$1,478,070.72	C\$1,551,974.26	C\$1,629,572.97	C\$1,792,530.27
Anticipo Ir		C\$ 34,352.64	C\$ 34,696.17	C\$ 35,216.61	C\$ 35,920.94	C\$ 37,178.17
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	C\$ 251,405.64	C\$3,065,029.76	C\$2,998,258.92	C\$3,069,622.99	C\$3,210,668.24	C\$3,212,333.29
NO CORRIENTE						
Maquinaria Industrial	C\$ 60,500.00	C\$ 60,500.00	C\$ 60,500.00	C\$ 60,500.00	C\$ 60,500.00	C\$ 60,500.00
Equipo de Oficina	C\$ 125,900.00	C\$ 125,900.00	C\$ 125,900.00	C\$ 125,900.00	C\$ 125,900.00	C\$ 125,900.00
Depreciacion Acumulada		-C\$ 53,090.00	-C\$ 106,180.00	-C\$ 122,070.00	-C\$ 137,960.00	-C\$ 153,850.00
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos Pre-Operativos	C\$ 69,694.36	C\$ 69,694.36	C\$ 69,694.36	C\$ 69,694.36		
Amortizacion Acumulada		-C\$ 23,231.45	-C\$ 46,462.90	-C\$ 69,694.36	C\$ -	C\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	C\$ 256,094.36	C\$ 179,772.90	C\$ 103,451.45	C\$ 64,330.00	C\$ 48,440.00	C\$ 32,550.00
TOTAL ACTIVO	C\$ 507,500.00	C\$3,244,802.66	C\$3,101,710.37	C\$3,133,952.99	C\$3,259,108.24	C\$3,244,883.29
PASIVOS CORRIENTES						
Proveedores de bienes y servicios		C\$2,225,299.56	C\$2,015,984.76	C\$1,918,617.18	C\$1,893,169.60	C\$1,544,865.95
Impuestos Municipales		C\$ 43,952.64	C\$ 44,392.17	C\$ 45,058.05	C\$ 45,959.21	C\$ 47,567.78
IR salario		C\$ 44,390.00	C\$ 44,390.00	C\$ 45,055.85	C\$ 45,956.97	C\$ 47,565.46
IR por pagar		C\$ 2,564.11	C\$ 17,542.42	C\$ 29,764.46	C\$ 47,812.65	C\$ 93,580.18
Provisiones de beneficios de trabajadores		C\$ 254,999.88	C\$ 254,999.88	C\$ 258,824.88	C\$ 264,001.38	C\$ 273,241.42
Intereses por pagar		C\$25,842.88	C\$19,864.39	C\$12,959.41	C\$4,886.49	C\$0.00
Alquiler		C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06
TOTAL PASIVO CORRIENTE	C\$ -	C\$2,750,871.13	C\$2,550,995.68	C\$2,464,101.89	C\$2,455,608.36	C\$2,160,642.86
PASIVO NO CORRIENTES						
Préstamo x pagar L/P	C\$ 186,400.00	C\$149,754.59	C\$107,130.69	C\$57,601.81	C\$0.00	C\$ -
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTES	C\$ 186,400.00	C\$149,754.59	C\$ 107,130.69	C\$ 57,601.81	C\$ -	C\$ -
TOTAL DE PASIVO	C\$ 186,400.00	C\$2,900,625.72	C\$2,658,126.37	C\$2,521,703.70	C\$2,455,608.36	C\$2,160,642.86
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	C\$ 321,100.00	C\$ 321,100.00	C\$ 321,100.00	C\$ 321,100.00	C\$ 321,100.00	C\$ 321,100.00
Utilidades Retenidas		C\$ -	C\$ 23,076.95	C\$ 122,484.00	C\$ 291,149.29	C\$ 482,399.88
Utilidad del ejercicio		C\$ 23,076.95	C\$ 99,407.05	C\$ 168,665.29	C\$ 191,250.60	C\$ 280,740.55
TOTAL CAPITAL CONTABLE	C\$ 321,100.00	C\$ 344,176.95	C\$ 443,584.00	C\$ 612,249.29	C\$ 803,499.89	C\$1,084,240.44
TOTAL PASIVO + CAPITAL	C\$ 507,500.00	C\$3,244,802.67	C\$3,101,710.37	C\$3,133,952.99	C\$3,259,108.24	C\$3,244,883.30
Total Activo - Pasivo : Capital	-C\$ 0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de evaluar la evolución financiera de NOUTRITIVE COUNTRY S.A., se realizó un análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera proyectado para un período de cinco años. Este análisis permite identificar la estructura de los activos, pasivos y capital contable, así como las variaciones más relevantes a lo largo del tiempo. [\(VER ANEXOS 12 Y 13\).](#)

El análisis vertical muestra que la empresa mantiene una alta concentración de activos corrientes, representando entre el 94 % y 99 % del total de activos a lo largo del período. Esta estructura es coherente con un negocio de snacks de consumo masivo como EnChip's, donde la liquidez y la rotación del inventario son claves para sostener las operaciones y atender la demanda del mercado.

Dentro del activo corriente, el inventario y los saldos en bancos son las partidas más relevantes. El análisis vertical evidencia que el inventario incrementa su participación del 43 % al 55 %, mientras que el análisis horizontal confirma un crecimiento constante en valores absolutos, asociado al aumento proyectado de ventas y a la expansión de los puntos de distribución. Esto refleja una política de abastecimiento alineada con el crecimiento del negocio.

En cuanto a la estructura de financiamiento, el análisis vertical indica una alta participación del pasivo corriente en los primeros años, principalmente por proveedores, situación típica en empresas jóvenes. Sin embargo, el análisis horizontal muestra una reducción progresiva de estas obligaciones, así como la cancelación total del pasivo de largo plazo, lo que evidencia una mejora gradual en la liquidez, solvencia y capacidad de pago de la empresa.

Finalmente, el capital contable presenta un crecimiento sostenido tanto en términos porcentuales como absolutos. El análisis vertical refleja que su participación aumenta del 10.6 % al 33.4 %, mientras que el análisis horizontal confirma que este crecimiento se debe a la acumulación de utilidades retenidas y al incremento constante de la utilidad del ejercicio. En conjunto, el balance proyectado demuestra una evolución financiera sólida, ordenada y coherente con la estrategia de crecimiento planteada.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

6.3. Estado de Resultado Projectado

Tabla 59 - Estado de resultado proyectado

NOUTRITIVE COUNTRY SA					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO					
(Expresado en Córdoba)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ORDINARIOS					
VENTAS TOTALES	C\$ 3,435,264.00	C\$ 3,538,321.92	C\$ 3,662,163.19	C\$ 3,826,960.53	C\$ 4,018,308.56
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
VENTAS NETAS	C\$ 3,435,264.00	C\$ 3,538,321.92	C\$ 3,662,163.19	C\$ 3,826,960.53	C\$ 4,018,308.56
INGRESOS EXTRAORDINARIOS					
	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
INGRESOS NETOS EN EL MES	C\$ 3,435,264.00	C\$ 3,538,321.92	C\$ 3,662,163.19	C\$ 3,826,960.53	C\$ 4,018,308.56
COSTO DE VENTAS	C\$ 1,858,477.82	C\$ 1,875,310.62	C\$ 1,904,324.86	C\$ 2,009,154.28	C\$ 2,021,209.21
UTILIDAD BRUTA	C\$ 1,576,786.18	C\$ 1,663,011.30	C\$ 1,757,838.33	C\$ 1,817,806.25	C\$ 1,997,099.35
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTAS	C\$ 66,000.00	C\$ 66,600.00	C\$ 67,509.00	C\$ 68,739.18	C\$ 70,935.05
GASTO LEGAL	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00
OTROS SERVICIOS CONTRATADOS	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
PUBLICIDAD	C\$ 60,000.00	C\$ 60,600.00	C\$ 61,509.00	C\$ 62,739.18	C\$ 64,935.05
GASTOS DE ADMINISTRACION	C\$ 1,459,302.24	C\$ 1,459,597.44	C\$ 1,478,940.17	C\$ 1,505,117.33	C\$ 1,551,843.57
SALARIO	C\$ 1,020,000.00	C\$ 1,020,000.00	C\$ 1,035,300.00	C\$ 1,056,006.00	C\$ 1,092,966.21
INSS PATRONAL	C\$ 219,300.00	C\$ 219,300.00	C\$ 222,589.50	C\$ 227,041.29	C\$ 234,987.74
INATEC	C\$ 20,400.00	C\$ 20,400.00	C\$ 20,706.00	C\$ 21,120.12	C\$ 21,859.32
ARRIENDO	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06	C\$ 153,822.06
AGUA	C\$ 17,277.60	C\$ 17,450.38	C\$ 17,712.13	C\$ 18,066.37	C\$ 18,698.70
LUZ	C\$ 12,242.58	C\$ 12,365.01	C\$ 12,550.48	C\$ 12,801.49	C\$ 13,249.54
INTERNET	C\$ 16,260.00	C\$ 16,260.00	C\$ 16,260.00	C\$ 16,260.00	C\$ 16,260.00
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	C\$ 1,525,302.24	C\$ 1,526,197.44	C\$ 1,546,449.17	C\$ 1,573,856.51	C\$ 1,622,778.62
GASTOS FINANCIEROS	C\$ 25,842.88	C\$ 19,864.39	C\$ 12,959.41	C\$ 4,886.49	C\$ -
OTROS GRASTOS		C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	C\$ 25,842.88	C\$ 19,864.39	C\$ 12,959.41	C\$ 4,886.49	C\$ -
COSTOS Y GASTOS NETOS EN EL PERIODO	C\$ 3,409,622.94	C\$ 3,421,372.45	C\$ 3,463,733.44	C\$ 3,587,897.28	C\$ 3,643,987.83
UTILIDAD ANTES IR	C\$ 25,641.06	C\$ 116,949.47	C\$ 198,429.75	C\$ 239,063.25	C\$ 374,320.73
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	C\$ 2,564.11	C\$ 17,542.42	C\$ 29,764.46	C\$ 47,812.65	C\$ 93,580.18
GASTOS NO DEDUCIBLES	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	C\$ 23,076.95	C\$ 99,407.05	C\$ 168,665.29	C\$ 191,250.60	C\$ 280,740.55

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Elaboración propia

El análisis vertical permite desglosar la composición interna del Estado de Resultados, evaluando la eficiencia de la estructura de costos y gastos en relación con las ventas totales de EnChip's. Este examen identifica cómo cada córdoba generado se distribuye entre la operación, los compromisos fiscales y la utilidad neta, validando la rentabilidad incremental del proyecto a lo largo de los cinco años.

El análisis vertical al Estado de Resultados muestra que las ventas netas representan el 100 % de los ingresos en todos los años, lo cual indica estabilidad en la generación de ingresos. El costo de ventas disminuye su peso porcentual, pasando de 54.1 % en el año 1 a 50.3 % en el año 5, lo que refleja una mejora en el control de costos y mayor eficiencia en la producción del snack. [\(VER ANEXO 14\)](#)

La utilidad bruta aumenta progresivamente, pasando de 45.9 % a 49.7 % de las ventas, lo cual evidencia que la empresa logra vender más sin aumentar los costos en la misma proporción. Los gastos de operación mantienen una participación elevada, aunque van reduciéndose de 43.1 % a 40.4 %, lo que indica un mejor aprovechamiento de los gastos administrativos y de ventas a medida que crece la empresa.

Desde el análisis horizontal, se observa un crecimiento constante de las ventas, que pasan de C\$ 3.43 millones en el año 1 a C\$ 4.02 millones en el año 5. Este incremento está alineado con la expansión gradual del negocio y el aumento de puntos de venta. Al mismo tiempo, los gastos crecen de forma controlada, lo que permite que la utilidad aumente año con año.

Finalmente, la utilidad del período muestra una evolución positiva, creciendo de C\$ 23,076.95 a C\$ 280,740.55, pasando de 0.7 % a 7.0 % de las ventas. Esto demuestra que el negocio se vuelve cada vez más rentable, mejora su margen de ganancia y logra cubrir sus costos, gastos e impuestos, confirmando que el proyecto es sostenible y financieramente viable en el mediano plazo.

7. Determinación de indicadores financieros básicos

La evaluación financiera del proyecto se realiza mediante indicadores que permiten medir su rentabilidad y capacidad para generar beneficios económicos a lo largo del tiempo. Como señala Baca Urbina (2013), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son los criterios de mayor aceptación para evaluar la rentabilidad de una inversión. El VAN mide la riqueza adicional que genera el proyecto en moneda actual, mientras que la TIR representa la tasa de crecimiento anual que se espera del capital invertido.

Para este análisis se consideran los flujos de efectivo proyectados para un período de cinco años, partiendo de una inversión inicial de C\$ 507,500.00. Asimismo, se utiliza un costo de capital promedio ponderado del 7.18% el cual representa la tasa mínima de rendimiento esperada por los inversionistas.

7.1. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto se obtiene al actualizar los flujos de efectivo futuros al costo de capital establecido y compararlos con la inversión inicial. El proyecto genera flujos positivos crecientes, iniciando con C\$ 25,791.91 en el primer año y alcanzando C\$ 343,172.00 en el quinto año. Como resultado de este cálculo, se obtiene un VAN positivo de C\$ 177,308.20, lo que indica que el proyecto recupera la inversión inicial y genera un excedente económico adicional. Un VAN mayor a cero demuestra que la inversión es financieramente aceptable y aporta valor a la empresa.

Tabla 60 - Valor actual neto

Año	Costos Totales	Beneficios Totales	Factor de actualización	Costos Actualizados	Beneficios Actualizados	Flujo neto de Efectivo
			7.18%			
-		C\$ -	C\$ 1.00	-	-	-C\$ 507,500.00
1.00	C\$ 3,409,472.09	C\$ 3,435,264.00	C\$ 0.93	C\$ 3,181,071.18	C\$ 3,205,135.29	C\$ 24,064.11
2.00	C\$ 3,416,325.94	C\$ 3,538,321.92	C\$ 0.87	C\$ 2,973,937.20	C\$ 3,080,135.61	C\$ 106,198.41
3.00	C\$ 3,493,305.79	C\$ 3,662,163.19	C\$ 0.81	C\$ 2,837,235.24	C\$ 2,974,379.88	C\$ 137,144.64
4.00	C\$ 3,596,324.87	C\$ 3,826,960.53	C\$ 0.76	C\$ 2,725,234.67	C\$ 2,900,006.51	C\$ 174,771.84
5.00	C\$ 3,675,136.56	C\$ 4,018,308.56	C\$ 0.71	C\$ 2,598,392.28	C\$ 2,841,021.49	C\$ 242,629.21
Total	17,590,565.25	18,481,018.20		14,315,870.57	15,000,678.77	177,308.20

Fuente: Elaboración propia

7.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 16.27 %, la cual representa la rentabilidad promedio anual que generan los flujos de efectivo. Al compararse con el costo de capital del 7.18 %, se observa que la TIR es superior, lo que significa que el proyecto produce un rendimiento mayor al mínimo requerido. Este resultado confirma que la inversión es rentable y que el proyecto puede enfrentar variaciones moderadas en los costos o ingresos sin perder su viabilidad financiera.

Tabla 61 - Resumen indicadores

CONCEPTOS FINANCIEROS	FACTOR	AÑOS	FLUJO
		0	- 507,500.00
		1	25,791.91
COSTO DEL CAPITAL PONDERADO	7.18%	2	121,995.98
		3	168,857.40
VAN	177,308.20	4	230,635.66
		5	343,172.00
TIR	16.27%		
PLAN DE INVERSION	507,500.00		
		TOT.FLUJO	382,952.95

Fuente: Elaboración propia

7.3. Análisis de Costo Beneficio

La Relación Beneficio–Costo se obtiene dividiendo el valor actual de los beneficios entre los costos del proyecto. Para el análisis se consideró un valor actual de los beneficios de C\$ 18,481,018.20 y un costo de C\$17,590,565.25.

$$RBC = \frac{\text{Beneficios Totales}}{\text{Costos Totales}} = \frac{C\$ 18,481,018.20}{C\$17,590,565.25}$$

$$RBC = 1.05$$

Este resultado significa que por cada C\$ 1.00 invertido, el proyecto genera C\$ 1.05 en beneficios económicos. Al ser mayor que 1, la Relación Beneficio–Costo confirma que los beneficios superan a los costos.

8. Análisis de Razones Financieras

Tabla 62 - Razones financieras de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ						
CAPITAL NETO DE TRABAJO						
Capital neto de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	A.C	3,065,029.76	2,998,258.92	3,069,622.99	3,210,668.24	3,212,333.29
	PC	2,750,871.13	2,550,995.68	2,464,101.89	2,455,608.36	2,160,642.86
		314,158.63	447,263.24	605,521.10	755,059.89	1,051,690.43
ÍNDICE DE SOLVENCIA						
Índice de solvencia = Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	A.C	3,065,029.76	2,998,258.92	3,069,622.99	3,210,668.24	3,212,333.29
	P.C	2,750,871.13	2,550,995.68	2,464,101.89	2,455,608.36	2,160,642.86
		1.11	1.18	1.25	1.31	1.49
PRUEBA ACIDA						
Prueba acida = Activo corriente - Inventario ÷ Pasivos corrientes		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	A.C	3,065,029.76	2,998,258.92	3,069,622.99	3,210,668.24	3,212,333.29
	INV	C\$ 1,407,686.40	C\$ 1,478,070.72	C\$ 1,551,974.26	C\$ 1,629,572.97	C\$ 1,792,530.27
	P.C	2,750,871.13	2,550,995.68	2,464,101.89	2,455,608.36	2,160,642.86
		0.60	0.60	0.62	0.64	0.66

Fuente: Elaboración propia

Las razones de liquidez muestran que la empresa puede cumplir sus compromisos de corto plazo. El capital neto de trabajo crece de C\$ 314,158.63 en el Año 1 a C\$ 1,051,690.43 en el Año 5, lo que indica que tiene más recursos disponibles para cubrir sus obligaciones. El índice de solvencia mejora de 1.11 a 1.49, lo que confirma que los activos corrientes superan los pasivos a corto plazo. Sin embargo, la prueba ácida es baja (0.60 a 0.66), indicando que la empresa depende de la venta de inventario para pagar sus deudas inmediatas, por lo que es importante mantener un buen ritmo de rotación del producto.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 63- Razones financieras de actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD						
ROTACION DE INVENTARIO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotacion de inventario = Costo de ventas ÷ Inventario	C.V	C\$ 1,858,477.82	C\$ 1,875,310.62	C\$ 1,904,324.86	C\$ 2,009,154.28	C\$ 2,021,209.21
	INV	C\$ 1,407,686.40	C\$ 1,478,070.72	C\$ 1,551,974.26	C\$ 1,629,572.97	C\$ 1,792,530.27
		1.32	1.27	1.23	1.23	1.13
ROTACION DE LOS ACTIVOS						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotacion de los activos = Ventas totales ÷ Activos Totales	V.T	C\$ 3,435,264.00	C\$ 3,538,321.92	C\$ 3,662,163.19	C\$ 3,826,960.53	C\$ 4,018,308.56
	A.T	C\$ 3,244,802.66	C\$ 3,101,710.37	C\$ 3,133,952.99	C\$ 3,259,108.24	C\$ 3,244,883.29
		1.06	1.14	1.17	1.17	1.24

Fuente: Elaboración propia

En las razones de actividad, la rotación de inventario baja un poco por el aumento de inventario, pero la rotación de activos sube de 1.06 a 1.24, lo que indica que la empresa está usando mejor sus recursos para generar ventas.

Tabla 64 - Razones financieras de endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	T.P	2,900,625.72	2,658,126.37	2,521,703.70	2,455,608.36	2,160,642.86
	T.A	3,244,802.66	3,101,710.37	3,133,952.99	3,259,108.24	3,244,883.29
		0.89	0.86	0.80	0.75	0.67
RAZÓN PASIVO CAPITAL						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón de apalancamiento = $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital Contable}}$	P.T	2,900,625.72	2,658,126.37	2,521,703.70	2,455,608.36	2,160,642.86
	Capital	344,176.95	443,584.00	612,249.29	803,499.89	1,084,240.44
		8.43	5.99	4.12	3.06	1.99

Fuente: Elaboración propia

En las razones de endeudamiento, el nivel de deuda sobre activos baja de 0.89 a 0.67 y el apalancamiento de 8.43 a 1.99, lo que indica que el negocio reduce progresivamente su dependencia de financiamiento externo y aumenta la participación del capital propio. Aunque el riesgo inicial es alto por el financiamiento externo de C\$ 186,400, el flujo de caja proyectado asegura pagos puntuales y reducción de deuda año con año.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Tabla 65 - Razones financieras de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD							
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto de Utilidad =	Utilidad Bruta	U. B	1,576,786.18	1,663,011.30	1,757,838.33	1,817,806.25	1,997,099.35
	Ventas	C.V	3,435,264.00	3,538,321.92	3,662,163.19	3,826,960.53	4,018,308.56
			0.46	0.47	0.48	0.48	0.50

Fuente: Elaboración propia

Por último, las razones de rentabilidad muestran que la empresa gana más por cada córdoba vendida. El margen bruto pasa del 46 % al 50 %, lo que indica mejor control de los costos y mayor eficiencia. En general, los indicadores muestran que la empresa es sólida, crece de manera estable y mantiene finanzas sanas.

9. Valoración Económica General del Plan

La valoración económica general del plan de negocios EnChip's permite determinar la viabilidad financiera del proyecto a partir del análisis de los costos, el precio de venta, el financiamiento, los estados financieros y los indicadores económicos.

El análisis de costos muestra que el proyecto cuenta con una estructura productiva definida y controlada. El costo unitario de producción se estima en C\$ 14.62, mientras que el precio de venta se establece en C\$ 24.85, lo que genera un margen suficiente para cubrir los costos fijos, afrontar los gastos operativos y obtener utilidades. Esta relación entre costo y precio indica que el producto es rentable desde su producción.

El cálculo del punto de equilibrio señala que la empresa debe vender 2,556.58 unidades mensuales para cubrir la totalidad de sus costos. Este volumen de ventas es alcanzable dentro del mercado objetivo, lo que reduce el riesgo financiero y permite que la empresa opere sin pérdidas desde un nivel razonable de producción y ventas.

En cuanto al financiamiento, el proyecto combina recursos propios con financiamiento externo. Aunque el nivel de endeudamiento inicial es significativo, los flujos de efectivo proyectados demuestran que la empresa tiene la capacidad de cumplir con el pago del préstamo sin afectar su operación. Además, la deuda disminuye de forma gradual, fortaleciendo la estabilidad financiera en el mediano y largo plazo.

El flujo de efectivo presenta una evolución positiva a lo largo del período de análisis. Los ingresos generados permiten cubrir los costos, los gastos y las obligaciones financieras, y muestran un crecimiento progresivo que contribuye a mejorar la liquidez del negocio. Este comportamiento refleja una adecuada capacidad de generación de efectivo.

Los indicadores financieros confirman la rentabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto positivo demuestra que la inversión genera beneficios superiores a los costos. La Tasa Interna de Retorno, al ser mayor que el costo de capital, indica que el proyecto es financieramente atractivo. Asimismo, la Relación Beneficio–Costo mayor a uno evidencia que los beneficios obtenidos superan la inversión realizada.

En conclusión, la valoración económica indica que el proyecto es financieramente viable y rentable, con una estructura de costos adecuada, un precio competitivo en el mercado y una capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras. Estos resultados respaldan la ejecución del plan de negocios y su sostenibilidad en el tiempo.

XII. Resultados

El desarrollo del plan de negocios de Nountry, permitió obtener resultados claros en cada uno de los componentes del proyecto. En relación con la idea de negocio, se definió un producto innovador dentro del mercado local, al ofrecer un snack saludable, horneado y a base de soya, dirigido a consumidores que buscan opciones con menor contenido de grasa y mayor valor nutricional. Esta propuesta responde a una tendencia creciente de consumo de alimentos saludables en el Distrito V de Managua.

El estudio de mercado evidenció una aceptación favorable del producto, lo que permitió proyectar una demanda mensual de 11,520 unidades, volumen que se considera alcanzable según los hábitos de consumo identificados. A partir de este análisis, se definió una estrategia de marketing basada en un precio accesible de C\$ 25 por unidad, distribución local directa y promoción mediante redes sociales y puntos de ventas.

En el área de operaciones, se estableció una capacidad instalada acorde con la demanda proyectada, permitiendo producir las 11,520 unidades mensuales sin saturar los equipos ni incurrir en costos innecesarios. La inversión en maquinaria, equipo menor y mobiliario asciende a C\$ 224,190.00, lo que garantiza un proceso productivo continuo y ordenado. El uso de materia prima principal, como la harina de soya, representa el mayor componente del costo, confirmando que el control de insumos es un factor clave para la eficiencia operativa. El costo unitario de producción se determinó en C\$ 14.62, reflejando una estructura de costos equilibrada.

Desde el punto de vista financiero, la inversión inicial total del proyecto es de C\$ 507,500.00, financiada en un 63 % con capital propio de C\$ 321,100.00 y un 37 % con financiamiento externo por C\$ 186,400.00. Los flujos de efectivo proyectados muestran un crecimiento constante, pasando de C\$ 25,791.91 en el primer año a C\$ 343,172.00 en el quinto año. Los indicadores financieros reflejan un VAN positivo de C\$ 177,308.20, una TIR del 16.27 % y una Relación Beneficio–Costo de 1.05, confirmando que el proyecto genera beneficios económicos superiores a los costos incurridos.

XIII. Conclusión

El plan de negocios de Nountry, centrado en la comercialización de las enchiladitas de soya horneadas EnChip's, demuestra que el proyecto posee viabilidad estratégica, operativa y financiera, respaldando su implementación como un negocio sostenible y rentable. La propuesta de valor combina innovación, salud y conveniencia, ofreciendo a los consumidores un producto diferenciado que responde a la tendencia creciente de demanda de snacks nutritivos y funcionales.

El estudio de mercado y las estrategias de marketing diseñadas evidencian un enfoque integral y coherente con las necesidades de los clientes potenciales. La combinación de promoción digital, empaques atractivos y educación sobre los beneficios del producto contribuye a fortalecer la visibilidad de la marca y a generar confianza y lealtad entre los consumidores. Estas acciones estratégicas permiten a la empresa anticipar cambios en la demanda y mantener su relevancia frente a la competencia, asegurando un crecimiento sostenido.

En el ámbito operativo, la empresa cuenta con procesos productivos estructurados que optimizan la utilización de recursos y minimizan pérdidas. La planificación de materia prima, insumos y equipos garantiza eficiencia, calidad y consistencia en el producto final. Además, la organización de la producción y la capacidad instalada proporcionan flexibilidad para ajustar los niveles de fabricación según las necesidades del mercado, reforzando la resiliencia operativa del proyecto.

Desde el punto de vista financiero, el plan evidencia un manejo responsable y estratégico de los recursos. La combinación de capital propio y financiamiento externo asegura que la empresa pueda iniciar operaciones con solvencia, cubrir obligaciones y mantener liquidez suficiente para operar y crecer. La proyección de flujos de efectivo y la planificación financiera permiten anticipar riesgos, gestionar eficientemente los recursos y generar excedentes que pueden reinvertirse en la expansión del negocio, fortaleciendo su sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, EnChip's no solo demuestra viabilidad y rentabilidad, sino también un claro potencial para consolidarse como un producto reconocido en el mercado de snacks saludables. La integración de innovación, estrategia de mercado, eficiencia operativa y

planificación financiera sólida ofrece una base robusta para operar de manera competitiva, adaptarse a cambios del entorno y proyectarse hacia oportunidades futuras de crecimiento. Este plan respalda la implementación del proyecto como una iniciativa con impacto positivo y duradero en el sector de alimentación saludable.

XIV. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación del proyecto EnChip's se ha diseñado para organizar de forma clara y ordenada todas las actividades necesarias desde la etapa de preparación hasta el inicio formal de operaciones.

Tabla 66 - Cronograma de implementación

Fase	Etapas / Actividad	Período (2025–2026)	Objetivo Clave
Fase 1	Desarrollo de la idea y validación inicial	Jul – Ago 2025	Definir el concepto del producto, mercado objetivo y propuesta de
	Investigación de mercado y análisis financiero	Sep - 2025	Validar la demanda, precio aceptado y viabilidad económica
	Diseño preliminar de marca y producto	Sep - 2025	Construir identidad visual y mensaje del producto
Fase 2	Preparación operativa y legal	Oct – Nov 2025	Dejar lista la empresa para iniciar operaciones formales
	Trámites legales y registros sanitarios	Oct – Nov 2025	Cumplir requisitos legales para comercialización
	Compra de maquinaria y equipos básicos	nov-25	Contar con capacidad productiva inicial
	Diseño del proceso productivo	Nov – Dic 2025	Asegurar producción eficiente y control de calidad
Fase 3	Pre-lanzamiento comercial	Ene – Feb 2026	Preparar el mercado antes de iniciar ventas
	Campañas digitales iniciales	Ene – Feb 2026	Generar expectativa y reconocimiento de marca
	Acercamientos con cafeterías y supermercados	Ene – Feb 2026	Asegurar primeros puntos de venta
Fase 4	Inicio de operaciones y lanzamiento	Mar – Jun 2026	Iniciar ventas y validar rotación del producto
	Producción y distribución inicial	Mar -2026	Colocar el producto en el mercado
	Degustaciones y activaciones presenciales	Mar – Jun 2026	Incentivar prueba y aceptación del producto
	Seguimiento de ventas e inventarios	Abr – Jun 2026	Ajustar producción según la demanda real
Fase 5	Consolidación y crecimiento	Jul – Dic 2026	Fortalecer la marca y aumentar volumen de ventas
	Ingreso progresivo a supermercados	Jul – Dic 2026	Aumentar cobertura y ventas mensuales
	Implementación de programa de fidelización	Ago – Dic 2026	Incrementar recompra y lealtad del cliente
	Evaluación financiera y operativa	Diciembre 2026	Medir resultados y preparar el siguiente año

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el cronograma de implementación garantiza un arranque ordenado y controlado del proyecto, reduciendo riesgos y facilitando la toma de decisiones oportunas. La planificación anticipada durante 2025 permite que EnChip's inicie operaciones en 2026 con bases sólidas en producción, comercialización y finanzas.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Las fechas establecidas podrán ajustarse según el comportamiento del mercado y las condiciones reales de operación, sin afectar el cumplimiento de los objetivos generales del plan de negocios.

Referencias

- Asamblea Nacional. (24 de marzo de 2008). *Ley N.º. 645, Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME)*.
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C)
- Asamblea Nacional. (19 de abril de 2007). *Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*.
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument)
- Asamblea Nacional. (25 de noviembre de 2021). *Ley N.º. 380, Ley de Marcas y otros Signos Distintivos*.
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/09cf45d6fc893868062572650059911e/0d7e478e47ce97a30625894100671e62?OpenDocument>
- Asamblea Nacional. (s. f.). *Ley de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional*.
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(All\)/B58490A0C8DAB2AD06257657006A573D?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/(All)/B58490A0C8DAB2AD06257657006A573D?OpenDocument)
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
<https://econforesyproyec.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>
- Clínica Universidad de Navarra. (23 de junio de 2025). *Hornear en lugar de freír reduce la toxicidad alimentaria y previene enfermedades*.
<https://www.cun.es/actualidad/noticias/hornear-reduce-toxicidad-alimentaria-previene-enfermedades>
- Decreto-Ley n. 974, Ley de Seguridad Social. (26 de octubre de 2021). *La Gaceta, Diario Oficial*.

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/06c71def081a6d6306258800004d4c07?OpenDocument>

Deloitte. (16 de julio de 2025). *Una nueva perspectiva (alimentaria) sobre la conveniencia de los comestibles*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/grocers-must-work-toward-more-convenient-fresh-food.html>

Expert Market Research. (2024). *Mercado de snacks saludables, tendencias, informe 2025-2034*. Recuperado el 20 de agosto de 2025 de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables>

Federación Mundial de Obesidad. (2025). *Atlas Mundial de la Obesidad 2025*. <https://data.worldobesity.org/publications/world-obesity-atlas-2025-v7.pdf>

German Heart Centre. (4 de mayo de 2023). *The cardiovascular benefits of soy*. <https://german-heart-centre.com/the-cardiovascular-benefits-of-soy/>

Hansen, D. R., y Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos: Contabilidad y control* (5.a ed.). Cengage Learning.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14.a ed.). Pearson Educación.

Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria. (11 de enero de 2024). *Variedad de soya "INTA Rendidora"*. <https://inta.gob.ni/variedad-de-soya-inta-rendidora/>

Messina, M. (2016). Soy and health update: Evaluation of the clinical and epidemiologic literature. *Nutrients*, 8(12), 754. <https://doi.org/10.3390/nu8120754>

Ministerio de Salud. (2005). *NTON 03 059 05: Norma técnica obligatoria nicaragüense para expendios de alimentos en la vía pública*.

<https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/2022-10/NTON%2003%20059%2005%20Expendios%20de%20alimentos%20en%20la%20via%20publica.pdf>

Niva Bupa. (6 de mayo de 2025). *¿Cuáles son el valor nutricional y los beneficios para la salud de la soya?* <https://www.nivabupa.com/health-wellness-articles/soyabean-nutrition-value-and-health-benefits.html>

Nogueira-de-Almeida, C. A., Ferraz, I. S., Da Veiga Ued, F., Almeida, A. C. F., y Del Ciampo, L. A. (2020). Impact of soy consumption on human health: Integrative review. *Brazilian Journal of Food Technology*, 23. <https://doi.org/10.1590/1981-6723.12919>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (16 de octubre de 2024). *“Derecho a los alimentos” en favor de una dieta saludable, nutritiva y asequible.* <https://www.fao.org/director-general/articles/details/it-s-high-time-to-turn-the--right-to-foods--for-a-healthy--nutritious-and-affordable-diet-into-reality/es>

Organización Mundial de la Salud. (2013). *Evaluación de la calidad de las proteínas dietéticas en la nutrición humana.* FAO. <https://www.finut.org/wp-content/uploads/2017/11/Estudio-FAO-92-y-documentos-adicionales-al-23112017-1.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Ingesta de ácidos grasos saturados y ácidos grasos trans en adultos y niños: Resumen.* <https://iris.who.int>

Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: Ventas, fuentes, perfiles de nutrientes e implicaciones.* <https://doi.org/10.37774/9789275320327>

Reglamento Técnico Centroamericano. (2003). *RTCA 67.01.33:06: Buenas prácticas de manufactura. Principios generales.* Recuperado el 4 de noviembre de 2025 de <https://www.ipsa.gob.ni/Portals/0/1%20Inocuidad%20Alimentaria/Normativas%20>

[Generales/ACTUALIZACION%20051217/Secci%C3%B3n%20Inocuidad%20Frutas%20y%20Vegetales/RTCA%20BPM.pdf](#)

Romero, R., Huiza, D., Ancaya Martínez, M. del C. E., Tasayco Barrios, S., y Berrio Quispe, M. L. (enero de 2024). *Método de investigación científica: Diseño de proyectos y elaboración de protocolos en las Ciencias Sociales*. Idicap. <https://doi.org/10.53595/eip.012.2024>

Teamcore. (23 de noviembre de 2023). *Interés de latinoamericanos por alimentación saludable crece*. <https://www.teamcore.net/es/noticias/crece-el-interes-de-los-latinoamericanos-por-la-alimentacion-saludable>

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexos

Anexo 1. Modelo Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de Valor Única	Ventaja Especial	Segmento de Clientes
1. Alta dependencia de snacks fritos con exceso de grasa y sodio. 2. Escasa oferta de snacks saludables con identidad nicaragüense. 3. Consumidores con mayor conciencia nutricional, pero con opciones costosas e importadas. Alternativas actuales: galletas integrales, chips importados y frutas deshidratadas (poco accesibles y sin conexión cultural).	• Horneado en lugar de frito (–50% grasa, –30% sodio). • Harina de soya = alto aporte de proteína y fibra. • Uso de ingredientes locales frescos que aseguran autenticidad y apoyan a productores nacionales	El snack nicaragüense tradicional horneado a base de soya, con menos grasa y más proteína, que conserva el sabor original de las enchiladitas leonesas mientras ofrece nutrición real y accesible. Concepto: “Tradición que nutre”.	• Producto que integra salud + tradición + sostenibilidad. Diferenciación frente a importados por rescate cultural. • Posicionamiento como snack pionero en el segmento de tradicionales saludables en Nicaragua.	• Jóvenes universitarios y profesionales (18–35 años) que buscan snacks prácticos y saludables. • Familias urbanas interesadas en mejorar hábitos alimenticios. Early adopters: mujeres jóvenes con estilo de vida fitness y profesionales con poco tiempo, sensibles a nutrición y tradición.
	Métricas Clave		Canales	
	• Nivel de aceptación sensorial ≥ 80%. • Margen bruto por unidad ≥ 25%. • Tasa de recompra ≥ 30% en los primeros 6 meses. • Abastecimiento local de soya ≥ 60%.		• Cafeterías , tiendas de conveniencia.. Escalamiento: • Supermercados y pulperías. • Ferias gastronómicas.	
	Estructura de Costos		Flujo de Ingresos	
• Compra de soya e insumos. • Producción (horneado, empaques). • Registro sanitario y control de calidad. • Marketing y distribución. • Mano de obra y logística.		• Venta unitaria de snacks en puntos de venta físicos. • Venta al por mayor a supermercados y cafeterías. Venta unitaria en kioscos y universidades.		

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 2. Detalle Poblacional según municipios del Departamento de Managua

DEPARTAMENTO DE MANAGUA						
Municipios	Extensión Territorial	Población	Densidad Poblacional	Actividades Económicas Principales	Recursos Naturales	Cultura y Tradición
Managua	271.98 km ²	1,838,836 de hab.	6,760.92 hab/km ²	Servicio, comercio e industria.	Lago Xolotlán, Laguna de Tiscapa, Laguna Asososca, La Península de Chiltepe, El parque El Chocoyero, El Brujo con sus cascada	Fiestas Agostinas, comienzan el primero de agosto con la tradicional "Trinidad" del Santo de Las Siervas a Managua, y el 10 de agosto con "La dejada" del santo.
Ciudad Sandino	51.11 km ²	131,573 hab.	2,574.31 hab/km ²	Comercio y la Agricultura	Cerro Motastepe, Mirador La Rapadura, Mirador Oro Verde y Mirador Los Andes	Las celebraciones son: Santo Domingo de Abajo, la Virgen del rancho y a San Francisco Xavier; en la fiesta de la Virgen del rancho: Se prepara la de sopa de gallina y gallina tapada
Mateare	297.4 km ²	59,429 hab.	199.83 hab/km ²	Producción agrícola, Pesca y Industria	Laguna de apoyeque y Laguna de Xilón	La Virgen de La Merced, patrona del municipio, su celebración es el 24 de septiembre.
Tipitapa	975.30km ²	215,613 hab.	221.07 hab/km ²	Pesca, Ganadería y Agricultura	Hacienda San Jacinto, Aguas Termales de Tipitapa, Presa El Trapiche y Trapichito y Parque Natural de Tipitapa	Fiestas patronales en honor al Santo Patrono el Cristo Negro o Esquipulas, del 6 al 22 de Enero de cada año.
Ticuanatepe	60.79 km ²	37,544 hab.	617.60 hab/km ²	Producción de Piña, Café Y Plátano	Refugio de Vida Silvestre Chocoyero, La vista del Angel Mirador Cerro Ventarrón Volcán Santiago	Las festividades religiosas son en honor a La Santa Cruz o Cruz del Perdon. La noche del carnaval celebra el 2 de noviembre para conmemorar el Día de los Difuntos
El Crucero	225.72 km ²	15,367 hab.	68.08 hab/km ²	Cultivo del Café Y Ecoturismo.	Gran atractivo natural, mirador natural y corredor de la biodiversidad, posee un bosque de 13,000 hectáreas. El Crucero es un área importante de recarga de agua, a diario infiltra 85 millones de galones de agua para Managua.	Celebraciones en honor a la Virgen de Nuestra Señora de las Victorias, las que se celebran el 7 de Octubre.
San Francisco Libre	668.30 km ²	10,968 hab.	16.41 hab/km ²	Ganadería y la Pesca	Predominando las amplias faunas de hierba, Cerro del Mono, El río Negro, Cerro El Varador entre otros.	Celebración de fiesta el 2 de abril en memoria de San Francisco de Paula
Villa el Carmén	562.01 km ²	37,558 hab.	66.83 hab/km ²	Agricultura y ganadería.	Parque eco turístico El Borbolidón, Centro Recreativo El Salto. Cuenta con viveros de tortugas, crianza y conservación natural de iguanas y gambos.	Fiestas patronales en honor a la Virgen del Carmen, las que inician el 14 de julio y concluyen a finales de mes.
San Rafael del Sur	357.30 km ²	52,437 hab.	146.76 hab/km ²	Recursos como la cal y piedra cantera. La agricultura en granos básicos y algunas hortalizas.	Las reconocidas Playas de Pochomil, Meschapa y Montellmar.	Celebración de llegada de la Virgen de los Desamparados y Marañón de Los Hernández.
TOTAL:	3,469.91 km ²	2,399,325 hab.				

Fuente: Alcaldía de Managua

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 3. Operacionalización de variables de investigación

#	Objetivos de Investigación	Variables de Investigación	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems Instrumentos de Investigación
1	1. Identificar hábitos y patrones de consumo	Hábitos de consumo	Conductas y rutinas de los individuos relacionadas con la adquisición y consumo de snacks	Frecuencia	Número de veces por semana que consume snacks	P1. ¿Cuántas veces por semana consume snacks?
2				Ocasiones	Momentos del día preferidos para consumo	P2. ¿En qué momentos del día consume snacks?
3				Tipos preferidos	Categorías específicas de snacks consumidos	P3. ¿Qué tipo de snacks consume normalmente?
4				Gasto mensual	Presupuesto asignado a snacks	P4. ¿Cuánto gasta aproximadamente al mes en snacks?
5				Lugares de consumo	Espacios donde consume snacks	P5. ¿Dónde suele consumir snacks?
6	2. Establecer atributos más valorados	Preferencias del consumidor	Grado de importancia que los individuos otorgan a las características sensoriales, nutricionales y visuales de los snacks	Sabor	Importancia del sabor	P6. Califique la importancia del sabor al elegir un snack saludable
7				Textura	Preferencia por textura crujiente	P7. ¿Qué tan importante es la textura crujiente en un snack?
8				Composición nutricional	Valoración de beneficios saludables	P8. ¿Considera importante la composición nutricional?
9				Apariencia visual	Importancia del color y forma	P9. ¿Qué tan importante es la apariencia visual del snack?
10				Valor percibido	Relación calidad nutricional/precio	P10. ¿Pagaría más por un snack con mejor valor nutricional?
11	3. Medir disposición de pago	Sensibilidad al precio	Capacidad de los consumidores para aceptar variaciones de precio en relación con la percepción de valor	Precio aceptable	Rango considerado justo	P11. ¿Qué precio considera justo por una porción de enchiladitas de soya?
12				Disposición máxima	Límite superior aceptable	P12. ¿Hasta qué precio máximo pagaría por este producto?
13				Elasticidad precio	Cambio en intención de compra	P13. Si el precio fuera 20% mayor, ¿qué tan probable sería que compre?
14				Comparación competitiva	Percepción de precio vs competencia	P14. ¿Estaría dispuesto a pagar más por este producto que por snacks tradicionales?
15				Frecuencia compra esperada	Veces que compraría al mes	P15. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?
16	4. Analizar canales de compra	Comportamiento de compra	Patrones de elección de puntos de venta para adquirir snacks	Canal preferido	Tipo de establecimiento favorito	P16. ¿Dónde prefiere comprar sus snacks?
17				Frecuencia por canal	Veces que adquiere snacks en cada canal	P17. ¿Con qué frecuencia compra snacks en [canal]?
18				Factores de selección	Criterios para elegir punto de venta	P18. Califique la importancia de proximidad, precio, variedad, horario, limpieza
19				Experiencia de compra	Satisfacción con proceso de adquisición	P19. ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia de compra actual?
20				Barreras de acceso	Dificultades para encontrar snacks saludables	P20. ¿Qué dificultades encuentra para acceder a snacks saludables?

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Cuestionario: Hábitos y Preferencias de Consumo de Snacks Saludables

Instrucciones:

Estimado(a) participante, su colaboración es muy importante. Por favor, responda las siguientes preguntas de manera sincera. Toda la información será tratada de forma confidencial y solo se utilizará con fines de investigación académica.

Información general:

1. Edad:

- ☐ 18-22 años
- ☐ 23-26 años
- ☐ 27-30 años
- ☐ Más de 30 años

2. Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Otro

3. Nivel educativo:

- ☐ Secundaria
- ☐ Técnica
- ☐ Universitaria
- ☐ Posgrado

4. Ocupación:

- ☐ Estudiante
- ☐ Empleado público
- ☐ Empleado privado
- ☐ Independiente
- ☐ Desempleado

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

5. ¿Con qué frecuencia consume snacks?

- ☐ A diario
- ☐ 2–3 veces por semana
- ☐ 1 vez por semana
- ☐ Ocasionalmente

6. ¿En qué momento del día suele consumir snacks? (*puede marcar más de una opción*)

- ☐ Mañana
- ☐ Tarde
- ☐ Noche
- ☐ Entre comidas

7. ¿Qué tipo de snacks consume con más frecuencia?

- ☐ Frituras
- ☐ Galletas
- ☐ Frutos secos
- ☐ Barras energéticas
- ☐ Otros

8. Califique la importancia de los siguientes aspectos al elegir un snack saludable: (*1 = Muy baja, 5 = Muy alta*)

- Sabor
- Textura
- Apariencia
- Valor nutricional

9. ¿Qué tan dispuesto(a) estaría a probar snacks elaborados con soya?

- ☐ Nada dispuesto
- ☐ Poco dispuesto
- ☐ Indiferente
- ☐ Dispuesto
- ☐ Muy dispuesto

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

10. **¿Qué precio considera justo por una porción de enchiladitas de soya?**

- ☐ C\$15–20
- ☐ C\$21–25
- ☐ C\$26–30
- ☐ Más de C\$30

11. **¿Estaría dispuesto(a) a pagar un poco más si el producto ofrece mejor valor nutricional?**

- ☐ Definitivamente no
- ☐ No
- ☐ Indiferente
- ☐ Sí
- ☐ Definitivamente sí

12. **¿Dónde prefiere comprar sus snacks? *(puede marcar más de una opción)***

- ☐ Supermercados
- ☐ Tiendas de conveniencia
- ☐ Cafeterías
- ☐ Kioscos
- ☐ Otros

13. **¿Qué factores considera más importantes al elegir el lugar donde compra sus snacks?**

(1 = Muy bajo, 5 = Muy alto)

- Precio
- Variedad
- Proximidad
- Limpieza
- Atención

14. **¿Qué tan satisfecho(a) está con las opciones actuales de snacks saludables disponibles en el mercado?**

- ☐ Muy insatisfecho

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

- ☐ Insatisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Satisfecho
- ☐ Muy satisfecho

15. **¿Por qué medio le gustaría conocer nuevos snacks saludables?**

- ☐ Redes sociales
- ☐ Degustaciones o ferias
- ☐ Recomendaciones
- ☐ Publicidad digital
- ☐ Otro

¡Gracias por tu colaboración!

Tu opinión es muy valiosa para nuestra investigación.

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexos 4. Datos demográficos Managua por distritos

DATOS DEMOGRÁFICOS

MUNICIPIO DE MANAGUA



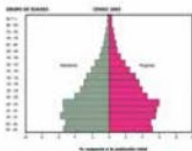
TASA DE CRECIMIENTO

Interanual del año 2019 al 2020 fué de:
0.082%

Distribución de la Población por Distrito

Distrito	Extensión Km	8° Urbano	8° Rural	Viviendas	Población
DISTRITO I	43.92	237	12	35,863	197,247
DISTRITO II	17.46	62	0	42,639	234,515
DISTRITO III	73.18	125	40	50,789	279,340
DISTRITO IV	11.23	40	0	39,233	215,782
DISTRITO V	52.53	236	40	48,167	264,919
DISTRITO VI	43.78	106	1	61,389	337,640
DISTRITO VII	29.85	74	4	56,253	309,393
TOTAL	271.98	880	97	334,333	1,838,836

Pirámide de edad de la población Urbana de Managua



Porcentaje población mujer: 52%
Porcentaje población hombre: 48%
Porcentaje población de jóvenes: 42.6%
Densidad poblacional: 360 Hab/km2

Fecundidad, Natalidad y Mortalidad (2020/2025)

Tasa Global de Fecundidad: 2 a 3 Hijos por
Tasa Bruta de Natalidad: 3.5 por mil.
Tasa Bruta de Mortalidad: 1.14 por mil.
Tasa de Mortalidad Infantil: 12.7 por mil.
Tasa de Mortalidad Materna: 31.6 por mil.
Esperanza de Vida Hombres: 74 años.
Esperanza de Vida Mujeres: 80 años.



PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 5 - BITACORA DE CONTENIDO DIGITAL

BITACORA DE CONTENIDO DIGITAL						
OBJETIVO	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACCIÓN A REALIZAR / REALIZADA	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	GASTO EN C\$	ÁREA RESPONSABLE
Incrementar reconocimiento de marca y conexión emocional con el público joven urbano.	Comunicación Digital (Storytelling Emocional)	Publicaciones 3 veces por semana en Instagram, TikTok y Facebook con el mensaje "Un sabor tradicional hecho saludable". Lunes: educativo/nutricional, Miércoles: emocional/cultural, Viernes: promocional/interactivo.	Alcance mensual $\geq 3,000$ personas. Engagement $\geq 8\%$.	Reportes Meta Business Suite y TikTok Analytics.	2,300.00	Encargado de redes + Equipo marketing
Generar prueba del producto y retroalimentación del consumidor	Activaciones Presenciales	2 actividades mensuales en universidades, ferias o puntos piloto, con entrega de muestras y recolección de feedback de al menos 100 consumidores por mes	≥ 100 pruebas registradas. Comentarios recopilados	Formularios de feedback + reportes de activación	1,000.00	Equipo comercial + Marketing
Promover conveniencia y facilidad de compra	Integración de Delivery y Canales Digitales	Diseñar y distribuir displays y etiquetas para 2 puntos de ventas al mes	90% de los productos exhibidos de forma visible y atractiva en los puntos de venta	Inspecciones de tienda + fotografías del producto en exhibición + reporte de colocación de displays y etiquetas.	800.00	Equipo comercial + Marketing
Impulsar fidelización y recompra digital	Programa de Fidelización QR / CRM Digital	Promover recompra vía WhatsApp con incentivos digitales: 15% de descuento en la 3ra compra, 1 producto gratis en la 5ta compra; enviar recordatorios 4 veces al mes sobre beneficios del programa	≥ 100 usuarios registrados. $\geq 30\%$ recompra	Base de datos digital + reporte de recompra	900.00	Equipo de marketing
Total					5,000.00	

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 6. Variantes de logo corporativo

LOGO	
Este nombre refleja el propósito institucional de aportar a la nutrición saludable de la población nicaragüense mediante productos innovadores basados en soya. Se eligió bajo un enfoque inclusivo, destacando el compromiso con la salud pública y la identidad local.	NUTRITIVE + COUNTRY + SLOGAN
VARIANTES	
	
	
	

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 7 - Variantes de logo de la marca



Fuente: Elaboración propia

Manual de Marca:

<https://drive.google.com/file/d/1x4iWAHRTzKWkrgVSIXN3oQNtCRVefbc2/view?usp=sharing>

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexos 8. Cotizaciones de maquinaria de producción

20/11/2025		Proforma N° 2025-071		
Cantidad	Equipo	Descripción	Precio Unitario	Total de Línea
1		Horno 3 Bandejas, forros full acero inoxidable, timer (programa temperaturas rango 0-300 °C), Iluminación en cabina interna, puerta con vidrio templado de 10mm, blower homogeniza la temperatura al interior del horno, trabaja con gas y electricidad de forma Conjunta.	C\$ 76,032.05	C\$ 76,032.05
10		Bandejas Lamina Aluminizada 18x26"	C\$ 387.49	C\$ 3,874.85
1		Mesa de Trabajo 1.41m Largo x 0.76m Ancho x 0.90m Alto, top de Acero Inoxidable 304, Entrepaño de Lamina Galvanizada, Patas de tubos esmaltada	C\$ 11,829.65	C\$ 11,829.65
1		Batidora 10 litros, Potencia de 430 Watts, 110V, Modelo B10B, accesorios paleta, colacho, helicoide, tres velocidades. switch encendido/apagado, bowl acero inoxidable, sistema de poleas para subir y bajar el bowl.	C\$ 34,646.59	C\$ 34,646.59
1		Batidora 20 litros, 1.5 hp, 110V, Modelo B20B, accesorios paleta, colacho, helicoide, tres velocidades. switch encendido/apagado, bowl acero inoxidable, sistema de poleas para subir y bajar el bowl.	C\$ 44,278.78	C\$ 44,278.78
Términos y Condiciones: Forma de Pago: Efectivo / Transferencia Forma de Entrega: Inmediata Validez de la Proforma: 05 días hábiles			Subtotal General:	C\$ 170,661.91
			Total (Córdobas):	C\$ 170,661.91
			Total (Dólares):	C\$ 4,659.80

Sello:

Anexo 9. Cotizaciones equipos de computo



SEVASA
Tecnologia a tu alcance

Vendedor: FRANCISCO CRUZ MORAL

francisco Cruz
82571361

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 10. Cotizaciones equipos de producción

		Fecha: 20/11/2023 Factura válida por: 15 días	
Dirección: De los semáforos de la Miguel Gutiérrez 150 Mts al este Ruc: 0012605940010G email: gabrimen94@gmail.com Telefono: 77365286/88384464		Dirigido a: ID: Dirección: RUC: Dirección de Entrega:	
	Descripción	Precio unit	Precio Total
	Horno de 5 bandejas CONTROL DIGITAL DE TEMPERATURA. VIDRIO TEMPERADO EMPAQUE TERMICO FORRO EN A/INOX RODOS GIRATORIOS BLOWER INTERNO ILUMINACION SISTEMA DE ENCENDIDO POR CHISPA ELECT.	\$1,650	\$1,650
Observaciones: Con un 60 % de adelanto al empezar el trabajo, 40% al finalizar el trabajo		Total:	\$1,650

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 11. Cotización de Equipo de reparto



De la rotonda el Gueguense 350m al sur Managua N.
Tel: 2255-4444

RUC: J-02-1-006000237

Cotización: 00419699

Fecha Creada: 21 Nov 2025

Garantía de Fábrica: 3 años o 100,000 Km
Válida por: 7 Días

ESTIMADO (A) CLIENTE:
FRANCISCO JOSE ORITZ OLIVA
ATENCIÓN A:

Vendedor: Jessy Chavez Rios
Correo: jachavez@casapellas.com
Tel: +50586902470

Hino MODELO: HINO 3.5T HINO 3.5 (2026)

INTERIOR	Cantidad	1
Ventilador para conductor y pasajero Asientos de vinil reforzado 3 pasajeros Apoyacabezas delanteros cond y pasajero Radio FM/AM/USB/Bluetooth/2 Parlantes Aparilladores internos conductor y pasajero Medidores centrales de fácil vista Velocímetro con Tacómetro - Odómetro Timón de Uretano y ajustable Paquete manual: ventanas, puertas y espejos Aislante para calor interno Parabrisas de amplia visibilidad		
MOTOR Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Motor Diesel Turbo 4.009cc 4 cilindros Serie 300 Potencia Máxima de 116HP/ (JIS) @ 2500 rpm Inyección riel común de combustible Torque máximo de 33 kgf m/1.600 r/min Suspensión delantera / trasera ballestas multilhojas Dirección Hidráulica Capacidad de carga máxima de 3.5 Toneladas (Utl) Transmisión manual de 5 velocidades Frenos vacum sobre hidráulico con zapatas Radio de giro de 5.5 mts. Tanque de combustible 80 Lts (21.3gins) Radiador de Servicio Pesado Distancia entre ejes (2525) Ancho (1860) Alto (2140) mm		

EXTERIOR	SEGURIDAD
Anticorrosivo de chasis y carrocería Bumper del color negro Parrilla de color Gris Faros halógenos Faros antiniebla en bumper delantero Espejos retrovisores visión amplia Llantas 7.00 R16 Estribos de aluminio reversibles	Cinturones de seguridad Barras protectoras en las puertas Carrocería rígida con zonas deformables Chasis reforzado Tanque de combustible protegido Bloqueo del timón con la llave Carrocería recomendada 11 pies de largo Abatible con fácil acceso al servicio de motor

NOTAS ADICIONALES

CAMION HINO 3.5 TONELADAS CON TINA 12 PIES/ PLAN

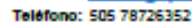
SUB TOTAL	C\$ 955,416.21
ACCESORIO --	C\$ 0.00
DESCUENTO	C\$ APLICADO
I.V.A	C\$ 143,312.47
TOTAL PRECIO NEGOCIADO	C\$ 1,098,729.00
EQUIVALENTE EN DÓLARES	\$ 30,000.00 K

Esta cotización es personal, no transferible y confidencial, pudiendo compartirse con terceros para los fines relacionados para concretar la transacción ofertada por la empresa. Los precios son basados en costos estimados de tipo fiscal, financiero y devaluación de la moneda, por lo que están sujetos a cambios hasta que no sean formalizados en una Hoja de Negociación Final firmada por el cliente y Empresa

1743



Anexo 12. Cotizaciones de empaque



Colectación válida por 15 días desde su emisión. Los precios y descuentos descritos están sujetos a modificaciones después de transcurrido el período de validez. Si usted tiene alguna pregunta sobre esta colectación, por favor, póngase en contacto con nosotros al Número: +558 78724552 o escribanos al correo: ventas@rpc.com

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 13.Cotizaciones de empaque

 Metales Preciosos de America S.A Los robles, sem. Plaza el sol 180 mts al sur casa numero #167 Managua, Nicaragua. Tel: (505) 22781242 / (505) 2220-9860 RUC J0110000172235			
		OFERTA PROFORMA No. 7701- 2025 Valida por 30 Dias	
Nombre:	Esther Gallo	Fecha	21-nov-25
Ruc			
Contacto		cel:	
Correo			
Vendedor	Francela Alvarez / 7718 4942		
CANTIDAD		Precio unit.	P.Total.
50	Bolsa Autosostenible 5.43x2.75x9.45 papel kraft con ventana tipo caja	C\$ 27.18	C\$ 1,358.76
			
Observacion: Entrega Inmediata		Sub-Total	C\$ 1,358.76
Bac \$000190934 / Bac C\$355321720		IVA	C\$ 203.81
Emitir cheque y orden de compra a Nombre de: PREMET		Total	C\$ 1,562.58

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 14. Capacidad instalada anual

Concepto	Detalle del Cálculo	Resultado
Tiempo de Operación Diario	8 horas/día × 60 minutos =	480 minutos/día
Tiempo Productivo Neto	480 minutos × 90% eficiencia	432 minutos
Lotes por Día	432 minutos ÷ 94 minutos/lote	4 lotes
Ciclos de horneado / paralelo	12 minutos / tiempo productivo	36 ciclos
Unidades por ciclo	4 bandejas × unidades/bandeja	117 und/lote
Producción diaria total	4 lotes/día × 117 unidades/lote	470 und.
Días Operativos	Días de descanso - Feriados	300 días
Capacidad Anual	470 un diarias * 300	141,000 Und/ anual

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 15. Inversión inicial Enchip's

INVERSION INICIAL			
Inversión	Cantidad	Precio	Monto total
Alquiler			C\$ 12,818.51
Inversión en maquinaria			C\$ 60,500.00
Mezcladora semiindustrial 110 V	1.00	C\$ 16,000.00	C\$ 16,000.00
Horno de convección de 4 bandejas	1.00	C\$ 23,000.00	C\$ 23,000.00
Empacadora	1.00	C\$ 21,500.00	C\$ 21,500.00
Inversión en equipo menor			C\$ 37,790.00
Selladora manual 4' – 110 V	1.00	C\$ 1,900.00	C\$ 1,900.00
Báscula industrial	1.00	C\$ 2,500.00	C\$ 2,500.00
Rodillo de acero industrial	3.00	C\$ 950.00	C\$ 2,850.00
Set de cuchillos y espátulas	4.00	C\$ 860.00	C\$ 3,440.00
Bandejas metálicas 30×40 cm	8.00	C\$ 400.00	C\$ 3,200.00
Vasos medidores y cucharas	10.00	C\$ 200.00	C\$ 2,000.00
Recipientes plásticos 5 L	10.00	C\$ 150.00	C\$ 1,500.00
Mesa plegable	3.00	C\$ 2,000.00	C\$ 6,000.00
Sillas plegables	12.00	C\$ 1,200.00	C\$ 14,400.00
Mobiliario y equipo de oficina			C\$ 125,900.00
Escritorios	4.00	C\$ 4,800.00	C\$ 19,200.00
Sillas ergonómicas	12.00	C\$ 2,500.00	C\$ 30,000.00
Computadoras de escritorio	4.00	C\$ 11,100.00	C\$ 44,400.00
Impresora multifunción	4.00	C\$ 7,500.00	C\$ 30,000.00
Suministros Iniciales (Papelería)	1.00	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00
Suministros Iniciales (Limpieza)	1.00	C\$ 800.00	C\$ 800.00
Insumos y mano de obra			C\$ 89,694.56
Mano de obra			C\$ 85,000.00
Insumos			C\$ 1,638.56
Envase			C\$ 1,136.00
Etiqueta			C\$ 1,920.00
Bodega de almacenamiento			C\$ 31,700.00
Mesas de acero inoxidable 1.5 m	3.00	C\$ 5,500.00	16500
Racks metálicos	4.00	C\$ 3,800.00	15200
Gastos preoperativos			C\$ 69,694.36
Constitución de Sociedad Anónima			C\$ 7,324.86
Gastos legales			C\$ 12,818.51
Registros sanitarios (MINSA)			C\$ 36,000.00
Estudio de mercado			C\$ 1,831.22
Gastos administrativos de inicio			C\$ 5,493.65
Imprevistos legales			C\$ 6,226.13
Inversión Total			C\$ 428,097.42

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 16. Amortización de financiamiento externo

SISTEMA DE AMORTIZACIÓN MÉTODO FRANCÉS					
No cuota	Fecha	Días	Principal	Interes	Saldo
0	12-ene-26				C\$ 186,400.00
1	12-feb-26	31	C\$ 2,799.69	C\$ 2,407.67	C\$ 183,600.31
2	12-mar-26	28	C\$ 3,065.35	C\$ 2,142.00	C\$ 180,534.95
3	12-abr-26	31	C\$ 2,875.45	C\$ 2,331.91	C\$ 177,659.51
4	12-may-26	30	C\$ 2,986.61	C\$ 2,220.74	C\$ 174,672.89
5	12-jun-26	31	C\$ 2,951.17	C\$ 2,256.19	C\$ 171,721.73
6	12-jul-26	30	C\$ 3,060.84	C\$ 2,146.52	C\$ 168,660.89
7	12-ago-26	31	C\$ 3,028.82	C\$ 2,178.54	C\$ 165,632.07
8	12-sept-26	31	C\$ 3,067.94	C\$ 2,139.41	C\$ 162,564.13
9	12-oct-26	30	C\$ 3,175.31	C\$ 2,032.05	C\$ 159,388.82
10	12-nov-26	31	C\$ 3,148.59	C\$ 2,058.77	C\$ 156,240.24
11	12-dic-26	30	C\$ 3,254.35	C\$ 1,953.00	C\$ 152,985.88
12	12-ene-27	31	C\$ 3,231.29	C\$ 1,976.07	C\$ 149,754.59
13	12-feb-27	31	C\$ 3,273.03	C\$ 1,934.33	C\$ 146,481.56
14	12-mar-27	28	C\$ 3,498.41	C\$ 1,708.95	C\$ 142,983.16
15	12-abr-27	31	C\$ 3,360.49	C\$ 1,846.87	C\$ 139,622.66
16	12-may-27	30	C\$ 3,462.07	C\$ 1,745.28	C\$ 136,160.59
17	12-jun-27	31	C\$ 3,448.62	C\$ 1,758.74	C\$ 132,711.97
18	12-jul-27	30	C\$ 3,548.46	C\$ 1,658.90	C\$ 129,163.52
19	12-ago-27	31	C\$ 3,539.00	C\$ 1,668.36	C\$ 125,624.52
20	12-sept-27	31	C\$ 3,584.71	C\$ 1,622.65	C\$ 122,039.81
21	12-oct-27	30	C\$ 3,681.86	C\$ 1,525.50	C\$ 118,357.95
22	12-nov-27	31	C\$ 3,678.57	C\$ 1,528.79	C\$ 114,679.39
23	12-dic-27	30	C\$ 3,773.87	C\$ 1,433.49	C\$ 110,905.52
24	12-ene-28	31	C\$ 3,774.83	C\$ 1,432.53	C\$ 107,130.69
25	12-feb-28	31	C\$ 3,823.59	C\$ 1,383.77	C\$ 103,307.11
26	12-mar-28	29	C\$ 3,959.06	C\$ 1,248.29	C\$ 99,348.04
27	12-abr-28	31	C\$ 3,924.11	C\$ 1,283.25	C\$ 95,423.93
28	12-may-28	30	C\$ 4,014.56	C\$ 1,192.80	C\$ 91,409.37
29	12-jun-28	31	C\$ 4,026.65	C\$ 1,180.70	C\$ 87,382.72
30	12-jul-28	30	C\$ 4,115.07	C\$ 1,092.28	C\$ 83,267.64
31	12-ago-28	31	C\$ 4,131.82	C\$ 1,075.54	C\$ 79,135.83
32	12-sept-28	31	C\$ 4,185.19	C\$ 1,022.17	C\$ 74,950.64
33	12-oct-28	30	C\$ 4,270.47	C\$ 936.88	C\$ 70,680.17
34	12-nov-28	31	C\$ 4,294.41	C\$ 912.95	C\$ 66,385.76
35	12-dic-28	30	C\$ 4,377.54	C\$ 829.82	C\$ 62,008.23
36	12-ene-29	31	C\$ 4,406.42	C\$ 800.94	C\$ 57,601.81
37	12-feb-29	31	C\$ 4,463.33	C\$ 744.02	C\$ 53,138.47
38	12-mar-29	28	C\$ 4,587.41	C\$ 619.95	C\$ 48,551.06
39	12-abr-29	31	C\$ 4,580.24	C\$ 627.12	C\$ 43,970.82
40	12-may-29	30	C\$ 4,657.72	C\$ 549.64	C\$ 39,313.10
41	12-jun-29	31	C\$ 4,699.56	C\$ 507.79	C\$ 34,613.54
42	12-jul-29	30	C\$ 4,774.69	C\$ 432.67	C\$ 29,838.85
43	12-ago-29	31	C\$ 4,821.94	C\$ 385.42	C\$ 25,016.91
44	12-sept-29	31	C\$ 4,884.22	C\$ 323.14	C\$ 20,132.69
45	12-oct-29	30	C\$ 4,955.70	C\$ 251.66	C\$ 15,176.99
46	12-nov-29	31	C\$ 5,011.32	C\$ 196.04	C\$ 10,165.67
47	12-dic-29	30	C\$ 5,080.29	C\$ 127.07	C\$ 5,085.38
48	12-ene-30	31	C\$ 5,085.38	C\$ 65.69	C\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia g

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 27. Flujo de efectivo mensual

NOUTRITIVE COUNTRY S.A.														
FLUJO DEL EFECTIVO														
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2026														
EXPRESADO EN CÓRDOBAS NICARAGUENSES														
CONCEPTO	MES 0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS														
VENTAS DE CONTADO		286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	286,272.00	3,435,264.00
APORTACION DE LOS SOCIOS	321,100.00													321,100.00
FINANCIAMIENTO EXTERNO	186,400.00													186,400.00
EGRESO		324,813.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	280,423.51	3,409,472.09
MATERIA PRIMA		117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	117,307.20	1,407,686.40
GASTO DE BASURA		750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
RENOVACION MATRICULA / AVAL AMBIENTAL		600.00												600.00
GASTO ALMA 1%		2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	34,352.64
ANTICIPO DE 1% DGI		2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	2,862.72	34,352.64
SALARIO		85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	1,020,000.00
VACACIONES		7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	84,999.96
INDENIZACION		7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	84,999.96
AGUINALDO		7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	7,083.33	84,999.96
INSS PATRONAL		18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	18,275.00	219,300.00
INATEC		1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	20,400.00
ARRIENDO		12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	12,818.51	153,822.06
SERVICIOS BASICOS														-
AGUA		1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	1,439.80	17,277.60
LUZ		1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	1,020.22	12,242.58
INTERNET		1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	16,260.00
OTROS GASTO														-
HERRAMIENTAS		37,790.00												37,790.00
GAS		1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	1,275.00	15,300.00
COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
COMPRA DE INSUMO DE LIMPIEZA		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
PUBLICIDAD Y CAMAPAÑA DE PROMOCIONES		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
GASTO LEGAL		6,000.00												6,000.00
PAGO DE FINANCIAMIENTO EXTERNO		5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	5,207.36	62,488.29
FLUJO NETO	507,500.00	- 38,541.51	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	5,848.49	25,791.91

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 18. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

NOUTRITIVE COUNTRY SA																								
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO																								
(Expresado en Córdoba)																								
	0 AÑO		%		1 AÑO		%		2 AÑO		%		3 AÑO		%		4 AÑO		%		5 AÑO		%	
ACTIVOS CORRIENTE																								
Caja	C\$	81,702.58	16%	C\$	17,176.32	0.5%	C\$	28,306.58	0.91%	C\$	21,972.98	0.70%	C\$	19,134.80	0.59%	C\$	28,128.16	0.87%						
Bancos	C\$	54,695.86	11%	C\$	1,605,814.40	49.5%	C\$	1,457,185.45	47.01%	C\$	1,460,459.14	46.64%	C\$	1,526,039.53	46.86%	C\$	1,354,496.69	41.77%						
Inventario	C\$	117,307.20	23%	C\$	1,407,686.40	43.4%	C\$	1,478,070.72	47.69%	C\$	1,551,974.26	49.56%	C\$	1,629,572.97	50.04%	C\$	1,792,530.27	55.28%						
Anticipo Ir				C\$	34,352.64	1.1%	C\$	34,696.17	1.12%	C\$	35,216.61	1.12%	C\$	35,920.94	1.10%	C\$	37,178.17	1.15%						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	C\$	253,705.64	50%	C\$	3,065,029.76	94.5%	C\$	2,998,258.92	96.74%	C\$	3,069,622.99	98.02%	C\$	3,210,668.24	98.58%	C\$	3,212,333.29	99.07%						
NO CORRIENTE						0.0%			0.00%						0.00%			0.00%						
Maquinaria Industrial	C\$	60,500.00	12%	C\$	60,500.00	1.9%	C\$	60,500.00	1.95%	C\$	60,500.00	1.93%	C\$	60,500.00	1.86%	C\$	60,500.00	1.87%						
Equipo de Oficina	C\$	123,600.00	24%	C\$	123,600.00	3.8%	C\$	123,600.00	3.99%	C\$	123,600.00	3.95%	C\$	123,600.00	3.80%	C\$	123,600.00	3.81%						
						0.0%			0.00%						0.00%			0.00%						
Depreciacion Acumulada				-C\$	53,090.00	-1.6%	-C\$	106,180.00	-3.43%	-C\$	122,070.00	-3.90%	-C\$	137,960.00	-4.24%	-C\$	153,850.00	-4.74%						
ACTIVOS DIFERIDOS						0.0%			0.00%						0.00%			0.00%						
Gastos Pre-Operativos	C\$	69,694.36	14%	C\$	69,694.36	2.1%	C\$	69,694.36	2.25%	C\$	69,694.36	2.23%			0.00%			0.00%						
Amortizacion Acumulada				-C\$	23,231.45	-0.7%	-C\$	46,462.90	-1.50%	-C\$	69,694.36	-2.23%	C\$	-	0.00%	C\$	-	0.00%						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	C\$	253,794.36	50%	C\$	177,472.90	5.5%	C\$	101,151.45	3.26%	C\$	62,030.00	1.98%	C\$	46,140.00	1.42%	C\$	30,250.00	0.93%						
TOTAL ACTIVO	C\$	507,500.00	100%	C\$	3,242,502.66	100.0%	C\$	3,099,410.37	100.00%	C\$	3,131,652.99	100.00%	C\$	3,256,808.24	100.00%	C\$	3,242,583.29	100.00%						
PASIVOS CORRIENTES																								
Proveedores de bienes y servicios				C\$	2,222,999.56	68.6%	C\$	2,013,684.76	64.97%	C\$	1,916,317.18	61.19%	C\$	1,890,869.60	58.06%	C\$	1,542,565.95	47.57%						
Impuestos Municipales				C\$	43,952.64	1.4%	C\$	44,392.17	1.43%	C\$	45,058.05	1.44%	C\$	45,959.21	1.41%	C\$	47,567.78	1.47%						
IR salario				C\$	44,390.00	1.4%	C\$	44,390.00	1.43%	C\$	45,055.85	1.44%	C\$	45,956.97	1.41%	C\$	47,565.46	1.47%						
IR por pagar				C\$	2,564.11	0.1%	C\$	17,542.42	0.57%	C\$	29,764.46	0.95%	C\$	47,812.65	1.47%	C\$	93,580.18	2.89%						
Provisiones de beneficios de trabajadores				C\$	254,999.88	7.9%	C\$	254,999.88	8.23%	C\$	258,824.88	8.26%	C\$	264,001.38	8.11%	C\$	273,241.42	8.43%						
Intereses por pagar					C\$25,842.88	0.8%		C\$19,864.39	0.64%		C\$12,959.41	0.41%		C\$4,886.49	0.15%		C\$0.00	0.00%						
Alquiler				C\$	153,822.06	4.7%	C\$	153,822.06	4.91%	C\$	153,822.06	4.91%	C\$	153,822.06	4.72%	C\$	153,822.06	4.74%						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	C\$	-		C\$	2,748,571.13	84.8%	C\$	2,548,695.68	82.23%	C\$	2,461,801.89	78.61%	C\$	2,453,308.36	75.33%	C\$	2,158,342.86	66.56%						
PASIVO NO CORRIENTES						0.0%			0.00%						0.00%			0.00%						
Préstamo x pagar L/P	C\$	184,100.00	36%		C\$149,754.59	4.6%		C\$107,130.69	3.46%		C\$57,601.81	1.84%		C\$0.00	0.00%		C\$0.00	0.00%						
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTES	C\$	184,100.00	36%	C\$	149,754.59	4.6%	C\$	107,130.69	3.46%	C\$	57,601.81	1.84%		C\$0.00	0.00%	C\$	-	0.00%						
TOTAL DE PASIVO	C\$	184,100.00	36%	C\$	2,898,325.72	89.4%	C\$	2,655,826.37	85.69%	C\$	2,519,403.70	80.45%	C\$	2,453,308.36	75.33%	C\$	2,158,342.86	66.56%						
CAPITAL CONTABLE						0.0%			0.00%						0.00%			0.00%						
Capital social	C\$	323,400.00	64%	C\$	321,100.00	9.9%	C\$	321,100.00	10.36%	C\$	321,100.00	10.25%	C\$	321,100.00	9.86%	C\$	321,100.00	9.90%						
Utilidades Retenidas						0.0%	C\$	23,076.95	0.74%	C\$	122,484.00	3.91%	C\$	291,149.29	8.94%	C\$	482,399.88	14.88%						
Utilidad del ejercicio				C\$	23,076.95	0.7%	C\$	99,407.05	3.21%	C\$	168,665.29	5.39%	C\$	191,250.60	5.87%	C\$	280,740.55	8.66%						
TOTAL CAPITAL CONTABLE	C\$	323,400.00	64%	C\$	344,176.95	10.6%	C\$	443,584.00	14.31%	C\$	612,249.29	19.55%	C\$	803,499.89	24.67%	C\$	1,084,240.44	33.44%						
TOTAL PASIVO + CAPITAL	C\$	507,500.00	100%	C\$	3,242,502.67	100.0%	C\$	3,099,410.37	100.00%	C\$	3,131,652.99	100.00%	C\$	3,256,808.24	100.00%	C\$	3,242,583.30	100.00%						
Total Activo - Pasivo : Capital	-C\$	0.00	0.00		0.00	0.0%		0.00	0.00%		0.00	0.00%		0.00	0.00%		0.00	0.00%						

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 193. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera

	NOUTRITIVE COUNTRY SA			
	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	PERIODO 2026-2030			
	2027-2026	2028-2027	2029-2028	2029-2030
ACTIVOS CORRIENTE				
Caja	64.80%	-22.38%	-12.92%	47.00%
Bancos	-9.26%	0.22%	4.49%	-11.24%
Inventario	5.00%	5.00%	5.00%	10.00%
Anticipo Ir	1.00%	1.50%	2.00%	3.50%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-2.18%	2.38%	4.59%	0.05%
NO CORRIENTE				
Maquinaria Industrial	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Equipo de Oficina	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Depreciacion Acumulada	100.00%	14.97%	13.02%	11.52%
ACTIVOS DIFERIDOS				
Gastos Pre-Operativos	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%
Amortizacion Acumulada	100.00%	50.00%	-100.00%	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-43.00%	-38.68%	-25.62%	-34.44%
TOTAL ACTIVO	-4.41%	1.04%	4.00%	-0.44%
PASIVOS CORRIENTES				
Proveedores de bienes y servicios	-9.42%	-4.84%	-1.33%	-18.42%
Impuestos Municipales	1.00%	1.50%	2.00%	3.50%
IR salario	0.00%	1.50%	2.00%	3.50%
IR por pagar	584.15%	69.67%	60.64%	95.72%
Provisiones de beneficios de trabajadores	0.00%	1.50%	2.00%	3.50%
Intereses por pagar	-23.13%	-34.76%	-62.29%	-100.00%
Alquiler	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-7.27%	-3.41%	-0.35%	-12.02%
PASIVO NO CORRIENTES				
Préstamo x pagar L/P	-28.46%	-46.23%	-100.00%	0.00%
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTES	-28.46%	-46.23%	-100.00%	0.00%
TOTAL DE PASIVO	-8.37%	-5.14%	-2.62%	-12.02%
CAPITAL CONTABLE				
Capital social	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidades Retenidas	0.00%	430.76%	137.70%	65.69%
Utilidad del ejercicio	330.76%	69.67%	13.39%	46.79%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	28.88%	38.02%	31.24%	34.94%
TOTAL PASIVO + CAPITAL	-4.41%	1.04%	4.00%	-0.44%

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 20. Análisis Vertical Estado de Resultado

NOUTRITIVE COUNTRY SA									
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO									
(Expresado en Córdoba)									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
INGRESOS ORDINARIOS									
VENTAS TOTALES	C\$ 3,435,264.00	100.0%	C\$ 3,538,321.92	100.0%	C\$ 3,662,163.19	100.0%	C\$ 3,826,960.53	100.0%	C\$ 4,018,308.56
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	C\$ -		C\$ -		C\$ -		C\$ -		C\$ -
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	C\$ -		C\$ -		C\$ -		C\$ -		C\$ -
VENTAS NETAS	C\$ 3,435,264.00	100.0%	C\$ 3,538,321.92	100.0%	C\$ 3,662,163.19	100.0%	C\$ 3,826,960.53	100.0%	C\$ 4,018,308.56
INGRESOS EXTRAORDINARIOS									
INGRESOS NETOS EN EL MES	C\$ 3,435,264.00	100.0%	C\$ 3,538,321.92	100.0%	C\$ 3,662,163.19	100.0%	C\$ 3,826,960.53	100.0%	C\$ 4,018,308.56
COSTO DE VENTAS	C\$ 1,858,477.82	54.1%	C\$ 1,875,310.62	53.0%	C\$ 1,904,324.86	52.0%	C\$ 2,009,154.28	52.5%	C\$ 2,021,209.21
UTILIDAD BRUTA	C\$ 1,576,786.18	45.9%	C\$ 1,663,011.30	47.0%	C\$ 1,757,838.33	48.0%	C\$ 1,817,806.25	47.5%	C\$ 1,997,099.35
GASTOS DE OPERACIÓN									
GASTOS DE VENTAS	C\$ 66,000.00	1.9%	C\$ 66,600.00	1.9%	C\$ 67,509.00	1.8%	C\$ 68,739.18	1.8%	C\$ 70,935.05
GASTO LEGAL	C\$ 6,000.00	0.2%	C\$ 6,000.00	0.2%	C\$ 6,000.00	0.2%	C\$ 6,000.00	0.2%	C\$ 6,000.00
OTROS SERVICIOS CONTRATADOS	C\$ -	0.0%	C\$ -	0.0%	C\$ -	0.0%	C\$ -	0.0%	C\$ -
PUBLICIDAD	C\$ 60,000.00	1.7%	C\$ 60,600.00	1.7%	C\$ 61,509.00	1.7%	C\$ 62,739.18	1.6%	C\$ 64,935.05
GASTOS DE ADMINISTRACION	C\$ 1,459,302.24	42.5%	C\$ 1,459,597.44	41.3%	C\$ 1,478,940.17	40.4%	C\$ 1,505,117.33	39.3%	C\$ 1,551,843.57
SALARIO	C\$ 1,020,000.00	29.7%	C\$ 1,020,000.00	28.8%	C\$ 1,035,300.00	28.3%	C\$ 1,056,006.00	27.6%	C\$ 1,092,966.21
INSS PATRONAL	C\$ 219,300.00	6.4%	C\$ 219,300.00	6.2%	C\$ 222,589.50	6.1%	C\$ 227,041.29	5.9%	C\$ 234,987.74
INATEC	C\$ 20,400.00	0.6%	C\$ 20,400.00	0.6%	C\$ 20,706.00	0.6%	C\$ 21,120.12	0.6%	C\$ 21,859.32
ARRIENDO	C\$ 153,822.06	4.5%	C\$ 153,822.06	4.3%	C\$ 153,822.06	4.2%	C\$ 153,822.06	4.0%	C\$ 153,822.06
AGUA	C\$ 17,277.60	0.5%	C\$ 17,450.38	0.5%	C\$ 17,712.13	0.5%	C\$ 18,066.37	0.5%	C\$ 18,698.70
LUZ	C\$ 12,242.58	0.4%	C\$ 12,365.01	0.3%	C\$ 12,550.48	0.3%	C\$ 12,801.49	0.3%	C\$ 13,249.54
INTERNET	C\$ 16,260.00	0.5%	C\$ 16,260.00	0.5%	C\$ 16,260.00	0.4%	C\$ 16,260.00	0.4%	C\$ 16,260.00
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	C\$ 1,525,302.24		C\$ 1,526,197.44	43.1%	C\$ 1,546,449.17	42.2%	C\$ 1,573,856.51	41.1%	C\$ 1,622,778.62
GASTOS FINANCIEROS	C\$ 25,842.88	0.8%	C\$ 19,864.39	0.6%	C\$ 12,959.41	0.4%	C\$ 4,886.49	0.1%	C\$ -
OTROS GRASTOS			C\$ -		C\$ -		C\$ -		C\$ -
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	C\$ 25,842.88	0.8%	C\$ 19,864.39	0.6%	C\$ 12,959.41	0.4%	C\$ 4,886.49	0.1%	C\$ -
COSTOS Y GASTOS NETOS EN EL PERIODO	C\$ 3,409,622.94	99.3%	C\$ 3,421,372.45	96.7%	C\$ 3,463,733.44	94.6%	C\$ 3,587,897.28	93.8%	C\$ 3,643,987.83
UTILIDAD ANTES IR	C\$ 25,641.06	0.7%	C\$ 116,949.47	3.3%	C\$ 198,429.75	5.4%	C\$ 239,063.25	6.2%	C\$ 374,320.73
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	C\$ 2,564.11	0.1%	C\$ 17,542.42	0.5%	C\$ 29,764.46	0.8%	C\$ 47,812.65	1.2%	C\$ 93,580.18
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	C\$ 23,076.95	0.7%	C\$ 99,407.05	2.8%	C\$ 168,665.29	4.6%	C\$ 191,250.60	5.0%	C\$ 280,740.55

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 21. Cálculos de depreciación y amortización

CALCULO DE LOS FACTORES DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION															
RUBROS DE INVERSION	MONTO	%	Años	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
INVERSION ACTUAL															
MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO	184,100.00	72.54	5	6,050.00	53,090.00	53,090.00	15,890.00	15,890.00	15,890.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	184,100.00
Maquinaria Industrial		-								-	-	-	-	-	-
Mezcladora semiindustrial 110 V	C\$16,000.00	6.30	10	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	16,000.00
Horno de convección de 4 bandejas	C\$23,000.00	9.06	10	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	23,000.00
Empacadora	C\$21,500.00	8.47	10	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,150.00	21,500.00
Equipo de oficina										-	-	-	-	-	-
Escritorios	C\$19,200.00	7.57	5	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00	-	-	-	-	-	19,200.00
Sillas ergonómicas	C\$30,000.00	11.82	5	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	-	-	-	-	-	30,000.00
Computadoras de escritorio	C\$44,400.00	17.49	2	22,200.00	22,200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,400.00
Impresora multifunción	C\$30,000.00	11.82	2	15,000.00	15,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000.00
					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS PREOPERATIVOS	69,694.36	27.46	3.00	23,231.45	23,231.45	23,231.45	23,231.45	-	-	-	-	-	-	-	69,694.36
TOTAL DE DEPRECIACION Y AMORTIZ.															
	253,794.36	100.00	0.00	29,281.45	76,321.45	76,321.45	39,121.45	15,890.00	15,890.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	6,050.00	253,794.36

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Proyección de materia prima

Proyeccion de Compras de Materias Primas										
Ítem	Tipo	Materia prima	Medidas	Compra mensual	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Soya	Harina de Soya	Kilogram o	8452	C\$ 9.00	C\$ 912,816.00	C\$ 958,456.80	C\$ 1,006,379.64	C\$ 1,056,698.62	C\$ 1,162,368.48
2	Especies	Achiote	Libra	450	C\$ 25.00	C\$ 135,000.00	C\$ 141,750.00	C\$ 148,837.50	C\$ 156,279.38	C\$ 171,907.31
3	Especies	Sal	Libra	72	C\$ 18.00	C\$ 15,552.00	C\$ 16,329.60	C\$ 17,146.08	C\$ 18,003.38	C\$ 19,803.72
4	Especies	Ajo en Polvo	Unidades	96	C\$ 20.00	C\$ 23,040.00	C\$ 24,192.00	C\$ 25,401.60	C\$ 26,671.68	C\$ 29,338.85
5	Especies	Pimienta Negra	Libra	25.5	C\$ 28.00	C\$ 8,568.00	C\$ 8,996.40	C\$ 9,446.22	C\$ 9,918.53	C\$ 10,910.38
6	Aceite	Palma	Galón	250	C\$ 60.00	C\$ 180,000.00	C\$ 189,000.00	C\$ 198,450.00	C\$ 208,372.50	C\$ 229,209.75
7	Embalaje	Propopileno	Unidades	11520	C\$ 0.36	C\$ 49,766.40	C\$ 52,254.72	C\$ 54,867.46	C\$ 57,610.83	C\$ 63,371.91
8	Etiquetado	Etiquetas	Unidades	11520	C\$ 0.60	C\$ 82,944.00	C\$ 87,091.20	C\$ 91,445.76	C\$ 96,018.05	C\$ 105,619.85
TOTAL						C\$ 1,407,686.40	C\$ 1,478,070.72	C\$ 1,551,974.26	C\$ 1,629,572.97	C\$ 1,792,530.27

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 23. Nomina de pago

NOMINA MENSUAL DE PAGO													
DEL 01 AL 30 DE ENERO DEL 2026													
			INGRESOS	TOTAL SALARIO DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL DEDUCCIONES	SALARIO NETO A PAGAR	INSS PATRONAL	INATEC	Vacaciones	13vo mes	Indemnizaci3n laboral
CODIGO	EMPLEADO	CARGO	SUELDO BASICO		LABORAL	IR							
AREA DE ADMINISTRATIVA													
2537-01	NEYLING GRISELDA CANDO	Direcci3n General	25,000.00	C\$ 25,000.00	C\$ 1,750.00	C\$ 2,566.67	C\$ 4,316.67	C\$ 20,683.33	5,375.00	C\$ 500.00	C\$ 2,083.33	C\$ 2,083.33	C\$ 2,083.33
2537-02	CELESTE MICHELLE LOPEZ	Contador General	15,000.00	15,000.00	1,050.00	842.50	1,892.50	13,107.50	3,225.00	300.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
	SUB TOTAL		C\$ 40,000.00	C\$ 40,000.00	C\$ 2,800.00	C\$ 3,409.17	C\$ 6,209.17	C\$ 33,790.83	C\$ 8,600.00	C\$ 800.00	C\$ 3,333.33	C\$ 3,333.33	C\$ 3,333.33
AREA DE VENTAS													
2537-05	SCARLETH LUMBI	Ejecutivo de venta	10,000.00	10,000.00	700.00	145.00	845.00	9,155.00	2,150.00	200.00	833.33	833.33	833.33
2537-06	GREHAN MURILLO	Ejecutivo de venta	10,000.00	10,000.00	700.00	145.00	845.00	9,155.00	2,150.00	200.00	833.33	833.33	833.33
	SUB TOTAL		C\$ 20,000.00	C\$ 20,000.00	C\$ 1,400.00	C\$ 290.00	C\$ 1,690.00	C\$ 18,310.00	C\$ 4,300.00	C\$ 400.00	C\$ 1,666.67	C\$ 1,666.67	C\$ 1,666.67
AREA DE PRODUCCI3N													
2537-17	ALVARO JUAREZ RIVAS	Jefe de Producci3n	15,000.00	15,000.00	1,050.00	842.50	1,892.50	13,107.50	3,225.00	300.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
2537-23	MIGUEL SEVILLA	Operarios de Producci3n	10,000.00	10,000.00	700.00	145.00	845.00	9,155.00	2,150.00	200.00	833.33	833.33	833.33
	SUB TOTAL		C\$ 25,000.00	C\$ 25,000.00	C\$ 1,750.00	C\$ 987.50	C\$ 2,737.50	C\$ 22,262.50	C\$ 5,375.00	C\$ 500.00	C\$ 2,083.33	C\$ 2,083.33	C\$ 2,083.33

Fuente: Elaboraci3n propia

PLAN DE NEGOCIO NOUNTRY - ENCHILADITAS DE SOYA HORNEADAS

Anexo 25. Aportaciones de capital

Socios de NOUNTRY		Acciones suscritas	Acciones exhibidas	Total	Porcentaje de participación %
María Esther Gallo Medina Efectivo		900	900	C\$ 288,990.00	90%
Francisco Efectivo		100	100	C\$ 32,110.00	10%
Totales		1,000	1,000	C\$ 321,100.00	100%