

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**ESTUDIO DE MERCADO, ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA EMPRESA
MORA LENCA EN GUAJIQUIRO, LA PAZ.**

POR:

FRANCISCO ENRIQUE SÁNCHEZ ROSALES

DIAGNÓSTICO

**PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN TECNOLOGÍA ALIMENTARIA



CATACAMAS

OLANCHO

NOVIEMBRE, 2013

**ESTUDIO DE MERCADO, ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA EMPRESA
MORA LENCA EN GUAJIQUIRO, LA PAZ**

POR:

FRANCISCO ENRIQUE SÁNCHEZ ROSALES

**MAURICIO ALBERTO MORENO ESCOBAR, M.Sc.
Asesor Principal**

DIAGNÓSTICO

**PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE DEL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN TECNOLOGÍA ALIMENTARIA

CATACAMAS

OLANCHO

NOVIEMBRE, 2013

DEDICATORIA

A **Dios**, ese ser celestial que por su gracia y su infinito amor me regala la oportunidad de culminar una más de mis metas en la vida.

A mis padres **Alba Julia Rosales Romero** y **Francisco Lorenzo Sánchez Rodríguez**, por todo el apoyo que ambos me han brindado a lo largo de mi vida y por su motivación permanente para conmigo en la búsqueda de mis aspiraciones.

A mis hermanas, hermano y sobrinos, **Erika, Lourdes, Elva, Daniel, Anderson y David**, a quienes amo con todo mi corazón, por estar siempre presente en todas las luchas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por darme el don de la vida, por regalarme la sabiduría para poder culminar mis estudios universitarios.

A la **Universidad Nacional de Agricultura**, por brindarme la oportunidad de estudiar, ampliando mis valores, conocimientos y mi pensamiento crítico como hondureño.

A mis asesores de manera especial a **M.S.c Mauricio Alberto Moreno**, por su orientación en este trabajo, de igual manera a **M.S.c Rosa Arelys Betancourth** y **Lic. Juan Manuel Barahona**, por sus importantes aportaciones para la finalización del mismo.

A la **Lic. en mercadotecnia Sonia Alejandra Cruz Salgado** por su valioso aporte para la realización y culminación de este trabajo

A **USAID ACCESO** por brindarme la oportunidad de trabajar con ellos y por el apoyo logístico ofrecido que fue fundamental para la culminación de este trabajo.

A **Mora Lenca**, por la apertura que tuvieron para conmigo y su colaboración brindada que fue de gran importancia para la realización y culminación de este trabajo

A toda mi familia, en especial a mis padres Lorenzo y Alba, por enseñarme a la perseverancia en la vida, a mis hermanos Erika, Lourdes, Elva, Daniel por estar siempre conmigo, a mis tíos Santos, Maritza, Fernando y Belinda por estar siempre pendiente de mí.

A mis amigos en especial a Yakelin Herrera, Hugo Martínez, Luis Salgado, Fernando Díaz, Skarleth Turcios, Alex López, Miguel Corea, Edgar Guevara, Luis Mejía, Blanca Moradel, Leonardo Espinal, Guillermo Mencillas, Denis Mejía, Noriel Cuellar, Jaime Granados y Víctor Cruz, Dios les bendiga y les regale muchos éxitos en sus vidas.

CONTENIDO

	pág.
ACTA DE SUSTENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE ANEXOS	x
GLOSARIO	xi
RESUMEN	xii
I INTRODUCCIÓN	1
II OBJETIVOS	3
2.1 General.....	3
2.2 Específicos	3
III REVISIÓN DE LITERATURA	4
3.1 Las MIPYME en Honduras.	4
3.2 Cadena de valor	6
3.3 Estudio de mercado.....	7
3.3.1 Perfil del mercado	7
3.3.2 Investigación de mercado.....	8
3.3.3 Competencia.....	8
3.3.4 Estrategia de mercadeo.....	9
3.4 Administración.....	10
3.4.1 Planificación.....	10
3.4.2 Organización	11
3.4.3 Dirección	12

3.4.4 Finanzas.....	12
3.4.5 Control.....	15
3.5 Estudio técnico.....	15
3.5.1 Proceso productivo.....	15
3.5.2 Diagramas de flujo de proceso.....	16
3.5.3 Capacidad productiva instalada.....	16
3.5.4 Proveedores.....	17
3.6 Plan de negocios.....	18
3.7 Elementos de un plan de negocios.....	18
IV MATERIALES Y MÉTODO.....	20
4.1 Descripción del sitio.....	20
4.2 Materiales.....	20
4.3 Equipo.....	21
4.4 Manejo del estudio.....	21
4.4.1 Fase 1: fase de iniciación.....	21
4.4.2 Fase 2: fase de ejecución.....	21
4.4.3 Fase 3: tabulación de información.....	24
4.4.5 Fase 4: presentación de resultados.....	24
V RESULTADOS.....	25
5.1 Estudio de mercado.....	25
5.1.2 Producto.....	26
5.1.2 Precio.....	32
5.1.3 Plaza.....	34
5.1.4 Promoción.....	42
5.2 Estudio administrativo-financiero.....	46
5.2.1 Planeación.....	46
5.2.2 Organización.....	51
5.2.3 Dirección.....	59
5.2.4 Finanzas.....	63
5.2.5 Control.....	75
5.3 Estudio técnico.....	75

VI CONCLUSIONES	94
VII RECOMENDACIONES	96
VIII BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	103

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Riesgos y oportunidades del producto.....	31
Cuadro 2. Consumo aparente por hogar (proyectado)	37
Cuadro 3. Análisis FODA	47
Cuadro 4. Programa de capacitación.....	50
Cuadro 5. Presupuesto para el proceso de reclutamiento.....	60
Cuadro 6. Catálogo de cuentas	64
Cuadro 7. Costo unitario presentación (1 litro) sin vehículo propio.....	65
Cuadro 8. Costo variable unitario presentación (1 litro) con vehículo propio.....	65
Cuadro 9. Costo variable unitario (200 ml) sin vehículo propio.....	65
Cuadro 10. Costo variable unitario (200 ml) con vehículo propio.....	66
Cuadro 11. Costo variable fruta fresca (1 libra) sin vehículo propio.....	67
Cuadro 12. Costo variable fruta fresca (1 libra) con vehículo propio.....	67
Cuadro 13. Costo fijo sin vehículo.....	68
Cuadro 14. Costo fijo con vehículo.....	69
Cuadro 15. Punto de equilibrio sin vehículo	70
Cuadro 16. Punto de equilibrio con vehículo.....	71
Cuadro 17. Flujo de efectivo de la situación actual	73
Cuadro 18. Flujo de efectivo capacidad máxima instalada 1 año	74
Cuadro 19. Características del producto	78
Cuadro 20. Formulación del producto	79
Cuadro 21. Diagrama de proceso	79
Cuadro 22. Resumen del diagrama de proceso	81
Cuadro 23. Determinación de materias primas	81
Cuadro 24. Descripción de maquinaria /equipo	82
Cuadro 25. Determinación de proveedores	84
Cuadro 26. Capacidad máxima instalada	85
Cuadro 27. Determinación del personal de producción	88
Cuadro 28. Actividades preo-operativas	91
Cuadro 29. Actividades operativas	92

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Aceptación de jugo de mora	28
Figura 2. Presentación comercial del producto	28
Figura 3. Tipo de empaque.....	29
Figura 4. Otros productos de mora.....	29
Figura 5. Marcas de jugo que más se consume en La Paz	30
Figura 6. Marcas que más venden los negocios	30
Figura 7. Motivación de consumo de las marcas actuales.....	31
Figura 8. Precio del producto	33
Figura 9. Conformidad con los márgenes de ganancia	33
Figura 10. Márgenes de ganancia.....	34
Figura 11. Impulsos de compra	38
Figura 12. Puntos de ventas.....	38
Figura 13. Negocios que estarían dispuestos a vender el producto.....	39
Figura 14. Tipo de negocio.....	39
Figura 15. Tiempo de operar de los negocios.....	40
Figura 16. Presentación que les gustaría tener a los negocios.....	40
Figura 17. Canal de Distribución largo	41
Figura 18. Canal de Distribución corto	41
Figura 19. Radio emisoras.....	42
Figura 20. Jornada de sintonización de radio emisoras	43
Figura 21. Televisión.....	43
Figura 22. Organigrama de la empresa.....	52
Figura 23. Organigrama de ventas.....	55
Figura 24. La rueda realizada por el consejo directivo	56
Figura 25. Rueda realizada por los empleados.....	57
Figura 26. Comparación de costo variable unitario con y sin vehículos.....	67
Figura 27. Comparación del punto de equilibrio con y sin vehículo	72
Figura 28. Litros de concentrado producidos	76
Figura 29. Libras de mora vendidas	77
Figura 30. Distribución del personal en planta.....	86
Figura 31. Croquis de la planta de proceso	87
Figura 32. Diagrama de Gantt para actividades pre- operativas	92
Figura 33. Diagrama de Gantt para actividades operativas.....	93

Figura 35. Reunión con la directiva	123
Figura 34. Aplicación de la rueda con los empleados	123
Figura 37. Promoción del producto	123
Figura 36. Planta de proceso	123

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Descripción de la metodología	104
Anexo 2. Formato de encuesta aplicada a los consumidores finales.....	108
Anexo 3. Formato de encuesta aplicada a los negocios	110
Anexo 4. Solicitud de empleo	111
Anexo 5. Matriz de costo variable (1 litro) sin vehículo propio	114
Anexo 6. Matriz de costo variable (1 litro) con vehículo propio	115
Anexo 7. Matriz de costo variable (200 ml) sin vehículo propio.....	116
Anexo 8. Matriz de costo variable (200 ml) con vehículo propio.....	117
Anexo 9. Matriz de costo variable fruta fresca (1 libra) sin vehículo	118
Anexo 10. Matriz de costo variable fruta fresca (1 libra) con vehículo propio	119
Anexo 11. Flujo de efectivo proyectado capacidad máxima 1 año con vehículo propio...	120
Anexo 12. Flujo de efectivo proyectado para cubrir el 12.5% del consumo aparente	121
Anexo 13. Estado de resultado del último período	122
Anexo 14. Fotos varias	123

GLOSARIO

- **BPM:** Buenas prácticas de manufactura.
- **FODA:** Fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas.
- **FUNDER:** Fundación de desarrollo empresarial rural.
- **INA:** Instituto Nacional Agrario.
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- **MIPYMES:** Micro, pequeña y mediana empresa
- **PATERNALISMO:** Figurado a la relación entre un organismo u organizaciones para designar un proteccionismo o codependencia excesiva en perjuicio a la atención brindada a los problemas en general.
- **POES:** Procedimientos operativos estándares de sanitización.
- **SAG:** Secretaria de Agricultura y Ganadería.
- **TIR:** Taza de retorno interno o taza de rentabilidad.
- **TREMA:** Taza de rendimiento mínimo aceptable.
- **USAID:** Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (*United States Agency International Development*)
- **VAN:** Valor actual neto.

Sánchez Rosales, FE. 2013. Estudio de mercado, administrativo y técnico de la empresa Mora Lenca en Guajiquiro, La Paz. Diagnostico Lic. Tecnología Alimentaria. Universidad Nacional de Agricultura. Catacamas, Honduras. 124 p

RESUMEN

El presente estudio fue realizado en MORA LENCA S.A de C.V, dedicada a la comercialización de mora fresca y elaboración de concentrado, actualmente tiene sus instalaciones en Guajiquiro, sus principales mercados son Tegucigalpa y San pedro Sula. Dicho trabajo tuvo como propósito realizar un estudio de mercado, administrativo y técnico, que permitió la construcción de un plan de negocio. La investigación se llevó a cabo mediante una metodología, participativa de entrevistas, reuniones y encuestas. El estudio de mercado reflejó que al 94.69 % de la población del casco urbano del municipio de La Paz le gusta el jugo de mora, la mayor parte de ese porcentaje son mujeres jóvenes, casadas y con ingresos mensuales promedios equivalentes al salario mínimo actual. Y demandan aproximadamente 67,000 litros de jugo mensuales de mora en la temporada alta. Los resultados reflejaron en el estudio administrativo- financiero que el punto de equilibrio fue de 757.50 litros, 151.92 unidades (200 ml) y 3,298.93 libras de mora fresca mensualmente vendidas. Por otra parte el análisis de costo reflejó que al adquirir un vehículo propio para transportar la fruta de campo y el producto terminado, se reducirá el costo más alto (transporte), aumentando así el margen de contribución unitario, lo que representaría por consiguiente un descenso en su punto de equilibrio. Además reflejó altos gastos administrativos y de venta, al reducir los mismos y teniendo una producción durante todo el año el proyecto resulta viable, ya que la TIR es de 3 puntos porcentuales por encima de la TREMA; de igual manera la empresa cuenta con ventajas competitivas como un producto saludable, larga vida de anaquel, y no necesita refrigeración. Por otro lado el estudio técnico reflejó que la planta solo usa el 7% de su capacidad instalada para el procesamiento de concentrado.

Palabras claves: Estudio de mercado, Mora Lenca.

I INTRODUCCIÓN

En el año 2007, la economía hondureña creció 6.3% y el PIB por habitante 4.2%, este desempeño fue influenciado en cierta medida por las MIPYMES ya que juegan un papel importante en la economía de Honduras; se estima que hay alrededor de unas 300,000 MIPYMES operando en territorio nacional, que aportan entre el 20 y 25 por ciento del producto interno bruto, generando más de 700,000 empleos; estas empresas son un motor económico por su capacidad comprobada de generar empleo y por su aportación a la economía en general (Sánchez, 2010).

Según Valdez, Aceves, *et al* (2010), la base de toda empresa comercial es la transformación, compra y venta de bienes o servicios. Es por eso que cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que permita saber si existen oportunidades reales para las empresas. Por otra parte un aspecto que poco se tiene en cuenta en el estudio de un proyecto, es aquel que se refiere a la actividad de la administración, el estudio administrativo consiste en determinar los aspectos organizativos tales como la planeación, su estructura organizacional, actividades de control entre otras (López, Aceves, *et al*, 2007). Así mismo comenta López, Gonzales, *et al* (2007), que dentro de un proyecto se analizan elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto y/o proceso que se desea implementar. De ahí la importancia de analizar el tamaño óptimo de la planta el cual debe justificar la producción y el número de consumidores que se tendrá para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda.

La microempresa Mora Lenca es una de las muchas MIPYMES de la zona de La Paz se ubica exactamente en el municipio de Guajiquireo y se dedica a la comercialización y

transformación de la mora. En la actualidad enfrenta dificultades en el nivel de ventas, ya que cuenta con un mercado con pocos clientes. En este sentido Mora Lenca requería de una investigación diagnóstica de potenciales mercados de venta.

Cuando se encara cualquier proyecto en la vida, de negocios o personal, se debe contar con un plan. Dado que cada negocio es único, por lo consiguiente el plan también será único. El presente trabajo tuvo como propósito fundamental realizar un estudio de mercado, administrativo y técnico, toda esta información sirvió como insumo para la construcción de un plan de negocios de la empresa Mora Lenca, en Guajiquiro, La Paz.

II OBJETIVOS

2.1 General

Realizar un estudio de mercado, administrativo y técnico, para la construcción de un plan de negocios en la empresa Mora lenca en Guajiquiro, La Paz.

2.2 Específicos

1. Realizar un estudio de mercado, que refleje el estado actual de Mora Lenca en función del producto, precio, plaza y promoción.
2. Determinar la situación administrativa- financiera de la empresa Mora Lenca, de acuerdo a su planificación, organización, dirección y control.
3. Realizar un estudio técnico, para identificar tanto las especificaciones de producción; como los procesos de producción y tecnología necesarios para el desarrollo del producto.

III REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 Las MIPYME en Honduras.

El termino MIPYME, se refiere a la micro, pequeña y mediana empresa, en Honduras la microempresa: es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de 10 empleados remunerados. En cambio se consideran pequeñas empresa a la combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de 11 y un máximo de 50 empleados remunerados. Y las medianas empresas son las que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de 51 empleados y un máximo de 150 empleados remunerados (BCIE, 2010).

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en Honduras juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial del país (Alvares y Lima, 2009). Según comenta Sánchez (2010), las importancia que juegan las MIPYMES en la economía de Honduras, es grande; ya que se estima que hay alrededor de unas 300 mil MIPYMES operando en territorio nacional, que aportan entre el 20 y 25 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), generando más de

700.000 empleos; estas empresas son un motor económico por su capacidad comprobada de generar empleo y por su aportación a la economía en general.

La Secretaria de Industria y Comercio (s.f), sostiene que la MIPYME ha enfrentado históricamente una serie de dificultades para su desarrollo y crecimiento, algunas inherentes a sus propias características y otras particularmente relacionadas con la situación económica, social y educativa del país, también por la apertura de mercados que ha enfrentado al sector a la presión de la competencia internacional de un mundo globalizado. En este sentido Yanes (2011), comenta que la escasez de información pertinente y de financiamiento dificulta que las microempresas salgan adelante. De acuerdo con algunos cálculos, existen en Honduras entre 900,000 y 1, 000,000 de microempresas, lo que las convierte en el mayor generador de empleo en el país. Sin embargo, en lo que a darles apoyo se refiere, Honduras tiene tres temas pendientes en relación al sector: incentivos, información y financiamiento.

Jorge Interiano citado por Yanes (2011), ha propuesto “una ley de incentivos fiscales para la micro, pequeña y mediana empresa, que incluya exoneraciones de impuestos municipales y fiscales”. Interiano basa su razonamiento en el hecho que grandes empresas como las que operan en las zonas libres, han obtenido concesiones fiscales a cambio de generar empleo, por lo tanto, siguiendo la misma lógica, la microempresa también debería recibir concesiones similares, opina el economista, al menos durante una período determinado, dando así oportunidad a estos negocios de “despegar”. Luego, cuando estas empresas hayan prosperado, entonces podrían volver a pagar sus contribuciones al estado que incluso serían más cuantiosas que las que podrían aportar en su etapa de formación y consolidación.

Según Barquero (2003), dentro de las MIPYMES de Honduras se identifican características como; que en su mayoría está ubicada en zonas urbanas, con fines de subsistencia, trabajan de manera informal, con métodos de producción tradicional y de baja tecnología. En cuanto a financiamiento se refiere la mayoría costea por si misma sus actividades, debido a

la dificultad para poder acceder a préstamos de las instituciones financieras. Finalmente, en su mayoría carecen de conocimientos técnicos de producción y conocimientos administrativos, sin mencionar que no cuenta con el suficiente apoyo público, es decir falta de políticas especiales orientadas a promover el desarrollo del sector.

3.2 Cadena de valor

Comenta Ramírez (2002), el valor, es una energía o una fuerza que motiva la acción humana. Es visto como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades. En este sentido el valor es mucho más que una propiedad del objeto; es una fuerza que gobierna el comportamiento. Las cadenas de valor esta compuestas por generadores de valor y de estos existen dos tipos generadores de valor del cliente (incrementan lo que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio) y los generadores de valor al negocio (impulsan el valor en beneficio de los accionistas con respecto a su inversión).

El mismo autor continúa comentando que la cadena de valor es la piedra angular en que se fundamenta el análisis para poder cuantificar si una empresa está cumpliendo con su misión de crear valor para los clientes. En este sentido las cadenas de valor ayudan a las empresas a crear una ventaja competitiva en el mercado (Ramírez, 2002). De igual forma afirma Ruiz (2013), la cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Básicamente la cadena de valor ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva, según el sector, algunos eslabones son más críticos que otros y es en aquellas actividades críticas que se hagan diferentes a la competencia, las que condicionan positiva o negativamente la posición competitiva en el mercado.

3.3 Estudio de mercado

El estudio de mercado es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones del mismo. El estudio de mercado especifica la información que se requiere, diseña técnicas para recabar información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Malhotra, 2008).

3.3.1 Perfil del mercado

Ningún mercado es homogéneo. Los clientes potenciales difieren en tamaño, proporciones de uso, necesidades y deseos, habilidades para comprar, disposición hacia la innovación y otras características. Cada mercado heterogéneo puede dividirse en un conjunto de segmentos menores y más homogéneos, determinando así el tamaño del mercado, características del consumidor, segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. La información precisa y al día sobre el mercado total y segmentos de mercado es vital para la implementación productiva del concepto de mercadeo (Webster, 1977).

Según expresa Marstio (1999), no se puede satisfacer a todos los clientes de un mercado dado, los compradores van a diferir en sus gustos, recursos, ubicación, actitud de compra, y prácticas de compras. En este sentido se debe segmentar el mercado utilizando variables como geográficas (región, tamaño de país y ciudad), demográficas (edad, sexo, tamaño de la familia, educación religión, raza, nacionalidad), sociales (clase social, personalidad, estilo de vida), conductuales (beneficios buscados, calidad, servicios, economía). Todo esto es para poder generar una estrategia de comercialización.

3.3.2 Investigación de mercado

La investigación de mercado se puede ejercer para los muchos propósitos, dentro de los principales esta medir la demanda actual del mercado para un producto determinado. La demanda de un producto se define como el volumen total que sería comprado por un grupo de clientes definidos, en un área geográfica y en un periodo de tiempo definido. La demanda puede ser medida por unidades físicas del producto o en efectivo (Kotler, 1985).

Por su parte Alcaraz (2011), manifiesta que a la investigación de mercado permite recolectar una gran cantidad de información, la cual debe ser analizada e interpretada cuidadosamente. Es a través de la investigación de mercado que se puede obtener información como los preferencias de los consumidores, impulsos de compra, competencia, medios publicitarios y el consumo aparente; este último estará dado por las cantidades y frecuencias de compra de los consumidores.

3.3.3 Competencia

Los proyectos industriales no existen aislados, sino que tienen que competir en un mercado repleto de empresas y productos semejantes, y su éxito depende en parte de su capacidad para competir con otras empresas. Se entiende por competencia a las empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes. Por esto se debe identificar y establecer una lista de posibles competidores (directos e indirectos) en el área. Se analiza cada característica del producto o servicio, ya que estas pueden constituir la base de la promoción de ventas y publicidad. Existen diversos elementos que diferencian al producto o servicio del de la competencia, algunos son: el precio, calidad, el servicio que ofrece, condiciones de pago, tiempo y forma de entrega, servicios adicionales entre otros (Flores, 2006).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures (2010), después de detectar los principales competidores, lo primero que se debe hacer es averiguar quiénes son sus proveedores, qué tan grande es su segmento del mercado y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Asimismo, es necesario detectar a aquellos competidores directos

que venden el mismo producto o servicio, pero también a los sustitutos, es decir, aquellos bienes que cumplen la misma función, pero que hacen parte de otra categoría de producto o servicio.

3.3.4 Estrategia de mercadeo

El CEI (2010), sostiene que una estrategia de mercadeo (*marketing*) para lograr el posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro P (Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución) y las define de la siguiente manera.

- Estrategia por producto: una vez identificado el producto y definido el mercado, es necesario especificar la estrategia y debe tener en cuenta, si se trata de satisfacer una demanda o una necesidad sentida.
 - Estrategia de precios: la estrategia de precios es uno de los aspectos más importante, el cual influye en el comportamiento del consumidor y por lo tanto determina los ingresos futuros. Esta estrategia estará basada en la demanda, en los costos, en los beneficios esperados, en los beneficios esperados y en los precios de la competencia.
 - Estrategia de plaza: lugar donde estará ubicada la empresa. Esta elección se hace en base a la cercanía de los clientes o de la materia prima. Debido a que la ubicación es un factor determinante en el éxito de una empresa.
 - Estrategia de promoción o publicidad: la promoción tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, convencerlo que cubre sus necesidades mejor que su competencia. Los medios actuales para captar la atención de los clientes son: televisión, radio, exposiciones y ferias.
- Estrategia de Distribución: el canal de distribución a escoger, debe dar un efecto importante sobre los beneficios. Es conveniente seleccionar el canal más idóneo para la distribución del producto. Mientras menos complejo sea el canal de distribución mayor control habrá sobre los precios finales, ventas y condiciones de servicios.

3.4 Administración

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros informáticos y tecnológicos para lograr excelente desempeño). Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administrar no solo significa ejecutar tareas u operaciones, si no lograr que sea ejecutada por otras personas en conjunto (Chiavena, 2002).

Según manifiesta Alcaraz (2011), antes de iniciar cualquier tipo de negocio, es de vital importancia definir la esencia del mismo, es decir, definir la misión que se persigue, los objetivos y justificación del negocio. Todo esto ayuda a definir claramente el negocio. Paralelamente a esto la SEP, FESE, *et al* (2011), agregan que dentro de la descripción del negocio se debe contemplar el nombre del proyecto o de la empresa, la justificación, la misión, visión, objetivos, el análisis FODA y finalizar con la ventaja competitiva que la empresa ofrece.

3.4.1 Planificación

La primera de las cuatro funciones administrativas (planeación) se define como un proceso de establecimientos de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos. Es decir la planeación es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos. En esta función administrativa se identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y las operaciones de la organización. La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento creciente o bien puede orientarse al mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción ante ambientes adversos (Chiavena, 2002).

3.4.2 Organización

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures (2010), la puesta en marcha de una empresa no es tarea fácil razón por la cual uno de los aspectos más importantes de la creación de empresas es la conformación de un buen equipo de trabajo. Para asignar equitativa y eficientemente las tareas de una empresa es necesario contar con una infraestructura humana que pueda responder a los retos del día a día.

- **Estructura organizacional**

Para Harris (2003), los aspectos de una estructura organización incluyen la distribución y definición de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión, misión) de la empresa. Se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberá definir los procesos operativos de la empresa: ¿Qué y con que se hace?, ¿cómo y en cuanto tiempo se hace? y ¿Dónde se hace?

La empresa tiene que contar con una infraestructura capaz de absorber la pérdida de uno de sus miembros sin sacrificar la productividad: nada puede suspender las operaciones de una empresa, ni siquiera la enfermedad o la incapacidad de un individuo. Para subsanar la ausencia de alguien se necesita un esqueleto organizacional que solucione los problemas temporalmente mientras se toman otras medidas. En general, se trata de armar una infraestructura que le permita a la empresa trascender a sus fundadores y estar siempre disponible para el cliente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures 2010).

- **Capacitación del personal**

El problema radica en que reunir a un conjunto de personas no es suficiente para formar un buen equipo. En la conformación de un equipo se debe identificar claramente el aporte de

cada miembro, lo cual facilitará la manera de trabajar, a este proceso de identificación se le conoce como reclutamiento. En este sentido un equipo ideal debe combinar atributos y competencias, tanto positivas como diferentes, para garantizar el éxito (Flores, 2006).

Para Alcaraz (2011), el proceso de inducción o capacitación es el primer contacto entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la compañía y con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

3.4.3 Dirección

Para Terry (1982), la dirección es una parte importante de los esfuerzos de ejecución. Las relaciones entre la forma de actividades del dirigente y la forma en que sus subordinados desempeñan sus tareas, afectan en forma significativa el desempeño laboral. Es decir la dirección se define como el proceso en el cual se influye en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar objetivos. En esta función administrativa se vuelve necesario conocer las cualidades y características individuales de los subordinados; ya que esto ayudara a coordinar mejores esfuerzos. Por su parte Granja Integral Autosuficiente (2008), define la dirección como aquel proceso de acompañamiento y orientación que se brinda al comenzar a ejecutar lo planificado y organizado para lograr el objetivo propuesto, es decir orientar el desempeño de los subordinados hacia metas comunes.

3.4.4 Finanzas

Según el FONAES (2010), las finanzas es un área de la administración que nos permite decidir cómo planear, producir, controlar y dirigir nuestra economía, es decir, cómo usar el dinero para alcanzar metas y prepararnos para el futuro. El punto de partida del plan financiero es desarrollar, una visión, es decir preguntarnos en dónde queremos estar en 5,

en 10 ó 20 años, y para ello se desarrollan o establecen metas. Una meta es un objetivo muy específico que esperamos alcanzar en un determinado tiempo, hacia el cual se dirigen todos nuestros esfuerzos.

De igual manera para Becher (2001), la planificación financiera es la proyección de la empresa íntegra y su desarrollo en cifras, es decir la expresión de las capacidades económicas de los empresarios. Generalmente se incorporan objetivos a corto y largo plazo. En este sentido un plan financiero nunca está terminado, ni tiene su sitio en los cajones, por el contrario es la base para comparaciones futuras de la realidad, es decir es el instrumento más importante para la dirección de la empresa en los primeros meses y años, ya que ofrece la evaluación de las actividades de la empresa y es fundamental para la toma importante de decisiones.

- **Presupuesto de inversión**

Un presupuesto es un resumen de los ingresos y de cómo serán gastados durante un periodo definido. El presupuesto es una parte esencial del plan financiero, y si se sigue firmemente será la mejor manera de asegurar las metas financieras. El presupuesto de inversión determina la cantidad de dinero que se debe gastar, la forma en cómo se va a gastar el dinero, así mismo identifica los gastos innecesarios para poder reducirlos, de igual manera se establece cuánto dinero podemos ahorrar para lograr nuestras metas (FONAES, 2010).

Así mismo comenta el Fondo Social Europeo (s.f.), que el plan de inversiones recoge la suma de los bienes necesarios para comenzar un negocio y es de esta manera que la financiación suele concederse en base al plan de inversiones. Se debe incluir en este plan todo el dinero y los bienes que aportan los propios recursos valorándolos objetivamente según su precio en el mercado.

- **Estado de flujo de efectivo**

Según Horngren *et al.* (2003), el estado de flujo de efectivo es el que contiene los montos de entradas de efectivos (entradas a cajas) y salidas de efectivos (pagos al contado, salidas de caja o erogaciones) del periodo. Las actividades empresariales producen una entrada neta (los ingresos son mayores que los pagos) o salida de caja neta (los pagos son mayores que los ingresos). El estado de flujo de efectivo muestra el aumento neto o la disminución neta del efectivo durante el ejercicio y el saldo de efectivo al final del ejercicio mismo.

El flujo de caja permite verificar si la empresa está otorgando muchos créditos; si puede reducir costos de materiales en algún determinado mes; si puede o no adquirir ciertas mercaderías caras; saber cuándo le conviene comprar más barato pero en mayores cantidades ; negociar créditos más blandos; reducir algunos costos indirectos y obtener información de indicadores financieros como: la Tasa de interna de retorno, el valor actual neto, y la relación beneficio costo (SEPLAN, OIT, *et al*, 2013).

- **Análisis del punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es una técnica de análisis empleada como un instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos. En este sentido el punto de equilibrio determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la que el margen de contribución cubre con exactitud los costos y gastos fijos (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial 2000).

Según Ramírez (2002), es normal que al planear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimientos a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingreso de la empresa son iguales a sus costos fijos se llama punto de equilibrio; en el

no hay pérdida ni utilidad. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya sea para estar arriba de él o para alejarse. Es importante mencionar que para poder determinar el punto de equilibrio es necesario identificar bien el comportamiento de los costos, de otra manera no será posible calcularlo.

3.4.5 Control

Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control garantiza la conformidad de las actividades actuales con las actividades planeadas (Chiavena, 2002).

3.5 Estudio técnico

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen. Teniendo en cuenta elementos como la simplicidad (facilidad de uso), su fiabilidad (que no falle), calidad, es decir materias primas usadas y la duración del producto (Harris, 2003).

3.5.1 Proceso productivo

Se debe tener en cuenta el tiempo de llegada de los materiales, insumos y tiempo de procesamiento. El tiempo entre la llegada de los insumos y la entrega al cliente final. Un plan de producción no se realiza en el último momento, ni debe cambiarse para los pedidos de última hora. Este plan debe de caracterizarse por su flexibilidad para poder cumplir con los clientes (CEI, 2010). Así mismo la SEP, FESE, *et al.* (2011), incorpora también dentro

del proceso productivo no solo la parte de las materias primas si no, que también la disponibilidad de capital y la disponibilidad de mano de obra.

3.5.2 Diagramas de flujo de proceso

Esta parte del estudio técnico está dirigida en relación al proceso de elaboración del producto, donde se deben describir detalladamente las actividades requeridas para la producción del bien, es decir agrupar u organizar todas las actividades de manera secuencial, de igual manera se debe establecer los tiempos para cada operación. Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción; que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica y en cuanto a la determinación de equipos existe un aspecto al que es necesario darle debida atención, es el relacionado a la velocidad de los cambios tecnológicos (Harris, 2003).

La CEI (2010), advierte que es necesario determinar también la tecnología utilizada en el proceso, en este sentido se debe asegurar que la tecnología seleccionada es la más adecuada y pensar en alternativas tecnológicas para considerarla. Para ello debe de considerar:

- Facilidad de adquisición de la tecnología requerida.
- Condiciones especiales para hacer uso de ellas.
- Aspectos técnicos (capacitación al personal, equipos, instalaciones, etc.)

3.5.3 Capacidad productiva instalada

Dentro de los estudios técnicos se vuelve necesario identificar la capacidad de producción instalada dentro de un establecimiento de producción. Para determinar la capacidad de producción es necesaria la realización de un estudio de tiempos. La productividad se conoce por las horas-hombre trabajadas. La misma estará determinada por factores técnicos (equipo, las herramientas, materiales y dinero) y factor humano (desempeño en el trabajo). Ambos factores deben estar interrelacionados, ya que el buen desempeño de un empleado puede verse afectado por factores técnicos o viceversa. También cuando se habla

de productividad hay que tener en mente la habilidad y motivación de un empleado; de este modo cuando se refiere a un estudio de tiempos para determinar la capacidad productiva, es un estudio con el objeto de determinar el tiempo requerido por una persona calificada o entrenada trabajando a una marcha normal (Janania, 2008).

3.5.4 Proveedores

Según Alcaraz (2011), la identificación y selección de los proveedores facilita el proceso productivo, en la selección de los mismos se debe considerar aspectos como: cumplimiento de fechas de entregas, precios, calidad, localización del proveedor, créditos, etc. Es recomendable identificar a varios proveedores, y evaluar cada uno de ellos. Así mismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores, para no establecer un lazo de dependencia con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular. Lo anterior no aplica cuando se hagan alianzas estratégicas que favorezcan plan de desarrollo de la empresa o le den ventajas competitivas.

Los proveedores representan el inicio de la cadena de valor de los procesos de producción del bien o servicio. Para ello se debe dar, a lo menos, respuesta a las siguientes incógnitas: ¿quiénes son?, ¿dónde están ubicados geográficamente?, ¿quién más puede ofrecer el mismo insumo?, ¿cómo se manejan las relaciones con los proveedores?, ¿qué beneficios ofrecen?, ¿cuáles son los tiempos de entrega?, precios, nivel de disponibilidad, calidad de esa proveedurías. Es necesario mantener las mejores relaciones con los proveedores para tomar decisiones acciones oportunas cuando se requiera. Así también, se debe recordar que el éxito de cada negocio, pasa por las buenas y oportunas proveedurías; y el éxito de uno es el éxito de los demás que comparten la misma cadena (Harris, 2003).

3.6 Plan de negocios

El plan de negocios es una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Por eso es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales, multinacionales, etc., usan los planes de negocios en su día a día. Es decir que es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de empresa, porque pone a prueba una idea. Pero, en tal medida, también permitirá exponer el proyecto ante terceros con miras a vincularlos como inversionistas, socios estratégicos o aliados. Además, le dará al equipo emprendedor más seguridad y le permitirá demostrar que conoce muy bien su proyecto, razón por la cual existirán mayores oportunidades de encontrar financiación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures, 2010).

De igual manera el CEI (2010), se refiere al plan de negocios como un documento de planificación estratégica orientado a los negocios, que debe contener de forma detallada la visión y misión de lo que el empresario o productor quiere realizar. Es decir es una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. El plan de negocios debe de transmitir a todos los agentes que se involucran o pretenden vincularse al negocio durante un período venidero entre 3 a 5 años, los pasos que hay que seguir para lograr esos propósitos y la rentabilidad que se espera alcanzar con el negocio.

3.7 Elementos de un plan de negocios

Según comenta Alcaraz (2011), todo parte de una idea de negocios, que responde a preguntas como: ¿Qué me gusta hacer?, ¿Qué estudios o capacitaciones tengo?, ¿Qué se hacer?, ¿Qué habilidad poseo?, ¿Qué experiencia tengo?, ¿Qué planes tengo para el futuro? entre otras. Es decir que hay que tener una idea clara de lo que deseamos hacer, pero no solo basta con tener una buena idea de negocio para triunfar, es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

Después de tener la idea de negocio, se procede a estructurar esa idea con los siguientes elementos; definir la empresa, definición producto o servicios, planeación estratégica, integración de un equipo de trabajo, estudio de mercado, estudio financiero, estudio administrativo (Flores, 2006). En contraste con la propuesta anterior la SEP, FESE *et al*, (2011), expone que los elementos un plan de negocio se resumen en la descripción del negocio, análisis del mercado, estudio técnico, organización y análisis financiero.

IV MATERIALES Y MÉTODO

4.1 Descripción del sitio

El diagnóstico se realizó en la región suroccidental de Honduras; en el departamento de la Paz situado entre los 13° 50' y los 14° 26' de latitud norte y los 87° 35' y 88° 14' de longitud oeste, en dos municipios:

Sitio #1: En el municipio de Guajiquiro situado entre los 14° 06' de latitud norte y 87° 50' de longitud oeste y a una altura 2260 metros sobre el nivel del mar donde se encuentra la planta de proceso, se llevó a cabo el estudio administrativo y el estudio técnico.

Sitio #2: En el municipio de La Paz situado entre los 14° 20' latitud norte y 87° 40' longitud oeste y a una altura de a 750 metros sobre el nivel del mar, donde se realizó el estudio de mercado específicamente.

4.2 Materiales

- Papel blanco
- Marcadores.
- Lápices.
- Cartulina.
- Maskin tape.
- Tablero

4.3 Equipo.

- Computadora personal.
- Phmetro.
- Refractómetro.
- Pipeta
- Cinta métrica

4.4 Manejo del estudio.

La presente metodología fue desarrollada de una manera dinámica y participativa. El estudio se dividió en 4 fases, las cuales se explican a continuación:

4.4.1 Fase 1: fase de iniciación.

Esta fase del estudio se realizó en el municipio de Guajiquiro, la cual consistió en el reconocimiento de la zona, la misma se llevó a cabo a través de la observación directa de la planta de proceso, para la presentación formal ante todo el personal de la microempresa de Mora Lenca, así mismo se hizo la socialización con los directivos, del trabajo que se llevó a cabo. Dicha socialización se realizó de forma verbal dando a conocer los objetivos del trabajo y explicando la metodología a utilizar.

4.4.2 Fase 2: fase de ejecución.

Esta fase consistió en la realización de los diferentes procedimientos de campo para recopilar la información de mercado en el municipio de La Paz y la información administrativa y técnica en el municipio de Guajiquiro, en la empresa Mora Lenca, de acuerdo al negocio que la misma posee desde hace 10 años, que consiste en el procesamiento y comercialización de fruta fresca y concentrado de mora.

- **Estudio de mercado**

El estudio de mercado se realizó en base al producto, precio, plaza y promoción, mediante encuestas como herramientas de investigación, las cuales fueron aplicadas tanto a los negocios como a los consumidores finales (anexos 2 y 3). Este estudio se llevó a cabo en el casco urbano del municipio de La Paz; debido a que en la zona donde se encuentra ubicada la empresa (Guajiquiro) es muy pequeña, de escasos recursos económicos y donde la mora se da de manera silvestre. Para la determinación de la muestra poblacional se utilizó la fórmula recomendada por Pachón (2006):

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96 (95%)
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 29,027 (INE, censo 2001).
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (29,027)) / ((29,027) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((3.84) (0.25) (29,027)) / ((29,027) (0.0025) + (3.84) (0.25))$$

$$n = (27,865.92) / (72.5675) + 0.96$$

$$n = (27,865.92) / (73.5275)$$

$$n = 378.96 \sim 379$$

Encuestas negocios al 90%

$$n = ((164)^2 (0.5) (0.5) (570)) / ((570) (0.05)^2 + (164)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((2.69) (0.25) (570)) / ((570) (0.0025) + (2.69) (0.25))$$

$$n = (383.3) / (1.425) + 0.67$$

$$n = (383.3) / (2.095)$$

$$n = 182.95 \sim 183$$

- **Estudio administrativo -financiero**

El estudio administrativo fue realizado en Guajiquiro y abarco la parte de la planificación, organización, dirección, control y el área financiera (identificación del punto de equilibrio, determinación de costos, fijos y flujo de efectivo proyectado) de Mora Lenca. Todas las actividades de este estudio se detallan en el (anexo 1) en la parte del estudio administrativo financiero.

Fórmula para calcular el punto de equilibrio (Didier 2006):

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CFT}{PVq - CVq}$$

Dónde:

CFT= costo fijos total.

PVq = precio de venta unitario.

CVq=costo variable unitario

- **Estudio técnico**

Este estudio también se realizó en el municipio de Guajiquiro contempló la medición de la capacidad instalada la cual se determinó mediante la medición de tiempo de los operarios, se obtuvo haciendo 2 mediciones de 50 libras de mora cada una, esto debido a que la empresa ya no está procesando mora, así mismo se calculó el rendimiento de extracción, se identificó flujo de proceso, equipo necesario para la producción y personal necesario. Todas las demás actividades desarrolladas se muestran en el (anexo 1) en la parte del estudio técnico.

Fórmula para calcular rendimiento de extracción.

Rendimiento:
$$\frac{\text{Litros de jugo obtenidos}}{\text{Kg de mora molidas}} \times 100$$

4.4.3 Fase 3: tabulación de información.

Una vez que se obtuvo la información de las encuestas se procedió a la tabulación de cada una de las preguntas y esta información se analizó con el programa estadístico SPSS versión 11.5; año 2002 y Microsoft Excel. Por el contrario la tabulación del estudio administrativo y técnico, consistió en analizar, clasificar y transcribir detalladamente por medio de la lectura atenta, la información de las herramientas, entrevistas, reuniones y mediciones realizadas; así como también la transcripción de las hojas de datos llenadas.

4.4.5 Fase 4: presentación de resultados.

Los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa Mora Lenca, en los municipios de Guajiquiro y La Paz, están contenidos en el presente informe de diagnóstico. Para obtener una mejor comprensión de la información, los mismos se presentan de acuerdo a los estudios realizados: mercado, administrativo y técnico respectivamente.

V RESULTADOS

5.1 Estudio de mercado

Mora Lenca es una empresa que se dedica a la comercialización de mora silvestre como actividad principal, así como también a la producción de concentrado de mora. Actualmente está distribuyendo sus productos: concentrado de mora a 60 Lps por litro en supermercados de Tegucigalpa y fruta fresca a 10 Lps por libra en San Pedro Sula. Es importante mencionar que la empresa en ninguno de sus mercados actuales, realiza actividades para la promoción del producto que ofrece. A pesar que sus mercados actuales son grandes ciudades geográficamente hablando, el número de clientes para Mora Lenca en ambos lugares es muy reducido, debido a lo anterior y como nueva opción de mercado para mejorar los niveles de venta el presente estudio de mercado se realizó en el municipio de La Paz.

- **Objetivos de mercado.**

Corto plazo.

1. Mantener la venta promedio de 1883 litros de concentrado de mora por temporada, la cual se distribuyen los supermercados de Tegucigalpa.

Mediano plazo:

1. Lograr ingresar los mercados del municipio de La Paz y vender 4,984 litros de jugo concentrado de mora, lo que representa el 7.4% del consumo aparente mensualmente.

Largo Plazo.

1. Aumentar los volúmenes de venta, 8419 litros de jugo concentrado de mora lo que representa cubrir 12.5% del consumo aparente mensualmente del Municipio de La paz.

La investigación de mercado, reflejo que a la mayoría de la población del casco urbano del municipio de La Paz le gusta el jugo de mora. Que la frecuencia de consumo predominante en temporada es de dos veces por semana, en cuanto al empaque que prefieren los consumidores es el bote plástico y que les gustaría presentación comercial de un litro, sin embargo, es recomendable como una estrategia de mercado y por el poder adquisitivo; comenzar con presentaciones pequeñas de 200 ml. De igual manera las encuestas reflejaron que los consumidores estarían dispuestos a pagar en promedio 65 Lps por un litro de concentrado de mora. Finalmente es importante recalcar que los impulsos de compra de los consumidores de este municipio son la calidad y el precio del producto.

5.1.2 Producto

- **Descripción del producto de Mora Lenca.**

El concentrado de Mora, es un producto hecho a base de mora silvestre y benzoato de sodio como conservante, enriquecido con vitamina C, la cual está presente en la mora. Se distribuye al público en presentaciones de 1 litro en envases plásticos y 200 ml en bolsas plásticas normalmente. Es un producto no duradero, es decir después de una fecha determinada comienza a descomponerse, para el concentrado de mora es de 5 meses (150 días) a temperatura ambiente, pruebas realizadas por FUNDER. Cabe mencionar que la compra de este producto se plantea como de impulso y no como básico.

Su etiqueta presenta los siguientes datos: nombre del producto, fecha de vencimiento, fecha de elaboración, información nutricional, registro sanitario, instrucciones de conservación, marca comercial, lugar de fabricación, contenido neto, empresa que lo

fabrica, código de barra, y modo de uso. Es importante mencionar que la etiqueta carece del número del lote de producción.

- **Justificación del producto**

Ante la tendencia actual de enfermedades causadas por una mala alimentación, surge la necesidad de encontrar en el mercado alimentos con propiedades saludables. En respuesta a esta problemática surge el concentrado de mora como un producto natural, ya que no contiene ni colorantes, ni saborizantes artificiales, de igual manera contribuye al consumo de productos saludables, por su contenido de vitamina C (ácido ascórbico) de manera natural, que es esencial en la dieta del ser humano. Finalmente brinda al consumidor un complemento para acompañar y degustar mejor sus comidas.

- **Propuesta de valor**

El mercado alimentario, vive hace unos pocos años una nueva renovación, en donde, la acción de alimentarnos a cobrado mayor importancia, este acto además de ser placentero, también representa en la actualidad una oportunidad para cuidar y nutrir nuestra salud. Si a esto le sumamos que estamos en un tiempo en el que tenemos que administrar bien nuestro dinero. Las familias lenca conscientes de lo antes expuesto ofrecen bajo la marca comercial “Mora Lenca” un producto 100% hondureño, natural, económico y además que aporta beneficios a la salud.

En cuanto a su distribución se refiere, Mora Lenca distribuye en San Pedro Sula la fruta fresca y el concentrado de mora en Tegucigalpa. Sin embargo ambas plaza presentan para la empresa un número limitado de clientes, los presentes resultados de esta investigación de mercado son del municipio de La Paz.

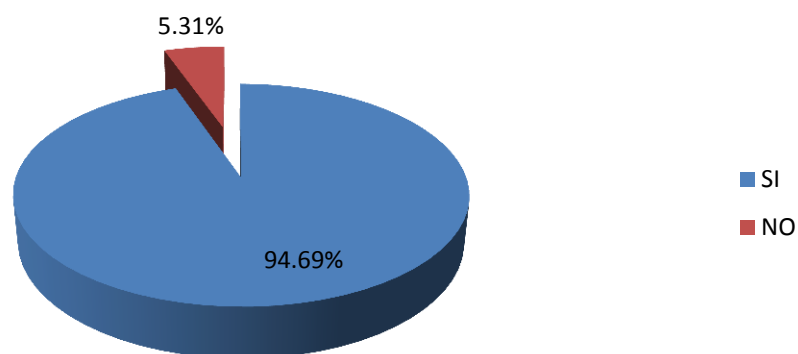


Figura 1. Aceptación de jugo de mora

En la (figura 1) se aprecia que al 94.69% de la población del municipio de La Paz, le gusta el jugo de mora y solo al 5.31% no le gusta o no lo ha probado. Lo que indica que hay una buena aceptación de la población de consumir jugos o concentrados de la fruta de mora.

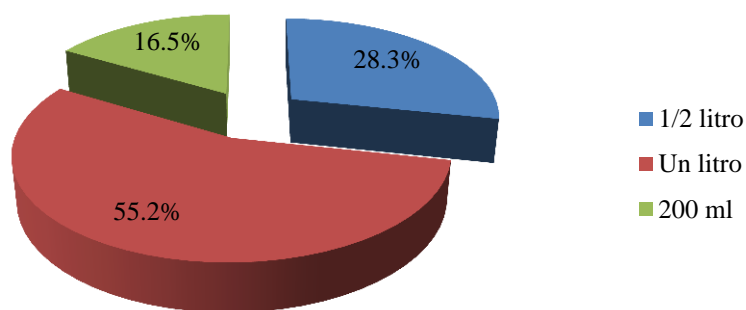


Figura 2. Presentación comercial del producto

En la (figura 2) se observa que el 55.2% de los consumidores prefieren presentación comercial de un litro, el 28.3% les gustaría presentación de ½ litro y solo un 16.5% prefieren presentaciones de 200 ml. Esto se debe tomar en cuenta a la hora de distribuir el producto en el municipio de La Paz.

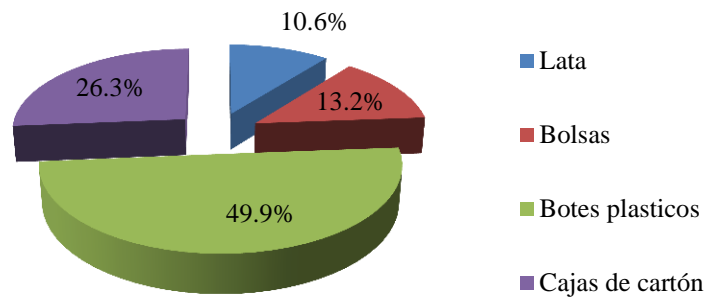


Figura 3. Tipo de empaque

Actualmente la empresa empaqa el concentrado de mora en bote y en bolsas plásticas. En la (figura 3) se muestra que el 49.9% de los consumidores del municipio de La Paz, prefieren el concentrado de mora empaclado en botes plásticos, un 26.3% que se empaque cajas de cartón, un 13.2% que se empaque en bolsas plásticas y solo un 10.6% prefiere las latas. Esto indica que la empresa no tendrá que cambiar su empaque por los momentos.

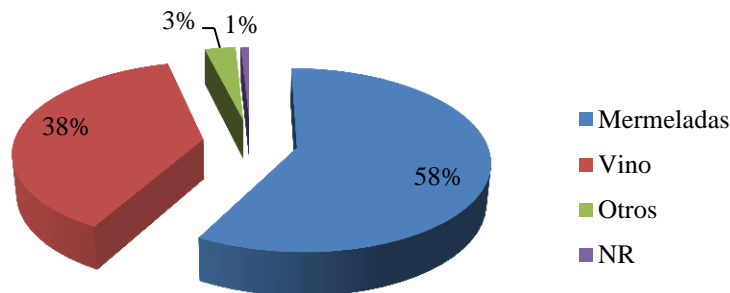


Figura 4. Otros productos de mora

Como se observa en la (figura 4) el 58% de los consumidores les gustaría encontrar en el mercado mermeladas de mora, por el contrario el 38% les gustaría consumir vino de mora y un 3% preferirían otros productos a base de mora. Al momento de diversificación producción la empresa tendrá que empezar con las mermeladas y luego los vinos de mora, ya que son los que mostraron más preferencia por los consumidores en el municipio de la Paz.

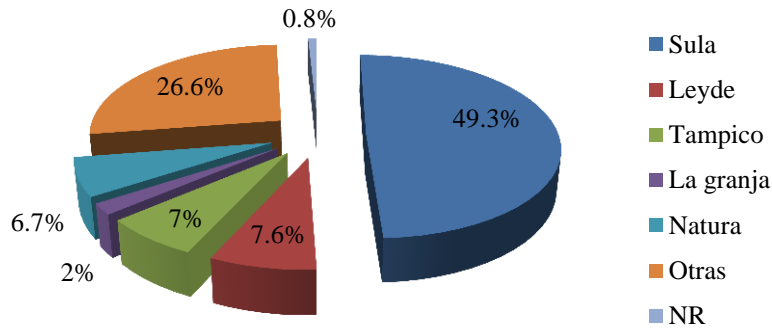


Figura 5. Marcas de jugo que más se consume en La Paz

Como se aprecia en la (figura 5) el 49.3% de la población del municipio de La Paz consumen los jugos diluido de la marca Sula, por otra parte el 26.6% manifestaron consumir otras marcas; Petty, Florida, del monte, del valle, rica sula, Frity, Quanty. Es decir que la competencia indirecta más fuerte que el producto enfrenta es la marca sula.

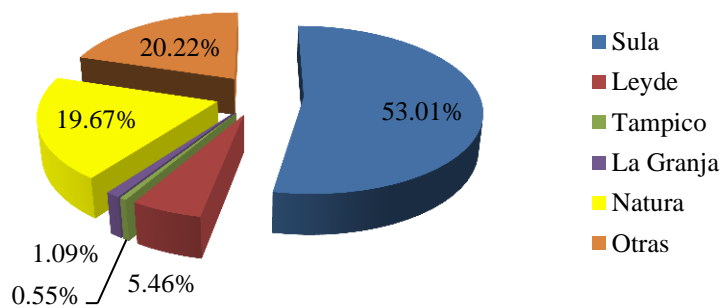


Figura 6. Marcas que más venden los negocios

En la (figura 6) se aprecia que el 53.01% de los dueños de negocios coincidieron que la marca que más venden de jugos diluidos es la Sula, y el 20.22% manifestaron que vendían otras marcas como: Petty, Florida, del monte, del valle, rica sula, Frity, Quanty. Esta tendencia es directamente proporcional a la (figura 7); donde se muestra que la marca más consumida por la población del municipio de La Paz, es la Sula. Esto ratifica que la competencia indirecta más fuerte para la empresa es la marca Sula.

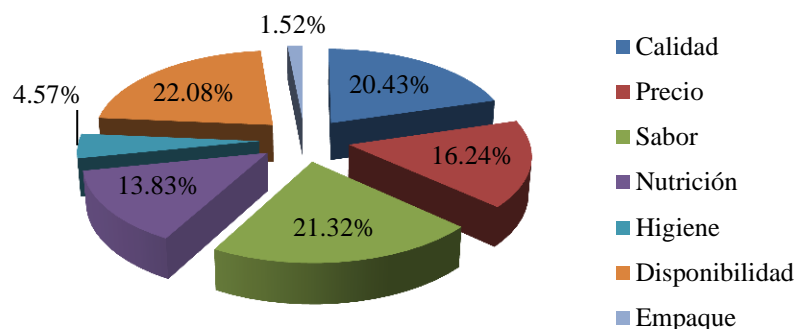


Figura 7. Motivación de consumo de las marcas actuales

En la (figura 7) se refleja que el 22.08% de los consumidores compran de las marcas de jugos diluidos antes mencionando, porque siempre están disponibles en el mercado. El 21.32 % las consume debido a que el sabor les agrada, el 20.43% las consume porque consideran que son de buena calidad. Y solo un 16.24% las consumen por el precio de venta.

Como se puede apreciar en el (cuadro 1) el concentrado de mora presenta más oportunidades que riesgos, sin embargo existe un problema ya que el consumidor final desconoce las cualidades del producto y en las acciones a realizar se muestra lo que se debe realizar para erradicar ese problema.

Cuadro 1. Riesgos y oportunidades del producto

Riesgos	Acciones a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Producto fácilmente imitable • Pocas ventas. • No lograr vencer la competencia existente en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de nuestro producto y presentación comercial. • Mayor promoción y exhibición del producto. • Considerar campañas publicitarias. • Formar una comisión de promoción y exhibición

Oportunidades	Acciones a realizar.
<ul style="list-style-type: none"> • Larga vida de Anaquel. • Buena presentación comercial. • Buena calidad del producto final. • Gran rendimiento. • Hechos por familias Lencas. • Diversificación de productos. • Producto natural y saludable. • No necesita refrigeración antes de abrirlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer estas cualidades al consumidor. • Formar una comisión de promoción y exhibición

5.1.2 Precio

Actualmente la empresa está manejando precios para mayoristas y estos son de: 60 Lps por litro para el concentrado y 10 Lps por libra para la fruta fresca. La fijación de precio actual se hace en base a los costos de producción.

Sin embargo la nueva fijación de precios se deberá continuar realizando en base a los costos de producción; ya que el concentrado de mora como producto en sí, no tiene competencia directa, más que los jugos diluidos (competencia indirecta del rubro). Se sugiere que para el ingreso al mercado en el municipio de La Paz, se haga una inversión en publicidad y se programen degustación del producto en algunos establecimientos de venta (mercaditos, supermercados más fuertes) esto con el objetivo de:

- Dar a conocer al consumidor final la calidad y cualidades del producto.
- Facilitar el ingreso del producto al mercado.
- Permitir la obtención de un volumen importante de ventas.

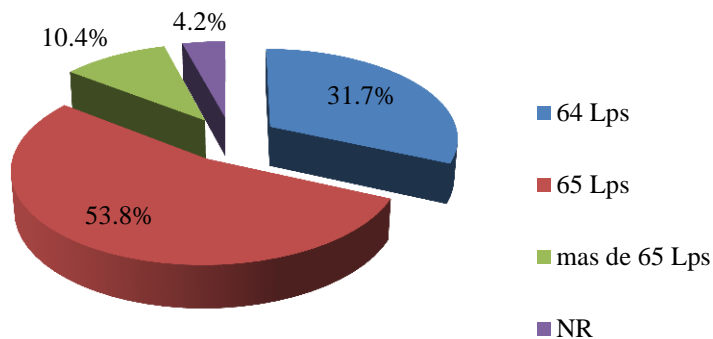


Figura 8. Precio del producto

En la (figura 8) se refleja que el 53.8% de los consumidores estaría dispuesto a pagar el 65 Lps, por un litro de concentrado, un 31.7% pagaría 64 Lps y un 10.4% pagaría más de 65 Lps. Por el contrario el 4.2% no respondió.

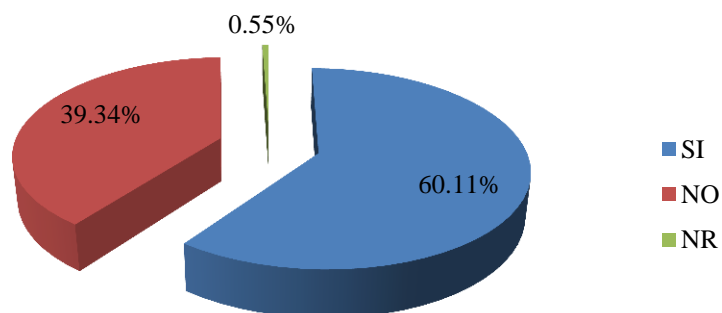


Figura 9. Conformidad con los márgenes de ganancia

En la (figura 9) se muestra que el 60.11% de los negocios están conformes con los márgenes de ganancia que ofrecen las marcas de jugos diluidos, por el contrario el 39.34% están inconformes con los márgenes de ganancias y el 0.55% no respondió. Esto sirve para el proceso de negociación de precios en los puntos de ventas.

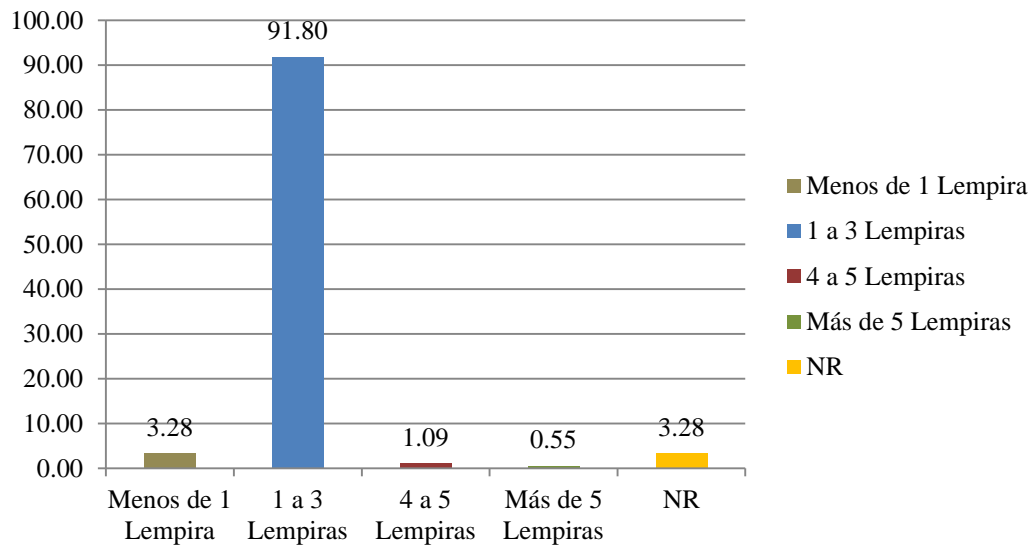


Figura 10. Márgenes de ganancia

Se puede apreciar en la (figura 10) que el 91.80% de los negocios manifestó que las marcas dejan entre 1 a 3 lempiras por unidad, el 3.28% reveló que dejan menos de 1 lempira, solo el 1.09% expreso que dejan de 4 a 5 lempiras, mientras que el 0.55% manifestó que dejan más de 5 lempiras. Y un 3.28% no respondió. Esto sirve a la empresa para saber con exactitud los márgenes de ganancia que se pueden ofrecer durante las negociaciones.

5.1.3 Plaza

Las plazas actuales de los productos de la empresa son: En San Pedro Sula la fruta fresca y el concentrado de mora en Tegucigalpa. Sin embargo ambas plaza presentan para la empresa un número pequeño de clientes, debido a esto se debe buscar una nueva plaza, para mejorar el nivel de ventas, el presente estudio d de mercado se realizó en el municipio de La Paz.

- **Análisis de la industria**

El sector agroalimentario es el más importante de la economía de Honduras y dispone de un gran potencial de desarrollo. Las principales actividades de la industria agroalimentaria de Honduras son: elaboración de bebidas no alcohólicas, aguas minerales y cerveza; frutas y hortalizas procesadas, entre otras. El subsector frutas y hortalizas procesadas es una de las actividades agroindustriales más importantes del país, tanto por las cifras de exportación (es el segundo subsector agroalimentario en importancia tras las grasas y aceites) como por los empleos que genera (para la exportación 20,000 empleos directos y 9,000 indirectos). En cierta medida, los jugos de fruta son las producciones nacionales que tienen alguna salida hacia el mercado externo además de los productos transformados elaborados por las industrias artesanales (GTZ, 2010).

En cuanto a la mora como fruta fresca presenta la característica de no ser consumida directamente, ya que su acidez es muy alta, por lo cual tiene como último fin la elaboración de fresco de mora tanto en hogares hondureños, como en las tiendas de convivencia, comedores y restaurantes. En los mercados nacionales de mora silvestre el 10 % se vende a través de los supermercados (100,000 libras anuales) y el 90 % en los mercados tradicionales (900,000 libras anuales), esta información se basa en los mercados de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Los principales proveedores de mora a los mercados de Tegucigalpa, son Lepaterique y la sierra de La Paz, en San Pedro Sula la zona de la Esperanza, Ocotepeque y producto procedente de Guatemala, siendo la mejor plaza los mercados de Tegucigalpa, ya que mantienen un diferencial de precios del 33% más alto que los precios de San Pedro Sula (FUNDER, 2004).

- **Segmento de mercado**

El segmento de mercado que la empresa cubre actualmente son los consumidores que visitan los supermercados de Tegucigalpa, en cuanto ha concentrado de mora se refiere. Por el contrario la fruta fresca es llevada a un solo cliente en San Pedro Sula.

El segmento de mercado del casco urbano del municipio de La Paz es en 71.4% mujeres, siendo el 28.4 % restantes del sexo masculinos. En cuanto a los rangos de edades se refiere los resultados reflejan que 39% se encuentra entre 18 a 30 años, un 21% entre 31 a 40 años, un 14.9% en edades de 41 a 50 años, un 13.3% entre edades de 51 a 60 años y el 11.1% arriba de los 61 años.

De igual manera el 52.5% son personas casadas, el 43.5% son solteras, 2.4% viudas, un 1.3% son divorciados y un 0.3% no respondió. Aproximadamente el 49.9% de las personas tienen un ingreso mensual entre 5,000 a 10,000 Lps, un 36.3% tiene un ingreso mensual abajo de los 5,000 Lps, apenas un 10.6 % tiene ingresos entre 10,000 a 20,000 Lps, y solamente un 0.8% tiene un ingreso entre 20,000 a 30,000 Lps, teniendo un 2.4% que no respondieron.

- **Demanda**

Actualmente los supermercados de Tegucigalpa demandan en promedio a la empresa 1883 litros de concentrado de mora por temporada en presentaciones de litro y 200 ml. Por el contrario en San Pedro Sula la demanda en promedio a la empresa es 48,250 libras de mora fresca por temporada. Partiendo de lo anterior se plantean los 2 escenarios siguientes:

Escenario 1 (actual): con la capacidad de los equipos y con el personal que se cuenta en la actualidad se pueden procesar 200 litros diarios, es decir 5,000 litros mensuales de jugo concentrado de mora, con esto Mora Lenca solo cubre el 7.4% del consumo aparente del municipio de La Paz.

Escenario 2 (proyección) : si se contratan 5 operarios más y el porcentaje de extracción mejora de un 55% a un 65% , realizando la compra de un molino más eficiente, se podrían procesar 336 litros diarios, es decir unos 8400 litros mensuales, lo que cubriría un 12.5% del consumo aparente del municipio de la Paz.

- **Consumo aparente**

El número potencial de clientes es 18,665 clientes. Lo cual representa el 94.7% de la población que tiene poder de compra en el casco urbano del municipio de La Paz.

Cuadro 2. Consumo aparente por hogar (proyectado)

Frecuencia de consumo	cantidades de consumo por hogar						
	Hogares aparente	1/2 litro	1 litro	2 litros	3 litros	Total de litros	Total mensual
Diariamente	779	23	334	200	223	1414.5	42435
Una vez por semana	834	100	367	289	78	1151	4604
Dos veces por semana	1413	111	501	589	211	2367.5	18940
Una vez al mes	954	256	311	200	178	1373	1373
Total	3971						67352
Cantidad potencial de clientes en La Paz				18665			
Número promedio de miembros en hogares hondureños (INE)				4.7			
Número de hogares				3971			
Consumo mensual (en temporada) en Lts de jugo de mora				67352			
Consumo mensual en Lts de jugo de mora por hogar				16.96			
Consumo per-cápita mensual de jugo de mora				3.61			

Fuente: cálculos propios resultados de la investigación de mercado

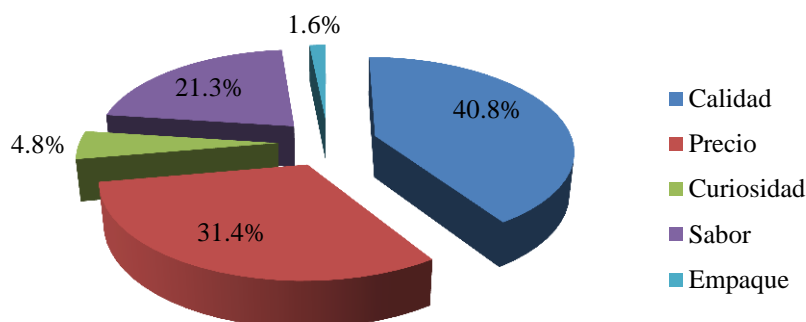


Figura 11. Impulsos de compra

Se puede observar en la (figura 11) que el 40.8% de los consumidores del municipio de La Paz, realizan sus compras por calidad, el 31.4% de ellos lo hacen por el precio del producto, el 21.3% lo hacen porque les gusta el sabor de un producto y solo un 4.8% lo hacen por curiosidad. Esto es una exigencia pero a la vez una ventaja para Mora Lenca; ya que el producto es de buena calidad.

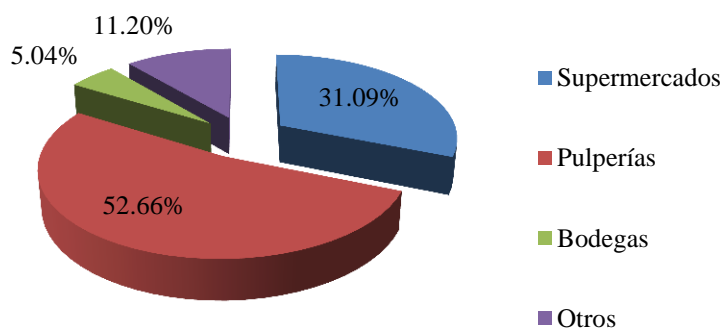


Figura 12. Puntos de ventas

Como se observa en la (figura 12) el 52.66% de los consumidores le gustaría encontrar el concentrado de mora en las pulperías, mientras que el 31.09% de los consumidores prefiere que se venda en los supermercados y el 11.20% en otros puntos de venta como los mercados.

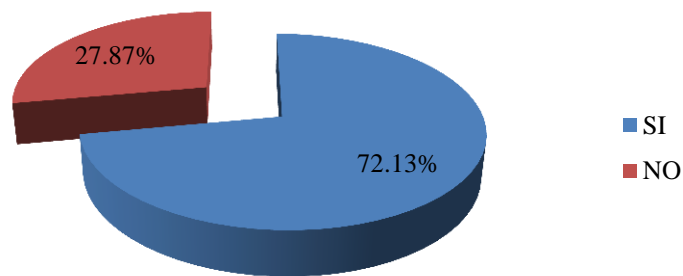


Figura 13. Negocios que estarían dispuestos a vender el producto

Se puede observar en la (figura 13) que el 72.13% de los negocios del municipio de La Paz en el casco urbano, estarían dispuestos a escuchar propuestas de negociación y posiblemente a vender el producto, ya que mostraron interés. Por el contrario existe un 27.87% que no mostró interés, en el producto según ellos debido a que el producto no tiene mercado, es desconocido y desconocen su calidad

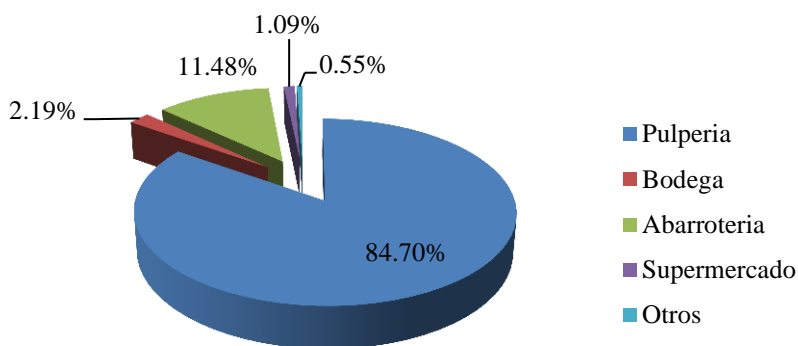


Figura 14. Tipo de negocio

En la (figura 14) se aprecia que el 84.70% de los negocios visitados fueron pulperías, el 11.48% fueron abarroterías y el 2.19% fueron bodegas.

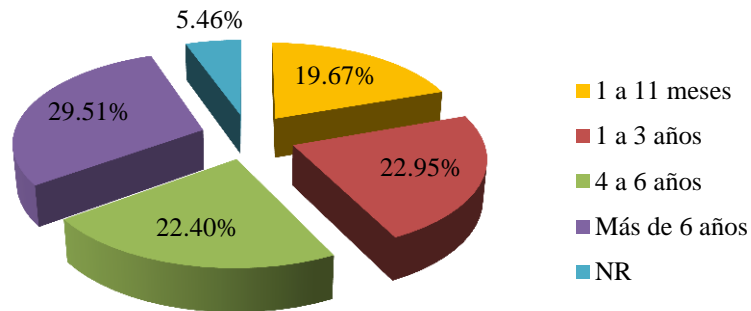


Figura 15. Tiempo de operar de los negocios

La (figura 15) muestra que de los negocios visitados el 29.51% tienen más de 6 años de estar operando, un 22.95% tienen de 1 a 3 años de operar, el 22.40% de ellos tienen de 4 a 6 años de estar operando y solamente un 19.67% tienen de 1 a 11 meses. Por el contrario el 5.46% de los negocios visitados no respondieron la pregunta

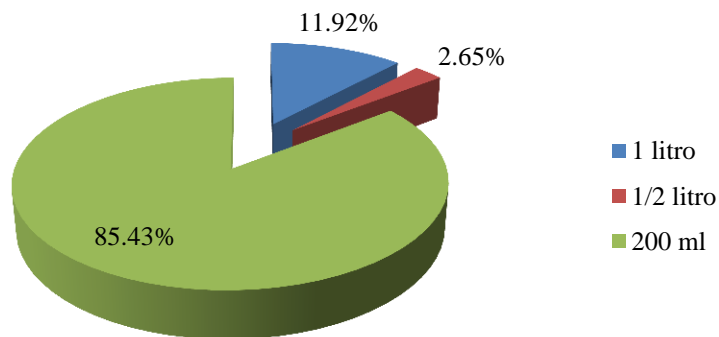


Figura 16. Presentación que les gustaría tener a los negocios

Se aprecia en la (figura 16) que el 85.43% de los dueños de negocios manifestaron que les gustaría tener la presentación de 200 ml en sus negocios debido a que tiene un precio más barato, por el contrario el 11.92% que sería mejor tener la presentación de un litro

- **Canal de distribución.**



Figura 17. Canal de distribución largo

En la (figura 17) se muestra el canal de distribución actual, siendo los productores la empresa Mora Lenca, los mayoristas los supermercados de Tegucigalpa, los minoristas las pulperías de Tegucigalpa y los consumidores finales la población residente en esta ciudad. La ventaja que ofrece este canal es menor costo de distribución física, cobertura del mercado, mayor seguridad para hacer negocios por su tiempo de antigüedad, sin embargo la desventaja que presenta es la menor contribución marginal con la relación al precio final de ventas.



Figura 18. Canal de distribución corto

Se propone este canal de distribución (figura 18), siendo los productores la empresa Mora Lenca, los minoristas las pulperías de La Paz y los consumidores finales la población que reside en esta ciudad. Este canal se propone ya que los consumidores manifestaron en el estudio de mercado que les gustaría encontrar el producto en las pulperías, de igual manera se propone debido a que entre menos intermediarios hay en la cadena de distribución, es más beneficioso para Mora Lenca, por los precios de venta. La desventaja que presenta este canal de distribución es que los costos de transporte del producto son mayores y no existe una atención personalizada al consumidor final.

5.1.4 Promoción

Actualmente la empresa Mora Lenca, realiza promoción del producto únicamente por medio de degustaciones realizadas en algunos municipios cercanos (Márcala, Opatoro), pero estas actividades no se realizan en las plazas actuales donde distribuye su producto. No cuentan con publicidad en algún medio de comunicación actualmente. Sin embargo el estudio de mercado en el municipio de La Paz reflejó lo siguiente en esta área:

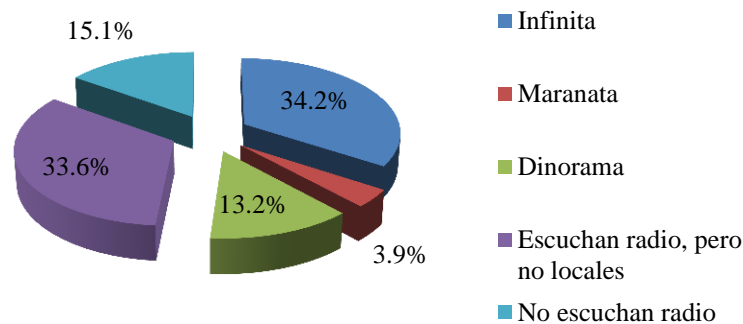


Figura 19. Radio emisoras

En la (figura 19) se muestran las radio emisoras, los resultados reflejan que el 84.9% de la población del casco urbano del municipio de La Paz escucha radio. De ese porcentaje el 33.6% no escuchan radios locales; la diferencia que es del 51.3% de la población si escuchan radios locales y se distribuyen de la siguiente manera, el 34.2% sintonizan la radio emisora infinita, el 13.2% escucha la radio emisora Dinorama y solo el 3.9% sintoniza la radio emisora Maranata. Por el contrario hay un 15.1% de la población que no escucha radio.

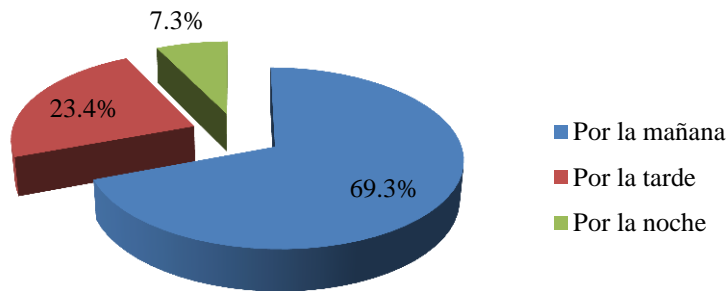


Figura 20. Jornada de sintonización de radio emisoras

Se puede observar en la (figura 20) que el 69.3% de la población del casco urbano del municipio de La Paz escucha la radio por la mañana, el 23.4% de la población la escucha por la tarde y un 7.3% escucha la radio por la noche.

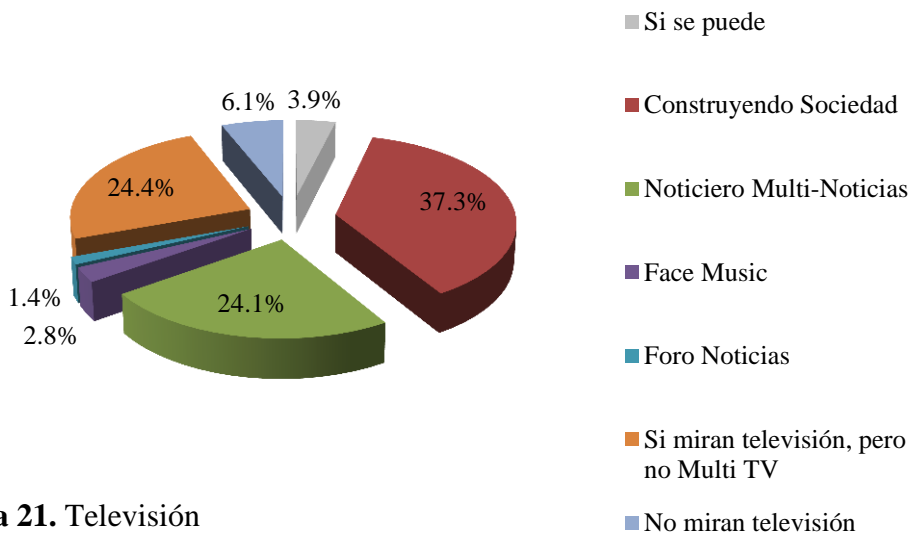


Figura 21. Televisión

Se aprecia en la (figura 21) que el 93.9% de la población del casco urbano del municipio de La Paz mira televisión, de ese porcentaje el 24.4% no mira el canal multi TV y la diferencia que es de un 69.5% si mira el canal multi TV y se distribuye de la siguiente manera: un 37.3% de la población del casco urbano mira el programa construyendo sociedad, un 24.1% mira el noticiero Multi-Noticias, el 3.9% mira el programa si se puede,

un 2.8% de la población mira Face Music, el 1.4% Foro noticias y solo el 6.1% no mira televisión

En resumen la investigación sobre medios de publicidad local refleja que el mejor medio para la publicidad del producto es la televisión, ya que los resultados reflejan que el 93.9% de la población del casco urbano del municipio de La Paz mira televisión, contra solo un 84.9% de la población que escucha la radio. Además la televisión, es un medio más efectivo porque; permite dar a conocer de una mejor manera el producto por las imágenes; ya que el producto se desconoce totalmente en el municipio de La Paz, sin embargo en cuanto a costo, es mucho más elevado que el de una radio emisora.

- **Eslogan:** “Mora Lenca.....Porque nosotros también podemos”

- **Mensaje publicitario**

Volantes: si estás cansado de los sabores sintéticos y te gusta el incomparable sabor de lo natural, entonces queremos invitarte a que pruebes el concentrado de mora Lenca. El único producto que tiene su sabor original a la fruta. Elaborado por familias Lencas y con mora silvestre de la más alta calidad.

“Mora Lenca.....Porque nosotros también podemos”

Spot de radio: amigos paceños ¿sabían qué? Ahora ya no tienes que esperar la temporada de mora para poder disfrutar de un refrescante jugo de esta fruta. Mora Leca no solo te lleva a tu hogar el concentrado de mora, para que lo disfrutes en cualquier época del año, sino que, también te lo lleva de una manera semi-preparada para ahorrarte tiempo en la cocina. Adquiere tu concentrado de mora y disfruta del sabor 100% natural de esta fruta.

“Mora Lenca.....Porque nosotros también podemos”

- **Programación de venta**

Se recomienda establecer 2 etapas de ventas:

1) Promocionar el producto.

Estrategias:

- Establecimiento de puestos de degustación, ya sea en los negocios más fuertes del municipio de La Paz o carpas publicitarias en el parque; para dar a conocer el sabor, la calidad e impresiones del empaque del producto.
- Colocar una pequeña publicidad en los medios locales del municipio para dar a conocer las cualidades o atributos del producto.
- Entrega de volantes con imágenes e información de los atributos del producto.
- Publicidad por medio de internet, en páginas de redes sociales (por el costo), Facebook u otra red social.
- Participación en la feria local del municipio de La Paz, al final del año.

2) Distribución del producto.

Estrategia.

- En un inicio de las ventas se puede entregar productos en concesiones (a intermediarios).
- Realización de concursos, es decir crear sorteos, ya que esto fomenta la participación de los consumidores para obtener premios.

Aunque las encuestas reflejaron que la presentación comercial que prefieren los consumidores del municipio de La Paz es la de litro, propone empezar ingresar al mercado con presentación de 200 ml, ya que es un presentación más barata, y uno de los impulsos de compra de los consumidores de este municipio es el precio.

5.2 Estudio administrativo-financiero

5.2.1 Planeación

La empresa Mora Lenca funciona desde año 2001 como una sociedad anónima de capital variable, funciona a través de una asamblea general quien nombra o elige un consejo directivo, quien a su vez delega un gerente de planta o gerente administrativo. Actualmente los procesos de planificación se realizan quincenalmente y se desarrollan mediante apoyo directo de varias organización no gubernamentales, como ser FUNDER y USAID. Quienes les han apoyado para la construcción participativa de algunos instrumentos de planificación como ser: reglamento interno y controles administrativos.

- **Descripción de Mora Lenca**

MORA LENCA S.A de C.V se encuentra ubicada en municipio de Guajiquiro centro en el departamento de La Paz, Honduras C.A, ubicado a 1900 metros sobre el nivel del mar al suroeste de la cabecera departamental (2 horas en vehículo) es una microempresa manufacturera o transformadora de materias primas que pertenece a la industria alimentaria, dentro de esta industria se enfoca en la elaboración de bebidas no alcohólicas, ya que se dedica a la producción jugo concentrado de mora silvestre. Esta microempresa cuenta con su factura comercial, distribuye sus productos bajo la marca comercial de Mora Lenca; con el registro sanitario 0801-A-0712-0040856 y actualmente produce 1,883.42 litros/temporada en promedio y 48,250.42 libras de mora empacada/temporada. Según la clasificación de BCIE, es una microempresa ya que cuenta con 8 empleados asalariados por temporada.

- **Visión**

Ser una empresa auto sostenible y competitiva reconocida en los mercados locales por la calidad de la mora y sus derivados, responsabilidad y confianza de sus clientes, identificada con sus raíces indígenas y productos en armonía con el ambiente en función de alcanzar una vida mejor de sus socios y familias.

- **Misión**

Ser una empresa que ofrece la fruta de Mora y sus derivados de alta calidad que satisface la demanda de consumidores a nivel nacional y regional en cantidad, costo y servicios, con una administración transparente y eficiente, acompañada por socios(as) responsables.

Cuadro 3. Análisis FODA

<p>Oportunidades. (externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones dispuestas a dar financiamiento. • Accesos a nuevos mercados. • Nuevos socios. • Clientes más cercanos a la zona para vender productos. • Alianzas con Asociación de Productores Agricultores de la Sierra (APAS). • Diversificación de productos. 	<p>Amenazas. (externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos demorados por algunos clientes. • Competencias de otras marcas existentes en el mercado. • Afluencia de intermediarios. • Condiciones adversas (clima, plagas), que afecten la producción en campo.
<p>Fortalezas. (internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima disponible. • Marca registrada. • Planta de procesamiento. • Excelente calidad del producto final. • Buena organización. • Experiencia en la producción y procesamiento de mora. • Asistencia técnica. 	<p>Debilidades. (Internas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de algunos socios y directivos. • Falta de un vehículo propio. • Mercado limitado. • Falta de liquidez de la empresa para pagar el producto en el momento de la entrega. • Falta de instalaciones adecuadas en los centros de acopio. • Falta de manejo en el cultivo.

- **Objetivos institucionales existentes**

Corto plazo (a 1 año).

1. Adquirir un vehículo por medio del financiamiento con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Intibucana Limitada (CACIL), el cual será utilizado para la recolección de la mora fresca en campo y para la distribución del producto final.
2. Realizar la compra de una selladora con fondos propios de la organización, la cual será utilizada en el proceso productivo; específicamente en el área de empaque.
3. Adquirir nuevo equipo de oficina (computadora, impresora y escritorio), con fondos propios de la organización, los cuales será utilizados en el área de administración.
4. Mejorar instalaciones físicas tanto a la planta de procesamiento (bodega y muro perimetral) como a los centros de acopio en el campo, con los fondos del proyecto de Competitividad Rural de Honduras (COMRURAL).

Mediano plazo (1 a 3 años).

1. Adquirir maquinaria nueva y de mayor capacidad (marmita, llenadora automática, despulpadora, *freezer* y un transformador), por medio del financiamiento con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Intibucana Limitada (CACIL), los cuales van hacer utilizados en las áreas de producción y empaque en la planta de procesamiento.
2. Realizar la compra de una báscula grande, con fondos propios de la empresa, la cual será utilizada para la recepción de la mora.

- **Valores de Mora Lenca**

- a) Transparencia en todas sus actividades.
- b) Responsabilidad tanto para con los socios como con los consumidores.
- c) Honestidad.
- d) Identidad étnica de sus socios.
- e) Disponibilidad y espíritu de trabajo.

f) Amabilidad.

- **Ventajas competitivas**

- a) Producto con una larga vida de anaquel (4 a 5 meses).
- b) No necesita refrigeración antes de abrirlo.
- c) Producto saludable contiene vitamina C (ácido ascórbico).

- **Distingos competitivos**

- a) Producto natural libre de saborizante y colorantes artificiales.
- b) Elaborado por familias Lencas de Guajiquiro.
- c) Atención de buena calidad.

- **Apoyos básicos de Mora Lenca**

Contador: Walter Victorino Cruz Corea, hijo de una socia y bachiller en administración de empresas. Auditado por la administración de FUNDER Comayagua.

Abogado: por los momentos no cuentan con un abogado, pero cualquier asesoría legal la hacen a través de contactos de FUNDER.

Diseño/Imprenta: Los talonarios de facturas elaboradas por Imprenta Ríos ubicados en Comayagua. Tel 2772-3855.

Todas las etiquetas utilizadas en los productos de MORA LENCA son realizadas por Pega Print S. de R.L de C.V de Honduras ubicada en Tegucigalpa. Tel 2225-0257.

Centros Educativos: Se sugiere hacer alianza estratégica con la Universidad Nacional de Agricultura, Escuela Agrícola Panamericana, Universidad Autónoma de Honduras para que se realicen intercambios de experiencias (pasantías y trabajos de investigación).

Considera alianzas estratégicas con empresas del rubro (Sula y Leydi), debido a que ya tienen un mercado y posicionamiento.

Otras Instituciones: FUNDER (capacitaciones, financiamientos para la construcción de la planta de procesamiento, elaboración de productos y acompañamiento en negocios. USAID (asistencia técnica en campo con productores de mora y producción en planta)

Proyecto COMRURAL (financiamiento para mejoras en campo y proceso, este proyecto participa la SAG, Secretaria de finanzas, INA, Banco Mundial, Cooperación Suiza, y la FAO)

- **Capacitación**

Después de haber realizado las entrevistas al personal técnico administrativo de Mora Lenca, haber realizado reuniones participativas con el consejo administrativo y en vista de que la formación del personal debe ser siempre actualizada y permanente: ya que influye directamente en el desempeño laboral de los empleados, se planea y propone el (cuadro 4) un pequeño programa de capacitación para Mora Lenca.

Cuadro 4. Programa de capacitación

Temática de capacitación.	Emisor de la capacitación.	Duración.	Receptores de la capacitación.
Capacitación sobre emprendedores.		8 horas	Consejo directivo.
Trabajo en equipo, identificación y sentido de pertenencia a una empresa.	USAID o FUNDER	8 horas.	Todo el personal que labora en Mora Lenca.
Buenas Prácticas de Manufactura.	USAID o FUNDER.	4 horas.	Todo el personal de producción y personal

Continuación del cuadro 4 programación de capacitación

Temática de capacitación.	Emisor de la capacitación.	Duración.	Receptores de la capacitación.
			Administrativo.
Buenas Prácticas Agrícolas.	USAID FUNDER.	o 4 horas.	Productores en campo de mora silvestre.
Elaboración y diversificación de productos.	USAID FUNDER	o 2 días.	Personal de producción.
Manejo administrativo, financiero y contable de una empresa.	USAID FUNDER	o 5 horas.	Gerente administrativo de la planta
Mercadeo y comercialización de producto terminado.	USAID FUNDER	o 8 horas	Gerente administrativo y personal de ventas.
Relaciones Humanas	USAID FUNDER	o 3 horas	Gerente administrativo y personal de ventas.

5.2.2 Organización

Mora Lenca presenta actualmente una organización funcional en teoría, formada por 120 socios aproximadamente; los que conforman una asamblea general. Dicha asamblea general elijen un consejo directivo por un periodo de 2 años, el cual nombra un gerente de planta o gerente administrativo y debajo de la autoridad de este se encuentra el personal de planta. En cuanto a las auditorias de las actividades de la empresa estas son realizadas por FUNDER.

- **Estructura organizativa de Mora Lenca**

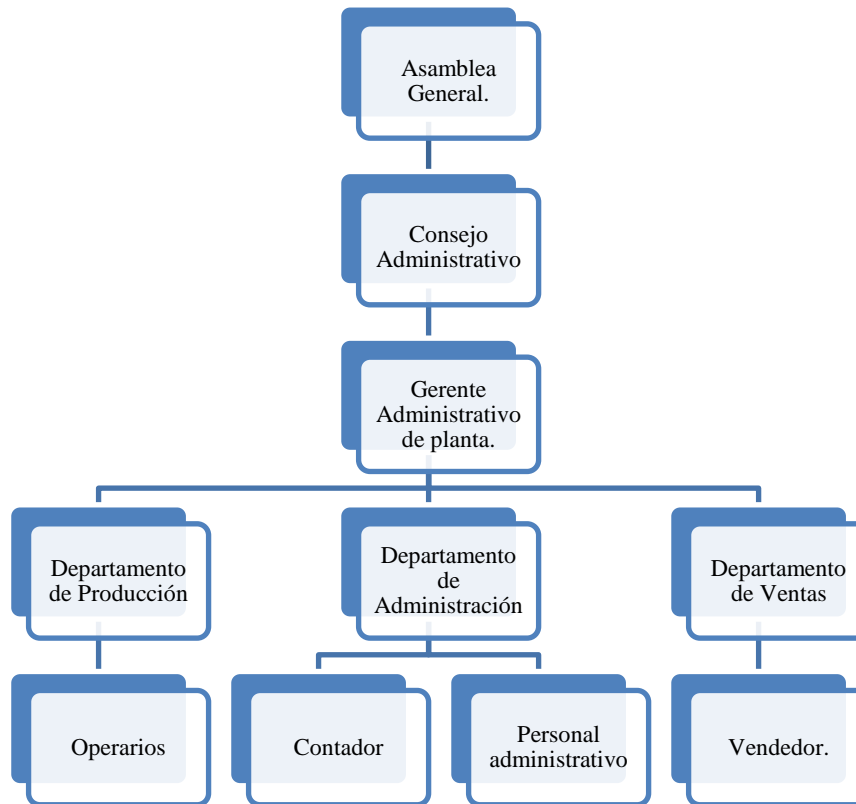


Figura 22. Organigrama de la empresa

- **Objetivos organizacionales.**

1. Distribuir de manera adecuada cada una de las responsabilidades laborales, para así mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos, evitando la desorganización y de esta manera lograr los objetivos propuestos.
2. Implantar de manera adecuada las relaciones de comunicación y motivación dentro del personal de MORA LENCA, para así lograr un mejor ambiente laboral

- **Funciones específica**

a) Asamblea general (administración).

Requisitos: Ser productor de mora, ser socio.

Actividades: Elegir y nombrar el consejo administrativo, demás funciones contempladas en los estatutos de Mora Lenca.

b) Consejo administrativo (administración).

Requisitos: Liderazgo e iniciativa, motivación para trabajar, haber sido electo por la asamblea, ser socio de Mora Lenca, disponibilidad., serán electos para un periodo de 2 años.

Actividades: Orientar la dirección de la empresa, gestionar proyectos y alianzas que beneficien a Mora Lenca, toma de decisiones finales, motivar a los demás socios, representación de Mora Lenca.

c) Gerente Administrativo en planta (administración)

Requisitos: Tener conocimiento de administración, buenas relaciones humanas, tener conocimiento de contabilidad, tener conocimientos informáticos básicos, disposición para trabajar.

Actividades: Encargado de la logística de la planta (insumos, mantenimiento), contratar al personal (reclutamiento y selección), realizar el proceso de inducción, realizar los pagos (planillas), llevar la contabilidad de Mora Lenca, vigilar y controlar los procesos de producción y empaque, brindar informes financieros, elaboración de plan de producción junto con el departamento de producción.

d) Conductor (administración)

Requisitos: Tener licencia pesada vigente, ser mayor de edad, no tener ningún vicio, ser responsables, tener buena visión, ser honesto.

Actividades: Recolectar la mora en campo y transportarla a la planta, distribuir el producto final en los puntos de venta, realizar cualquier otro viaje que el gerente o el consejo administrativo autorice.

e) Operario de producción (producción)

Requisitos: Buena salud física y mental, buena higiene, disponibilidad para trabajar, ser mayor de edad, saber seguir instrucciones.

Actividades: Mantener limpia su área de trabajo (antes, durante y después del proceso), recepción de la mora (pesar si es necesario), lavar la mora y seleccionarla en caso que sea necesario, Almacenar en el frezeer la mora que no se procesará, moler o despulpar la mora, pasteurizar el concentrado de mora, vigilar que las temperaturas y tiempo en la marmita se cumpla, adicionar el conservante, transportar el concentrado de mora hacia la zona de empaque, empacar mora cuando se venda fruta fresca, demás instrucciones que la gerencia mande.

f) Operario de empaque (producción)

Requisitos: Buena salud física y mental, buena higiene, ser mayor de edad, saber seguir instrucciones

Actividades: Recepción del concentrado pasteurizado, mantener su área de trabajo limpia (antes, durante y después del proceso), limpiar y sanitizar los envases, llenado y sellado del envase donde se empaca el producto, verificar el contenido neto del producto, colocar las etiquetas al envase, colocar las fechas de elaboración y vencimiento a las etiquetas, almacenar el producto terminado o entregarlo a ventas, llevar el inventario del material de empaque, informar al gerente administrativo de las unidades terminadas, demás instrucciones que la gerencia mande.

g) Vendedor (ventas).

Requisitos: Tener disposición de viajar, conocer la zona, tener conocimiento de mercadeo (cursos, capacitaciones), ser honesto, buena presentación personal.

Actividades: Recibir el producto terminado, hacer promoción y exhibición del producto, distribuir y vender el producto, buscar nuevos clientes o mercados, informar al gerente administrativo sobre los ingresos por ventas, realizar programación de ventas.

- **Organigrama de ventas**

Tomando en cuenta parte de la visión de Mora Lenca a largo plazo de ser reconocida en los mercados nacionales, surgirá la necesidad de crear el departamento de ventas (figura 23). El cual será el encargado de la publicidad y comercialización de los productos de la empresa.

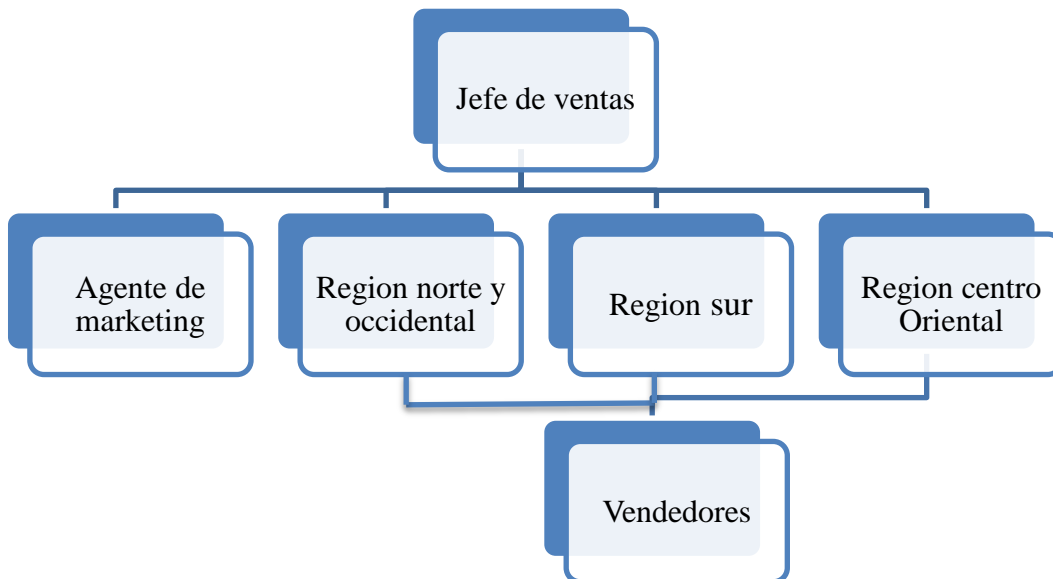


Figura 23. Organigrama de ventas

- **La rueda**

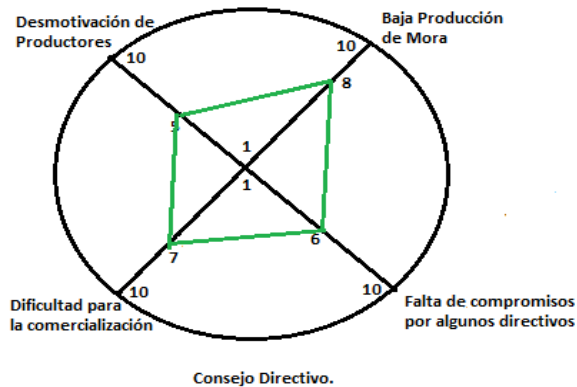


Figura 24. La rueda realizada por el consejo directivo

Para el consejo directivo de Mora Lenca los cuatro factores que se ven en la (figura 24) son las principales limitantes para el funcionamiento de su microempresa y se explican a continuación del más significativo al menos significativo.

1. **Baja producción de mora:** se consideró como el más importante debido a que la empresa se dedica a la comercialización y transformación de mora, y si existiera una baja producción de mora en la zona, sería muy dañino para las operaciones de Mora Lenca.
2. **Dificultad para la comercialización:** este factor se tomó en consideración ya que existe una dificultad de acceso a la zona, tanto por carreteras en mal estado como por no contar con un vehículo propio, para recolección de la mora en el campo y para la distribución del producto final. De igual manera dentro de este factor se tomó en cuenta que hay muchos socios de Mora Lenca que no vende la mora a los centros de acopio, por el contrario la vende a los intermediarios. Esta dificultad de comercialización afecta el funcionamiento la Mora Lenca.
3. **Falta de compromisos por algunos directivos:** este factor no se consideró como principal, ya que la falta de compromisos es solo por parte de algunos miembros, sin embargo no deja de ser relevante, ya que esto debilita la organización y aumenta las responsabilidades en los demás miembros, sin mencionar que crea un ambiente de nublado o desinformado.

4. **Falta de motivación de productores:** los productores son un eslabón importante en la cadena de producción de Mora Lenca, ya que ellos son quien genera la materia prima a la organización, esta falta de motivación se debe a que tiene poca asistencia en campo y en algunos casos Mora Lenca sufre de falta de liquidez para hacer los pagos en el momento de la compra de la mora. Esto genera que muchos productores que son socios de la organización vendan sus productos a los intermediarios.

Los empleados definen a Mora Lenca como un apoyo porque genera empleo, así mismo la identifican como una microempresa productiva, que distribuye productos transformados de buena calidad. Pero ellos tienen inconvenientes como los siguientes:

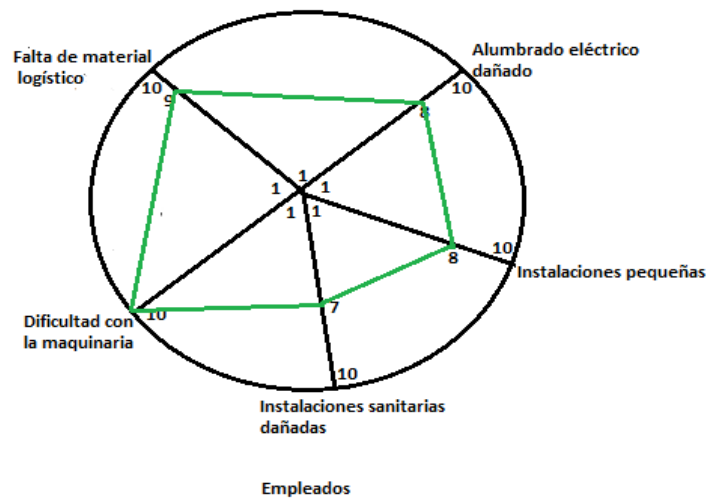


Figura 25. Rueda realizada por los empleados

Los factores que se observan en la (Figura 25) son los principales para los empleados de la planta de procesamiento, como se observa son factores totalmente técnicos, esto es producto del papel que ellos desempeñan dentro de la organización. Se describen a continuación del más significativo al menos significativo:

1. **Dificultad con la maquinaria:** dentro de este factor se considera que existe equipo con poca capacidad como la marmita donde realizan la cocción del jugo y que en días donde la producción es amplia por los pedidos tiene que esperar mucho tiempo. Al mismo tiempo se manifestó que se carece de algunos equipos como una

selladora para poder finalizar el proceso adecuado de empaque, ya que la existe no funciona adecuadamente.

2. **Falta de material logístico:** en este factor se tomó en cuenta la carencia de gabachas. En cuanto a las botas son demasiado grandes para la mayoría de los empleados esto aumenta el riesgo de accidente dentro de la planta, considerando las superficies de los pisos o por el agua necesaria en el proceso.
3. **Instalaciones pequeñas:** los empleados manifestaron este factor, ya que en ocasiones se han sentido un poco asfixiados en sus espacios de trabajo, pero más que instalaciones pequeñas lo que podría existir es una mala distribución, algo que con un orden adecuado puede solucionarse.
4. **Alumbrado eléctrico:** algunas de las lámparas de la sala de proceso están dañadas, no todas pero si cierta parte, esto causa estrés en los empleados e impiden que desarrollen cómodamente sus actividades laborales. Produciendo riesgos no solo para los empleados, sino también para el producto.
5. **Instalaciones sanitarias dañadas:** en algunos momentos los baños disponibles en la planta no reciben el mantenimiento con la frecuencia debida.

- **Calificaciones del personal**

1. Personal con una edad de 26 años en promedio.
2. Experiencia técnica de 3 años en la elaboración de jugo concentrado.
3. Personal capacitado en buenas prácticas de manufactura.
4. Conciencia de la importancia de la higiene en la elaboración de alimentos.
5. Conocimientos en el área administrativa.
6. El 62.5% de los empleados son mujeres, siendo el 37.5% restante varones.

El 50% solo terminaron la primaria, el 25 % terminó los estudios de diversificado y solo un 25% no han hecho ningún tipo de estudios. Pero el 100% del personal son excelentes receptivos de las instrucciones que reciben.

- **Marco legal de la empresa**

Mora Lenca está registrada legalmente como Sociedad Anónima de Capital Variable, la cual se rige por el Código de Comercio de Honduras. Personería Jurídica N° 201, según Asiento N° 509, del Tomo N° 02 del distrito inmobiliario del Registro de la Propiedad y Mercantil de Márcala, La Paz. Registro de la Propiedad de Comayagua, según Asiento N° 2095, del Tomo N° 10 del Diario Inmobiliario. Permiso de Operación N° 051-97, extendido por la municipalidad de Guajiquiro. Registro Tributario Nacional (RTN) N° 12069008153030. Está compuesta por 151 socios, de los cuales 78 mujeres (52 %) y 73 son hombres (48%) socios y cuenta con un capital social de 20,000 a 25,000 Lps aproximadamente.

5.2.3 Dirección

Actualmente el proceso de dirección de la empresa es llevado a cabo por el gerente de planta en decisiones de resolución de problemas o conflictos de inmediata solución, de igual manera en este proceso se integra al consejo directivo cuando los procesos dirección incluyen la decisiones financieras como por ejemplo compra de equipo nuevo y aumento de salarios a los empleados.

- **Proceso de reclutamiento**

Este proceso se llevará a cabo de a través de llamadas telefónicas a los posibles candidatos y de igual manera por medio de afiches de papel (aviso impresos) que serán colocados en el mercado municipal, escuela, colegio y el hotel que hay en Guajiquiro. Se seleccionaron estos dos medios para reclutar al personal debido a que son de bajos costos para la empresa y son los medios más efectivos para esta zona; ya que la misma es bastante pequeña.

El responsable de llevar a cabo este proceso será el señor Walter Victorino Cruz Corea, ya que el funge como gerente administrativo de la planta de Mora Lenca. El costo previsto para realizar este proceso será de 50 Lps.

Cuadro 5. Presupuesto para el proceso de reclutamiento

Concepto.	Costo
Recarga para celular	Lps. 25.00
Impresión de aviso	10.00
Copias del aviso	15.00
Total	50.00

Redacción de anuncio:

“Mora Lenca” microempresa dedicada a la elaboración de jugo concentrado de mora silvestre solicita personal con disposición de trabajar y que resida en Guajiquiro o en aldeas cercanas. Interesados presentarse a nuestras instalaciones, en horarios de 8:00 am- 12:00 m y de 1:00 pm- 5:00 pm. Estamos ubicados en Guajiquiro centro, 200 metros al sur del hotel “Mirada Lenca”

- **Proceso de selección del personal**

El primer paso: es entregar la solicitud de empleo al solicitante (anexo 3) para que este la llene. Segundo paso: realizar la entrevista de manera personal y será más con el fin de amplificación de la información en la solicitud de empleo, la entrevista será llevada a cabo por el señor Walter Victorino Cruz Corea.

Tercer paso: Investigación de los candidatos, esta se realizará en primer lugar por medio de llamadas telefónicas y en caso de no ser posible de esta manera se recurrirá a visitas personales cortas, estas maneras se adaptan a la zona ya que es pequeña y la mayoría de personas se conocen.

Cuarto paso: Exámenes. Actualmente no se aplican, ni se piden ningún tipo de exámenes al personal, pero se deben solicitar al personal que vaya a ser contratado los siguientes exámenes como mínimo:

- Examen Físico.
- Examen de sangre.

Estos exámenes se deben pedir en cada temporada como mínimo, dichos exámenes se hace con la intención de que MORA LENCA tenga una garantía de que el personal está completamente sano, ya que los mismos manipularán alimentos que son destinado para consumo humano directo.

- **Proceso de inducción**

La responsabilidad de realizar el proceso de inducción recae sobre el gerente administrativo de la planta que por los momentos ese puesto corresponde al señor Walter Victorino Cruz Corea.

Temática:

1. Socialización de la filosofía empresarial de Mora Lenca (Misión, Visión, Objetivos, Valores).
2. Recorrido por las instalaciones física de la planta (identificación de áreas de trabajo).
3. Explicación de flujo de proceso y familiarización con equipos utilizados en el proceso.
4. Explicación de sus responsabilidades y actividades para las cuales fue contrato en Mora Lenca.
5. Presentación ante todo el equipo laboral.

Nota: Esto se realizará cada temporada antes de empezar operaciones.

Los materiales de apoyo serán papel y marcadores, el proceso de inducción tendrá un tiempo de duración de 2 a 3 horas y no incurrirá en costos adicionales.

- **Tipo de contrato**

Contrato por hora: se les otorga a los trabajadores que laboran por hora, en este tipo de contratación estará basado en la ley, del decreto 230-2010 (Programa Nacional de empleo por hora) del poder legislativo, publicado en el diario oficial “La Gaceta” el 5 de noviembre del 2010. Deberá formalizarse por escrito en los modelos oficiales que se establezca la ley del país.

Aspectos laborales a considerar:

- Garantizar la seguridad industrial a los empleados.
- Acceso a instalaciones sanitarias adecuadas.
- Mantener una estrecha comunicación laboral para promover los procesos de mejoramiento en la empresa.
- Comportamientos éticos.
- Equipo y logística necesarios para que los empleados desarrollen sus actividades asignadas.

Confidencialidad por parte de los empleados en cosas que se relacionen con el funcionamiento de la empresa.

- **Proceso de comunicación y motivación**

Para que los objetivos puedan cumplirse y exista un ambiente claro y tranquilo de trabajo es importante tener una buena comunicación. Mora Lenca utilizará principalmente los memorándum (24 horas antes) como cambios de horarios, convocatorias, avisos, llamados de atención u otra información dentro de la microempresa así mismo dentro de la comunicación formal se utilizarán los oficios, estos solamente se usarán cuando Mora Lenca tenga que comunicar alguna información que sea para otras empresas, instituciones es decir serán para uso externo.

Para cuestiones informales se hará uso de un patrón verbal (correcciones en el proceso, solución de problemas en alguna etapa del proceso). El tipo de información formal antes propuesta se hace con la justificación de mejorar la imagen de Mora Lenca y ayudará a llevar un mejor control y respaldo de las órdenes y comunicados que Mora Lenca realiza.

Las motivaciones son todos aquellos impulsos que hacen que los empleados deseen trabajar mejor cada día. Para motivar al personal se realizarán los pagos puntualmente a lo acordado, de igual manera se realizará un reconocimiento verbal diariamente a cada empleado por sus tareas realizadas correctamente y así mismo al final de cada temporada se hará el reconocimiento del empleado del mes y si la empresa puede sería bueno premiar con una canasta con víveres para este empleado.

5.2.4 Finanzas

Al ser Mora Lenca una MIPYME con fines de lucro que busca aumentar sus ingresos se hace necesario llevar una administración de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa. Actualmente esta función recae en el gerente de planta, quien mantiene informado al consejo directivo de los movimientos y transacciones financieras. Dichos informes son auditados por la administración de FUNDER.

- **Objetivos financieros.**

Corto plazo.

1. Llevar ordenada y claramente todas las cuentas.
2. Identificar cuáles son todos los costos fijos y costos variables, para así poder saber cuánto cuesta producir cada litro de jugo producido y de esta manera tomar decisiones.
3. Determinar el punto de equilibrio, para saber cuáles son los límites en que la microempresa no generada ganancia.

Mediano plazo.

1. Realizar proyecciones por medio del flujo de efectivo y estados financieros como el estado de resultados y el balance general, para evaluar la actividad económica de la microempresa.

Largo plazo.

1. Dar un monitoreo referente a los estados financieros y estar pendientes en los cambios de las leyes fiscales en el país.

- **Responsable de la contabilidad.**

El encargado de llevar la contabilidad en la empresa será Walter Victorino Cruz Corea, es bachiller en administración de empresas, hijo de uno de los socios. El cual cuenta con el apoyo de un *software* contable llamado ASPEL. Y este es auditado por la administración de FUNDER en Comayagua.

Cuadro 6. Catálogo de cuentas

Cuentas	1) Activo
	2) Pasivo
	3) Capital
	4) Ingresos
	5) Costos de producción
	6) Gastos.

La empresa cuenta con recursos fijos como una planta de proceso, con equipo y herramientas necesarias para la producción de concentrado de mora. En cuanto a las fuentes de financiamiento la empresa Mora Lenca cuenta con fuentes de financiamiento interno como la aportación de cada uno de los socios y fuentes de financiamiento externo como la que brinda FUNDER que este año 2013 fue de 500,000 Lps, la cooperativa CACIL

y el próximo año la empresa obtendrá financiamiento externo con el proyecto de ComRural, el mismo servirá para adquirir nuevo equipo y mejorar la planta de proceso.

- **Determinación de costos variables**

Cuadro 7. Costo unitario presentación (1 litro) sin vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	28.28
2	Aditivos	0.054
3	Material de empaque	4.69
4	Mano de obra directa	4.04
5	Transporte	15.03
6	Servicios públicos	0.0
7	Gas LPG	1.24
8	Material de aseo	0.48
	Total	53.93

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Costo variable unitario presentación (1 litro) con vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	28.28
2	Aditivos	0.054
3	Material de empaque	4.69
4	Mano de obra directa	4.04
5	Transporte	9.63
6	Servicios públicos	0.0
7	Gas LPG	1.24
8	Material de aseo	0.48
	Total	48.52

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Costo variable unitario (200 ml) sin vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	5.66
2	Aditivos	0.01
3	Material de empaque	0.87
4	Mano de obra directa	0.91
5	Transporte	3.01
6	Servicios públicos	0.02
7	Gas LPG	0.25
8	Material de aseo	0.10
	Total	10.82

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Costo variable unitario (200 ml) con vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	5.66
2	Aditivos	0.01
3	Material de empaque	0.87
4	Mano de obra directa	0.91
5	Transporte	1.92
6	Servicios públicos	0.02
7	Gas LPG	0.25
8	Material de aseo	0.10
	Total	9.74

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Costo variable fruta fresca (1 libra) sin vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	7.00
2	Mano de obra directa	0.05
3	Transporte	0.75
4	Material de aseo	0.17
	Total	7.97

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Costo variable fruta fresca (1 libra) con vehículo propio

N°	Descripción	Valor en Lps.
1	Materia Prima	7.00
4	Mano de obra directa	0.05
5	Transporte	0.35
8	Material de aseo	0.17
	Total	7.42

Fuente: Elaboración propia.

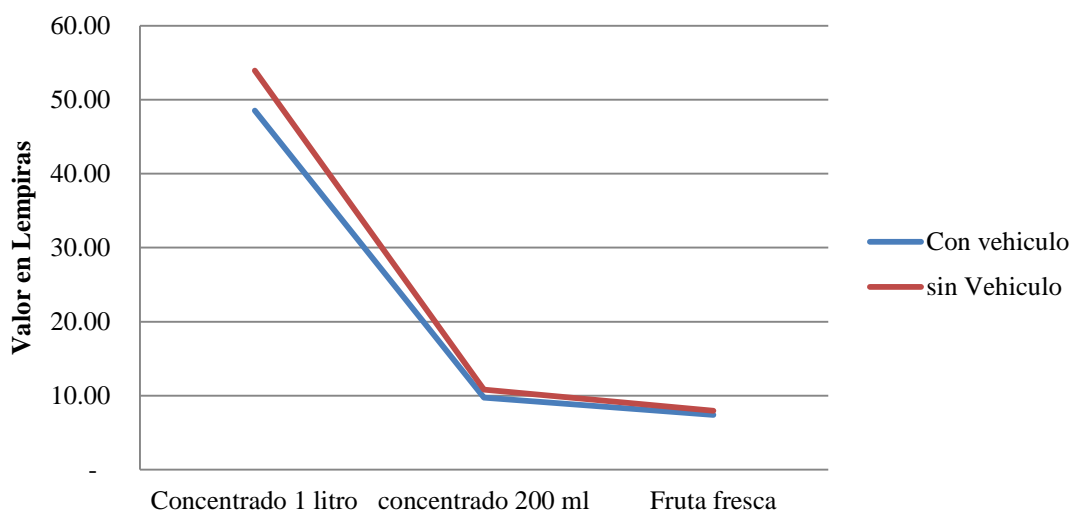


Figura 26. Comparación de costo variable unitario con y sin vehículos

Como se puede apreciar en la (figura 26), será una buena inversión para la empresa la compra de un medio de transporte propio, ya que los costos variables de producción bajan considerablemente en el producto procesado, debido a que el costo más alto que posee la empresa en la actualidad es el de transportar la mora del campo a la planta y el producto terminado a los puntos de distribución. Por consiguiente al bajar el costo variable de producción aumenta el margen de contribución unitario.

- **Determinación de costos fijos**

Cuadro 13. Costo fijo sin vehículo

N°	Descripción	Monto mensual	Monto anual
1	Depreciación de mobiliario y equipo	317.62	3,811.43
2	Depreciación de equipo de planta	1,657.53	19,890.40
3	Depreciación de edificio	1,594.84	19,138.09
4	Depreciación de equipo de computo	344.44	4,133.33
5	Depreciación de herramientas varias	4,146.59	49,759.03
6	Energía eléctrica	135.00	1,620.00
7	Sueldos y salarios	3,000.00	36,000.00
8	Alquiler de cestas	16.67	200.00
9	Alquiler de <i>freezer</i>	83.33	1,000.00
10	Internet	350.00	4,200.00
	Total de costos fijos	11,646.02	139,752.28

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Costo fijo con vehículo

N°	Descripción	Monto mensual	Monto anual
1	Depreciación de mobiliario y equipo	317.62	3,811.43
2	Depreciación de equipo de planta	1,657.53	19,890.40
3	Depreciación de edificio	1,594.84	19,138.09
4	Depreciación de equipo de computo	344.44	4,133.33
5	Depreciación de herramientas varias	4,146.59	49,759.03
6	Depreciación de vehículo	3,750.00	45,000.00
7	Energía eléctrica	135.00	1,620.00
8	Sueldos y salarios	3,000.00	36,000.00
9	Alquiler de cestas	16.67	200.00
10	Alquiler de <i>freezer</i>	83.33	1,000.00
11	Internet	350.00	4,200.00
12	Mantenimiento de vehículo	833.33	10,000.00
	Total de costos fijos	16,229.36	194,752.28

Fuente: Elaboración propia.

- **Punto de equilibrio**

En el (cuadro 15) se muestra el punto de equilibrio actual de Mora Lenca, los porcentajes de participación en el mercado muestran que sus mayores ingresos son por la comercialización de fruta fresca, esto significa que en el punto de equilibrio las libras de mora fresca representarían la mayor cantidad. Es importante mencionar que la empresa posee dos productos y uno de ellos tiene 2 presentaciones, por lo tanto se hizo necesario calcular el porcentaje de contribución de la mezcla. El punto de equilibrio fue de 757.50 litros, 151.92 unidades de 200 ml y 3,298.93 libras de mora fresca mensualmente vendidas. Esto significa que ventas arriba de esas cantidades mencionadas anteriormente significan ganancias y ventas a bajo de esas cantidades significarían pérdidas para la empresa.

Cuadro 15. Punto de equilibrio sin vehículo

Producto	Concentrado 1 litro	Concentrado 200 ml	Fruta fresca libra	Total
Precio de venta	60.00	13.00	10.00	
Costo variable unitario	53.93	10.82	7.97	
Margen de distribución	6.074	2.18	2.035	
% de participación	18%	3.61%	78.39%	100%
Margen de contribución de la mezcla	1.09	0.079	1.60	2.77
Utilidad				0.00
Costo fijo mensual				11,646.02
Utilidad + costo fijo				11,646.02
Margen de contribución de la mezcla				2.77
Punto de equilibrio				4,208.35
Producto	Concentrado 1 litro	Concentrado 200 ml	Fruta fresca libra	Total
Cantidad de libras de producto	757.50	151.92	3,298.93	4,208.35
Ingresos por producto	45,450.22	1,974.98	32,989.29	80,414.49
Egresos	40,849.05	1,643.45	26,275.97	68,768.47
Margen de contribución	4,601.18	331.53	6,713.32	11,646.02

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. Punto de equilibrio con vehículo

Producto	Concentrado 1 litro	Concentrado 200 ml	Fruta fresca libra	Total
Precio de venta	60.00	13.00	10.00	
Costo variable unitario	48.52	9.74	7.42	
Margen de distribución	11.48	3.26	2.58	
% de participación	18%	3.61%	78.39%	100%
Margen de contribución de la mezcla	2.07	0.12	1.60	4.21
Utilidad				0.00
Costo fijo mensual				16,229.36
Utilidad + costo fijo				16,229.36
Margen de contribución de la mezcla				4.21
Punto de equilibrio				3,856.76
Producto	Concentrado 1 litro	Concentrado 200 ml	Fruta fresca libra	Total
Cantidad de libras de producto	694.22	139.23	3,023.31	3,856.76
Ingresos por producto	41,653.00	1,809.98	30,233.13	73,696.11
Egresos	33,685.50	1,355.70	22,425.55	57,466.75
Margen de contribución	7,967.50	454.27	7,807.59	16,229.36

Fuente: Elaboración propia.

En el (cuadro 16) se muestra el punto de equilibrio de Mora Lenca si adquiriera un vehículo propio, para transportar la fruta del campo a la planta y el producto terminado, como se puede apreciar en comparación con la situación actual de la empresa se ve que al comprar

el vehículo habría un leve descenso en el punto de equilibrio. Esto se debe a que el costo variable unitario bajaría en cada uno de los productos y al bajar el costo unitario aumentaría el margen de contribución de la mezcla; lo que se traduce en un descenso del punto de equilibrio. Por lo tanto el punto de equilibrio con un vehículo propio fue de 3,856.76 unidades mensualmente vendidas, que se distribuyen en 694.22 litros de jugo, 139.23 unidades de 200 ml y 3,023.31 libras de mora fresca. Es decir que ventas arriba de esas cantidades representan ganancias para Mora Lenca, por el contrario ventas a bajo de esas cantidades representan pérdidas para Mora Lenca.

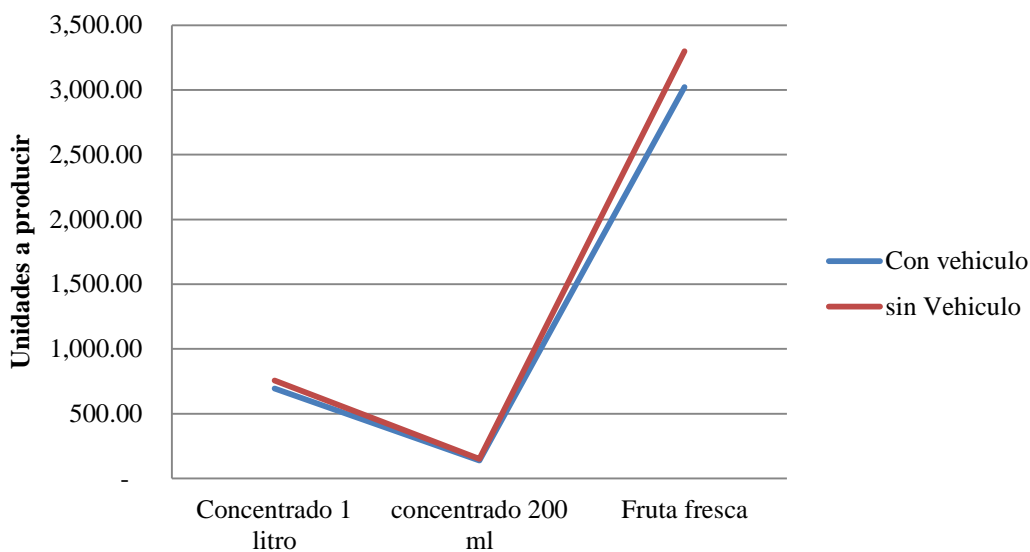


Figura 27. Comparación del punto de equilibrio con y sin vehículo

Como se aprecia en la (figura 27), el punto de equilibrio de unidades a producir por la microempresa Mora Lenca es más bajo con vehículo propio, ya que al bajar los costos variables de producción aumenta los márgenes de contribución y bajan las unidades a producir. Sin embargo es importante mencionar que los costos fijos aumentan porque el vehículo es un activo fijo, lo que obliga a la Mora lenca a producir constantemente.

Cuadro 17. Flujo de efectivo de la situación actual

Conceptos	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Inversiones						
Fijas	882,388.49					
Infraestructura	650,694.89					
Mobiliario	26,680.00					
Equipo de planta	179,013.60					
Terreno	26,000.00					
Herramientas varias	199,036.11					
Intangibles	0.00					
Total de Inversiones	882,338.49					
Costos						
Costos de producción		387,049.24	414,142.69	443,132.67	474,151.96	507,342.60
Gastos Administrativos		143,556.01	26,810.00	28,686.70	30,694.77	32,843.40
Gastos de venta		28,311.12	10,971.00	11,738.97	12,560.70	13,439.95
Gastos financieros.		20,254.09	21,671.88	23,188.91	24,812.13	26,548.98
Depreciaciones		92,598.00	92,598.00	92,598.00	92,598.00	92,598.00
Total de Costos		579,170.46	473,595.56	506,747.25	542,219.56	580,174.93
Ingresos		519,734.64	556,116.06	595,044.19	636,697.28	681,266.09
Intereses.		90,000.00				
Utilidad Bruta	-882,388.49	-149,435.82	82,520.50	88,296.94	94,477.72	101,091.16
Impuesto S/R		-29,887.164	16,504.10	17,659.39	18,895.54	20,218.23
Utilidad Neta	-882,388.49	-119,548.66	66,016.40	70,637.55	75,582.18	80,872.93
Depreciación.		92,598.00	92,598.00	92,598.00	92,598.00	92,598.00
Valor de Rescate						603,160.51
Crédito	500,000.00					
Pago Principal		500,000.00				
Flujo Neto Financiero	-382,388.49	-526,950.00	158,614.40	163,235.55	168,180.18	776,631.44

Fuente: elaboración propia.

En el (cuadro 17) se aprecia el flujo de efectivo proyectado de la empresa, con una TREMA de 33% (18% intereses y 15% premio al riesgo), se obtiene una VAN = - 397,171.41, una TIR= 10%. Estos indicadores financieros indican que tal como se está manejando el proyecto en la actualidad no tiene un panorama rentable, de acuerdo a los parámetros financieros cuando la TIR es menor a la TREMA y la VAN es negativa, no existe rentabilidad en un proyecto. Esto indicadores se debe a que Mora Lenca solo produce la mitad del año, tiene altos gastos administrativos y de ventas en la actualidad.

Cuadro 18. Flujo de efectivo capacidad máxima instalada 1 año

Conceptos	Año 0	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Inversiones						
Fijas	992,637.82					
Infraestructura	631,556.58					
Mobiliario	26,680.00					
Equipo de planta	159,123.24					
Terreno	26,000.00					
Herramientas varias	149,277.00					
Equipo de computo		17,600.00				
Intangibles	0.00					
Total de Inversiones	992,637.82					
Costos						
Fijos		43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00
Variables		3,622,872.68	3,876,473.77	4,147,826.93	4,438,174.82	4,748,847.05
Gastos de venta		10,791.12	11,546.50	12,354.75	13,219.59	14,144.96
Gastos administrativos.		26,810.00	28,686.70	30,694.77	32,843.40	35,142.44
Depreciaciones		96,732.00	96,732.00	96,732.00	96,732.00	96,732.00
Total de Costos		3,800,225.80	4,056,458.97	4,330,628.45	4,623,989.81	4,937,886.45
Ingresos		4,137,732.80	4,427,374.10	4,737,290.28	5,068,900.60	5,423,723
Intereses.		0				
Utilidad Bruta						
	-992,637.82	337,507.00	370,915.13	406,661.83	444,910.80	485,837.19
Impuesto S/R		67,501.40	74,183.03	81,332.37	88,982.16	97,167.44
Utilidad Neta						
	-992,637.82	252,405.60	296,732.10	325,329.46	355,928.64	388,669.75
Depreciación.		96,732.00	96,732.00	96,732.00	96,732.00	96,732.00
Valor de Rescate						560,320.59
Crédito						
Pago Principal						
Flujo Neto Financiero						
	-992,637.82	349,137.60	393,464.10	422,061.46	452,660.64	1,045,722.34

Fuente: Elaboración propia.

En el (cuadro 18) se aprecia el flujo de efectivo proyectado usando la capacidad máxima instalada y produciendo todo el año. Se estableció una trema del 33% (18% de intereses y 15 % de premio al riesgo), se obtuvo una VAN= 67,702.36, una TIR= 36%. Estos indicadores financieros indican que el panorama de la empresa mejora su rentabilidad, porque de acuerdo a los parámetros financieros cuando la VAN es positiva y la TIR supera a la TREMA, existe rentabilidad en un proyecto.

5.2.5 Control

La empresa Mora Lenca tiene control solamente en parte de sus actividades, el mejor control es llevado a cabo en una de las áreas más importantes de la administración como ser la parte financiera, para llevar dicho control se apoyan de facturas de pagos, cheques, entre otros documentos contables. Sin embargo necesita llevar un mejor control en otras áreas de la empresa, como ser en el área de recursos humanos, ya que los empleados que son contratados en cada temporada no llenan ninguna solicitud de empleo, detalle que se propone mejorara a través del (anexo 3). De igual manera no tienen un control en sus procesos de producción de concentrado de mora; esto debido a que no existen procesos estandarizados.

5.3 Estudio técnico

El presente estudio técnico permite analizar las diferentes opciones tecnológicas, para el procesamiento de fruta fresca y concentrado de mora, con el objeto de conocer la factibilidad técnica de cada una de ellas. Se conocerán diferentes equipos, maquinaria y materia prima. Así como la capacidad instalada en la empresa.

- **Objetivos de producción**

Corto Plazo.

1. Mantener la producción de 1800 litros en promedio y 50,000 libras de fruta fresca por temporada.

Mediano Plazo

1. Aumentar la comercialización de mora fresca en un 20%.
2. Producir 4000 litros de jugo concentrado de mora en temporada para vender en el mercado.

Largo Plazo.

1. Producir 8,300 litros de jugo concentrado de mora en temporada para vender en el mercado.

- **Comportamiento de la producción de las últimas temporadas**

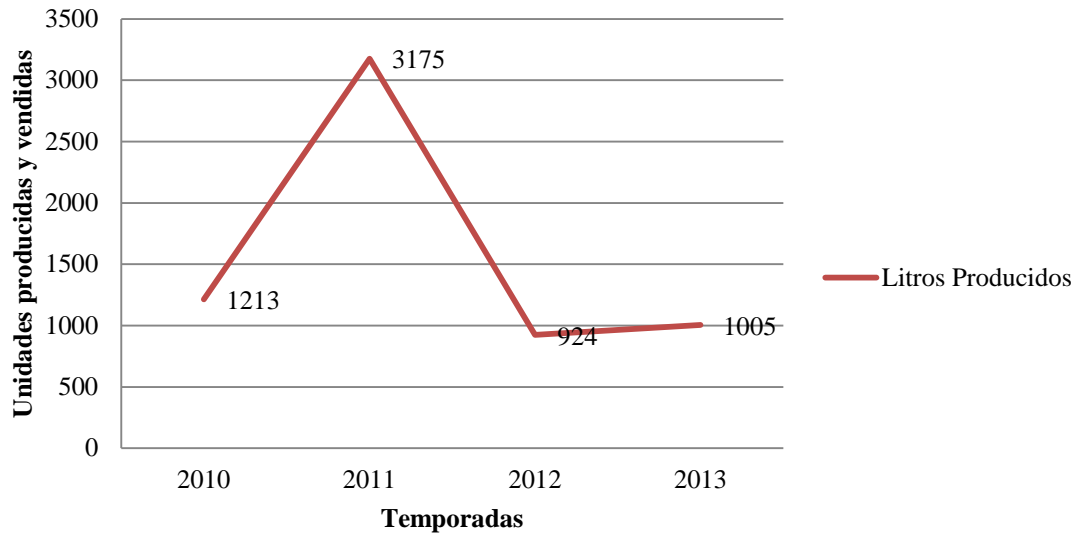


Figura 28. Litros de concentrado producidos

Como se observa en la (figura 28) la producción de litros de concentrado de mora no es constante, esta variabilidad se debe a la debilidad mostrada en el análisis FODA, un mercado limitado, por tal razón se propone ingresar a un nuevo mercado en el del municipio de la Paz. Es importante mencionar que la empresa actualmente solo hace uso del 7% de su capacidad instalada para la producción de concentrado de mora. Ya que tiene una capacidad máxima instalada de producir 200 litros por día.

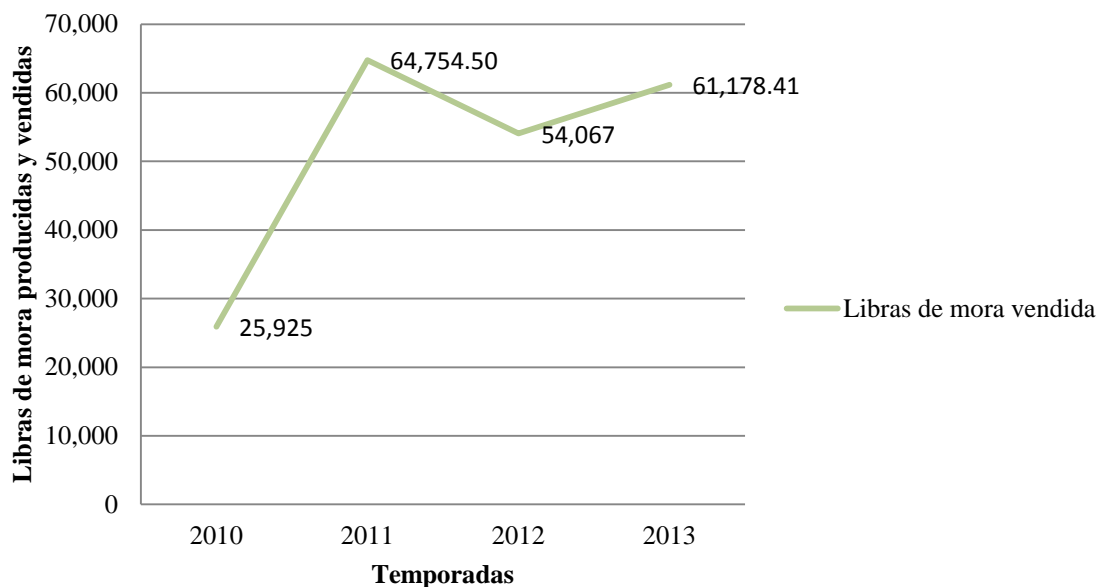


Figura 29. Libras de mora vendida

En el caso de las ventas de fruta fresca presenta cantidades mayores, es decir que es la actividad principal de la empresa, sin embargo la variabilidad en las libras vendidas que se observan en la (figura 29) se deben a las debilidades que se muestra en el análisis FODA, un mercado limitado y falta de liquidez al momento de comprar la fruta en campo. De igual manera hay amenazas que interfieren directamente en esta tendencia como las condiciones adversas del clima y la afluencia de intermediarios.

Cuadro 19. Características del producto

El concentrado de mora es un producto natural, ya que no contiene colorantes, ni saborizantes artificiales. Es un producto saludable ya que contiene vitamina C de manera natural. Según el Codex alimentario se encuentra clasificado en la categoría de bebidas, excluidos productos lácteos, en la sub categorías de bebidas no alcohólicas, dentro del grupo de zumos (jugos) de frutas y hortalizas como concentrados para zumos (jugos) de fruta.

Función: El concentrado de mora no solo satisface el gusto del consumidor sino que también ayuda a la reparación de los tejidos y el crecimiento, es decir que ayuda a curar heridas. Esto significa que ayuda a la formación de colágeno una proteína útil para la generación de piel nueva y cerrar cicatrices. Todo esto gracias a que esta enriquecido con vitamina C que se encuentra presente en la mora de manera natural.

Vida de anaquel: Se estableció 5 meses (150 días), a temperatura ambiente sin abrirse, una vez abierto deberá mantenerse a temperaturas de refrigeración. Pruebas hechas por FUNDER.

Ph: 2.96

Acidez: 3.74 % (ácido cítrico).

Grados Brix: 9 grados Brix.

Empaque	Presentación comercial
El producto es empacado en envases de polietileno de baja densidad y de alto peso molecular.	El concentrado de mora se distribuye al mercado en presentación de 1 litro de, 200 ml y en raras ocasiones en barriles de 170 litros, según pida o solicite el cliente.






- **Especificaciones del producto**









Rendimiento: $\frac{25 \text{ Litros de jugo concentrado}}{45.45 \text{ Kg de mora molida}} \times 100 = 55\%$

Cuadro 20. Formulación del producto

Formulación para 100 litros de jugo	
181.8 kg	mora fresca
64 gramos	Benzoato 0.64g/Lt de jugo

Cuadro 21. Diagrama de proceso

Símbolo	Etapas del proceso	Descripción
	Recepción de la mora	Aquí se debe recibir y pesar la mora para llevar el control de las cantidades que ingresan a la planta.
	Lavado de la mora.	Esta operación consiste en lavar con abundante agua la materia prima, para eliminar cualquier materia extraña del campo y al mismo tiempo sirve para descartar aquella mora que no esté madura.
	Hacia el molino.	
	Molido.	Consiste en despulpar la fruta y hacer la extracción del jugo.
	Pasteurización	Esta operación se lleva a cabo en una marmita, el jugo debe exponerse a una

		temperatura de 65°C por 30 minutos.
		Se espera un lapso de 20 minutos para que la temperatura del concentrado baje y así poder adicionar el conservante.
D		
	Pesado y adición de conservante	Agregar benzoato de sodio al 0.07% al concentrado de mora. Hacia la zona de empaque.
		
	Fecha	Consiste en colocar las fechas de elaboración y de vencimiento a las etiquetas y las bolsas plásticas impresa de 200 ml.
	Llenado	Consiste en depositar el jugo en su empaque final, en sus distintas presentaciones, botes plásticos (1 litro) y bolsas plásticas impresas (200 ml)
		
	Sellado	Colocar el tapón a los botes plásticos y sellar por medio del calor las bolsas plásticas.
	Etiquetado	Colocar las etiquetas correspondientes a las presentaciones de un litro
	Almacenar.	Guardar el producto a temperatura ambiente en un lugar seco y libre del sol o plagas.
	Distribución.	Consiste en transportar el producto de la planta a los puntos de distribución.

Cuadro 22. Resumen del diagrama de proceso

Símbolo	Significado	Cantidad
	Operación	9
	Operación combinada	1.00
D	Demorada	1.00
	Transporte	2
	Almacenamiento	1

Como se aprecia en el (cuadro 22) en resumen en todo el proceso de elaboración de concentrado existen 9 operaciones, una operación combinada, una demora, dos transportes y un almacenamiento.

Cuadro 23. Determinación de materias primas

Cantidad	Insumo	Proveedor	Precio	Características
56, 100 libras en la actualidad. 86.45% se vende como mora entera y el 13.55% para la elaboración de concentrado de mora.	mora silvestre	Principalmente socios de Mora Lenca. Productores de la zona no asociados.	6.85 Lps por libra	Fruta que este madura y fresca, con color característico y lo más libre posible de objetos extraños.

Continuación del cuadro 23 determinaciones de materias primas

Cantidad	Insumo	Proveedor	Precio	Características
Para el próximo año se desea aumentar las ventas de mora entera en un 20%. Esto nos lleva a necesitar 65,760 libras de mora, siendo el 88.14% para vender mora entera y el 11.86% para concentrado de mora	mora silvestre	Principalmente socios de Mora Lenca. Productores de la zona no asociados.	6.85 Lps por libra	Fruta que este madura y fresca, con color característico y lo más libre posible

Cuadro 24. Descripción de maquinaria /equipo

Etapas de proceso	Nombre	Cant.	Tiempo	Características
Recepción de mora.	Balanza	1		Marca Pelouze, con capacidad de peso de 200 libras.
	<i>Freezer</i>	2		Con capacidad para almacenar 400 libras cada uno. Dimensiones 1.86 m de largo X 0.71 m de ancho X 0.82 m de alto.
Lavado de mora	Tina de metal	1		De metal con capacidad para 600 litros de agua. Dimensiones 1.29 m de largo X 1 m de ancho X 1.12 metros de alto.

Continuación del cuadro 24 descripciones de maquinaria/equipo

Etapa de proceso	Nombre	Cant.	Tiempo	Características
	cestas	120		Capacidad de 35 a 40 libras, con dimensiones de 24.5 cm de alto, 32.3 cm de ancho y 49.5 cm de largo.
Molido	Despulpador (MAPROS 225-3392).	1	12.5 Libras/ minuto	Color cromo, de tornillo con capacidad de moler 12.5 libras/mint.
Pasteurización	Marmita (MAPROS 225-3392).	1	De 1:30 a 2 horas.	De acero inoxidable con capacidad de 240 litros, utiliza gas LPG como fuente de alimentación de energía. Dimensiones 1.18 m de largo X 0.53 m de ancho X 0.80 m de alto.
	Termómetro	1		Unidad °C y °F.
Pesado de conservante.	Balanza granataria.	1		Color rojo con capacidad de peso de 7 libras.
Fechado	Fechadora	1	6:00 minutos en calentar y fecha en 12 segundos una etiqueta.	
Sellado	Selladora	1		Selladora por calor de pedal.
Empaque	Mesón (MAPROS 225-3392)	1		De acero inoxidable, dimensiones 2.88 m largo X 1.04 m de ancho y 0.91 de alto.
	Baldes	2		De plástico, capacidad 20 Lts

Cuadro 25. Determinación de proveedores

Descripción	Cantidad	Presentación comercial	Precio	Proveedor
Mora fresca	56,100 libras	Libra	6.85 Lps	Socios de Mora
	65,760 libras próximo año	Libra	7 Lps	Lenca de la zona de Guajiquiro y productores no asociados.
Benzoato de sodio.	3	Libra	38.08	Distribuidora Cosquisa.
Bote de polietileno de baja densidad	5040	unidad	3.55 Lps	La Coplas
Tapón plástico	5040	unidad	0.58 Lps	La Coplas
Bolsa plástica impresa	10	Caja (11, 000 unidades)		CELPAC S.A de C.V
Bandeja plástica	1	Caja (200 unidades)	1,237.60 Lps	GRACOPACK
Papelería	7	Docena		Imprenta Ríos, Comayagua.

Cuadro 26. Capacidad máxima instalada

Etapas de proceso	Tiempo	Número de personas
Limpieza, desafección y armado de equipo	30 minutos	10 personas.
Recepción de mora	40 Minutos.	2 personas.
Lavado de la mora	120.12 Minutos.	2 personas
Molido	64 minutos	2 personas
Pasteurización	95 minutos	1 persona
Demora: esperar que el concentrado enfriará para agregar conservante.	20 minutos	1 persona.
Llenado	25.57 minutos	3 personas.
Sellado	20 minutos	2 personas.
Etiquetado	30.83 minutos	4 personas
Almacenar	3.78 minutos	2 personas
Aseo de la planta	30 minutos	10 personas
Total	7. 98 = 8 horas	

Fuente: Elaboración propia.

200 Litros x 1.82 Kg = 364 kg de mora

1 litro

En el (cuadro 26) se muestra la capacidad instalada de Mora Lenca, el número total de empleados requeridos para procesar 364 Kg de mora al día son 10. En base a estas mediciones se concluye que la empresa tiene una capacidad de procesar 364 kg al día (8 horas de trabajo), lo que es igual a 200 litros de concentrado por día. Con una cantidad de 10 empleados en planta. Cabe mencionar que se alternó al personal, es decir se aprovechó al máximo los empleados, ya que después de la pasteurización la mitad del personal queda sin actividad por lo tanto se suma a colaborar en las actividades de empaque. Hay algunas etapas del flujo que no se encuentran consideradas como el pesado del benzoato de sodio, fechado de las etiquetas, y la preparación de los envases, ya que estas operaciones no

aumentan tiempo en el proceso porque pueden hacer al mismo tiempo que otras operaciones. Por ejemplo el pesado del benzoato y el fechado de etiquetas se pueden hacer durante el tiempo que se pasteuriza el concentrado. Y la preparación de los envases se puede hacer durante las operaciones que antecede a la pasteurización.

Al comparar la capacidad de producción instalada (200 litros/día), lo que daría una producción de 24,000 litros producidos en una temporada; con la producción promedio de las últimas 4 temporadas que es de 1883 litros de jugo concentrado por temporada, se refleja que la empresa solo utiliza apenas el 7.85% de su capacidad instalada en la actualidad.

Nota: la planta tiene capacidad de almacenar unos 1350 litros en condiciones un poco reducidas, por el espacio disponible

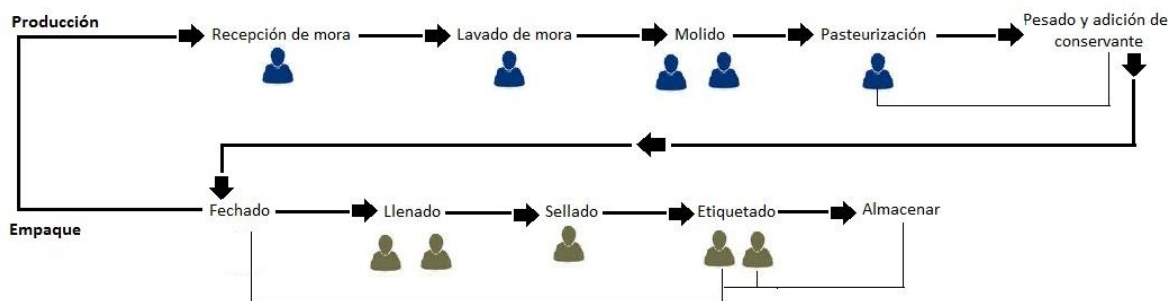


Figura 30. Distribución del personal en planta

En la (figura 30) se observa un esquema de distribución del personal en planta, de esta manera, se aprovecha al máximo el número de los empleados, y es posible producir más con el mismo número de empleados.

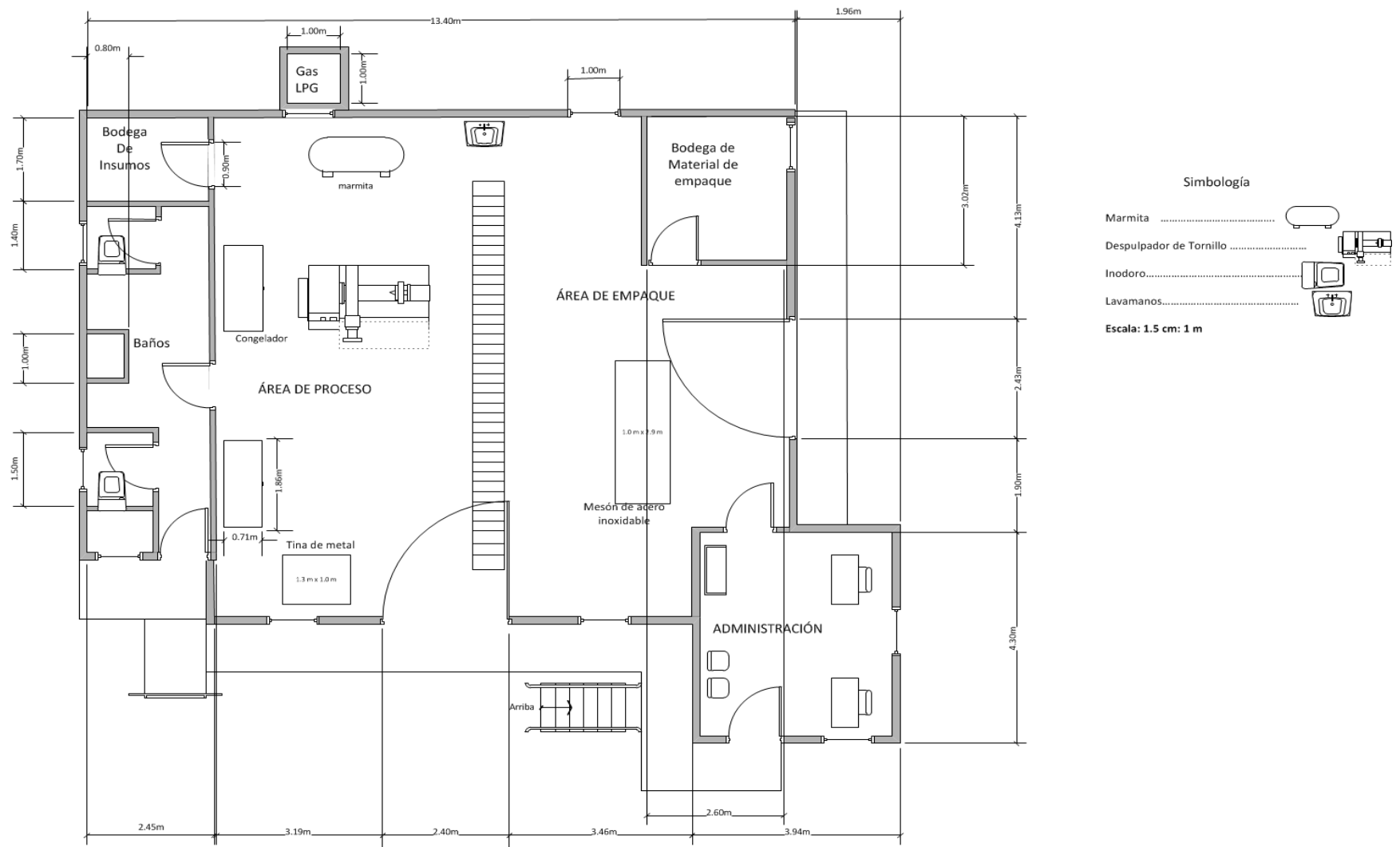


Figura 31. Croquis de la planta de proceso

Cuadro 27. Determinación del personal de producción

Etapa de proceso	Cant.	Funciones /tareas	Tiempo
Limpieza, desinfección y armado de equipos.	10	Lavar y desinfectar, utensilios y maquinaria que será utilizada en el proceso productivo de igual manera armar la maquinaria que sea necesaria (molino, marmita).	30 minutos.
Recepción de la mora	1	Pesar la mora que viene del campo para verificar las cantidades que ingresan a la planta. En los tiempos que no haya mora para recibir deberá apoyar en el lavado de mora. Deberá también colocar la mora en bolsas plásticas.	100 libras/ 12 minutos.
Lavado de mora	1	Adicionar agua abundante a la fruta para eliminar materia extraña de campo (hojas, etc.). Y descartar la mora que no esté madura. Su función finaliza al entregarla al molino o en caso contrario almacenarla en los <i>freezer</i> .	3.33 libras /mint. Según experiencia del operario.
Molido.	2	Despulsar la fruta para extraer el jugo. Habrá que repasar 2 o 3 veces la pulpa para aprovechar mejor la fruta.	12.5 libras/ mint.

Continuación del cuadro 27 determinaciones del personal de producción

Etapa de proceso	Cant.	Funciones /tareas	Tiempo
		Su función termina al depositar el jugo pasteurizado en recipientes (baldes).	A 70 grados. Más 20 minutos de espera para que el concentrado se enfrié.
Fechado	1	De acuerdo a las libras procesadas, hacer la relación de litros esperados, para fechar las etiquetas. Esta persona también colocará etiquetas.	La máquina tarda 6 minutos en calentar. Y el operario gasta 12 seg/ etiquetas.
Llenado	2	Su función comienza en ir a traer el jugo pasteurizado a la marmita en los recipientes y depositarlo en los envases que ellos mismo han lavado y desinfectados anteriormente.	2.5 litros /mint.
Sellado	1	Colocar los tapones que antes fueron lavados y desinfectados por el mismo.	12 segundos/ litro.
Etiquetado	2	Colocar las etiquetas en el envase, así mismo deberán fechar las etiquetas antes de colocarlas en el envase. Deberán colocar los envases etiquetados en cestas, ya sea para su almacenamiento o distribución.	37 segundos/ litro.

Continuación del cuadro 27 determinaciones del personal de producción

Etapa de proceso	Cant.	Funciones /tareas	Tiempo
Almacenamiento	2	Será el mismo personal que etiqueta los empaques.	34 segundos / cesta (15 litros).
Distribución	1	Conductor del vehículo, su responsabilidad será transportar el producto terminado de la planta a los puntos de ventas.	En función de la distancia de los puntos de ventas.

- **Propuesta de mejora continua**

Personal.

- Capacitación continua del personal en la parte de inocuidad de alimentos, esto para mantener un personal actualizado en temas inocuidad.

Producto.

- Estandarización de los procesos productivos de Mora Lenca.
- Mayor publicidad y promoción del producto, el cliente conoce muy poco sobre las cualidades y ventajas competitivas del concentrado de mora.
- Diversificación de productos de mora, para así poder ofrecer al cliente mayores opciones de productos (vinos, mermeladas, jaleas).
- Calibrar los termómetros diariamente durante la temporada de producción.

Nuevo equipo.

- Molino para despulpar varias tipos de frutas, esto ayudará a seguir procesando otras frutas en la época que no haya mora.
- Cuarto frio, de 3x 4 m para poder conservar la fruta.
- Marmita con capacidad de 500 litros (cualquier tipo de fuente de energía).
- Pala de acero inoxidable.

Instalaciones

Pequeño local para que los empleados puedan tomar sus alimentos.

- **Programación de producción**

Cuadro 28. Actividades preo-operativas

N°	Actividad	Responsable	Materiales	Periodo de realización.
1	Selección y contratación del personal	Walter Cruz	Celular y solicitud de empleo.	23-27 de Diciembre.
2	Revisión y mantenimiento de sistemas de producción.	Todo el personal de planta.	Material de fontanería, lubricantes de grado alimentario para maquinaria y equipo.	23-27 de Diciembre.
3	Limpieza externa de la planta	Todo el personal de planta.	Machetes, azadón, carretas, rastrillos y sacos.	23-27 de Diciembre.
4	Contactar proveedores de mora en campo (socios)	Walter Cruz	Celular y hojas de convocatorias.	30 de Diciembre.
5	Reunión sectorial con los productores en campo.	Walter Cruz	Transporte a la zona.	3 de Enero.
6	Capacitación del personal de planta (BPM)	USAID y FUNDER	Los que el expositor así consideren necesario.	6 de Enero.
7	Limpieza y desinfección de la planta de proceso.	Todo el personal de planta.	<ul style="list-style-type: none">• Escobas• Detergente• Desinfectante• Agua y pailas.	7 de Enero.

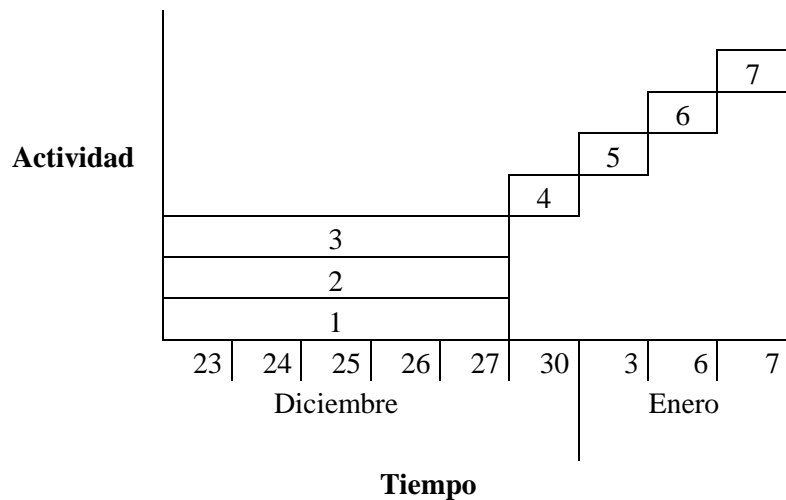


Figura 32. Diagrama de Gantt para actividades pre- operativas

Cuadro 29. Actividades operativas

N°	Actividad	Responsable	Materiales	Periodo de realización.
1	Revisar pedidos de los clientes.	Walter Cruz	Ordenes de pedidos.	10 de Enero
2	Realizar la compra de mora.	Walter Cruz	Dinero en efectivo y vehículo	13 de Enero.
3	Limpieza y desinfección de equipos antes y después del proceso	Personal de producción.	Pastes, escobas, agua, detergente y desinfectantes.	14 de Enero en adelante.
4	Procesamiento de la Mora	Personal de producción.	Maquinaria, equipo, planta de procesamiento, insumos, mora, indumentaria y material de empaque.	14 de Enero en adelante.
5	Comercialización de producto terminado.	Walter Cruz	Vehículo	14 de Enero en adelante.

Continuación del cuadro 29 actividades operativas

	Actividad	Responsable	Materiales	Periodo de realización
6	Elaboración y presentación de estados financieros.	Walter Cruz	Computadora, programa contable ASPEL, papel, recibos, facturas.	14 de Enero en adelante.

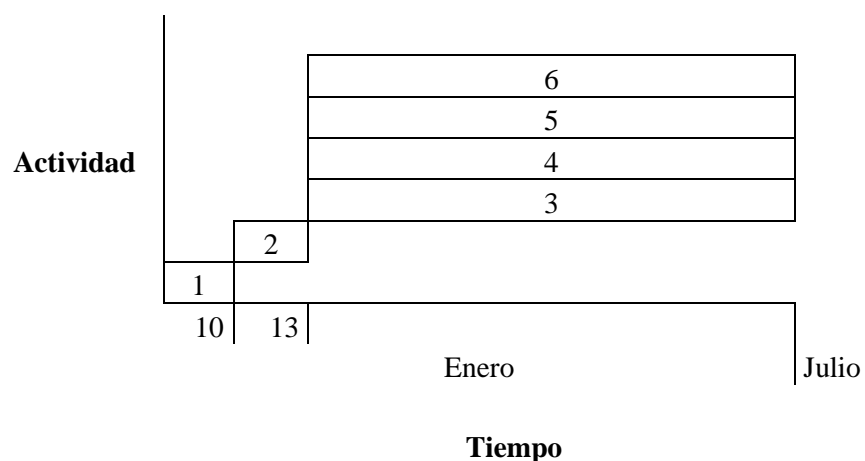


Figura 33. Diagrama de Gantt para actividades operativas

VI CONCLUSIONES

El estudio de mercado realizado en el municipio de La Paz, con un nivel de confianza del 95% demuestra que existe un consumo aparente de aproximadamente 67, 000 litros de jugo de mora mensualmente en la temporada de mora (enero a junio). Ya que las personas encuestas mostraron preferencias por productos naturales.

El estudio administrativo en la parte organizacional reflejó que Mora Lenca, sufre de un paternalismo que ha sido creado por algunas instituciones que les han apoyado. De igual manera los socios de la misma aun no miran la empresa como un medio de subsistencia y esto evita que sean autosostenibles.

El estudio administrativo en el área financiera del análisis de costos reflejó que con la compra del vehículo si bien es cierto se aumenta los costos fijos, sin embargo se reducen el costo variable unitario y por consiguiente mejoran el margen de contribución, al mismo tiempo que baja el punto de equilibrio. Por lo tanto la compra del vehículo es una decisión acertada.

En el análisis del flujo actual donde se encuentra la empresa refleja una VAN Lps - **379,171.41**, una TIR del 10% ,con una TREMA del 33%. Estos indicadores financieros indican que tal como se está manejando el proyecto actualmente no tiene rentabilidad porque de acuerdo a los parámetros financieros cuando la TIR es menor que la TREMA y la VAN es negativa el proyecto no tienen rentabilidad, esto se debe a que la empresa se sobregira en gastos administrativos y gastos de ventas.

El análisis financiero proyectado con un año de producción completo refleja que la VAN es de Lps. 67,702.36, la TIR es del 36%, es decir que supera a la TREMA en 3 puntos porcentuales. Estos indicadores financieros indican que el panorama de la empresa mejora

su rentabilidad, porque de acuerdo a los parámetros financieros cuando la VAN es positiva y la TIR supera a la TREMA, existe rentabilidad en un proyecto.

De igual manera se plantearon dos posible escenarios más que son aumentar la producción para cubrir el 12.5% de la demanda mensual en la temporada en el municipio de la paz y otro escenario si la empresa realiza la compra del vehículo. En el primer escenario se obtuvo una VAN Lps. 521,251.65, una TIR del 60%, teniendo una TREMA de 35%. Por el contrario el segundo escenario reflejó una VAN Lps 880,406.06 una TIR de 75%, teniendo una TREMA del 32%. Ambos escenarios muestran mejores panoramas para la empresa. Ya que de acuerdo a los parámetros financieros cuando una TIR es superior a la Trema y la VAN es positiva un proyecto muestra rentabilidad.

El estudio técnico de producción logró determinar la capacidad instalada con la que cuenta la planta tanto en personal como en equipo y esta es de 200 litros de jugo procesados por día y de igual manera reflejó que no existen procesos estandarizados.

El estudio técnico de producción mostro que la planta de proceso solo utiliza el 7.85% de su capacidad instalada para el procesamiento de jugo; esto debido a que hay poca proyección comercial. Por otro lado reflejo también que el porcentaje de extracción del jugo es apenas de 55%, es decir que con un molino más eficiente, se puede producir más jugo con menos frutas, y de este modo poder aumentar la producción.

VII RECOMENDACIONES

Se hace necesario motivar a los socios de Mora Lenca, para que traten de hacer una empresa productiva autosostenible, generadora de riquezas en el municipio.

Realizar alianzas con los centros de desarrollo empresarial de la zona de occidente para fortalecer la parte emprendedora de la empresa.

Retomar el tema de los prerrequisitos (BPM, POES) en la empresa de nuevo, para en el largo plazo, comenzar implantar los sistemas de calidad, ya que esto le abrirá mercado a la empresa y se convertirá en una ventaja competitiva.

Realizar alianzas con Universidades, entidades de gobierno y otras instituciones para establecer procesos de producción comercial de mora en la zona.

Adquirir nuevo equipo productivo: un molino, que permita despulpar más de una tipo de fruta, un cuarto frío de 3 x 4 m, un vehículo para transportar fruta del campo a la planta y producto terminado.

Establecer un presupuesto anual para gastos de ventas y gastos administrativos, ya que la clave de una administración eficiente no está percibir más sino gastar menos

VIII BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodríguez, R. 2011. El emprendedor de éxito. 4. ed. Monterrey, Mex. Imprenta Edamesa. 271 p.

Alvares, M; Duran Lima, JE. 2009. Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución de mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. (En línea). San salvador. s.e. consultado el 27 may. 2013. Disponible en http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf

Barquero, I. 2003. El estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. (en línea). Tegucigalpa, s.e Consultado 25 abr. 2013. Disponible en <http://78.46.95.73:8080/jspui/bitstream/123456789/1379/1/EI%20Estado%20y%20la%20competitividad%20de%20la%20micro,%20peque%C3%B1a%20y%20mediana%20empresa.pdf>

BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica). 2010. Estudio sobre el efecto de la crisis financiera mundial en las MIPYME y el impacto de las medidas anti-crisis en Centroamérica. (En línea). s.e consultado el 27 may. 2013. Disponible en http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/275/Estudio_mipymes_CA_final.pdf

Becher, U. 2001. Planificación financiera en los planes de negocios. (en línea). Medellín, Col. s.e. Consultado 22 abr. 2013. Disponible en http://www.uni-leipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar1/21_becher_plan_financiero.pdf

CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones). 2010. Manual básico de plan de negocio para pequeñas y medianas empresas. (En línea). Managua, s.e. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en http://www.cei.org.ni/images/file/manual_Plan_negoc.pdf

Chiavena, I. 2002. Administración en los nuevos tiempos. Trad. G. Villamizar. Bogotá, Col. Editora Campus Ltda. 711 p.

Didier Vaquiro, J. 2006. Asesoría y consultoría para PYMES: punto de equilibrio. (en línea). Disponible en <http://www.pymesfuturo.com>

Flores, JR. 2006. Manual para la elaboración de un plan de negocios. Ed. HL Tirado. (en línea). Santa Cruz, Bol, s.e. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en <http://freddyaliendre.files.wordpress.com/2009/06/manual-para-elaborarplandenegocios.pdf>

FONAES (Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas Solidarias). 2010. El plan financiero: la mejor forma de cuidar tu dinero. Ed. LJ. Villaseñor. (en línea). 5(8): 4-5. Consultado el 22 abr. 2013. Disponible en <http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/emprende/Emprende%2013.pdf>

Fondo Social Europeo. s.f. Plan de negocios: la guía para la elaboración de un negocio con éxito. Ed. L. Ekintza. (En línea). Bilbao, Esp. s.e. Consultado 22 abr. 2013.

FUNDER (Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural). 2004. Plan de negocios empresa Mora Lenca Guajiquiro La Paz.

Garalda Ruiz, J de Velasco. 2013. La cadena de Valor. Ed. M, de Molina. (en línea). Madrid, Esp. IE Business Publishing. Consultado 29 abr. 2013. Disponible en <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

Granja Integral Autosuficiente. 2008. Desarrollo endógeno agropecuario: administración rural. s.e. Bogotá, Col. printer colombiana. 64 p.

GTZ (Cooperación técnica Alemana); COHEP (Consejo Hondureño de la Empresa Privada); ANDI (Asociación de industriales); FIDE (); Cámara de comercio e industria de Tegucigalpa. 2010. Jugo de Frutas; Ficha técnica N° 20/UE. (correo electrónico).

Harris, J. 2003. Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para la Micro y Medianos Empresarios: serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural. Eds. W, Bustamante; R, Hernández; K, López. (En línea). Santiago de Chile. Artes Gráficas Sagrel Ltda. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/239.pdf>

Horngren, CT; Harrison Junior, WT; Bamber Smith, L. 2003. Contabilidad. Ed. E Quintanar Duarte. Trads. PM Sacristán; JL Blanco; T Rodríguez Couto. 5. ed. Mex. Pearson Educación. 640 p.

Janania, CA. 2008. Manual de tiempos y movimientos: ingeniería de métodos. México, DF. Limusa. 156 p.

Kotler, P. 1985. Mercadotecnia. s.e. Mex. 766 p.

López Parra, E; Gonzales Navarro, N; Osobampo, S; Cano, A; Gálvez Chang, R. 2007. Estudio técnico; elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión. (en línea). s.e. Sonora, Mex. Consultado el 28 nov. 2013. Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudiotecnico.pdf>

López Parra, ME; Aceves López, JN; Pellat A; Puerta C. 2007. Estudio administrativo; un apoyo en la estructura organizacional en el proyecto de inversión. (en línea). s.e. Sonora, Mex. Consultado el 28 nov 2013. Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>

Malhotra, NK. 2008. Investigación de Mercados. Trad. ME Ortiz Salinas. 5. ed. México. Pearson Education. 920 p.

Manual de preparación de un plan de negocio. 2003. (en línea). s.e. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en <http://www.cptm.ula.ve/documentos/T000300006452-0-PlanNegociosIDEAS.pdf>

Maqueda Lafuente, FJ. 1992. Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. (en línea). Madrid, España. Díaz de santos. Consultado el 22 abr. 2013. Disponible en http://books.google.com.gt/books?id=G3_LjrCEb0UC&pg=PA128&dq=planes+financieros&hl=es419&sa=X&ei=2dh0UamoMOHg2AWxmoGQDA&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=planes%20financieros&f=false

Marstio, T. 1999. Manual para escribir un plan de negocios. (en línea). Finlandia, s.e. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en http://www.equipu.pe/unap/publicaciones/doc_download/175-proyecto-sucof-manual-para-escribir-un-plan-de-negocios

Ministerio de comercio, industria y turismo; Corporación Ventures. 2010. Manual para la elaboración de planes de negocios. (en línea). Bogotá, Col. s.e. Consultado 6 abr. 2013. Disponible en http://www.emprendimientos.org.ni/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=99

Pabón, Balderas, E. (s.f). Sistema de Análisis Social. La Paz, Bol. CEBEM. 152 p.

Pachón, FA. 2006. Estudio sobre el pensamiento del desarrollo rural. (en línea). Bogotá, Col. s.e. consultado 18 jun. 2013. Disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/remvez/article/download/17801/18719>

Ramírez Padilla, DN. 2002. Contabilidad Administrativa. 6. ed. Mex. McGRAW-HILL. 586 P. s.e. Consultado el 25 abr. 2013. Disponible en <http://www.fcca.umich.mx/descarga/>

Sánchez, R. 2010. Financiamiento del desarrollo: microfinanzas en Honduras. (en línea). Santiago de Chile. s.e. consultado el 25 may. 2013. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/39108/lc13193p.pdf>

Secretaría de comercio y fomento industrial. 2000. Guías empresariales: jugo de frutas y verduras. Mex, DF. Limusa. 238 p.

Secretaría de industria y comercio. s.f. Las MIPYME en Honduras. (en línea). Tegucigalpa, Hn. s.e. Consultado el 26 abr. 2013. Disponible en <http://www.sic.gob.hn/difomipyme/conamipyme.aspx>

SEP (Secretaría de Educación Pública, Mex); FESE (Fundación Educación Superior – Empresa, Mex); SE (Secretaría de Económica); IMEF (Ejecutivos de finanzas). 2011. Certamen de Emprendedores; guía para la elaboración del plan de negocio. (Correo electrónico). Mex, s.e. Consultado 6 abr. 2013.

SEPLAN (Secretaría técnica de planificación y cooperación externa); OIT (Organización internacional del trabajo); Secretaría de trabajo y seguridad social. 2013. Manual de capacitaciones para futuros empresarios. s.e. Tegucigalpa. Hn. 93 p.

Terry, GR. 1982. Principios de la administración. s.e. Mex. Editorial continental. 699 p.

Valdez Pineda, DI; Aceves López JN; Coronel AS. 2010. Importancia de una investigación de mercado. (en línea). s.e. Sonora, Mex. Consultado el 28 de nov. 2013. Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.->

Webster, FE. 1977. Curso de mercadotecnia. Trad. R, Ortiz. México. HARLA. 246 p.

Yanes, R. 2011. Falta de incentivos fiscales, un obstáculo de las pymes. (en línea). La Prensa. Tegucigalpa, Hn, oct.6.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de la metodología

Objetivo.	Actividad	Herramienta	Tiempo en días.	
Estudio de mercado	Se aplicaron encuestas.	Encuesta		20 días
	Se determinaron objetivos de venta a corto, mediano y largo plazo.	Se establecieron de acuerdo al estudio de mercado (demanda potencial).	0.2	
	Se identificó el segmento de mercado.	Resultados de la encuesta. (datos demográfico)	0.1	
	Se determinó del consumo aparente.	Se estableció a partir de los resultados de las encuestas.(pregunta 1,2,3)	0.1	
	Se Identificó de la demanda potencial.	Resultados de la encuesta. (pregunta 1,2,3,7) y se proyectó de acuerdo a la capacidad instalada.	0.2	
	Se identificó la competencia.	Encuesta consumidor final (pregunta 9)	0.2	
	Se identificó las formas de distribución y puntos de ventas.	Encuesta consumidor final (pregunta #6).	0.2	1 día
	Se realizaron conclusiones del estudio de mercado	Se tabularon, interpretaron y se representaron porcentualmente en gráficos de pastel los resultados con el programa estadístico SPSS y Microsoft Excel.		3 días
	Publicidad del producto.	Se seleccionó el medio de publicidad (preguntas de la 13 a la 18 encuesta consumidor final) y acorde con el segmento de mercado. Se redactó el mensaje publicitario y eslogan.		1 día
	Se identificó riegos y oportunidades del mercado.	Aplicación de matriz de riesgos y oportunidades y se apoyó de una lluvia de ideas.	0.5	
	Se definió la política de precios de la empresa.	Se analizó la fijación de precios en base a costos o fijación de precios en base a la competencia.	0.2	
	Se diseñar un organigrama para el área de ventas.	Se representó gráficamente la jerarquía de ventas.	0.3	1 día.
	Se estableció una programación de ventas para la empresa.	Se establecieron de acuerdo a los resultados de las encuestas preferencias de los consumidores y negocios a las presentaciones del producto.		1 día
Estudio administrativo-financiero	Se realizó reunión para determinar factores que limitan el funcionamiento de la empresa.	Se aplicó de la plenaria la rueda con empleados y directivos.	0.3	

Continuación del anexo1 descripción de la metodología

Objetivo	Actividad	Herramienta	Tiempo en días	
Estudio administrativo-financiero	Se llevó a cabo una reunión con la directiva para identificar la justificación y propuesta de valor de la empresa.	Se llevó a cabo el listado Libre.	0.7	1 día
	Se indagó información sobre la empresa para identificar giro y ubicación geográfica	Se realizaron entrevista con la directiva, hoja de datos básicos.	0.5	
	Se realizó con los directivos de la empresa para hacer el análisis FODA	FODA.	0.5	1 día
	Se llevó a cabo una reunión con la directiva de la empresa para determinar la visión misión, los objetivos a largo, mediano y corto plazo. .	Se aplicó una matriz de objetivos con preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?	1	1 día
	Se realizó una reunión para identificar las ventajas y distingos competitivos de la empresa.	Se llevó a cabo un listado libre.	0.5	
	Se analizó la industria donde se encuentra la empresa.	Se investigó documentalmente en fuentes secundarias (periódico, en internet), y se hizo un resumen de la situación actual del rubro donde se encuentra la empresa.	0.5	1 día.
	Se visitó la empresa para descripción del producto.	Se observó del producto y se llenó la hoja de descripción general del producto.	0.4	
	Se visitó la empresa para observar las calificaciones del personal	Se aplicó cuestionario de descripción del personal.	0.4	
	Se estableció el apoyo básico de la empresa (contador, abogado, Universidades y cámaras de comercio)	Se realizaron entrevista s directa el administrador y se llenó la hoja de apoyo básico.	0.2	1 día
	Se definió los objetivos organizacionales de la empresa. .	Trabajo de gabinete.	0.2	

Continuación del anexo 1 descripción de la metodología

Objetivo	Actividad	Herramienta	Tiempo en días	
Estudio administrativo – financiero.	Se establecieron las funciones específicas para cada área de trabajo.	Se Agruparon actividades similares en grupos y se organizaron por áreas de trabajo. ¿Qué se hace?, es decir hacer una descripción de funciones..	0.8	1 día
	Se diseñó el organigrama de la empresa.	Se representó gráficamente la jerarquía de la empresa.	0.5	
	Se diseñó el proceso de reclutamiento.	Se Describió de manera detallada de una secuencia lógica del proceso. (Medio utilizado, anuncio.	0.5	1 día
	Se definió el proceso de selección del personal.	Se enumeraron detalladamente los pasos lógicos.	0.5	
	Se describió el tipo de contrato.	Se Entrevistó al administrador.	0.5	1 día
	Se describió el proceso de inducción de los nuevos empleados.	Se llenó la matriz de inducción compuesta por, temática, responsable de la inducción, material de apoyo, tiempo de duración y costos de dicho proceso.	0.5	
	Se describió el programa de capacitación del personal.	Se llenó matriz de capacitación compuesta por tipo de capacitación, tiempo de capacitación, puesto a quien se otorga, responsable de brindar la capacitación y frecuencia. Se apoyó en los datos laborables.	0.5	1 día.
	Se identificó el proceso de las relaciones de trabajo.	Se describió detalladamente cómo deben ser los procesos de comunicación en la empresa y la motivación de los empleados.	0.5	
	Se identificó el marco legal bajo el que opera la empresa.	Se dialogó directo con los Socios y se complementó con investigación documental	0.5	1 día
	Se definieron los objetivos del área financiera.	Trabajo de gabinete y no de campo.	0.5	
	Se identificó al responsable de llevar la contabilidad de la empresa.	Pregunta directa a los directivos de la empresa.	0.5	1 día 1 día
	Se Identificaron costos variables y fijos.	Se verificaron facturas, recibos y comprobantes de pago y luego separaron los costos variables de los fijos.		5 días.
	Se estableció el punto de equilibrio para dos escenarios diferentes.	Fórmula de punto de equilibrio (revisión literaria).		

Continuación del anexo 1 descripción de la metodología

Objetivo	Actividad	Herramienta	Tiempo en días	
Estudio Administrativo-financiero.	Se elaboraron varios flujos de efectivo proyectado con indicadores financieros para diversos escenarios.	Se llenó la matriz para el flujo proyectado.		1.5 días
	Se identificó el catálogo de cuentas	Se entrevistó al responsable de la contabilidad.		0.5 días
Estudio técnico	Se definieron los objetivos de producción.	Se establecieron de acuerdo al estudio de mercado (consumo aparente).	0.2	
	Se determinó las especificaciones del producto.	Se Identificó la formulación del producto, tipo de envases, presentación comercial.	0.4	
	Se realizó el diagrama de flujo	Se observó el proceso productivo en planta y se midió tiempo de algunas etapas del proceso.	0.2	
	Se estableció las materias primas necesarias.	Se llenó la matriz que contenía: insumo, cantidad, proveedor, precio y características.	0.2	1 día
	Se describieron los equipos necesarios para la producción.	Se calculó la capacidad mediante medición de los equipos y se llenó la matriz que contenía: etapa de proceso, nombre del equipo, cantidad, proveedor y características del equipo.		1 día
	Se determinaron los proveedores materias primas e insumos.	Se llenó matriz de proveedores: (materia prima, cantidad, presentación comercial, precio, proveedor).	0.4	1 día.
	Se identificó la capacidad instalada en la empresa.	Se Midieron los tiempos de producción por lotes, para identificar la cantidad producida por unidad de tiempo. Se realizaron 2 mediciones y luego se promedió.	0.6	
	Se realizar la distribución de áreas de trabajo en planta.	Se observó y medio las dimensiones de las áreas de trabajo en planta y se representó gráficamente.		1 día.
	Se determinó el personal necesario para el proceso productivo.	Se observó el proceso productivo y se llenó la matriz de recursos humano. (Etapa de proceso, cantidad, funciones y tiempo) y esquema de distribución del personal	0.5	
	Se realizó una propuesta de mejora continua.	Se Generaron alternativas y sugerencias del proceso productivo.	0.5	1 día.
Se realizó un programa de producción (actividades pre-operativas y operativas).	Se identificar las actividades pre-operativas y operativas y luego se llenó la matriz que contenía actividad, responsable materiales y fecha de realización. Y representación gráfica con el diagrama de Gantt.		1 día	

Anexo 2. Formato de encuesta aplicada a los consumidores finales

Encuesta.

N°

¡Buen día!, somos de la empresa Mora Lenca y deseamos saber su opinión acerca de nuestro producto.

Objetivo de la encuesta: Determinar las necesidades, preferencias y frecuencia de compra y otros aspectos importantes de los consumidores en cuanto a jugos de mora.

1 ¿Le gusta el jugo de mora?

- 1) SI 2) NO

Si su respuesta es No, continúe con los datos demográficos.

2. ¿Con que frecuencia lo consume?

- 1) Diariamente. 2) Una vez por semana 3) Dos veces por semana
4) Una vez al mes.

3. ¿Qué cantidad de jugo de mora consume?

- 1) ½ Litro. 2) 1 litro. 3) 2 litros. 4) 3 litros.

4 ¿Le gustaría encontrar en el mercado nuevos sabores de jugos?

- 1) SI 2) NO.

5 ¿Qué sabores le gustaría encontrar en el mercado?

- 1) Fresa. 2) Nance. 3) Otros _____

6 ¿En qué lugares le gustaría encontrar el jugo de mora?

- 1) Supermercado. 2) Pulperías. 3) Bodegas. 4) Otros _____

7 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de jugo concentrado de mora?

- 1) 64 Lempiras. 2) 65 Lempiras. 3) Más 65 Lempiras.

8. ¿Cuándo compra un producto que factores toma en consideración? Elija 2 opciones..

	Factores
1	Calidad
2	Precio
3	Curiosidad
3	Sabor
4	Empaque

9. ¿Qué marca de jugo consume usted en la actualidad?

- 1) Sula. 2) Leyde. 3) Tampico. 4) La granja. 5) Natura. 6) Otras

10. ¿Por qué consume el jugo de esa marca? (Puede escoger 3 respuestas)

- 1) Calidad 2) Precio 3) Sabor 4) Nutrición 5) Higiene 6)

Disponibilidad

- 7) Empaque.

Anexo 3. Formato de encuesta aplicada a los negocios

Encuesta.

N°

¡Buen día!, somos de la empresa Mora Lenca y deseamos saber su opinión acerca de nuestro producto.

Objetivo de la encuesta: Determinar si los negocios estarían dispuestos a vender nuestro producto.


1. Tipo de negocio que tiene
1) Pulpería 2) Bodega 3) Abarrotería 4) Supermercado 5) otros
2. ¿Cuánto tiempo tiene de operar su negocio?
1) 1 a 11 meses. 2) 1 a 3 años. 3) 4 a 6 años 4) Más de 6 años
3. Marque con una X las marcas de jugo que vende usted en su negocio (puede ser más de una).

	Marcas
1	Sula
2	Leyde
3	Tampico
4	La Granja
5	Natura
6	Otras

4. ¿Qué marca vende más?
1) Sula. 2) Leyde. 3) Tampico. 4) La granja. 5) Natura. 6) Otras
5. ¿Está conforme con el margen de ganancia que ofrecen las marcas que vende?
1) SI 2) NO
6. ¿Cuánto margen de ganancia tiene con las marcas que vende?
1) Menos de un 1. 2) 1 a 3 lempiras. 3) 4 a 5 lempiras. 4) Más de 5 lempiras.
7. ¿Le gustaría vender jugo concentrado de Mora en su negocio?
1) SI 2) NO
Si su respuesta es No, fin de la encuesta.
8. ¿Qué tipo de presentación le gustaría más tener en su negocio? (puede ser más de una).
1) 1 Litro 2) ½ litro 3) 200 ml

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

Anexo 4. Solicitud de empleo

		MORA LENCA.		<div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; width: 150px; height: 100px; margin: auto;"> Fotografía Reciente </div>
SOLICITUD DE EMPLEO.				
Responda todas las preguntas con tinta y con letra clara.				
1 INFORMACIÓN PERSONAL.				
Primer nombre:	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido	
Dirección exacta.		Nacionalidad	Fecha de nacimiento.	
Numero de identidad.		Teléfonos	Edad.	
Sexo. M () F ()		Estado civil	Nº de hijos.	
Profesión u oficio.				

2 INFORMACIÓN ACADEMICA				
Nivel	Institución	Ciudad	Periodo	Titulo obtenido.
Primaria				
Secundaria				
Ciclo común				
Diversificado				
Universitaria.				
Otros (cursos).				
Estudia actualmente	¿Que estudia?		Horarios	Institución
Si () No ()				
Sabe conducir				
Automóvil () Motocicleta () Ninguno ()				

3 ANTECEDENTES LABORABLES					
Empresa o Empleador	Teléfonos	Actividades que realizaba	Sueldo que recibía	Tiempo que laboro con ellos	Causas de su separación.
Actual					
Ultimo					
Penúltimo					

1. ¿Qué tipo de enfermedades padece o ha padecido?

2. ¿Qué hace regularmente los días no laborables?

En caso de una emergencia Mora Lenca deberá comunicar a:

Nombre Completo	Dirección	Teléfono	Parentesco
-----------------	-----------	----------	------------

4 CAPACITACIONES RECIBIDAS			
Nombre o tema de la capacitación	Tiempo de Duración.	Año en que la recibí	Institución o emisor de la capacitación.

5 REFERENCIAS PERSONALES		
Proporcione el nombre de 2 personas que no sean familiares suyos.		
Nombre	Teléfono	Dirección.

Afirmo que toda la información brindada en este documento es verdad y autorizo a MORA LENCA para su posterior confirmación.

Firma del solicitante

Lugar y Fecha

Anexo 5. Matriz de costo variable (1 litro) sin vehículo propio

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	800	5,600.00
Costo materia prima				5,600.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	127.12	10.66
Costo de aditivos				
Material de empaque				
Bote plástico (1 litro)	Unidad	3.5	198	693.00
Tapón plástico	Unidad	0.58	198	114.84
Etiqueta 5 colores	Unidad	0.44	198	86.30
Etiqueta un color	Unidad	0.17	198	34.52
Costo material de empaque				928.66
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	80	800.00
Costo de mano de obra				800.00
Transporte				
Flete de mora en campo	Lb	0.75	800	600.00
Flete de distribución producto terminado	Unidad	12.00	198	2376.00
Costo de transporte				2976.00
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	1	19.00
Costo de servicios públicos				19.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	10	30.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	4	12.00
Mascarillas	Unidad	3.00	10	30.00
Gas Lpg	Lb	12.35	20	247.00
Costo de otros gastos				343.00
Total costo variable				10,677.32
Precio del producto				60.00
Ingreso esperado				11,880
COSTO REAL POR LITRO				53.93
Margen de contribución unitario				6.07

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6.Matriz de costo variable (1 litro) con vehículo propio

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	800	5,600.00
Costo materia prima				5,600.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	127.12	10.66
Costo de aditivos				
Material de empaque				
Bote plástico (1 litro)	Unidad	3.5	198	693.00
Tapón plástico	Unidad	0.58	198	114.84
Etiqueta 5 colores	Unidad	0.44	198	86.30
Etiqueta un color	Unidad	0.17	198	34.52
Costo material de empaque				928.66
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	80	800.00
Costo de mano de obra				800.00
Transporte				
Chofer	Día	200	2	400.00
Combustible diesel	galón	83.68	18	1506.24
Costo de transporte				1906.00
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	1	19.00
Costo de servicios públicos				19.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	10	30.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	4	12.00
Mascarillas	Unidad	3.00	10	30.00
Gas Lpg	Lb	12.35	20	247.00
Costo de otros gastos				343.00
Total costo variable				9,607.56
Precio del producto				60.00
Ingreso esperado				11,880
COSTO REAL POR LITRO				48.52
Margen de contribución unitario				11.48

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Matriz de costo variable (200 ml) sin vehículo propio

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	800	5,600.00
Costo materia prima				5,600.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	127.12	10.66
Costo de aditivos				
Material de empaque				
Bolsa impresa 200 ml	Unidad	0.8	990	792.00
Etiqueta para cubrir información en bolsa	Unidad	0.069	990	68.04
Costo material de empaque				860.04
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	90.09	900.90
Costo de mano de obra				900.90
Transporte				
Flete de mora en campo	Lb	0.75	800	600.00
Flete de distribución producto terminado	Unidad	12.00	198	2376.00
Costo de transporte				2976.00
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	1	19.00
Costo de servicios públicos				19.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	10	30.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	4	12.00
Mascarillas	Unidad	3.00	10	30.00
Gas Lpg	Lb	12.35	20	247.00
Costo de otros gastos				343.00
Total costo variable				10,709.61
Precio del producto				13.00
Ingreso esperado				12,870
COSTO REAL POR LITRO				10.82
Margen de contribución unitario				2.18

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Matriz de costo variable (200 ml) con vehículo propio

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	800	5,600.00
Costo materia prima				5,600.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	127.12	10.66
Costo de aditivos				
Material de empaque				
Bolsa impresa 200 ml	Unidad	0.8	990	792.00
Etiqueta para cubrir información en bolsa	Unidad	0.069	990	68.04
Costo material de empaque				860.04
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	90.09	900.90
Costo de mano de obra				900.90
Transporte				
Chofer	Día	200.00	2	800.00
Combustible	Galón	83.68	18	1,506.24
Costo de transporte				1906.00
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	1	19.00
Costo de servicios públicos				19.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	10	30.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	4	12.00
Mascarillas	Unidad	3.00	10	30.00
Gas Lpg	Lb	12.35	20	247.00
Costo de otros gastos				343.00
Total costo variable				9,639.84
Precio del producto				13.00
Ingreso esperado				12,870
COSTO REAL POR LITRO				9.74
Margen de contribución unitario				3.26

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Matriz de costo variable fruta fresca (1 libra) sin vehículo

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	200	1,400.00
Costo materia prima				1,400.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	0	
Costo de aditivos				0.00
Material de empaque				
Costo material de empaque				
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	1	10.00
Costo de mano de obra				10.00
Transporte				
Flete de mora del campo	Lb	0.75	200	150.00
Costo de transporte				150.00
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	0	0.00
Costo de servicios públicos				0.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	1	3.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	1	3.00
Mascarillas	Unidad	3.00	1	3.00
Gas Lpg	Lb	12.35	0	0.00
Costo de otros gastos				33.00
Total costo variable				1,593.00
Precio del producto				10.00
Ingreso esperado				2,000
COSTO REAL POR LITRO				7.97
Margen de contribución unitario				2.03

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Matriz de costo variable fruta fresca (1 libra) con vehículo propio

Materia prima	Presentación requerida	Precio de requerida	Cantidad	Costo Total
Mora silvestre	Lb	7.00	2000	14,000.00
Costo materia prima				14,000.00
Aditivos				
Benzoato de sodio	gr	0.0839	0	
Costo de aditivos				0.00
Material de empaque				
Costo material de empaque				
Mano de obra directa.				
Operarios	Hora	10	10	100.00
Costo de mano de obra				100.00
Transporte				
Chofer	Día	200	1	200.00
Combustible	Galón	83.68	6	502.08
Costo de transporte				702.08
Servicios Públicos				
Electricidad	Día	19.00	0	0.00
Costo de servicios públicos				0.00
Otros Gastos				
Lavado de gabachas.	Unidad	3.00	1	3.00
Cloro	Unidad	4.00	6	24.00
Detergente	Unidad	3.00	1	3.00
Mascarillas	Unidad	3.00	1	3.00
Gas Lpg	Lb	12.35	0	0.00
Costo de otros gastos				33.00
Total costo variable				14,935.08
Precio del producto				10.00
Ingreso esperado				20000
COSTO REAL POR LITRO				7.42
Margen de contribución unitario				2.58

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Flujo de efectivo proyectado capacidad máxima 1 año con vehículo propio

Conceptos	Año 0	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Inversiones						
Fijas	992,637.21					
Infraestructura	631,556.89					
Mobiliario	26,680.00					
Equipo de planta	159,123.24					
Terreno	26,000.00					
Vehículo		450,000.00				
Herramientas varias	149,227.00					
Equipo de computo		17,600.00				
Intangibles	0.00					
Total de Inversiones	992,637.21					
Costos						
Fijos		43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00
Variables		3,299,362.04	3,530,317.38	3,777,439.60	4,041,860.37	4,324,790.60
Gastos de venta		10,791.12	11,546.50	12,354.75	13,219.59	14,144.96
Gastos administrativos.		32,870.00	35,170.90	37,632.86	40,267.16	43,085.86
Depreciaciones		141,732.00	141,732.00	141,732.00	141,732.00	141,732.00
Total de Costos		3527,775.44	3,761,787.06	4,012,179.50	4,280,099.40	4,566,773.70
Ingresos		4,137,732.80	4,427,374.10	4,737,290.28	5,068,900.60	5,423,723.64
Intereses.		76,500.00	65,593.86	52,833.69	37,904.28	20,436.87
Utilidad Bruta	-992,637.21	533,457.36	599,993.17	672,277.10	750,896.92	836,513.08
Impuesto S/R		106,691.47	119,998.63	134,455.42	150,179.38	167,302.62
Utilidad Neta	-992,637.21	426,765.89	479,994.54	537,821.68	600,717.54	669,210.46
Depreciación.		141,732.28	141,732.28	141,732.28	141,732.28	141,732.28
Valor de Rescate						785,320.59
Crédito		450,000.00				
Pago Principal		64,153.74	75,059.87	87,820.05	102,749.46	120,216.87
Flujo Neto Financiero	-992,637.21	954,344.43	546,666.94	591,733.91	639,700.36	1,476,046.46

Fuente: Elaboración propia.

VAN al 32%= Lps. 880,406.06

TIR= 75%

Relación Beneficio Costo= 1.17

Anexo 12. Flujo de efectivo proyectado para cubrir el 12.5% del consumo aparente

Conceptos	Año 0	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Inversiones						
Fijas	920,637.86					
Infraestructura	631,556.89					
Mobiliario	26,680.00					
Equipo de planta	87,123.89					
Terreno	26,000.00					
Molino Nuevo		250,000.00				
Herramientas varias	149,277.08					
Equipo de computo		17,600.00				
Intangibles	0.00					
Total de Inversiones	920,637.86					
Costos						
Fijos		43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00	43,020.00
Variables		5,845,310.00	6,254,481.70	6,692,295.42	7,160,756.10	7,662,009.03
Gastos de venta		10,791.12	11,546.50	12,354.75	13,219.59	14,144.96
Gastos administrativos.		26,810.00	28,686.70	30,694.77	32,843.40	35,142.44
Depreciaciones		102,732.28	102,732.28	102,732.28	102,732.28	102,732.28
Total de Costos		6,028,663.40	6,440,467.18	7,607,883.40	7,352,571.37	7,857,048.70
Ingresos		6,645,020.00	7,110,171.40	7,035,433.40	8,140,435.24	8,710,265.70
Intereses.		50,000.00	43,281.01	35,218.23	25,542.89	13,932.49
Utilidad Bruta	-920,637.86	566,356.60	626,423.21	691,567.95	762,320.98	839,284.51
Impuesto S/R		113,271.32	125,284.64	138,313.59	152,464.20	167,856.90
Utilidad Neta	-920,637.86	185,485.28	501,138.57	553,254.36	609,856.78	671,427.67
Depreciación.		102,732.28	102,732.28	102,732.28	102,732.28	102,732.28
Valor de Rescate						707,320.59
Crédito		250,000.00				
Pago Principal		33,594.93	40,313.91	48,376.69	58,052.03	69,662.44
Flujo Neto Financiero	-920,637.86	504,622.63	563,556.94	607,609.94	654,537.03	1,411,818.04

Fuente: Elaboración propia.

VAN al 35%= Lps. 521,251.65

TIR= 60%

Relación Beneficio Costo= 1.10

Anexo 13. Estado de resultado del último período

**MORA LENCA
GUAJIQUIRO, LA PAZ**

**ESTADO DE RESULTADO
del Ene 01 2012 a Diciembre 31 2012**

INGRESOS			L 519,734.64
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		L 505,033.54	
Venta de Mora	L 432,539.00		
Venta de Concentrado Litro	55,337.00		
Venta de Concentrado 200 ML	110.00		
Venta de Concentrado Barril	11,230.00		
Rebajas S/Ventas	-2,768.00		
Otros Ingresos	8,585.54		
INTERESES		4,948.10	
Intereses Bancarios	170.10		
Intereses por Financiamiento	4,778.00		
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO		9,753.00	
INVENTARIO	9,753.00		
COSTO DE PRODUCCIÓN			387,049.24
COSTO DE MORA VENDIDA		316,718.25	
COSTO DE MANEJO DE PLANTA		70,330.99	
Mano de Obra en Planta	11,411.85		
Combustible Planta	2,195.00		
Costo de Transporte de Mora	41,970.00		
Material de Empaque	6,178.81		
Mantenimiento de Planta	382.00		
Servicios Públicos	3,565.33		
Accesorios para personal planta	221.00		
Recolección de Mora	2,561.00		
Insumos	1,846.00		
Utilidad Bruta			132,685.40
GASTOS			192,121.22
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		143,556.01	
Gastos de Viaje	10,391.00		

Continuación del anexo 13, estado de resultado del último periodo

Papelería y Útiles	L 560.00		
Material de Limpieza	979.85		
Fotocopias	519.00		
Amortización Gastos de Organización	0.00		
Junta de Consejo de Administración	330.00		
Asambleas	2,200.00		
Capacitaciones	0.00		
Servicios Legales	4,200.00		
Amortización Gastos de Investigación	5,916.19		
Sueldos y Salarios	35,200.00		
Provisión para Cuentas Incobrables	2,387.84		
Gastos por Deprec. Mobiliario y Equipo	2,250.99		
Gastos por Deprec. Edificios	24,667.72		
Gastos por Deprec. Maquinaria y Equipo	29,431.07		
Registro Sanitario	2,600.00		
Impuestos	0.00		
Décimo Tercer Mes	0.00		
Otros Gastos	6,010.00		
Amortización Cuenta de Dudoso Recaudo	6,060.35		
Combustibles y lubricantes	3,352.00		
Bonificación Empleados	6,500.00		
GASTOS DE VENTA		L 28,311.12	
Correo y Encomienda	160.00		
Teléfono	5,485.12		
Reparación de Vehículo	2,450.00		
Permiso de Operaciones	1,700.00		
Gastos de Transporte (fletes)	13,000.00		
Gastos de Viaje	3,020.00		
Mantenimiento de Vehículo	1,895.00		
Repuestos y Accesorios	175.00		
Otros Gastos	426.00		
GASTOS FINANCIEROS		20,254.09	
Cargos Bancarios	695.00		
Intereses	19,559.09		
UTILIDAD O PERDIDA			L -59,435.82

Anexo 14. Fotos varias



Figura 35. Aplicación de la rueda con los empleados



Figura 34. Reunión con la directiva



Figura 37. Planta de proceso



Figura 36. Promoción del producto

