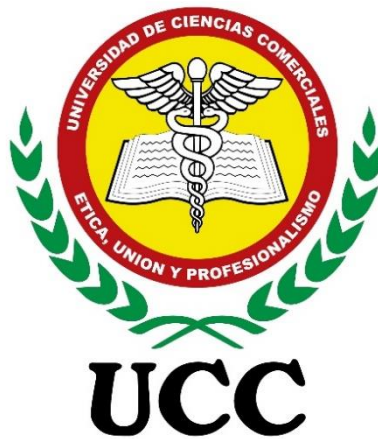


UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – CAMPUS MANAGUA



COORDINACIÓN DE CARRERA

**Curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de grado
en Licenciatura en Marketing y Publicidad**

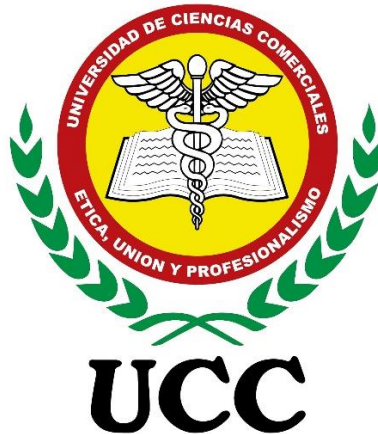
**PLAN DE NEGOCIOS PARA FROSTY FLAVORS,
MANAGUA 2025**

ELABORADO POR:

Br. Ixzel Amalia Espinoza Navarrete
Br. Marjory Mercedes Salgado Lacayo
Br. Luis Ángel Bermúdez Guzmán

TUTOR METODOLÓGICO: Lic. Pastora Tenorio.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – SEDE/CAMPUS



COORDINACIÓN DE CARRERA

**Curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de grado
en Licenciatura de Marketing y Publicidad**

AVAL DEL TUTOR

Licenciada Pastora Tenorio, tiene a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Investigación con el título: **“Plan de negocios para Frosty Flavors, Managua 2025”**, elaborado por los estudiantes: **Ixzel Espinoza Navarrete, Marjory Salgado Lacayo y Luis Bermúdez Guzmán**, ha sido dirigida por la suscrita.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del trabajo monográfico, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Managua a los 19 de octubre del 2025.

Fdo.: Nombres y Apellidos
Tutor Metodológico

Agradecimientos

Con inmensa gratitud y alegría, nosotros, Ixzel Espinoza, Marjory Salgado y Luis Bermúdez, concluimos esta etapa fundamental de nuestras vidas académicas. La presentación de esta tesis no sería posible sin el invaluable apoyo y la compañía de diversas personas, a quienes deseamos expresar nuestro más sincero reconocimiento.

En primer lugar, dirigimos nuestro agradecimiento más profundo al Dr. Allan González, nuestro tutor técnico. Su guía experta, paciencia y valiosas críticas fueron el faro que iluminó nuestro camino durante todo el proceso de investigación. Su dedicación y confianza en nuestras capacidades nos motivaron a superar los desafíos y a dar lo mejor de nosotros mismos.

A nuestras familias, les expresamos nuestra eterna deuda de amor y gratitud. A nuestros padres, por ser nuestro pilar fundamental, por sus sacrificios, su apoyo incondicional y por creer en nosotros incluso en los momentos de mayor incertidumbre. A nuestros hermanos y demás seres queridos, gracias por su comprensión y por ser nuestro refugio constante. Este logro es tan suyo como nuestro.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas y a la institución que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la realización de este proyecto.

A cada uno de ustedes, ¡muchas gracias!

Ixzel Espinoza

Marjory Salgado

Luis Bermúdez

Índice de Contenido

Introducción	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. Antecedentes y Contexto del Problema	12
1.2. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación	16
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. General.....	17
1.3.2. Específicos	17
1.4. Justificación	18
1.5. Limitaciones.....	20
1.6. Variables.....	21
1.6.1. Variables Dependientes.....	21
1.6.2. Variables Independientes.....	21
1.7. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación.....	22
1.8. Supuestos básicos	25
1.9. Contexto de la investigación	25
2. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	26
2.1. Estado del Arte	26
2.2. Perspectivas Teóricas Asumidas	27
2.2.1. Bases del proceso de fabricación de un buen helado	28
2.2.2. Elaboración de la mezcla	29
2.2.3. Helados de Café Artesanales (Frosty Flavors).....	33
2.2.4. Principales Factores para el Desarrollo de un Plan de Negocios.	34
2.3. Marco Legal.....	46
2.4. Marco Histórico.....	50
2.4.1. Historia de los Helados Artesanales	50
2.4.2. Historia del Café	50
2.5. Marco Contextual.....	51
3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	52
3.1 Tipos de Investigación	52
3.2 Área de Estudio	54
3.3 Unidades de Análisis	55

3.4	Determinantes del tamaño de la muestra.....	55
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.5.1	Confiability y validez de los instrumentos.....	58
3.6	Procesamiento de datos y análisis de la información	58
3.7	Operacionalización de las variables	59
4.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
4.1.	Encuesta	60
4.2.	Entrevista	62
5.	CAPÍTULO V: PROPUESTA DEL PROYECTO (EL PLAN DE NEGOCIOS)	65
	Oportunidad: el descubrimiento de la necesidad	65
5.1.	Plan estratégico	66
5.1.1.	Identidad corporativa	68
5.1.2.	Aspectos Legales	69
5.2.	Análisis del entorno.....	78
5.2.1.	Diamante de Porter.....	78
5.2.2.	Cinco Fuerzas de Porter	80
5.2.3.	Uso del análisis FODA.....	82
5.3.	Plan de Marketing	83
5.3.1.	Benchmarking – Frosty Flavors.....	83
5.3.2.	Perfil del Consumidor objetivo	87
5.3.3.	Ventajas competitivas	88
5.3.4.	Presentación del producto	89
5.3.5.	Mezcla (mix) de marketing	92
5.3.6.	Estrategia de comunicación	95
5.4.	Descripción del producto.....	99
5.4.1.	Materia prima.....	99
5.4.2.	Equipo de fabricación	101
5.4.3.	Proceso productivo	103
5.4.4.	Procedimientos de Comprobación	106
5.4.5.	Higiene de la fabricación y manipulación del helado	107
5.4.6.	Duración del proceso productivo del helado.....	108
5.5.	Plan Financiero	110
5.5.1.	Especificaciones de la producción para definir el Punto de Equilibrio	111

5.6. Resumen de Estrategias Clave.....	131
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	132
7. CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	137
Bibliografía.....	140
ANEXOS.....	142

Lista de Diagramas e ilustraciones

Estructura del plan de negocios	36
Mapa de área de estudio	54
Clasificación de empresa	66
Organigrama	67
Eslogan.....	89
Logotipo	90
Instrumentos promocionales	92
Proceso productivo	103
Representación del Punto de Equilibrio.....	122
Balance General Inicial	123
Estado de resultados proyectados	124
Plan de ventas	126
Planilla de RRHH	128
Cálculo de la VAN y TIR	129

Índice de Tablas

Tabla 1 Publicaciones en bases de datos científicas.....	26
Tabla 2 Principales teorías, aportes y contribuyentes a la línea o tema de investigación seleccionado.....	26
Tabla 3: Tipos de Helados según su composición	33
Tabla 4 Resumen de las Etapas del Desarrollo de un Plan de Negocios	37
Tabla 5 Resumen del marco legislativo referente al emprendimiento en Nicaragua	48
Tabla 6: Métodos e instrumentos de recolección de datos	57
Tabla 7 Operacionalización de las variables	59
Tabla 8 Permisos y registros claves.....	72
Tabla 9 Matriz de Objetivos estratégicos a partir del análisis FODA	82
Tabla 10 Caracterización de la competencia.....	83
Tabla 11 Matriz del perfil de los competidores locales directos — frosty flavors.....	84
Tabla 12 Cuadro Comparativo – Benchmarking de Frosty Flavors.....	85
Tabla 13 Matriz de Oportunidades en el entorno externo e interno:	94
Tabla 14 Presupuesto de Publicidad.....	98
Tabla 15 Control de las actividades principales del proceso productivo.	109
Tabla 16 Resumen de los tiempos de trabajo	109
Tabla 17 Plan de negocios.....	110
Tabla 18 Tabla resumen sobre los rendimientos de producción.....	111
Tabla 19 Costos variables.....	113
Tabla 20: Costo y depreciación de los activos fijos	117
Tabla 21: Datos de la operación:.....	118
Tabla 22: Amortización del Financiamiento	119
Tabla 23 Costos fijos.....	120
Tabla 24 Cálculo Pronóstico de ventas	125
Tabla 25 Flujo de caja proyectado	127

Resumen

Este estudio se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios viable y estratégicamente fundamentado para el establecimiento de una heladería artesanal en Managua. La propuesta comercial busca satisfacer un segmento creciente de consumidores que buscan experiencias auténticas, saludables y diferenciadas dentro del mercado gastronómico local. La iniciativa pone un énfasis especial en los helados artesanales a base de café, aprovechando el valor cultural y comercial del café nicaragüense como una propuesta de venta única y como un ingrediente clave que resuena con la identidad del consumidor y el orgullo nacional. El objetivo general surge de un problema central bien definido: la dificultad de penetrar efectivamente en el mercado de helados artesanales mientras se construye una empresa sostenible y competitiva en un entorno marcado por preferencias de consumo en evolución y una competencia creciente. Para abordar este problema, el estudio formula preguntas de investigación específicas relacionadas con cuatro áreas fundamentales: (1) la caracterización de la demanda actual y potencial en términos de sabor, presentación y expectativas de precios; (2) el análisis estructural y estratégico de los competidores que operan en el mismo nicho, particularmente aquellos que ofrecen productos con sabor a café; (3) el diseño de estrategias de marketing integrales dirigidas a atraer y retener clientes mediante la diferenciación y la construcción de marca; y (4) la evaluación de la viabilidad financiera, incluyendo estructuras de costos, proyecciones de ingresos, análisis de punto de equilibrio y rentabilidad en horizontes de corto y mediano plazo. Cada una de estas dimensiones se ha traducido en objetivos precisos que guían la estructura metodológica y analítica de la investigación. El marco teórico que respalda este trabajo se basa en modelos establecidos de planificación de negocios, comportamiento del consumidor, estrategia de marketing y emprendimiento, asegurando que cada decisión en el plan esté respaldada por razonamiento científico y evidencia empírica. Al hacerlo, el estudio no solo mantiene rigor académico y coherencia interna, sino que también proporciona una base sólida para la implementación en el mundo real, convirtiéndolo en una referencia práctica para futuros emprendedores e inversionistas interesados en la industria de alimentos artesanales en Nicaragua y mercados emergentes similares.

Abstract

This study focuses on the development of a viable and strategically grounded business plan for the establishment of an artisanal ice cream shop in Managua. The proposed business aims to satisfy a growing segment of consumers who are seeking authentic, healthy, and differentiated experiences within the local gastronomic market. The initiative places special emphasis on artisanal coffee-based ice creams, leveraging the cultural and commercial value of Nicaraguan coffee as both a unique selling proposition and a key ingredient that resonates with consumer identity and national pride. The general objective arises from a well-defined central problem: the difficulty of effectively penetrating the artisanal ice cream market while building a sustainable and competitive enterprise in an environment marked by evolving consumer preferences and increasing competition. To address this problem, the study formulates specific research questions related to four fundamental areas: (1) the characterization of current and potential consumer demand in terms of flavor, presentation, and pricing expectations; (2) the structural and strategic analysis of competitors operating in the same niche, particularly those offering coffee-flavored products; (3) the design of comprehensive marketing strategies aimed at attracting and retaining customers through differentiation and branding; and (4) the financial viability assessment, including cost structures, revenue projections, breakeven analysis, and profitability over short- and medium-term horizons. Each of these dimensions has been translated into precise objectives that guide the methodological and analytical structure of the research. The theoretical framework supporting this work draws upon established models in business planning, consumer behavior, marketing strategy, and entrepreneurship, ensuring that every decision in the plan is backed by scientific reasoning and empirical evidence. In doing so, the study not only maintains academic rigor and internal coherence but also provides a solid foundation for real-world implementation, making it a practical reference for future entrepreneurs and investors interested in the artisanal food industry in Nicaragua and similar emerging markets.

Introducción

El presente trabajo, titulado «Plan de Negocios para Frosty Flavors, Managua 2025», tiene por objeto diseñar un modelo de negocio integral para la implementación de una heladería artesanal especializada en helados a base de café, cuya operación se proyecta en el sector Altamira de Managua. El plan busca validar la viabilidad comercial, técnico-operativa y financiera del emprendimiento, y proponer un modelo replicable que combine la calidad sensorial del producto con una estructura empresarial sostenible y escalable en el mediano plazo.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y un diseño no experimental, transversal y descriptivo-propositivo. Se aplicarán herramientas estratégicas y analíticas como FODA, las cinco fuerzas de Porter, segmentación de mercado y análisis financiero (punto de equilibrio, flujo de caja y proyecciones). La recolección de información integrará encuestas estructuradas al consumidor, entrevistas semiestructuradas a actores del sector y revisión documental de indicadores de mercado y precedentes sectoriales.

La relevancia del estudio es doble. En términos prácticos, el plan proporcionará a los promotores de Frosty Flavors una hoja de ruta operativa y financiera para la puesta en marcha y consolidación del negocio, facilitando la gestión de riesgos y la atracción de recursos. En términos sociales y académicos, el proyecto promueve la valorización del café nacional en cadenas de valor de mayor valor agregado, genera oportunidades de empleo local y aporta un caso de aplicación para la enseñanza del marketing gastronómico y la gestión de emprendimientos en contextos emergentes.

El documento se estructura en siete capítulos:

- Capítulo I. Planteamiento de la investigación: antecedentes, problema, objetivos y justificación.
- Capítulo II. Marco referencial: estado del arte y marcos teóricos, conceptuales, legales e históricos que sustentan el estudio.

- Capítulo III. Diseño metodológico: enfoque, población, muestra, instrumentos y procedimientos de análisis.
- Capítulo IV. Análisis de resultados: presentación e interpretación de hallazgos encontrados.
- Capítulo V. Propuesta del proyecto: plan estratégico, identidad corporativa, plan de marketing, descripción del producto, modelo operativo, y plan financiero detallado.
- Capítulo VI. Conclusiones y líneas futuras de investigación.
- Capítulo VII. Recomendaciones técnicas y operativas para implementación.

Con este marco, el proyecto pretende no solo demostrar la factibilidad de Frosty Flavors como propuesta empresarial innovadora en Altamira, sino también ofrecer un referente metodológico y práctico para emprendimientos gastronómicos que articulen identidad de origen, calidad artesanal y sostenibilidad económica.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes y Contexto del Problema

Diversos autores, tanto a nivel nacional como internacional, han realizado importantes aportes al estudio de helados artesanales y planes de negocio para el sector alimentario. Sin embargo, existe una notable divergencia entre los enfoques encontrados en la literatura especializada. Mientras algunas investigaciones se centran en aspectos técnicos de producción (como formulaciones y procesos artesanales), otras priorizan el análisis de mercado o los modelos financieros. Esta pluralidad de perspectivas, aunque enriquecedora, genera vacíos significativos cuando se trata de aplicar estos conocimientos al contexto específico de un emprendimiento de helados de café en Nicaragua.

Intencionalmente, los trabajos que principalmente sirvieron como antecedentes para este estudio son:

- Aguirre-Benites, L. A. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa de helados artesanales en Lima [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USILⁱ.

"El estudio desarrolló un plan de negocios para una heladería artesanal en Lima, analizando viabilidad financiera, mercado objetivo y estrategias de marketing. Se identificó que el 60% de los consumidores prefiere sabores innovadores (como café o frutas exóticas) y se proyectó un retorno de inversión en 18 meses. Concluye que la diferenciación mediante ingredientes premium es clave para competir en el sector."

- Castañeda-Ruiz, J. L. (2024). Plan de Negocio: 'ART ICE Heladería Artesanal' para la elaboración y comercialización de helados artesanales en Lima Moderna [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP.

ⁱⁱⁱ"La investigación propone un modelo de negocio para helados artesanales en Lima Moderna, destacando la importancia de ubicación en zonas de alto tráfico juvenil. El plan incluye análisis de competencia, proyecciones de ventas (20% crecimiento anual) y una estrategia de branding basada en sostenibilidad.

Concluye que la combinación de sabores tradicionales con tendencias saludables (ej. café orgánico) maximiza el alcance."

- González-Pérez, S. (2023). Plan de Negocio para el inicio de la Heladería Stefanny's Temptations en Valledupar, Colombia [Trabajo de grado, Universidad de Santander]. Repositorio UDES. "Este plan de negocios evalúa la viabilidad de una heladería artesanal en Valledupar, Colombia, con enfoque en sabores locales como el café de la Sierra Nevada. El estudio incluyó análisis de mercado, estrategias de posicionamiento y proyecciones financieras (ROI del 22% en el primer año). Destaca que la asociación con caficultores locales reduce costos y atrae a consumidores conscientes."
- Rodríguez-Mendoza, M. & Zambrano-Vélez, J. (2023). Diseño de un plan de negocio para una heladería artesanal en Guayaquil [Proyecto académico]. ResearchGateⁱⁱⁱ. "La investigación diseña un plan de negocios para una heladería en Guayaquil, Ecuador, con énfasis en sabores innovadores como café arábico. Mediante encuestas, identificó que el 65% de los consumidores pagaría un 15% más por helados con ingredientes gourmet. El modelo financiero proyecta recuperación de la inversión (\$12,000 USD) en 14 meses."
- Méndez-Castro, K. (2022). Proyecto para la creación de una empresa de paletas artesanales en Nicoya, Costa Rica [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio UNA^{iv}.
"El proyecto evaluó la viabilidad de una empresa de paletas artesanales en Nicoya, Guanacaste, utilizando ingredientes locales como mango y café. Mediante encuestas, se determinó que el 70% de los turistas valora productos con identidad cultural. El plan financiero estimó una inversión inicial de \$12,000 USD con rentabilidad a 12 meses. Recomienda estrategias de venta directa en puntos turísticos."

En Nicaragua, encontramos 4 investigaciones que fueron fundamentales para este estudio, tales como:

- García-López, M. (2021). Plan de negocio para Heladería Delicias de mi pueblo en Nandaime [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio UNAN^v. "El estudio diseñó un plan de negocios para una heladería

artesanal en Nandaime, Granada, enfocado en sabores tradicionales nicaragüenses (ej. cajeta, pinolillo). La investigación incluyó análisis FODA, costos de producción (C\$15 por unidad) y estrategias de precios competitivos. Concluye que la falta de refrigeración en locales es una barrera crítica para la distribución."

- Reyes-Téllez, A. (2020). Plan de Negocio: Frutty Ice Paletas de Helados Naturales [Proyecto académico, Universidad Nacional Politécnica]. Repositorio UNP^{vi}. "Este plan de negocios propone la comercialización de paletas de helado hechas con frutas naturales en Nicaragua. El estudio reveló que el 80% de los consumidores desconoce las opciones artesanales, por lo que su estrategia se centra en marketing digital (Facebook e Instagram). Proyecta una inversión inicial de C\$150,000 y un margen de utilidad del 35%."
- Torres-Hernández, E. (2017). Estudio de Pre-Factibilidad para la creación de la microempresa DOLCEZZA en el municipio de León, Nicaragua [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua -UNAN MANAGUA-]. Repositorio RIUL^{vii}.

"La investigación analizó la prefactibilidad de una heladería artesanal en León, Nicaragua, con productos a base de leche y frutas naturales. El estudio de mercado identificó que el café y el cacao son los sabores más demandados (45% de preferencia). El plan requiere una inversión inicial de C\$200,000 y estima un punto de equilibrio a los 10 meses."

- Universidad Nacional Politécnica. (2020). Plan de Negocios: Malti-Helados [Proyecto académico]. Repositorio UNP^{viii}. "Este plan de negocios propone una heladería especializada en combinaciones de helado y malteadas en Nicaragua. Destaca que el 60% de su portafolio incluye sabores con café local. La estrategia de ventas se basa en puntos móviles cerca de universidades, con una inversión inicial de C\$180,000 y un ROI estimado del 25% anual."

Esta revisión de antecedentes demuestra que, aunque existen experiencias valiosas en la región sobre helados artesanales y planes de negocio, ninguna aborda de manera integral el desafío específico de crear una heladería especializada en café en el contexto de Managua.

Precisamente para abordar esta brecha en el conocimiento, el presente estudio se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios para el lanzamiento de una heladería artesanal especializada en helados a base de café en Managua, lo cual representa un desafío estratégico que combina la tradición cafetalera nicaragüense con las tendencias actuales de consumo. La problemática central de esta investigación es precisamente diseñar un modelo de negocio viable para "Frosty Flavors", que logre posicionar este producto innovador en el mercado local durante el primer semestre de 2026. El café, como rubro principal de esta propuesta, fue seleccionado por su importancia económica en Nicaragua y su potencial para ser transformado en un producto gourmet de alto valor agregado.

1.2. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación

Ante el escenario anteriormente plasmado, surge la necesidad de desarrollar un plan de negocios sólido que permita el ingreso al mercado de una empresa capaz de ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades del consumidor, con una gestión eficiente de los recursos y una clara orientación hacia el cliente. Es, precisamente, aquí donde se identifica el problema central de esta investigación: ingresar de manera efectiva al mercado de helados, y más particularmente, en el mercado de helados artesanales; y así, establecer un negocio sostenible. Para abordar este problema, se plantearán las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo desarrollar un modelo de negocio viable para una heladería artesanal en Managua que logre diferenciarse en el mercado y satisfaga las demandas de un segmento creciente de consumidores que buscan experiencias auténticas y saludables?

De manera sistemática y, para concretar un perfil de consumidor, se establecen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las condiciones del mercado de la heladería artesanal para introducir *Frosty Flavors*?
2. ¿Cuáles son las principales características del mercado objetivo que definen los perfiles de consumidores de helados artesanales?
3. ¿Es posible, la estructuración del plan de marketing de *Frosty Flavors* orientado a la captación y fidelización del público meta?
4. ¿Cuál es el modelo operativo, organizacional y financiero de la heladería que permite el establecimiento de procesos claves que aseguren la eficiencia del funcionamiento de *Frosty Flavors*?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Proponer un plan de negocios integral para la heladería artesanal Frosty Flavors, orientado a garantizar su viabilidad comercial, técnica-operativa y financiera en el mercado del sector Altamira, Managua, Nicaragua 2025.

1.3.2. Específicos

- 1.3.2.1. Realizar un análisis externo de la heladería artesanal Frosty Flavors, mediante herramientas de análisis estratégico como FODA y Matriz de Porter en el sector de Altamira, Managua.
- 1.3.2.2. Caracterizar el mercado objetivo a través de técnicas de investigación de mercado para la elaboración de los perfiles de consumidores de helados artesanales.
- 1.3.2.3. Estructurar el plan de marketing de Frosty Flavors orientada a la captación y fidelización del público meta en el sector de Altamira y sus alrededores.
- 1.3.2.4. Formular el modelo operativo, organizacional y financiero de la heladería, estableciendo procesos claves que aseguren la eficiencia del funcionamiento del negocio.

1.4. Justificación

Conveniencia: La elaboración de un plan de negocios para Frosty Flavors, una heladería artesanal especializada en helados a base de café se justifica ampliamente por su conveniencia estratégica en el contexto económico actual de Managua. En un entorno donde los consumidores valoran los productos gourmet, naturales y con identidad local, esta propuesta responde a una necesidad del mercado al ofrecer una alternativa innovadora que fusiona el potencial del café nicaragüense con una experiencia gastronómica diferenciada.

Relevancia social: Desde la perspectiva de relevancia social, el proyecto promueve el consumo de productos elaborados con materias primas nacionales, especialmente café de origen, lo cual fortalece la identidad cultural y apoya a productores locales. Además, genera oportunidades de empleo directo e indirecto, estimula el ecosistema emprendedor en el sector de Altamira y contribuye a dinamizar la economía creativa y agroalimentaria del país. Este tipo de emprendimiento también responde a los nuevos hábitos de consumo responsable, fomentando prácticas sostenibles y de comercio justo.

Implicaciones prácticas: En cuanto a las implicaciones prácticas, el desarrollo del presente plan de negocios permitirá establecer una hoja de ruta clara para la puesta en marcha de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el producto, mercado, operaciones, marketing y finanzas. Asimismo, dotará al emprendedor de una herramienta concreta para gestionar recursos, minimizar riesgos y atraer posibles fuentes de financiamiento o inversión externa.

Valor teórico: Desde el punto de vista teórico, el proyecto aporta valor al integrar conceptos de marketing sensorial, branding experiencial, modelos de negocios sostenibles y estrategias de diferenciación en el sector de alimentos y bebidas, en particular en nichos poco explorados como los helados artesanales de café. Esto

representa una contribución original al campo de estudio del marketing gastronómico y al conocimiento aplicado en el desarrollo de marcas con identidad local.

Utilidad metodológica: La utilidad metodológica radica en que este trabajo puede servir como modelo o guía práctica para futuros estudiantes de marketing y publicidad que deseen elaborar planes de negocios con enfoque estratégico, estructurado y contextualizado. La aplicación de metodologías como el análisis FODA, el estudio de mercado, el marketing mix, la proyección financiera y el análisis de viabilidad técnica-operativa proporciona una base sólida replicable en otros proyectos de emprendimiento.

Beneficiarios: Por último, entre los beneficiarios directos del plan de negocios se encuentra el equipo emprendedor de Frosty Flavors, quienes contarán con una herramienta integral para la implementación exitosa de su idea. Asimismo, se beneficiarán los consumidores locales con una propuesta diferenciada de calidad, los proveedores de café con un nuevo canal de comercialización, y las comunidades aledañas con la generación de empleo y la activación de la economía local. En el ámbito académico, la universidad y los docentes dispondrán de un caso real aplicable a la enseñanza y análisis de planes de negocios en contextos latinoamericanos.

1.5. Limitaciones

Entre las principales limitaciones del presente trabajo se encuentra la naturaleza prospectiva del plan de negocios. Si bien se han utilizado datos reales y actuales para fundamentar las estimaciones, algunos supuestos financieros y de comportamiento del consumidor están sujetos a variaciones del entorno que escapan al control del estudio.

Asimismo, el alcance geográfico se limitó al sector de Altamira en Managua, por lo que los resultados no son automáticamente aplicables a otros mercados con dinámicas comerciales diferentes.

Otra limitación significativa fue la disponibilidad limitada de datos secundarios específicos para el nicho de helados artesanales en Nicaragua, lo que incrementó la dependencia de la investigación primaria.

1.6. Variables

1.6.1. Variables Dependientes

Análisis externos que inciden en la heladería y perfil del consumidor de helados artesanales.

1.6.2. Variables Independientes

Plan de Marketing y gestión administrativa

1.7. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

A partir del análisis preliminar y la lógica del estudio, se han identificado tres categorías centrales que estructuran y orientan la investigación. Estas categorías, junto con sus temas y patrones emergentes, surgen de la revisión bibliográfica, la observación del mercado local y las primeras interacciones con el entorno, constituyendo los ejes analíticos sobre los cuales se construirá el plan de negocios para Frosty Flavors:

1. **Propuesta de valor gastronómica con identidad local:** Esta categoría se centra en el núcleo diferencial del negocio: la fusión de un producto de consumo masivo como el helado con un símbolo de identidad nacional de alta calidad.

1.1. Tema emergente: Revalorización del café nicaragüense como insumo gourmet.

Se identifica la oportunidad de trasladar el prestigio internacional del café de Nicaragua a un nuevo formato, posicionándolo no solo como una bebida, sino como un ingrediente central en un producto de indulgencia. Esto implica explorar variedades de café (como Jinotega o Segovia) y perfiles de tostado que mejor se adapten a la formulación del helado, creando una gama de sabores sofisticados y auténticos

1.2. Patrón: Consumidores que buscan autenticidad, origen y diferenciación.

El análisis preliminar sugiere la existencia de un segmento de mercado, particularmente en zonas como Altamira, que valora la trazabilidad de los productos, la historia detrás de ellos y su conexión con la cultura local. Este patrón de consumo se aleja de las opciones estandarizadas y busca experiencias que ofrezcan una narrativa de autenticidad y calidad

2. Viabilidad técnica-operativa del negocio: Esta categoría aborda la materialización de la propuesta de valor, asegurando que la esencia artesanal sea compatible con un modelo de negocio rentable y repetible

2.1. Tema emergente: Producción artesanal con calidad estandarizada.

Un desafío central es mantener los atributos de frescura y naturalidad del helado artesanal, pero dentro de un marco de procesos y controles que garanticen la consistencia en cada lote, la seguridad alimentaria y la eficiencia en costos.

2.2. Patrón: Equilibrio entre tradición y eficiencia operativa para microempresas.

Se observa un patrón común en emprendimientos gastronómicos exitosos: la capacidad de adoptar técnicas tradicionales sin descuidar los principios de la gestión operativa moderna. Esto se refleja en la necesidad de diseñar una distribución eficiente, gestionar una cadena de suministro de ingredientes perecederos y optimizar los rendimientos sin comprometer la calidad

3. Estrategias de marketing experiencial y posicionamiento: Esta categoría comprende cómo la marca se comunicará, conectará emocionalmente y se posicionará en la mente del consumidor, trascendiendo la mera transacción comercial.

3.1. Tema emergente: Integración del marketing sensorial, branding emocional y uso de canales digitales como instrumento de propagación y posicionamiento.

La estrategia de comunicación no se limitará a informar, sino a crear una experiencia multisensorial (visual, gustativa, olfativa) tanto en el punto de venta como en línea. El branding se construirá alrededor de una narrativa que una el café, la tradición y el placer, utilizando herramientas digitales (como redes sociales visuales) para amplificar esta historia y construir una comunidad de seguidores.

3.2. Patrón: Consumidores sensibles a la *narrativa de marca* y a la *experiencia de marca*.

Emerge un patrón donde la decisión de compra está influenciada no solo por el producto, sino por los valores que representa la marca y la experiencia global que ofrece. Los consumidores buscan marcas con las que puedan identificarse, que cuenten una historia coherente y que les ofrezcan un momento de disfrute que pueda ser compartido socialmente.

Estos temas y patrones emergen de la revisión bibliográfica, la observación del mercado y las primeras interacciones con el entorno local, y orientan tanto la formulación de los objetivos como la selección de herramientas metodológicas para el desarrollo del plan de negocios de Frosty Flavors.

1.8. Supuestos básicos

Los supuestos básicos parten de la existencia de una oportunidad de mercado en Managua para los helados artesanales a base de café, sustentada en una creciente disposición de los consumidores a pagar más por productos diferenciados, frescos y de calidad con identidad cultural. Se asume que la producción artesanal garantiza autenticidad y fidelización del cliente, y que los canales digitales son esenciales para la promoción y comercialización de la marca. Estos supuestos constituyen la base conceptual y estratégica para asegurar la pertinencia, viabilidad y coherencia del negocio en el contexto sociocultural y económico local.

1.9. Contexto de la investigación

El estudio se desarrollará en la ciudad de Managua, Nicaragua, en zonas de alto tránsito comercial como centros comerciales y ferias gastronómicas. La elección de este contexto responde a la necesidad de comprender las dinámicas locales del consumo de helados artesanales y evaluar el comportamiento del consumidor frente a una propuesta innovadora como Frosty Flavors. Los datos preliminares obtenidos en estos lugares servirán para extraer información con la cual se pretende extraer ventajas comparativas. De este modo, cuando el local -en la zona de Altamira- abra sus puertas al público se hayan superado los obstáculos identificados, a la vez que se hayan extraído no solo la introspección – o, *visión del cliente*- (insights¹) para la campaña en redes sociales, sino también estrategias visuales y una imagen con la que se pueda posicionar a la marca.

Como puede verse, la investigación del plan de negocio implica combinar un enfoque cuantitativo (encuestas estructuradas) y cualitativas (entrevistas y observación) para captar en profundidad las preferencias, percepciones y expectativas de los potenciales clientes.

¹ La palabra "insight" se refiere a una comprensión profunda y reveladora sobre el comportamiento, las motivaciones, o las necesidades de los consumidores. Es más que un simple dato; es una verdad oculta o una percepción que impulsa las decisiones y acciones de los clientes. Traducido al español, "insight" puede referirse a "visión", "intuición", "percepción profunda" o "comprensión interna" que realiza el cliente -a veces inconscientemente- (Sebastian, Martín, & Clemente, 2019).

2. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Estado del Arte

Tabla 1 Publicaciones en bases de datos científicas

Bases de datos científicas utilizadas	Publicaciones relacionadas ¹	Publicaciones reconocidas ²	Publicaciones identificadas ³
Google Académico	4,530	3 publicaciones citadas 13 veces	Investigaciones sobre emprendimientos de helados
Scielo	943	No se encontraron citas	Emprendimientos de nuevos negocios
Dialnet	27	12 publicaciones citadas 56 veces	Artículo de revista y de Libros

Notas:

1: Número de publicaciones relacionadas con la investigación de acuerdo a la base de datos.

2: Número de publicaciones con mayor reconocimiento científico.

3: Tipos de publicaciones identificadas.

Tabla 2 Principales teorías, aportes y contribuyentes a la línea o tema de investigación seleccionado.

Autor(es) y año (en orden cronológico)	Principales teorías y aportes al tema de investigación
Br. Vania Daleyva Delgado Orellana - 2016.	Trabajo orientado a encontrar las cualidades del helado y su composición química para definir la viabilidad de consumirlo desde el punto de vista de la salud. Este documento concluye su estudio indicando cuáles son las proporciones correctas para la fabricación de helado a base de frutas. Así mismo, especifica los parámetros de calidad que deberá tener un producto de este tipo y cómo medir sus cualidades. El trabajo tiene gran utilidad para la investigación desarrollada en diferentes puntos. El principal aporte que realiza es la metodología de investigación y la forma de estructurar la secuencia de trabajo en el experimento.
Br. Duley Alexander Morán Romero -2016.	

María Dolores Rezabala
Franco -2015.

En este trabajo el autor pretendía realizar una investigación orientada a satisfacer una necesidad de consumo y explotar la demanda comercial al proporcionar el producto en cuestión. El investigador realiza importantes señalamientos financieros y mercadológicos y proporciona evidencia de sus conclusiones. Si bien el trabajo está más orientado desde las ciencias económicas, sus aportes teóricos acertados sirvieron para estructurar la investigación en este trabajo.

2.2. Perspectivas Teóricas Asumidas

La elaboración de un plan de negocios no se reduce a un ejercicio meramente técnico o instrumental, sino que constituye un proceso riguroso que integra fundamentos teóricos, y análisis contextual con lo cual se pueda sustentar las proyecciones estratégicas, de modo que el negocio se pueda compaginar con su fin último: la sostenibilidad. Por tanto, se presentan en este acápite los fundamentos científicos que pesan sobre las decisiones del diseño de este plan de negocios. Para ello, se han sistematizado las principales teorías, modelos y enfoques mercadológicos que explican los factores clave del emprendimiento (la innovación en productos -alimentarios-, el comportamiento del consumidor, las estrategias de diferenciación), así como la viabilidad financiera de nuevas iniciativas comerciales. Esta construcción teórica no solo cumple una función explicativa, sino que proporciona las herramientas necesarias para responder con evidencia a las interrogantes planteadas en la formulación del problema y de la que se derivaron -análogamente- los objetivos.

En esta sección, la revisión de literatura no se limita a un acopio descriptivo de teorías, sino que se propone como la base crítica desde la cual se derivan inferencias, reflexiones y aplicaciones prácticas pertinentes a la naturaleza del emprendimiento. Así, el presente marco teórico se erige como la columna vertebral de la investigación, legitimando su dirección, sus métodos y los objetivos. Ahora bien, como el emprendimiento implica el desarrollo de un producto (helado), también se ve la necesidad imperiosa de mostrar la metodología correcta con la que este debe producirse

y bajo qué criterios se puede considerar como un producto de calidad -esto, no solo con el propósito de cumplir con el requerimiento de este capítulo, sino con el de alcanzar el objetivo general de este trabajo-. Explicado todo esto, la estructura del marco teórico se circunscribe a los siguientes puntos temáticos:

1) Bases de la elaboración del helado.

Explica los fundamentos y el proceso de producción del helado.

2) Fundamentos del plan de negocios.

Expone la estructura del plan de negocios considerando:

- a) Comportamiento del consumidor en productos artesanales.
- b) Estrategias de diferenciación y propuesta de valor.
- c) Análisis de competencia en mercados emergentes.
- d) Viabilidad financiera en microemprendimientos.

2.2.1. Bases del proceso de fabricación de un buen helado

Durante la década de los años setenta y ochenta alrededor del 80% de helado consumido en Europa central era de fabricación industrial. La tecnología de elaboración de helados, los métodos de tratar la materia prima para obtener la mezcla a congelar hasta la consecuencia del helado terminado, es por tanto una tecnología principalmente industrial (Timm, 1985).

La fabricación industrial de helados tuvo lugar primero en los estados unidos de Norteamérica, desde donde se ha difundido ampliamente en poco tiempo. Ello origino una marcada ventaja tecnológica de la producción americana del helado. Estos cambios en la industria definieron el proceso de fabricación del helado homogenizándolo, de tal modo que el proceso cambia minúsculamente en algunas de sus fases dependiendo del helado que se vaya a fabricar. Esto hace que el proceso para fabricar un helado básicamente sea el mismo, lo que cambia es su formulación y su dosis de ingredientes.

La fabricación de helados se divide en dos procesos tecnológicos distintos:

1. La elaboración de la mezcla (mix) y de las diversas pastas, a cuyo objeto entremezclan las materias primas.
2. La fabricación propiamente dicha del helado, que en la producción industrial incluye el envasado y el endurecimiento

2.2.2. Elaboración de la mezcla

De acuerdo con (Clark, 2004), la industria de los helados artesanales, la calidad del producto final depende en gran medida de la precisión y cuidado con que se elaboren las mezclas base. Este proceso no solo determina la textura y el sabor del helado, sino que también influye en su estabilidad, valor nutricional y aceptación por parte del consumidor. En la preparación de la mezcla y otros constituyentes compuestos de los helados pueden distinguirse las siguientes tareas:

1. -Preparación de mezclas y pastas con grasas
2. -preparación de mezclas sin grasa
3. -preparación de pastas de frutas homogéneas y no homogéneas
4. -preparación de pasta de glaseado
5. -distribución de las mezclas y pastas entre los diversos puntos de utilización en la sección de producción.

De lo descrito en el párrafo anterior se entiende -por extensión- que, para lograr una mezcla homogénea y rica, es fundamental que el emprendimiento cuente con los medios técnicos adecuados, no solo con los conocimientos necesarios en formulación.

Entonces, los requerimientos esenciales -o mínimos- para la preparación de dichas mezclas dentro del entorno exigen, para la preparación de las mezclas, contar con los siguientes medios:

- a) Instalaciones para la recepción y almacenamiento de las materias primas
- b) Instalaciones para dosificar exactamente materias primas sólidas y líquidas
- c) dispositivos mezcladores (Premezcladora, Caldera de cocción de mezclas)
- d) Dispositivos de pasteurización

- e) Máquinas de homogeneizadoras.
- f) Tanques de depósito.
- g) Instalaciones preparadoras de la fruta.
- h) Sistema de distribución

Desde hace mucho tiempo, la fabricación de helados es un proceso industrial el cual aplica muchas tecnologías para facilitar su fabricación. Los procesos antiguos de la elaboración del helado poco tienen que ver con la preparación del helado en los tiempos actuales. Ahora bien, tanto la clasificación de los helados como la tecnología que los fabrica nacieron en Europa, y eventualmente experimentaron mejoras en América. Esto responde a las coyunturas históricas acontecidas en Europa y América, la revolución industrial permitió el auge de la tecnología y la independencia de Estados Unidos la liberalización comercial. Con la posterior globalización, los estándares que habían sido fabricados se mantuvieron prácticamente constantes definiendo la industria, tal como ha pasado, por ejemplos, en otros mercados.

2.2.2.1. Métodos de comprobación y Parámetros funcionales

El proceso de fabricación se complementa con el análisis del producto. Este método de análisis es un proceso de comprobación que consta a nivel básico de dos etapas (Overrun y descongelamiento) que resulta ser muy prácticos en cuanto a la aplicación y a costos. El paso de comprobación se realiza para controlar la calidad del producto; sabor, textura, color, etc.

Las propiedades funcionales de los alimentos son un conjunto de indicadores que permiten cuantificar los requisitos de desempeño. De alguna manera, éstas se relacionan con las expectativas o la percepción que el consumidor tiene respecto al producto. Durante la última década éstas han adquirido mayor relevancia (Ramírez & Navas, 2010).

Lo que indica Ramírez y Navas es que hay formas de estandarizar la calidad de un producto de consumo, de un alimento. Estas formas de estandarización resumen las características de calidad de un producto determinado a un dato numérico que se conoce

como parámetro. De esta manera, los resultados de un producto se contrastan con los parámetros estándares para determinar su calidad.

2.2.2.2. OVERRUN²

El aire se introduce mediante el batido y es un ingrediente necesario, porque sin él el helado sería demasiado denso, duro y frío (Clark, 2004). El aumento de volumen del helado efectuado durante el batido frío se conoce como *overrun*, este aumento está referido al volumen de la mezcla que ingresa a la máquina antes de ser batida. El *overrun* se mide a una de mezcla (madurada por 24h) de 10 ml antes y después de ser batida a -20°C, luego se emplea la Ecuación 11 para realizar el respectivo cálculo (existen variantes de esta ecuación en función del volumen o de la densidad).

2.2.2.2.1. Ecuación del Overrun

La incorporación de aire depende de la composición de la mezcla (contenido de grasa), así como de la clase y cantidad de estabilizador y emulsionante utilizados. El rango de *overrun* suele ser mayor en los helados cremosos que en los de fruta. Muchas veces presenta el margen de ganancia del producto: si el *overrun* es alto, la ganancia será mayor, pero se corre el riesgo de que el helado no tenga una buena conservación; en cambio sí es bajo, el helado será duro y demasiado compacto, lo que reducirá considerablemente el margen de utilidad. Como tal, se entiende que el Helado artesanal usualmente tiene un *overrun* bajo (20-40%), lo que lo hace más denso y cremoso³.

Ecuación 1 OverRun

$$OverRun = \left(\frac{\text{Peso de la mezcla}}{\text{Peso del Helado}} - 1 \right) \times 100\%$$

Se debe emplear una tasa estándar y de volumen conocido para medir la masa de la mixtura madurada sin aire incorporado, para luego medir la masa de la mixtura

² "Overrun" se traduce o entiende como "sobre batido" o simplemente "incorporación de aire". En heladería, se refiere -concretamente- a la cantidad de aire incorporado al helado durante su batido o congelación. Se expresa generalmente como un porcentaje que indica cuánto ha aumentado el volumen del helado en comparación con la mezcla original, debido al aire incorporado.

³ El helado industrial suele tener *overrun* alto (hasta 100% o más), es más aireado y liviano.

posterior a la aireación y antes del congelamiento. Finalmente, se aplica la fórmula descrita (Akalin & Erişir, 2015).

2.2.2.3. Porcentaje de derretimiento y tiempo de caída de primera gota

La determinación del tiempo de caída de primera gota y el porcentaje de derretimiento se realiza colocando sobre una malla de 56 orificios/cm² una muestra de 70g (MI) de helado de almacenado a -18°C durante un día, recogiendo la masa de helado derretida (MD) en un recipiente y cronometrando el tiempo en el cual ocurre la caída de la primera gota. Después de la caída de la primera gota, se mide el peso de la masa de helado derretida cada dos minutos [López B y Sepulveda V, 2012; Posada D. M. *et al.*, 2012]. El porcentaje de derretimiento se calcula con la misma ecuación del Overrun. Pero, el tiempo de caída de la primera gota se infiere a partir de la ecuación de la cantidad de calor transferido, la cual es la siguiente:

Ecuación 2 % de derretimiento y tiempo de caída de primera gota

$$Q = h(A)(T_{ambiente} - T_{helado})(t)$$

Donde:

Q: es la cantidad de calor transferida.

h: es el coeficiente de transferencia de calor por convección.

A: es el área superficial del helado.

T_{Ambiente}: ambiente es la temperatura ambiente.

T_{helado}: helado es la temperatura inicial del helado.

t: es el tiempo.

De acuerdo con las pruebas de Ramírez-Naves se entiende que a mayor concentración disminuye el porcentaje de derretimiento. En su trabajo se muestra una gráfica que describe el comportamiento del derretimiento. En este gráfico, La curva más baja del emulsionante corresponde a la concentración de 1,0% esto indica que la velocidad de derretimiento para esta curva es menor, por el contrario, la curva superior representa la muestra que presenta una mayor velocidad de derretimiento. En conclusión, el tiempo normal en el que una persona consume un helado de 70gr es de aproximadamente 30 min, por tal razón se considera este dato del porcentaje de derretimiento como un parámetro importante en el análisis. En este sentido, para una porción de 8gr el tiempo estándar de consumo es de 8 a 12 minutos.

2.2.3. Helados de Café Artesanales (Frosty Flavors)

- 1) Definición: Los helados de café artesanales de "Frosty Flavors" son productos hechos a mano con café de alta calidad y otros ingredientes frescos, ofreciendo una experiencia de sabor única y un toque artesanal.
- 2) Características clave: Sabor de café auténtico, variedad de sabores de café, producción artesanal, presentación creativa y atractiva.

Clases de helados

Los orígenes históricos del helado sirven para demostrar la variedad de las clases de helados de acuerdo con las costumbres de una región geográfica determinadas. Hay muchas clases de helados las cuales se han agrupado en categorías con base a las observaciones de sus propiedades. (Timm, 1985), en su investigación, se rige por la legislación germana, determinando que las clases de helados autorizados en la República Federal de Alemania (la cual se popularizó a nivel mundial) se clasifican en los siguientes:

Tabla 3: Tipos de Helados según su composición

Variedad (Tipo de Helado)	Especificaciones de composición (cifras mínimas)
Helado mantecado	10% de grasa láctea
Helado mantecado de fruta	8% de grasa láctea
Helado mantecado desengrasado	3% de grasa láctea
Helado de leche	70% de leche
Helado de fruta	20% de carne, pulpa o zumo de fruta, o bien 10% de pulpa de limón o jugo de limón.
Helado de crema	270g de huevo integro, o bien 100 g de yema de huevo por 1 litro de leche.
Helado de fantasía	Helado que no corresponde a ninguna de las especificaciones correspondientes a las variedades anteriores. Permitidos los aromatizantes y colorantes artificiales

Puede observarse que los helados se clasifican de acuerdo con criterios específicos que responden a los componentes del helado. Dentro de estos, uno de los componentes más

importantes para clasificar a los helados en una categoría u otra es su contenido de grasa. Ahora que se conoce la clasificación de los helados, es importante detallar las características de cada una.

- **Mercado de Alimentos y Bebidas:**

- Definición: El mercado de alimentos y bebidas es una industria que abarca la producción, distribución y venta de productos comestibles y bebibles, incluyendo helados y café.
- Características clave: Sujeto a las tendencias cambiantes de los consumidores, altamente competitivo, influenciado por factores socioeconómicos y culturales.
- Consumidores de "Frosty Flavors":
- Definición: Los consumidores de "Frosty Flavors" son personas que buscan experiencias culinarias únicas y tienen un interés en productos que combinan café y helado de alta calidad.
- Características clave: Diversidad demográfica, apreciación por la calidad, dispuestos a pagar por productos premium.

- **Competencia en la Industria de Helados de Café:**

- Definición: La competencia en la industria de helados de café incluye otros emprendimientos y empresas que ofrecen productos similares o competidores en el mercado.
- Características clave: Diversidad de competidores, estrategias de marketing y diferenciación, factores de precio y calidad.

2.2.4. Principales Factores para el Desarrollo de un Plan de Negocios.

El diseño estructural de un plan de negocios, como se ha abordado previamente, responde a una lógica estratégica que permite transformar una idea inicial en una propuesta empresarial viable. Sin embargo, más allá de la secuencia metodológica que lo organiza, el éxito del plan depende en gran medida de la identificación y gestión

adecuada de una serie de factores clave que inciden en cada una de sus etapas. Estos factores condicionan directamente la viabilidad del proyecto en el entorno real. Por ello, en este acápite se exponen los principales factores para el desarrollo de un plan de negocios, los cuales permitirán comprender no solo los fundamentos técnicos y estratégicos del emprendimiento, sino también las condiciones que hacen posible su ejecución y sostenibilidad. Cada factor será analizado a la luz de los objetivos del proyecto, con base en referentes teóricos y prácticos que respaldan su inclusión dentro de la planificación empresarial moderna.

2.2.4.1. La estructura de un plan de negocios

Para empezar el trabajo creativo del plan de negocios es necesario describir primero el modelo actual con el cual se estructura un plan de negocios, el modelo que -teóricamente- tiene el aval y la aceptación de la comunidad científica -es decir, de las ciencias económicas. En este primer nivel se proporciona, pues, cual es la estructura y por qué responde a la forma que tiene; a saber, que debe estar orientado a ser funcional, práctico y medible en términos de costos y tiempo.

La estructura de un plan de negocios integral surge a partir de la observación de aspectos como el análisis de la oportunidad, la comprensión del mercado, el diseño del modelo operativo, la estrategia financiera, el posicionamiento de marca y el uso de canales digitales. Por tanto, son determinantes para el desarrollo exitoso de cualquier emprendimiento: el análisis externo e interno, el plan estratégico y operativo, el marketing y las finanzas (Andía & Pinto, 2014).

Este modelo ofrece una hoja de ruta clara, lógica y comprobada para el desarrollo de un plan de negocios. En el contexto específico del proyecto de helados artesanales con café, cada etapa encuentra justificación y utilidad concreta. No solo permite estructurar el documento empresarial, sino también anticipar riesgos, definir estrategias coherentes y construir una propuesta de valor alineada con el entorno local y las tendencias globales. Según los autores Andía & Pinto (2014) la estructura básica se puede resumir en el siguiente diagrama:

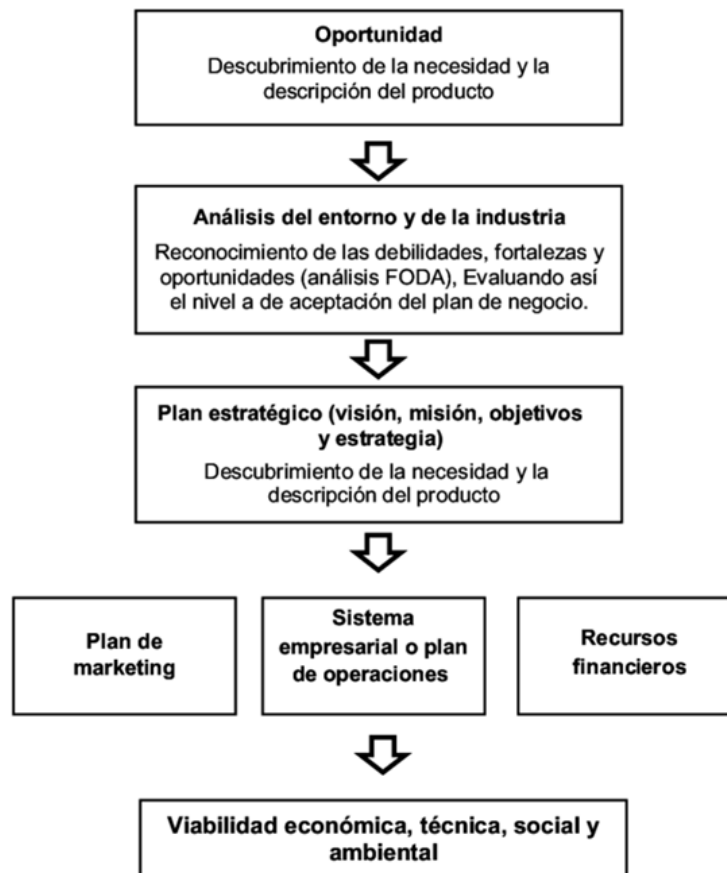


Ilustración 1 Estructura del plan de negocios

Fuente: (Andía & Pinto, 2014)

Las etapas que aparecen en el diagrama (oportunidad → análisis del entorno/FODA → plan estratégico → marketing, operaciones, finanzas → viabilidad integral) **coinciden con las estructuras recomendadas en diferentes fuentes autorizadas** sobre elaboración de planes de negocio:

- Universidades como **Penn State Extension** destacan que el análisis de mercado, la validación de oportunidades, la formulación estratégica y los componentes operativos y financieros son un orden lógico para estructurar un plan (Quaranta, 2020).
- Documentos académicos y guías profesionales señalan que todo buen “business plan” incluye las secciones de análisis de mercado, competencia, marketing, plan

operativo y análisis financiero de manera progresiva y coherente (BUSINESS REVIEW, H., 2023).

Estos elementos -en el caso particular del proyecto de helados artesanales con café nicaragüense- aun cuando se trata de un producto diferenciado, enfocado en la calidad, la autenticidad y el aprovechamiento de una ventaja cultural y económica (como lo es el café local) no dejan de tener relevancia, uso y aplicación. Por tanto, con base al esquema anterior, se realiza la estructura del plan de negocios funcional:

Tabla 4 Resumen de las Etapas del Desarrollo de un Plan de Negocios

Etapa	Descripción
1. Oportunidad	Identificación de una necesidad en el mercado y descripción inicial del producto o servicio que dará respuesta a esa necesidad.
2. Análisis del entorno y la industria	Identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (análisis FODA). Determina el nivel de aceptación.
3. Plan estratégico	Definición de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa. Aquí se refuerza la descripción del producto alineada a las metas del negocio.
4. Planes funcionales	Esta etapa se subdivide en tres áreas clave: - <i>Plan de marketing</i> Diseño de estrategias para la promoción, distribución, precio y producto orientadas a alcanzar al consumidor objetivo. - <i>Plan de operaciones</i> Organización de los procesos productivos, recursos humanos, cadena de valor y sistemas logísticos necesarios para operar eficientemente.
5. Viabilidad integral	Evaluación de la factibilidad económica, técnica, social y ambiental del proyecto, considerando todos los componentes del plan en conjunto. - <i>Recursos financieros</i> Definición del modelo de financiamiento, estimaciones de inversión inicial, flujos de caja proyectados y análisis de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base al diagrama de (Andía & Pinto, 2014)

En el artículo (Andía & Pinto, 2014) desarrollan un análisis detallado de dos herramientas fundamentales para la creación y fortalecimiento de iniciativas empresariales: el plan de negocios y el proyecto de inversión. A través de una revisión, se examinan sus similitudes y divergencias, considerando las definiciones, objetivos y estructuras propuestas por autores reconocidos en la literatura especializada. Es así que se consideran como las herramientas con las que se construyen las bases del plan de negocio de este trabajo.

Cada uno de los elementos planteados en el modelo, al día de hoy, ya tiene una serie de herramientas administrativas que operan en función de completar cada paso de forma sistémica. En el caso del análisis del entorno, se recomienda el análisis FODA (para relacionar los elementos relevantes del exterior con las cualidades de Internas de la empresa en cuestión). Hay múltiples análisis evaluativos para el aspecto financiero (Punto de equilibrio, evaluación de proyectos -VAN & TIR-, gestión de riesgo, análisis de datos estadísticos y de proyecciones, análisis contable), así como otras herramientas interdisciplinarias elaboradas en las ciencias económicas tanto para estudiar a la empresa como al consumidor (Micro finanzas, competencia monopolística, análisis de variables macroeconómicas, el comportamiento del consumidor y la teoría de las preferencias reveladas). Por supuesto, también los hay para la elaboración de la estrategia (Análisis direccional y estratégico, planificación estratégica, comunicación integrada de marketing, marketing dinámico y estratégico, benchmarking y evolución estadística de los KPI de marketing). Desde la elaboración de este análisis integral se ha logrado dar con las teorías fundamentales que se aplicarán y que formarán parte sustantiva del trabajo; parte que se expone minuciosamente a continuación.

En definitiva, la construcción de un plan de negocios viable no solo para una heladería artesanal en Managua, sino de cualquier emprendimiento requiere de un enfoque multidimensional. Esto significa que el diseño debe sustentado en análisis rigurosos del mercado, la competencia, estrategias comerciales y viabilidad financiera. Es así que, en este punto, se exponen teorías fundamentadas en la microeconomía, las cuales no solo sirven como marco de referencia teórica, también coadyuvan a la obtención de cada uno de los objetivos de la investigación puesto que fortalecen la comprensión del problema y orientan su solución.

2.2.4.2. Caracterización de la Demanda: Preferencias del Consumidor

Para el desarrollo de un plan de negocios exitoso, es indispensable comprender profundamente el comportamiento y las preferencias del consumidor. (Kotler & Keller, 2016) enfatizan que:

"La segmentación del mercado permite identificar grupos específicos de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares, facilitando la creación de ofertas adaptadas." (p. 214)

En el contexto de helados artesanales, especialmente de café, entender las preferencias en sabor, presentación y precio es fundamental para ajustar la oferta a las expectativas reales del mercado. Esta orientación evita la producción masiva de productos estandarizados que no satisfacen las necesidades de un segmento creciente de consumidores interesados en productos naturales, innovadores y saludables. Además, (Zeithaml V. , 1988) destaca que:

"El valor percibido es la evaluación global del beneficio que el consumidor espera recibir de un producto en comparación con los costos totales asociados a su adquisición y uso." (p. 14)

Esto implica que la percepción de valor por parte del consumidor no depende únicamente del producto en sí, sino también del precio y la experiencia asociada. Por lo tanto, caracterizar la demanda ayuda a definir un producto con la combinación correcta de atributos que maximicen el valor percibido y la satisfacción, facilitando la fidelización y recomendación.

2.2.4.3. Teoría del Comportamiento del Consumidor

La "Teoría del Comportamiento del Consumidor" es un campo fundamental en la investigación de marketing y economía, que se centra en comprender cómo toman decisiones los individuos al adquirir bienes y servicios. Uno de los precursores en este campo fue (Howard, 1967), quien en su obra "Marketing Management: Analysis and Planning", realizó contribuciones significativas en el estudio del comportamiento del consumidor.

La teoría sugiere que el proceso de toma de decisiones de compra es complejo y está influenciado por una variedad de factores, que incluyen la percepción del producto, la motivación, la cultura, la publicidad y la experiencia previa del consumidor. Además, la teoría del comportamiento del consumidor se basa en la idea de que las personas no siempre toman decisiones racionales, y que a menudo están sujetas a influencias emocionales y psicológicas en su proceso de compra.

Esta teoría es esencial en la formulación de estrategias de marketing efectivas, ya que proporciona una base para comprender cómo las empresas pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores. Además, ha evolucionado con el tiempo para incluir el estudio del comportamiento en línea y las redes sociales, ya que la tecnología ha transformado la forma en que las personas interactúan con los productos y las marcas.

Relación con el objetivo 3.2.1: La caracterización de la demanda mediante esta comprensión teórica es esencial para desarrollar productos y estrategias que respondan a las preferencias reales, aumentando la probabilidad de éxito comercial.

2.2.4.4. Análisis de la Competencia en la Industria de Helados Artesanales

Para posicionarse en un mercado competitivo, es vital analizar no solo las propias fortalezas, sino también el entorno competitivo. (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2005)afirman que:

"El análisis del entorno es fundamental para que una empresa pueda identificar oportunidades y amenazas que afectan su desempeño. El análisis PESTEL considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que condicionan el ambiente externo." (p. 72)

Además, Porter (1980) plantea:

"Las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria son: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos." (Porter, 1980)

Esto implica que, en la industria de helados artesanales de café, conocer quiénes son los competidores clave, sus estrategias, fortalezas y debilidades, permite identificar nichos desatendidos o diferenciadores estratégicos que el nuevo emprendimiento puede aprovechar para establecerse y crecer. Por supuesto, esta herramienta de análisis tiene una Relación directa objetiva, en este caso con el objetivo 3.2.2: Analizar la competencia con base en estas teorías proporciona información estratégica vital para formular un modelo de negocio que responda a los desafíos del mercado y aproveche las oportunidades existentes.

2.2.4.5. Formulación de Estrategias de Marketing para el Emprendimiento

La comercialización eficaz es el puente que conecta el producto con el consumidor. McCarthy (1960) introduce el concepto de marketing mix:

"Las cuatro variables controlables del marketing mix son Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción; son los instrumentos con los cuales la empresa busca satisfacer las necesidades del cliente." (McCarthy, 1960)

Entonces, para un producto diferenciado como el helado artesanal de café, es indispensable definir con claridad cada una de estas variables para comunicar y entregar efectivamente la propuesta de valor. (Ries & Trout, 2002) enfatizan el posicionamiento como clave para la diferenciación:

"Ocupar un lugar definido en la mente del consumidor es clave para diferenciarse y ganar preferencia en mercados competitivos."

La propuesta de valor, definida según (Osterwalder & Yves, 2009), debe ser el núcleo de esta estrategia:

"La propuesta de valor es el elemento central que describe el paquete de productos y servicios que crea valor para un segmento específico de clientes." (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.2.4.6. Teoría de la Diferenciación del Producto

La "Teoría de la Diferenciación del Producto" es un concepto central en la economía industrial que se ha desarrollado y refinado a lo largo de los años. Esta teoría se basa en gran medida en las obras de (Chamberlain & Robinson, 1933), en su libro "Theory of Monopolistic Competition" (1933), y en "The Economics of Imperfect Competition" (1933), presentaron perspectivas influyentes sobre cómo las empresas pueden ganar poder de mercado a través de la diferenciación de productos.

La teoría sostiene que las empresas pueden crear una cierta lealtad del consumidor y ejercer cierto control sobre los precios al ofrecer productos que se perciben como únicos o diferentes de los de sus competidores. Esto les permite establecer precios más altos en comparación con una competencia perfecta.

Esta teoría sugiere que, para tener éxito en un mercado competitivo, como el de helados de café artesanales, es esencial diferenciar tu producto de los competidores. "Frosty Flavors" puede lograrlo enfocándose en la calidad del café, la creatividad en los sabores y la presentación atractiva.

Relación con el objetivo 3.2.3: Formular estrategias de marketing basadas en estos principios permite construir una imagen de marca fuerte, comunicar eficazmente los atributos diferenciales del helado artesanal y atraer al público objetivo, creando vínculos de fidelidad y recomendación.

2.2.4.7. Evaluación de la Viabilidad Financiera del Negocio

La sustentabilidad económica es un pilar fundamental. Gitman y Zutter (2012) explican que:

"La evaluación financiera de un proyecto incluye análisis de flujos de efectivo, punto de equilibrio, tasas de retorno y riesgo para determinar la viabilidad económica y financiera." (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2015)

En la práctica, esto significa que el plan de negocios debe contemplar distintos escenarios, evaluar la inversión inicial, los costos operativos y proyectar ventas realistas para determinar cuándo el negocio será rentable y cuánto riesgo asume. Este análisis financiero es un elemento decisivo para inversionistas y para la gestión responsable del proyecto. Relación con el objetivo 3.2.4: Evaluar la viabilidad financiera con base en análisis rigurosos garantiza que el plan no solo sea atractivo conceptualmente, sino también viable y sostenible en términos económicos.

2.2.4.8. Integración del Modelo de Negocio para la Heladería Artesanal a partir de las herramientas administrativas

Osterwalder y Pigneur (2010) aportan una herramienta fundamental para estructurar el modelo de negocio de manera integral:

"El Business Model Canvas permite visualizar cómo una empresa crea, entrega y captura valor a través de nueve bloques que representan su lógica operativa." (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Este enfoque holístico conecta directamente con todos los objetivos planteados, desde la caracterización de clientes y competencia, hasta la formulación de estrategias de marketing y evaluación financiera. Implementar un modelo Canvas en el plan de negocios para la heladería artesanal en Managua asegura que cada componente esté alineado y se refuerce mutuamente, aumentando las posibilidades de éxito.

2.2.4.9. Análisis Estratégico FODA y diamante de Porter para la Toma de Decisiones empresariales.

Humphrey (2005) señala la importancia del análisis FODA:

"El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización para formular estrategias adecuadas." (Humphrey, 2005)

La incorporación de esta matriz estratégica en el proceso de diseño del plan permite evaluar internamente los recursos y capacidades, al tiempo que considera las condiciones del entorno competitivo y de mercado. En el contexto del emprendimiento, este análisis sustenta la identificación de ventajas competitivas y riesgos potenciales, y guía la priorización de acciones.

Respecto del diamante de Porter, se adopta un enfoque cuantitativo que permita medir o cuantificar las interacciones subjetivas de las variables cualitativas. Para lograr este fin, se ha estudiado diversas investigaciones académicas y aplicadas, las cuales han utilizado escalas tipo Likert para operacionalizar los factores del Diamante de Porter.

Cho & Moon (2000), en "From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory", desarrollan el modelo de la doble hélice, que cuantifica los determinantes de competitividad nacional mediante indicadores ponderados y escalas ordinales inspiradas en el diamante.

Moon, Rugman & Verbeke (1998) aplican un enfoque cuantitativo del Diamante de Porter para comparar la competitividad de industrias entre países, usando variables evaluadas en escalas de 1 a 5.

González & Villarreal (2018), en un estudio sobre competitividad regional en México (Revista de Economía Mundial, nº 50), emplean escalas tipo Likert para evaluar la percepción de empresarios sobre los determinantes del modelo de Porter, demostrando su validez empírica y utilidad práctica.

Entonces, en investigaciones aplicadas en clústeres industriales (p. ej., automotriz, agroindustrial o tecnológico), encuestas basadas en Likert son comunes porque permiten ponderar y comparar percepciones empresariales o institucionales sobre cada determinante (Condiciones de los Factores, Demanda, Rivalidad, etc.).

Ventajas prácticas de la estandarización cuantitativa de la escala

La Estandarización de los datos pueden procesarse en encuestas o matrices comparativas, generando índices o promedios. Proporciona, además, facilidad de interpretación un valor medio comunica fácilmente el grado de desarrollo o fortaleza de un factor. Así mismo, también facilita el monitoreo de la competitividad en el tiempo. Por último, ofrece la Complementariedad: Permite integrar análisis estadístico (cuantitativo) con diagnóstico estratégico (cualitativo). A la vez que facilita graficar y/o obtener el diamante de una forma visual. En definitiva, el uso de una escala tipo Likert en el Diamante de Porter:

- Refuerza la objetividad y la comparabilidad del análisis.
- Permite operacionalizar las variables del modelo para investigación empírica o toma de decisiones.
- Está respaldado teórica y metodológicamente por la literatura en competitividad y gestión estratégica.

2.2.4.10. Consideraciones de Sustentabilidad y Responsabilidad Social

Finalmente, Elkington (1997) y Freeman (1984) establecen que las empresas modernas deben integrar en su gestión la responsabilidad social y ambiental:

"La triple cuenta de resultados implica que una empresa debe medir su éxito no sólo en términos económicos, sino también en su impacto social y ambiental." (Elkington, 1977). Para el negocio de helados artesanales, esto puede traducirse en el uso de ingredientes locales y sostenibles, prácticas éticas y la creación de vínculos positivos con la comunidad, elementos que fortalecen la marca y responden a demandas crecientes de consumidores conscientes. "La teoría de stakeholders sostiene que la gestión empresarial debe considerar los intereses de todos los grupos afectados, no solo los accionistas." (Freeman, 1984)

En síntesis, al adoptar estos fundamentos, el plan no solo responde a las necesidades y preferencias del consumidor local, sino que también maximiza la probabilidad de sostenibilidad y éxito del emprendimiento.

2.3. Marco Legal.

2.3.1. Marco Constitucional (Asamblea Nacional, 1987)

Constitución Política de la República de Nicaragua

Reconoce el derecho a la libre empresa, la propiedad privada y la inversión nacional y extranjera.

Art.5, 98, 102–105: Garantías económicas y empresariales.

Emprender en Nicaragua es complicado, no solo se requiere de juntar el capital, también hay factores legales que a veces son barreras de entrada. También están los riesgos externos que pueden hacer perder al inversionista, sea parcial o totalmente, su inversión en poco tiempo sin que, necesariamente, se deba a una falencia administrativa o de gestión interna de la empresa. Junto a lo anterior, el esfuerzo fiscal demuestra ser una de las principales falencias para cualquier emprendedor para poder iniciar un negocio en el país.

2.3.2. Leyes Comerciales y Societarias

- Código de Comercio (1916)
Regula actos de comercio, contratos, sociedades mercantiles.
- Ley No. 1035, Ley General de Sociedades Mercantiles (2020).
Establece requisitos y formas jurídicas para constituir empresas.
Regula constitución, administración, reformas y disolución de sociedades.

2.3.3. Registro y formalización

- Ley No. 698, Ley de Trámites de Constitución de Empresas (2021).
Simplifica procesos de registro de negocios.
Registro Público Mercantil y DGI
Toda empresa debe inscribirse en el Registro Público y obtener su RUC (Registro Único del Contribuyente).

- Licencias Municipales

Es necesario resaltar que cada municipalidad puede requerir licencias específicas para operar (ej. Alcaldía de Managua). En el caso de este emprendimiento, esto no se verá más allá del municipio de Managua, ya que, al ser una empresa que apenas iniciará, no se expandirá a otros departamentos del país.

2.3.4. Marco Tributario

- Ley No. 562, Código Tributario de la República de Nicaragua.
- Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria.
- Ley No. 987, Ley de Reformas y Adiciones a la Ley N°.822, Ley de Concertación Tributaria.

Este marco jurídico y tributario establece obligaciones fiscales, y regímenes de actuación empresarial para su contabilidad; general y simplificado, así como derechos, obligaciones exenciones y deducciones en materia tributaria y empresarial.

Obligaciones fiscales:

- Inscripción en la DGI
- Emisión de facturas autorizadas
- Declaración y pago de IVA, IR, retenciones, etc.

2.3.5. Normativas laborales

- Código del Trabajo
Regula contratación laboral, salarios, jornada, seguridad social, despidos, etc.
- INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social)
Obligación de inscribir empleados y cotizar.
- MITRAB (Ministerio del Trabajo)
Debe registrarse el reglamento interno y las condiciones laborales.

2.3.6. Propiedad Intelectual

- Ley No. 380, Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos
Protección de marcas, patentes, nombres comerciales, lemas.
- Registro ante el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

2.3.7. Regulación sectorial específica (si aplica)

Sector alimentos: Normativas sanitarias e inocuidad alimentaria.

2.3.8. Medio Ambiente y Uso del Suelo

- Ley No. 217, Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales
Evaluación de impacto ambiental si la actividad lo requiere.
- Permisos ambientales del MARENA
- Uso del suelo: Autorizaciones según planes urbanísticos municipales.

En definitiva, toda empresa debe cumplir con inscripción mercantil, tributaria, laboral y ambiental si corresponde. La actualización legal es clave: muchas leyes han sido reformadas (especialmente en el ámbito tributario). Se recomienda asistencia profesional (abogado/contador) para la interpretación de normas específicas.

Tabla 5 Resumen del marco legislativo referente al emprendimiento en Nicaragua

Área Legal	Ley / Norma	Número / Año	Contenido / Aplicación
Constitución Nacional	Constitución Política de Nicaragua	Última reforma vigente	Reconoce derechos económicos, propiedad privada, libre empresa, inversión nacional/extranjera.
Comercio y Empresas	Código de Comercio	Decreto Legislativo	Regula actos de comercio, contratos mercantiles, sociedades.
	Ley General de Sociedades Mercantiles	Ley No. 1035 / 2020	Establece tipos de sociedades, su constitución, funcionamiento y disolución.
Formalización	Ley de Trámites de Constitución de Empresas	Ley No. 698 / 2009	Simplifica procesos de registro (Ley Cero Burocracia).
	Registro Único del Contribuyente (RUC)	Reglamento DGI	Obligatorio para toda persona jurídica o natural con actividad económica.
	Licencia Municipal	Ordenanzas Municipales	Permiso obligatorio para operar a nivel local.

Área Legal	Ley / Norma	Número / Año	Contenido / Aplicación
Tributación	Código Tributario	Ley No. 562 / 2005	Regula procedimiento tributario, sanciones, recursos, fiscalización.
	Ley de Concertación Tributaria	Ley No. 822 / 2012	Regula el IR, IVA, ISC, exenciones fiscales, regímenes especiales.
	Reformas a la Ley 822	Leyes 891 (2014), 987 (2018)	Ajustan tarifas, deducciones, y beneficios fiscales.
Laboral y Seguridad Social	Código del Trabajo	Decreto Legislativo	Contratación, jornada, salarios, despidos, derechos laborales.
	Seguridad Social (INSS)	Reglamento Interno	Registro y cotización obligatoria de empleados.
	Ministerio del Trabajo (MITRAB)	Normativas sectoriales	Registro de reglamentos internos, inspecciones laborales.
Propiedad Intelectual	Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos	Ley No. 380 / 2001	Regula registro y protección de marcas, nombres comerciales, lemas, etc.
	Registro ante MIFIC	Reglamento Administrativo	Trámite de propiedad intelectual en Nicaragua.
Ambiental	Ley General del Medio Ambiente y Recursos Naturales	Ley No. 217 / 1996	Obliga a estudios de impacto ambiental si aplica. Permisos ante MARENA.
Otros (Sectorial)	Leyes específicas por industria	Varias (MINSAs, MAG, DGA)	Regulaciones para salud, alimentos, exportaciones, importaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia con base al marco legal (2025).

2.4. Marco Histórico

2.4.1. Historia de los Helados Artesanales

Varios autores han estudiado todo sobre los helados. En cada uno de sus trabajos puede observarse el desarrollo de conocimientos acerca de la elaboración de helados, que es un producto que no es ningún descubrimiento moderno. Dentro de la coyuntura histórica el consumo de congelados se remonta a varios cientos de años, en la época antigua.

En su investigación Timm identifica varias fuentes antiguas, por ejemplo: “En el cancionero canónico Schi-King, publicado en China mucho tiempo antes de la etapa de transición de ese país, se cuenta del almacenamiento de hielo para los meses de verano en bodegas especiales al efecto” (Timm, 1985).

Este ejemplo puede apreciarse dentro de la cultura asiática, donde se nota que en China ya se consumía helado desde hace unos 3000 años; en los meses cálidos del año una especie de helado elaborado con hielo, leche y jugos de frutas. Para los griegos tampoco les era desconocido el consumo de nieve como alimento, ya que HIPOCRATES (alrededor de 460 al 377 antes de JC.) recomendaba a sus pacientes los congelados, ya que activaban los humores corporales y acrecentaban el bienestar⁴.

2.4.2. Historia del Café

El café es una bebida que ha sido apreciada durante siglos en diversas partes del mundo. Su historia se remonta a las civilizaciones árabes en el siglo IX, y su popularidad se propagó por Oriente Medio y Europa durante la Edad Media. A lo largo de los siglos, el café se convirtió en un símbolo de reunión social y un estimulante apreciado. En los últimos años, ha habido un resurgimiento en el interés por el café de calidad y métodos de preparación artesanales. La cultura del café especializado se ha extendido por todo el mundo, con baristas y tostadores que buscan llevar la experiencia del café a un nivel

⁴ Dentro de la historia se constataron pruebas creíbles acerca de la antigüedad que tiene el tema del consumo de helados, y ver como grandes personajes de la historia de la humanidad se vinieron relacionando con los beneficios que proporciona el consumo de congelados hace que el tema de su fabricación cobre mayor relevancia por cuanto es un alimento cuyo consumo se ha mantenido constante.

superior. Esto ha creado una base de consumidores que aprecian la autenticidad y la calidad del café, lo que presenta una oportunidad valiosa para "Frosty Flavors" al incorporar café de alta calidad en sus helados.

2.5. Marco Contextual

En la última década, se ha observado un cambio significativo en las preferencias de los consumidores hacia productos auténticos y experiencias culinarias únicas (Smith, 2021). Esta tendencia se refleja en el auge de los alimentos artesanales y gourmet, donde los consumidores buscan la calidad y la autenticidad en los productos que consumen (Johnson, 2019).

El emprendimiento de helados de café artesanales, como "Frosty Flavors," se ha destacado como un nicho de mercado que satisface estas demandas. Estos negocios se centran en la producción artesanal de helados, utilizando café de alta calidad y otros ingredientes frescos para crear sabores únicos (Brown, 2020). Además, el auge de la cultura del café especializado ha ampliado las oportunidades para productos relacionados con el café (García, 2022). Los consumidores aprecian cada vez más la calidad y la autenticidad del café, lo que se alinea perfectamente con la oferta de "Frosty Flavors" de helados de café de alta calidad.

Sin embargo, el entorno empresarial presenta desafíos, incluyendo la competencia en la industria de alimentos y bebidas, la necesidad de cumplir con regulaciones alimentarias y sanitarias, y la protección de la propiedad intelectual (Martínez, 2019).

Este marco contextual establece la relevancia de la investigación sobre "Frosty Flavors" en el contexto actual, destacando la importancia de comprender las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y los desafíos empresariales para el éxito del emprendimiento.

3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de Investigación

En función del propósito:

- Aplicada:
se define como una investigación aplicada, ya que está orientada a la solución de un problema práctico específico: la creación y evaluación de un plan de negocios para Frosty Flavors, con el fin de generar conocimientos dirigidos a su implementación concreta.

Por su nivel de profundidad:

- Descriptiva y exploratoria
Es exploratoria porque busca familiarizarse con el fenómeno de los helados artesanales de café en Managua, un tema con escasa literatura previa, e identificar las variables clave del mercado. Simultáneamente, es descriptiva, ya que se propone medir y detallar las características del consumidor objetivo, el entorno competitivo y las operaciones del negocio.

Por la naturaleza de los datos y la información:

- Mixta
Combina ambos enfoques, cualitativo porque analiza percepciones y hábitos, cuantitativo porque utiliza encuesta y análisis estadísticos.

Por los medios para obtener los datos

- Documental
Porque se apoya en fuentes bibliográficas y digitales para elaborar el marco teórico del negocio.
- Campo
Porque se aplicaron encuestas estructuradas y se realizan observaciones preferencia, frecuencia de consumo y hábitos del consumidor.

Por mayor o menor manipulación de variable, diseño de investigación.

- No experimental

El diseño es no experimental, dado que se observarán y analizarán las variables en su contexto natural sin manipularlas o establecer condiciones de control.

Según el tipo de inferencia

- Analítico

Es analítico porque permite examinar con precisión cada variable que influye en la creación del plan de negocio.

- Estadístico

Es estadístico porque se utiliza la estadística como herramienta complementaria para cuantificar los resultados obtenidos y darles soporte.

Según el periodo temporal en que se realiza

- Transversal

El estudio es transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un momento único en el tiempo, proporcionando una “fotografía” del mercado y las variables de estudio en el ciclo 2025-2026.

3.2 Área de Estudio

Esta investigación se enfoca en la ciudad de Managua del municipio de Managua, específicamente en Altamira, como mercado objetivo para el lanzamiento de una heladería artesanal especializada en helados de café. Se selecciona como área de estudio por ser el principal centro de consumo del país, donde convergen tendencias gastronómicas y donde existe mayor disposición a pagar por productos artesanales de calidad -además, ofrece características ideales para este estudio por su clima tropical cálido que favorece el consumo permanente de helados-. El análisis abarcará los distintos distritos comerciales de Managua, con especial atención a áreas de alto tránsito como centros comerciales, donde se concentra el público objetivo potencial. La ciudad presenta las condiciones ideales para validar la viabilidad de este concepto de negocio antes de considerar su expansión en la propia ciudad. Ahora, si bien podría ser recomendable estudiar solo el área donde se desarrollará el negocio, debe recordarse que, gracias a los avances de la comunicación tecnológica, hay muchas facilidades para poder adquirir el producto. Esta característica globalizadora ha permitido el desarrollo de otros negocios y puede usarse a favor para lograr los objetivos empresariales. Por esta razón es imprescindible conseguir una muestra bastante representativa en todos los niveles posibles.

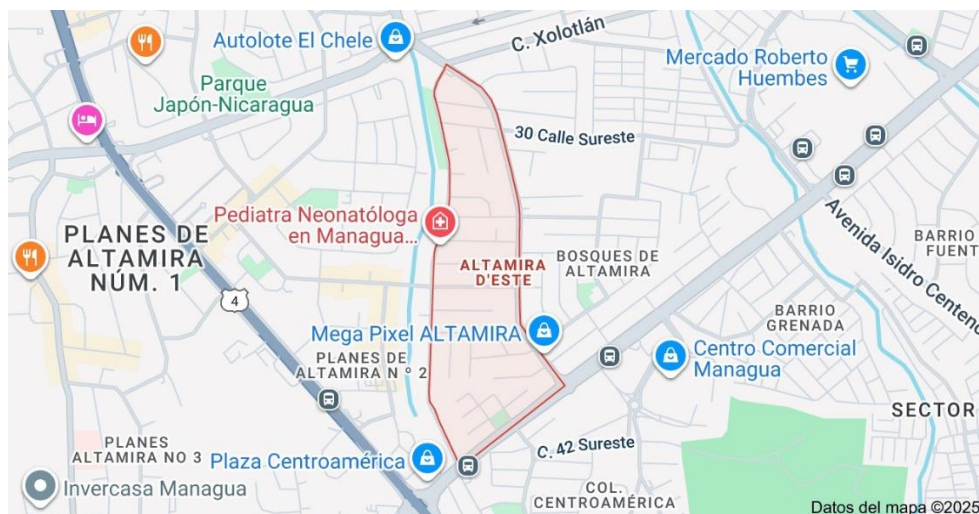


Ilustración 2 Mapa de área de estudio

Fuente: Google maps (2025)

3.3 Unidades de Análisis

3.3.1 Población

3.3.2 Muestra

3.3.2.1 Tamaño de la muestra

3.3.2.2 Muestreo

3.4 Determinantes del tamaño de la muestra

POBLACIÓN.

La población está situada en el sector de Altamira en el Municipio de Managua, Departamento de Managua, la cual está conformada por todas las personas que califican como posibles clientes para la empresa y se encuentran en dicha ubicación geográfica. La población total de Altamira al 2025 es de **179,869 habitantes**, tomando como base la proyección del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2005.

MUESTRA.

Es la porción representativa de una población, la cual es extraída con el fin de estudiarla, analizarla y así poder inferir sobre ella. Para ello se escogerá una determinada cantidad representativa de personas (los cuales equivalen a ser clientes potenciales) del total de habitantes del barrio Altamira en el municipio Managua. La cual en este caso será de 384 habitantes.

MUESTREO PROBABILISTICO

Muestreo Aleatorio Simple: Este método se fundamenta en el principio de que cada unidad de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para formar parte de la muestra. A diferencia de otros diseños más complejos, no divide la población en subgrupos o estratos, sino que se elige a los participantes directamente del listado completo de la población (marco muestral) utilizando mecanismos aleatorios, como tablas de números aleatorios o generadores informáticos.

El objetivo principal de este tipo de muestreo es obtener una representación fiel y no sesgada de toda la población, confiando en que el azar garantice, por probabilidad, que las características de la muestra reflejen las de la población. Su principal ventaja reside en su simplicidad conceptual y operativa, ya que no requiere de información detallada previa sobre las características heterogéneas de la población (como profesión, municipio o edad). Sin embargo, para que sea efectivo, es indispensable disponer de un marco muestral completo y actualizado de todos los individuos de la población.

Cálculo de la muestra

La muestra que se determine puede ser infinita o finita, será infinita cuando la muestra sea mayor o igual a cinco mil elementos, y será finita cuando nos de menor a cinco mil elementos. Específicamente para este caso se toma en consideración una población infinita (por ser considerada muy grande) y la fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

Ecuación 3 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P (1 - P) N}{N e^2 + Z^2 P (1 - P)}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z = nivel de confianza elegido.

E = Margen de error permitido

Población total de Altamira: 179,869 habitantes.

Probabilidad de fracaso: 0.5

Error muestra: 5%

Nivel de confianza: 95%

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (1 - 0.5) (179,869)}{(179,869) 0.05^2 + 1.96^2 (0.5) (1 - 0.5)} = 384.143895$$

n= 384

Coeficiente de elevación:

El coeficiente de elevación resulta de dividir el universo entre la muestra, el resultado nos dice la representatividad que tiene la opinión de cada miembro del universo. Esto significa que cada encuesta representa la opinión de 261 ciudadanos.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener datos cuantitativos, se utilizarán encuestas en línea. Estas encuestas contendrán preguntas estructuradas que permitirán a los participantes calificar la calidad percibida de los helados de café, expresar sus preferencias de sabor y proporcionar información demográfica. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas para recopilar datos cualitativos más detallados. Estas entrevistas permitirán a los participantes compartir sus experiencias y opiniones de manera más amplia y contextualizada.

Tabla 6: Métodos e instrumentos de recolección de datos

Técnica de investigación	Tipo	Instrumento de recolección de datos	Herramienta o recursos materiales
Observación directa	Estructurada, de campo	Lista de cotejo u hoja de observación	Libreta de campo, cámara fotográfica, plantilla de observación
Encuesta estructurada	Pregunta: escrita Estructurada, aplicada individual por celular	Cuestionario cerrado (digital o físico)	Formularios Google / papel impreso, lápiz, tabletas
Revisión documental	Análisis externo de contenido	Fichas de análisis documental	Acceso a internet, bibliografía académica, hojas de trabajo
Análisis financiero	Análisis interno	Plantillas contables y proyecciones	Microsoft Excel, calculadora financiera, PC portátil

Fuente: elaboración propia (2025)

3.5.1 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Para garantizar la confiabilidad y validez de los cuestionarios de encuestas, se realizó un piloto inicial con una muestra pequeña de participantes. Los resultados se analizarán para evaluar la consistencia de las respuestas y la claridad de las preguntas. Cualquier problema identificado se abordará mediante la revisión y mejora de los instrumentos de recolección de datos. Además, se emplearán escalas validadas previamente para medir la calidad percibida y la satisfacción del cliente, lo que aumentará la confiabilidad de los datos.

3.6 Procesamiento de datos y análisis de la información

Los datos cuantitativos recopilados a través de encuestas se someterán a análisis estadísticos descriptivos, como análisis de frecuencias y medias. Esto proporcionará una visión general de las preferencias y opiniones de los consumidores. Por otro lado, los datos cualitativos de las entrevistas se someterán a un análisis de contenido. Se identificarán temas y patrones emergentes en las respuestas de los participantes, lo que permitirá una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los consumidores.

3.7 Operacionalización de las variables

Tabla 7 Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensión operacional	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
<i>Realizar un análisis externo de la heladería artesanal Frosty Flavors, mediante herramientas de análisis estratégico como FODA y Matriz de Porter en el sector de Altamira, Managua.</i>	Análisis externo que inciden en la heladería.	Dependiente	Elementos del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo que afectan la heladería.	Oportunidades, amenazas, competidores, barreras de entrada, tendencias del sector.	Análisis documental, observación del entorno.
<i>Caracterizar el mercado objetivo a través de técnicas de investigación de mercado para la elaboración de los perfiles de consumidores de helados artesanales.</i>	Perfil del consumidor de helados artesanales.	Dependiente	Conjunto de características demográficas, psicográficas y de comportamiento de compra de los clientes.	Demográficas (Edad, género, ingresos) Sociales (hábitos de consumo, motivaciones, preferencias).	Encuestas a clientes.
<i>Estructurar el plan de marketing de Frosty Flavors orientada a la captación y fidelización del público meta en el sector de Altamira y sus alrededores.</i>	Plan de Marketing	Independiente	Conjunto de acciones y tácticas que buscan atraer y mantener clientes en la heladería.	Estrategias de producto, precio, promoción y distribución (4P).	Análisis de benchmarking, encuestas de percepción, entrevistas a clientes potenciales.
<i>Formular el modelo operativo, organizacional y financiero de la heladería, estableciendo procesos claves que aseguren la eficiencia del funcionamiento del negocio.</i>	Gestión Administrativa	Independiente	Diseño estructurado de las áreas operativa, organizacional y financiera de la heladería.	Procesos clave, estructura organizacional, flujos financieros, costos y proyecciones.	Revisión documental, entrevistas con emprendedores del sector, análisis financiero proyectado.

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

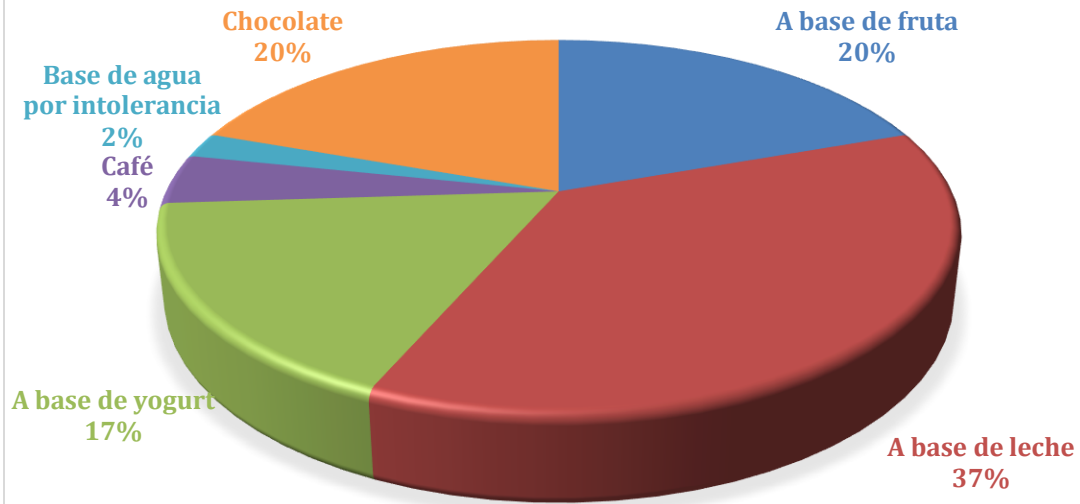
4.1. Encuesta

Se realizó una encuesta en el sector de Altamira a posibles futuros clientes de Frosty Flavors, los resultados muestran que un público mayormente de entre 25 y 29 años consumen helados una vez al mes siendo los centros comerciales los mayormente preferidos para el consumo, esto respalda la ubicación elegida estratégicamente en Altamira para Frosty Flavors.

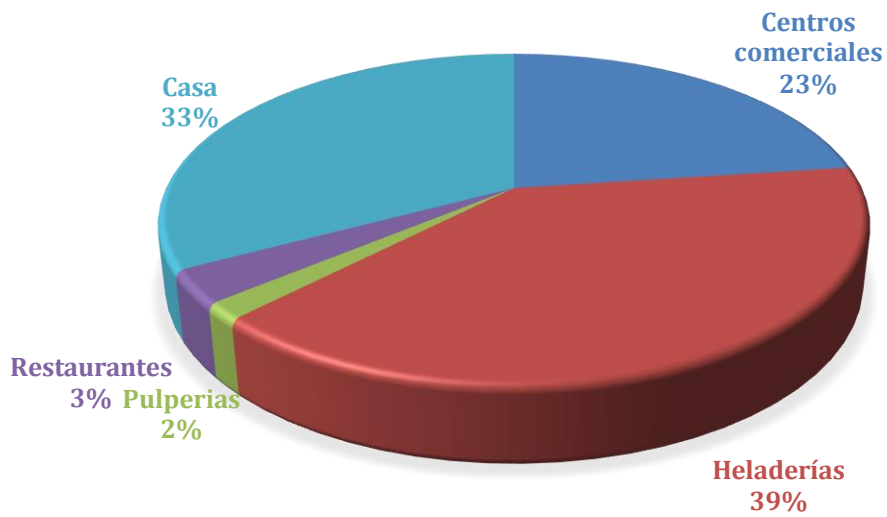
A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los consumidores potenciales de Frosty Flavors. Los gráficos seleccionados muestran las preguntas consideradas más relevantes para la caracterización del mercado objetivo y la validación de la propuesta de negocio:



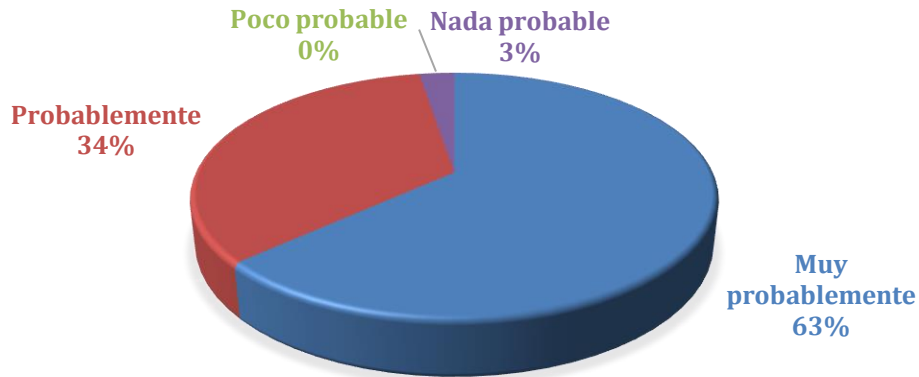
¿QUÉ TIPOS DE HELADOS PREFIERE?



¿DONDE PREFIERE CONSUMIR HELADOS?



¿ESTARÍA DISPUESTO A PROBAR UN HELADO ARTESANAL DE CAFÉ HECHO CON INGREDIENTES DE ALTA CALIDAD?



Los resultados muestran que un público mayormente de entre 25 y 29 años consumen helados 1 una vez al mes siendo los *centros comerciales* los mayormente preferidos para el consumo, esto respalda la ubicación elegida estratégicamente en Altamira para Frosty Flavors.

Al contrastar con los antecedentes, se observa que en otros países el consumo suele ser más frecuente, lo que evidencia una oportunidad de crecimiento en Managua tomando como ventaja el clima caliente del país y otros factores. Además, aunque el plan se centra en el café, la preferencia local por helados de fruta indica la necesidad de diversificar la oferta, combinando la tradición cafetalera nicaragüense con sabores frescos para tener un mayor alcance en la demanda.

4.2. Entrevista

Las entrevistas realizadas a actores clave del sector gastronómico en Managua revelaron *insights* valiosos que complementan y profundizan los hallazgos cuantitativos de las encuestas. Los especialistas en café consultados manifestaron un amplio reconocimiento del potencial del café nicaragüense como ingrediente diferenciador en helados artesanales. Uno de ellos, con amplia experiencia en el sector, destacó que "el

café de Jinotega tiene notas achocolatadas que funcionarían perfectamente en un helado, dándole un perfil de sabor único que ningún competidor está aprovechando actualmente". Esta percepción refuerza la propuesta central de Frosty Flavors y sugiere que el uso de café de especialidad puede convertirse en un atributo convincente para el consumidor local.

Los dueños de establecimientos gastronómicos coincidieron en señalar una evolución notable en las expectativas del consumidor managüense. Según sus observaciones, los clientes buscan cada vez más productos con historia que les conecten con lo local y lo auténtico. Un propietario de una cafetería en Altamira expresó que "hoy el cliente no solo compra un producto, busca una experiencia que le haga sentir que está apoyando lo nuestro, lo nicaragüense". Esta tendencia se alinea con los datos de la encuesta que mostraban preferencia por productos con identidad cultural y sugiere que Frosty Flavors debe enfatizar su conexión con la tradición cafetalera nacional.

En cuanto a la disposición de pago, aunque se identificó cierta sensibilidad al precio, los entrevistados reconocieron que cuando el producto es realmente bueno y la experiencia lo justifica, los clientes comprenden el valor y están dispuestos a pagarlo. Un consumidor frecuente de helados artesanales comentó que "no me molesta pagar un poco más si sé que estoy apoyando productores locales y recibiendo un producto de verdadera calidad, hecho aquí en Nicaragua". Esta actitud resulta alentadora para el modelo de negocio planteado.

Las entrevistas también revelaron interesantes oportunidades en combinaciones de sabores innovadoras que integren el café con otros productos nicaragüenses. Un heladero artesanal con varios años de experiencia sugirió que "el café con cacao orgánico de Waslala o con un toque de canela de Rama crearían experiencias de sabor memorables que ningún competidor internacional puede replicar". Estas propuestas coinciden con los hallazgos de la encuesta sobre la preferencia por sabores innovadores y abren posibilidades interesantes para la diversificación del portafolio de productos.

Finalmente, los dueños de establecimientos destacaron la importancia crucial del ambiente y la experiencia de consumo completa. Según su experiencia, "el ambiente, la atención al cliente y la historia detrás del producto son tan importantes como el sabor del helado mismo". Esta percepción sugiere que Frosty Flavors debe considerar no solo la calidad del producto, sino también todos los elementos que conforman la experiencia completa del consumidor, desde el diseño del local hasta la capacitación del personal.

En conclusión, los resultados de las entrevistas validan la viabilidad del concepto Frosty Flavors y destacan la importancia de comunicar efectivamente la calidad de los ingredientes, la autenticidad de la propuesta y el valor de la experiencia gastronómica para posicionarse exitosamente en el mercado de helados artesanales de Managua.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DEL PROYECTO (EL PLAN DE NEGOCIOS)

Oportunidad: el descubrimiento de la necesidad

La problemática central de este trabajo es el desarrollo de un proceso de negocio. El enfoque seleccionado para el negocio fue el de heladería, sobre este se ejecuta un plan de negocios basado en el café. Con base a los resultados el capítulo anterior se vislumbra la oportunidad para echar a andar el negocio: la **demanda insatisfecha**⁵.

Según el INIDE, para el año 2024, la población de Managua se estimó en 1,542,795 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional se estimó en 0.8 por ciento anual y la densidad poblacional es de 442 habitantes por km², la segunda más alta en el país. Tomando en cuenta estos datos, es claro que hay un alto potencial de comercialización. No obstante, no se pretende abarcar toda la región geográfica. En cambio, se captará una parte de la población para que sea consumidora del producto. La demanda que se pretende cubrir está determinada por los rasgos y características de la demanda potencial en la zona principal de comercialización; es decir, donde se ubicaría la empresa: el sector de Altamira.

Con respecto a la demanda potencial, esta se calculó con base a los indicadores básicos derivados de las estadísticas. Como es natural en estos casos, la exploración de datos y la obtención de información a partir de una muestra resultó bastante importante para ordenar los recursos y tomar decisiones. Por supuesto, la encuesta se diseñó para obtener datos de valor para la investigación mediante la formulación de preguntas sencillas, pero con relevancia estadística. Así, se pudo determinar si hay, por ejemplo, independencia estadística de ser un niño o un adulto para consumir el producto; o, por otro lado, para identificar si el producto es un bien normal, suntuario, sustituto o inferior. Esto, resultó ser información muy útil para determinar el perfil del consumidor final.

⁵ Esta circunstancia es crucial para empezar el negocio, fue vital identificar la oportunidad, no solo para descubrir una necesidad, sino para analizar las barreras de entrada a este mercado.

5.1. Plan estratégico

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con varios criterios. Según su tamaño, Frosty Flavors, se clasifica como una microempresa, pues se piensa trabajen 2 trabajadores⁶. Según el reglamento de la ley MIPYME:

Ilustración 3 Clasificación de empresa

	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, Decreto No. 17-2008.

Así pues, tomando en consideración lo expuesto en la tabla anterior y los elementos de la producción se comprende que el tamaño de la empresa está en el rango de uno a cinco trabajadores, es decir una microempresa. Por supuesto, este es el tamaño de la empresa en sus inicios. En este sentido, mientras la empresa se adapta al mercado y a la competencia será una microempresa con nada más que los operarios requeridos para fabricar el helado. Por tanto, la base para el organigrama son las funciones de la empresa, aunque (momentáneamente) estas recaigan sobre los mismos trabajadores.

⁶ Inicialmente, se pensó que el negocio fuera operado por los propietarios, es decir, los dueños del capital; incluso, que estos fueran los productores del helado. Si bien es cierto que no hay ningún impedimento al hecho de que los inversionistas trabajen en su propia empresa, no es lo más recomendable porque diluye la profesionalización, confunde las finanzas y frena el crecimiento. Lo sano es que el inversionista pueda ser trabajador, pero separando los roles con claridad legal, contable y administrativa. Pero, también hay algunas razones más importantes, y no es el hecho de reducir los costos atendiendo los propietarios el negocio para ahorrarse el pago de los salarios. Una de estas razones es la Perspectiva estratégica: Los inversionistas deben enfocarse en Fijar visión y estrategia (expansión, franquicias, posicionamiento de Frosty Flavors), Supervisar indicadores (ventas, costos, rentabilidad) y Tomar decisiones de inversión (nuevos equipos, sucursales). Por otro lado, el equipo operativo debe encargarse de: Producir helados de manera estandarizada, Atender clientes y ventas y Asegurar calidad e inocuidad. Además, si los inversionistas hacen de trabajadores, se borran las fronteras entre quién dirige y quién opera. Eso trae problemas de organización, control y crecimiento. En definitiva, cuando los inversionistas se convierten en operadores, el negocio deja de ser una fuente de libertad financiera y se transforma en un empleo autoimpuesto. La verdadera diferencia está en construir Frosty Flavors como un sistema que funciona por sí mismo, con procesos, personal y supervisión, donde los socios se concentren en dirigir, no en ejecutar.

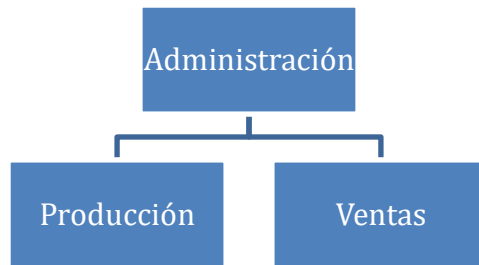


Ilustración 4 Organigrama

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las tareas administrativas son ejecutadas por los dueños accionistas mientras la empresa se asienta y se designa a un administrador general. Las funciones de mercadeo son ejecutadas por la administración general cuyas funciones consisten en planificar las compras, la recolección y la logística más eficiente para la producción del helado. Además, dentro de las funciones administrativas se contempla el control de las demás tareas, tanto las planificadas como las actividades propias de otras áreas.

Mercadeo, por ejemplo, que diseña el producto y se encarga de preguntarles a los clientes sobre sus gustos y preferencias, también debe garantizar que el producto se venda y distribuya en de la mejor manera y, por supuesto, promocionarlo para que los clientes sepan dónde encontrarlo. Por último, está la producción, donde las ideas toman forma física. Esta función tratará de hacer que el producto final sea lo más parecido posible a los ideales que se tenían contemplados en los planes; es decir, que las ideas se materialicen de los más cercano a como son concebidas.

5.1.1. Identidad corporativa

Misión

“Elaborar helados artesanales de café y sabores innovadores que resalten la calidad de los productos nicaragüenses, ofreciendo experiencias que deleiten a los clientes mientras apoyamos a productores locales y cuidamos el medio ambiente.”

Visión

“Convertirnos en la heladería artesanal reconocida por el sabor de café en sus helados y excelencia en la experiencia, expandiendo nuestra presencia en la capital en los próximos 3 años.”

Valores Corporativos

Calidad artesanal: Uso de ingredientes frescos, naturales y de primera.

Sostenibilidad: Respeto ambiental y apoyo a cafetaleros con prácticas responsables.

Pasión por la experiencia: Ofrecer un ambiente acogedor, creativo y memorable.

Transparencia: Operación ética y relaciones confiables con clientes y socios.

5.1.2. Aspectos Legales

En el marco jurídico nicaragüense, la clasificación más adecuada para Frosty Flavors es la correspondiente al sector “**Comercio, Restaurantes y Hoteles**”, dado que su actividad económica principal consiste en la elaboración y venta directa de helados artesanales para consumo inmediato⁷. Esta ubicación se fundamenta en lo establecido en el Código de Comercio de Nicaragua (Ley 561, Art. 3), que define como actos de comercio la provisión de alimentos y víveres destinados al consumo del público, encajando de manera directa con la naturaleza del negocio.

SECTOR DE ACTIVIDAD

1. Agropecuario.
 2. Pesca.
 3. Minas y Canteras.
 4. Industria manufacturera.
 5. Industria sujeta a régimen especial.
 6. Micro y pequeña industria artesanal y Turística nacional.
 7. Electricidad; Gas y Agua; **Comercio, Restaurantes y Hoteles;** Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.
 8. Construcción; Establecimientos Financieros y Seguros.
 9. Servicios Comunales, Sociales, y Personales.
 10. Gobierno Central y Municipal.
-

Fuente: Asamblea Nacional, (Acuerdos Ministeriales, 2024)⁸.

Es importante aclarar que Frosty Flavors NO podría ubicarse bajo la categoría de “Micro y Pequeña Industria Artesanal y Turística Nacional” (le beneficiaría porque el salario mínimo es menor en este sector); porque los salarios de los trabajadores se regulan por sector económico (Ley del Salario Mínimo), y en la práctica, la mayoría de los negocios de alimentos y bebidas son tratados en el sector comercio, hoteles y restaurantes. Esto implica que, para efectos legales laborales, Frosty Flavors debe pagar el salario mínimo

⁷ . Esta clasificación, además, asegura el cumplimiento del principio constitucional consagrado en el Artículo 82 de la Constitución Política de Nicaragua, que garantiza el derecho a un salario justo y conforme a la ley, evitando cualquier riesgo de incumplimiento laboral o fiscal.

⁸ Normas Jurídicas de Nicaragua. APLICACIÓN DE LOS SALARIOS MÍNIMOS APROBADOS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE SALARIO MÍNIMO.ACUERDO MINISTERIAL N°ALTB-02-03-2024, aprobado el 01 de marzo de 2024. Publicado en La Gaceta, Diario Oficial N°81 del 08 de mayo de 2024

de este sector, no el agrícola ni el manufacturero, ni el micro y pequeña industria artesanal. Como segunda razón, al ser un negocio que vende directamente al consumidor, sigue siendo un acto de comercio bajo el Código de Comercio (Ley 561). Por tanto, su registro y obligaciones son comerciales. Si bien su clasificación como microindustria artesanal y turística podría justificarse⁹, esta solo le sirve más para efectos acceso a beneficios de programas de apoyo del INTUR y MIFIC o, quizás, algún beneficio fiscal; Pero no cambia su naturaleza de negocio comercial. La razón laboral es suficiente peso para evitar futuros inconvenientes tanto laborales como del cumplimiento de las principales obligaciones fiscales.

Ubicación de los salarios de la heladería dentro de los sectores económicos

La heladería artesanal Frosty Flavors se ubicaría dentro del sector comercio, restaurantes y hoteles, específicamente en la subcategoría de servicios de alimentos y bebidas. La relación laboral de sus trabajadores se rige por el sector comercio.

La Fundamentación legal y laboral se encuentra en:

1. Código del Trabajo (Ley 185): Art. 82 establece que el salario mínimo debe cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias. Art. 84 vincula los salarios mínimos a la actividad económica correspondiente.
2. Ley del Salario Mínimo (Ley 625): Define que los salarios mínimos se determinan por sector económico y que deben revisarse cada cierto período por la Comisión Nacional del Salario Mínimo.
3. Código de Comercio (Ley 561): Art. 2: considera acto de comercio la venta de mercancías elaboradas para el consumo. La heladería produce helados, pero con el fin de comercializarlos al consumidor, por lo que encaja como comercio y servicios.

⁹ La actividad principal no es la producción agrícola o industrial a gran escala, sino la elaboración artesanal y venta directa al consumidor final. Ahora bien, según el Código de Comercio de Nicaragua, las actividades de compraventa de productos, incluso transformados (helados a base de café), entran dentro del acto de comercio (Art. 2, inc. 3, Ley 561, Código de Comercio).

Principios legales aplicados

1. Principio de razonabilidad: ubicar a la heladería en el sector de comercio/servicios garantiza equidad frente a negocios similares (cafeterías, panaderías, restaurantes pequeños).
2. Principio de igualdad ante la ley: evita que Frosty Flavors se clasifique erróneamente en industria manufacturera o agroindustria, donde los salarios mínimos son distintos y las condiciones productivas más exigentes.
3. Principio de seguridad jurídica: garantiza claridad para inversionistas, trabajadores y autoridades laborales en cuanto a la aplicación de las normas.

Permisos y Registros Clave – Frosty Flavors

Tabla 8 Permisos y registros claves

Permiso/Registro	Institución responsable	Requisitos	Costo	Tiempo estimado	Beneficios
Patente de invención o modelo de utilidad	RPI ¹ del MIFIC ²	Presentar memoria descriptiva de la receta/proceso, comprobante de pago de tasas.	C\$5,500	6 – 12 meses	Derecho exclusivo de uso por 20 años, protección legal frente a imitadores, posibilidad de licenciar o franquiciar.
Registro Sanitario de Alimentos	MINSA ³	Inspección de planta o taller, análisis de laboratorio, manual de Buenas Prácticas de Manufactura, solicitud formal.	C\$3,000	1 – 3 meses	Legaliza la producción y comercialización de alimentos, permite vender a supermercados, hoteles y exportar.
Licencia de Funcionamiento Comercial	ALMA ⁴	Escritura de constitución, RUC, croquis del local, pago de tasas municipales.	C\$2,500	1 – 4 semanas	Permite operar legalmente en el municipio, acceso a servicios municipales y formalización del negocio.
Inscripción como MIPYME	MEFCCA ⁵	Registro del negocio, inscripción en la DGI, solicitud como microempresa.	C\$500	1 – 2 meses	Acceso a programas de financiamiento, capacitaciones, ferias nacionales e internacionales, beneficios tributarios.
Régimen de Cuota Fija	DGI ⁶	Ventas anuales menores a C\$1,000,000 y la solicitud de inscripción.	C\$300 ⁷	1 semana	Exoneración de IVA, menor carga tributaria, simplificación de trámites fiscales.

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación sobre los requisitos indispensables para iniciar el negocio (2025).

1) Registro de la Propiedad Intelectual. 2) Ministerio de Fomento Industria, y Comercio. 3) Ministerio de Salud. 4) Alcaldía de Managua. 5) Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. 6) Dirección general de Ingresos. 7) Pago mensual fijo.

El cuadro comparativo de permisos y registros clave fue elaborado tomando como referencia la legislación vigente en Nicaragua, en particular la Ley de Concertación Tributaria (Ley 822), las normativas del Ministerio de Salud (MINSa) en materia de inocuidad alimentaria, los lineamientos del Registro de la Propiedad Intelectual (MIFIC), y las disposiciones administrativas de las alcaldías municipales. Para construirlo se consideraron cinco elementos esenciales: tipo de permiso, institución responsable, requisitos básicos, costo aproximado, tiempo estimado de obtención y beneficios directos para la empresa.

La función del cuadro de registros y permisos claves, expuesto en la página anterior, es sintetizar de manera ordenada y clara la hoja de ruta legal y administrativa que Frosty Flavors debe seguir para operar dentro del marco normativo nicaragüense. Su utilidad radica en que permite identificar, en un solo documento, qué trámites son indispensables, cuánto cuestan, cuánto tiempo demandan y qué aportan en términos de legalidad y competitividad. Es evidente que algunos permisos cumplen una función de protección y exclusividad, como la patente de invención o modelo de utilidad, que asegura derechos exclusivos sobre la receta y el proceso productivo.

Otros cumplen una función de control sanitario y confianza del consumidor, como el Registro Sanitario otorgado por el MINSa, el cual es requisito indispensable para comercializar alimentos en supermercados, hoteles o incluso exportar. Adicionalmente, se incluyen permisos de funcionamiento municipal y tributarios, que permiten a la empresa operar formalmente, acceder a programas de apoyo a las MIPYMES, y beneficiarse de esquemas tributarios simplificados como la Cuota Fija.

Frosty Flavors: Tamaño y tipo de empresa

En este apartado se expone cómo se logra encuadrar a Frosty Flavors dentro de los tipos de empresas reconocidas en la legislación nicaragüense, y a la vez se muestra los elementos mínimos que se debe consignar en el acta de constitución. Para conocer el tipo de empresa se remite a la legislación mercantil. La normativa aplicable es principalmente el Código de Comercio de Nicaragua y la legislación complementaria¹⁰. Entre todas las formas jurídicas que se contemplan se opta por: sociedad anónima.

Sociedad Anónima (S.A.)

1. Mínimo 2 socios (accionistas).
2. Capital dividido en acciones libremente transmisibles.
3. Puede atraer inversionistas y crecer más fácilmente.

Es correcto indicar que la figura más usada para negocios que proyectan expansión es la sociedad anónima. Sin embargo, esta no es la razón por la que se ha escogido. En realidad, esta elección responde más a un motivo estratégico. Por ejemplo, también se puede señalar que una SRL también sería posible de aplicar, ya que grupo de inversores es pequeño. Sin embargo, no es apta si se piensa crecer rápido, en ese aspecto la S.A. es más flexible y competitiva para el sector.

Razones legales y estratégicas:

1. Permite atraer inversionistas en el futuro con facilidad mediante acciones.
2. Separa la responsabilidad patrimonial de los socios (solo responden hasta el capital aportado).
3. Da mayor formalidad y credibilidad frente a bancos, proveedores grandes, y posibles franquicias o alianzas.
4. Se adapta a la visión de crecimiento (de local artesanal a marca expandida).

¹⁰ El Código de Comercio en Nicaragua tipifica la existencia de 4 tipos de sociedades mercantiles bajo las cuales se pueden hacer negocios:

- Sociedad en nombre colectivo (Compañía de Responsabilidad Limitada)
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad en comandita por acciones.

Los elementos que debe contener, De acuerdo con el Código de Comercio, el Acta de Constitución de Frosty Flavors S.A. el acta debe incluir:

1. Denominación social → Ejemplo: Frosty Flavors, Sociedad Anónima (S.A.).
2. Objeto social → La elaboración, producción, distribución y comercialización de helados artesanales y productos afines.
3. Domicilio social → Ejemplo: Managua, Nicaragua (puede especificarse Altamira).
4. Duración de la sociedad → Puede ser indefinida o por un plazo específico.
5. Capital social → Monto inicial, dividido en acciones nominativas.
6. Accionistas → Nombres completos, generales de ley, y el capital que aporta cada uno.
7. Órganos de administración → Designación de la Junta Directiva y el Representante Legal.
8. Regulación de utilidades → Cómo se distribuirán las ganancias.
9. Disolución y liquidación → Procedimientos en caso de cierre.
10. Cláusula de aceptación de las leyes nicaragüenses → Reconocimiento expreso de que se regirá por el Código de Comercio y demás normativas aplicables.

El acta se firma ante notario público, se inscribe en el Registro Público Mercantil y posteriormente se gestiona el RUC (Registro Único de Contribuyente) en la DGI y la licencia municipal. En síntesis, Frosty Flavors debe constituirse como una Sociedad Anónima (S.A.), por su proyección de crecimiento, su necesidad de legitimidad ante bancos y socios, y porque brinda seguridad jurídica al limitar la responsabilidad de los accionistas.

Régimen de Cuota Fija de Frosty Flavors

Frosty Flavors puede inscribirse en Cuota Fija si sus ingresos no superan C\$1,000,000 anuales, gestionándolo directamente en la DGI. No debe cobrar IVA bajo este régimen. Pero si el negocio crece y supera el límite, debe pasar al régimen general, donde ya está obligado a cobrar y declarar IVA.

- Está regulado principalmente por la Ley de Concertación Tributaria (Ley 822) y sus reformas.
- Es un régimen simplificado de tributación creado para pequeños contribuyentes (microempresas o negocios de subsistencia).
- Aplica a personas naturales o jurídicas con ingresos brutos anuales menores o iguales a C\$ 1,000,000 (un millón de córdobas).
- La DGI (Dirección General de Ingresos) establece una cuota mensual fija según el tipo de actividad (por ejemplo: pulperías, comedores, fritangas, barberías, etc.).

Obligaciones de Frosty Flavors al optar como régimen simplificado de Cuota Fija

1. Cumplir con el límite de ingresos brutos anuales (\leq C\$ 1,000,000). Si la proyección de ventas excede ese monto, automáticamente debe pasar al régimen general.
2. Clasificar como microempresa de servicios de alimentos/bebidas, que son actividades que pueden entrar en cuota fija, pero debe solicitarlo ante la DGI.
3. Trámite formal:
 - Presentar solicitud de inscripción o cambio de régimen en la DGI.
 - Probar que cumple con el tope de ingresos.
 - Declarar la actividad económica como micro comercio o servicio de alimentos (venta de helados artesanales entra en esta categoría).
4. Una vez autorizada, la empresa pagará una cuota mensual fija, sin importar el monto exacto de ventas (mientras no supere el tope legal).

Ventajas:

Uno de los beneficios del régimen de **Cuota Fija** es que los contribuyentes **no son responsables del IVA** (Impuesto al Valor Agregado).

Esto significa:

- No deben cobrar IVA a los clientes.
- No deben emitir facturas con desglose de IVA.
- Solo entregan comprobantes simples de venta (autorizados por DGI).

En cambio, en el **régimen general**, la empresa sí tiene que cargar IVA (15%) en cada venta y declararlo mensualmente.

Otras ventajas:

- Menor carga administrativa (sin declaraciones mensuales de IVA).
- Pago fijo predecible.
- Facilita la formalización de pequeños negocios.

Limitaciones:

- Límite para el total de ingresos percibidos (C\$ 1,000,000/año).
- No permite acreditar IVA en compras (por ejemplo: si comprás insumos con IVA, no lo podés recuperar).
- Puede dar mala imagen ante clientes grandes, porque las facturas de cuota fija **no acreditan IVA** para deducciones de sus empresas.

5.2. Análisis del entorno.

5.2.1. Diamante de Porter

DIAMANTE DE PORTER – FROSTY FLAVORS

El Diamante de Porter está adaptado al proyecto Frosty Flavors, con base al entorno económico de Nicaragua y las condiciones reales del sector heladero artesanal. Ahora bien, es necesario explicar que el modelo -del Diamante de Porter (Porter, 1990)- es esencialmente cualitativo, ya que describe cómo los factores nacionales interactúan para generar ventajas competitivas. En investigación aplicada -como es el caso de este trabajo-, a veces resulta imprescindible realizar una traducción de estos factores a valores numéricos mediante escalas de medición ordinales, las cuales permiten una evaluación sistemática, comparativa y replicable. Es así que se da la oportunidad de usar la escala tipo Likert¹¹. En síntesis, el diamante de Porter se emplea en conjunción con una escala de este tipo porque esta metodología transforma un modelo descriptivo en un instrumento de diagnóstico mixto (cualitativo–cuantitativo), sin alterar su fundamento teórico.

Resumen de los resultados de los ejes fundamentales

Eje del Diamante	Valor (1–5)
Condiciones de los factores	3.00
Condiciones de la demanda	4.25
Industrias relacionadas y de apoyo	3.50
Estrategia, estructura y rivalidad	3.75
Papel del gobierno	3.70
Oportunidades externas	4.30

Fuente: Elaboración propia (2025).

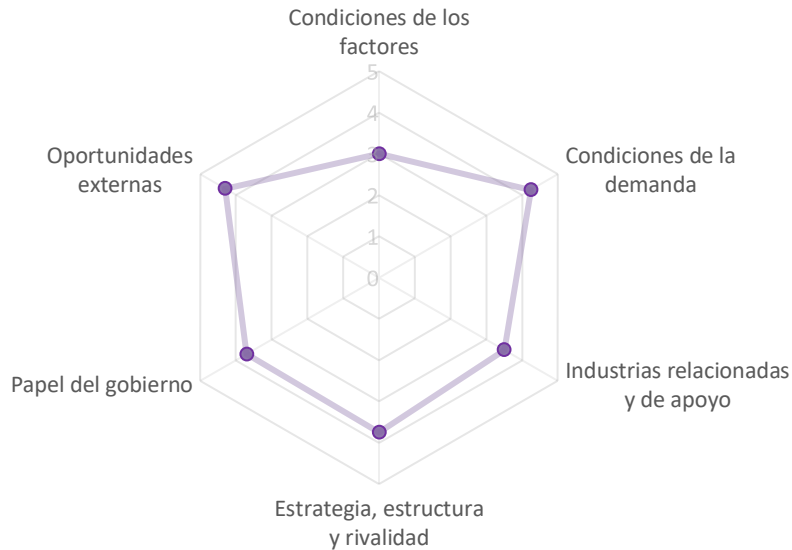
La escala se aplicó cualitativamente según datos del mercado nicaragüense:

- **Factores con 4 o 5:** representan fortalezas clave (por ejemplo, la demanda local creciente por productos artesanales).
- **Factores con 3:** denotan condiciones funcionales pero perfectibles (como innovación tecnológica o acceso a crédito).
- **Factores con 1 o 2:** señalarían debilidades estructurales (por ejemplo, ausencia de clústeres o de apoyo técnico especializado).

¹¹ Escala de valoración cuantitativa de observaciones cualitativas desarrollada por Rensis Likert (1932); es una de las herramientas más utilizadas para medir actitudes, percepciones y valoraciones subjetivas.

Diamante de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter son: la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.



Fuente: Elaboración propia (2025).

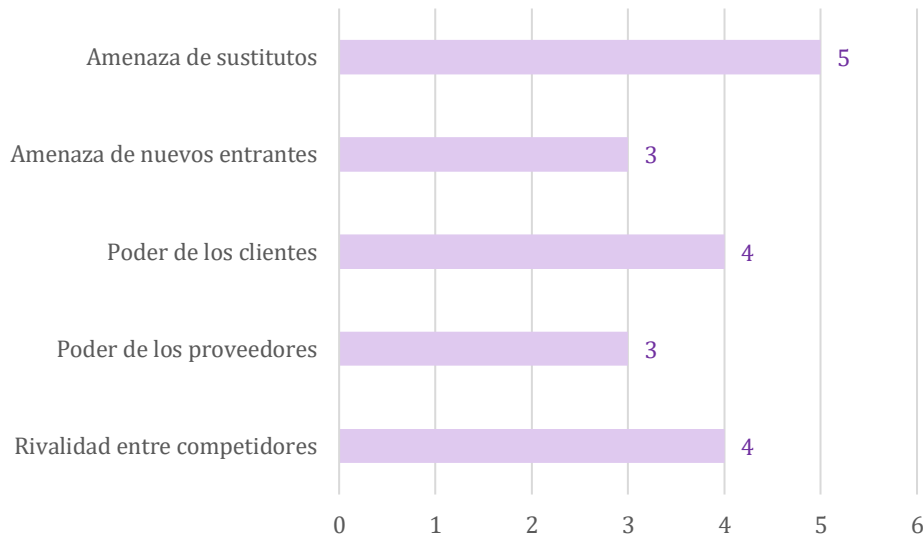
El gráfico del diamante es, en esencia, el de tipo radar y muestra un rombo equilibrado, pero con expansión visible en los ejes de demanda y oportunidades externas, indicando las puntuaciones resultantes en las variables del mercado analizadas. El área total cubierta refleja una competitividad media-alta (3.8/5), coherente con un emprendimiento en crecimiento, introductorio para este caso. El entorno competitivo de Frosty Flavors es sólido y con alto potencial de crecimiento, especialmente si la empresa consolida alianzas estratégicas y aprovecha las tendencias del mercado gourmet y artesanal. El gráfico evidencia una ventaja marcada en la demanda y en las oportunidades externas, mientras que las áreas de innovación y financiamiento requieren fortalecimiento para mejorar la sostenibilidad a largo plazo.

Fortalezas principales: Demanda local creciente por productos naturales y diferenciados; Recursos naturales abundantes y de buena calidad; Estrategia empresarial sólida y con visión de expansión sostenible.

Debilidades o desafíos: Limitado acceso a financiamiento y tecnología avanzada; Carencia de clústeres o redes industriales formales en el sector.

5.2.2. Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico x: Evaluación según las Cinco Fuerzas de Porter – Evaluación con Escala Likert



Fuente: Elaboración propia (2025)

1. Rivalidad entre competidores existentes – 4 (Fuerte): La rivalidad es fuerte porque existen muchas heladerías artesanales, comercios grandes, franquicias y vendedores informales que compiten por el mismo consumidor. La diferenciación es clave: calidad, sabor, experiencia, ubicación y precio.
2. Poder de negociación de los proveedores – 3 (Moderado): Los proveedores de leche, crema, azúcar y frutas son varios, pero los precios pueden fluctuar por oferta agrícola y costos de producción. Hay capacidad de sustitución, pero no sin afectar la calidad.
3. Poder de negociación de los clientes – 4 (Fuerte): El cliente tiene múltiples opciones para elegir postres fríos. Cambiar de una marca a otra no le cuesta nada, por lo que su poder es alto. Buscan calidad, experiencia, sabor, precio y porciones atractivas.
4. Amenaza de nuevos competidores – 3 (Moderada): Las barreras de entrada son moderadas. Abrir una heladería requiere insumos, equipos de refrigeración, permisos sanitarios y recetas estandarizadas. Esto frena un poco la entrada, pero no la impide.
5. Amenaza de productos sustitutos – 5 (Muy fuerte): Los sustitutos del helado son abundantes: smoothies, granizados, frozen yogurt, raspados, batidos fríos, postres de cafetería, paletas, bebidas dulces. Esto hace que los consumidores cambien fácilmente hacia otros productos que también satisfacen la necesidad.

La industria presenta una presión competitiva alta, especialmente por:

- a. sustitutos muy fuertes,
- b. consumidores exigentes y con múltiples opciones,
- c. y rivalidad intensa.

Esto obliga a la heladería a mantener altos estándares, diferenciarse en sabor, experiencia y marca, y operar con eficiencia. La competencia en el sector de heladerías es intensa: existen heladerías artesanales, comerciales, franquicias internacionales, cafeterías que venden postres fríos y vendedores ambulantes. Muchos compiten por precio, ubicación o variedad de sabores. Esto obliga a diferenciarse en calidad, experiencia del cliente o innovación. Por otra parte, los principales insumos (leche, crema, frutas, azúcar, empaques) provienen de un número limitado de proveedores. Los precios suelen ser sensibles al clima y a la economía. No obstante, existen alternativas suficientes como para cambiar de proveedor si es necesario, aunque con cierto costo logístico. Además, el cliente puede elegir entre muchas opciones y cambiar fácilmente de una heladería a otra. Los consumidores comparan precios, calidad, tamaño de porción, variedad y experiencia general. Esto aumenta su poder de decisión y obliga a la heladería a mantener estándares altos. También destaca el hecho de que el mercado tiene barreras de entrada relativamente bajas: se puede abrir una heladería pequeña con inversión moderada y recetas estándar. Sin embargo, desarrollar sabores propios, obtener permisos sanitarios, adquirir equipos de refrigeración y sostener la cadena de frío sí representa una barrera que reduce la entrada indiscriminada. En síntesis, el helado compete directamente con una amplia variedad de postres fríos o dulces: raspados, gelatinas, batidos, smoothies, frozen yogurt, granizados, postres de cafetería y bebidas frías. Debido a que existen muchas alternativas para refrescarse o satisfacer el gusto dulce, la amenaza de sustitutos es elevada.

5.2.3. Uso del análisis FODA

Esta herramienta es fundamental para definir la formulación de los objetivos empresariales.

Tabla 9 Matriz de Objetivos estratégicos a partir del análisis FODA

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O1: Demanda insatisfecha en el mercado. ▪ O2: Sabor de café poco explotado por la competencia. ▪ O3: Inversión inicial relativamente baja. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D1: Seria inestabilidad política que, por su incidencia en la economía a través de la política pública y de las relaciones con el resto del mundo, es un serio potencial agravante de desempeño de la libre acción empresarial. ▪ D2: Fuerte competencia en la industria con alto nivel de calidad y posicionamiento.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ F1: Se cuenta con los activos para la elaboración de café. ▪ F2: Conocimiento del proceso productivo. ▪ F3: Comprobada calidad del producto. 	<p>F3 + O1</p> <p>Explotar las cualidades del helado de café para captar parte de la demanda insatisfecha del mercado.</p>	<p>F3 + D2</p> <p>Posicionar la marca utilizando el lenguaje popular y coloquial evitando confrontaciones directas con la fuerza de la competencia.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A1: Poco conocimiento sobre el comportamiento del mercado de helado. ▪ A2: Limitado entendimiento del entorno de los negocios y del funcionamiento de la administración estratégica empresarial. ▪ A3: Acceso a fuentes de financiamiento limitadas. 	<p>A1 + O1</p> <p>Realizar investigaciones sobre el comportamiento de la industria.</p> <p>O3 + A2</p> <p>Encontrar asesorías para superar las barreras de conocimiento del entorno empresarial para elaborar estrategias acertadas.</p> <p>O3 + A3</p> <p>Aprovechar los bajos costos de inversión utilizando los fondos disponibles para iniciar el negocio.</p>	<p>D1</p> <p>Mantenerse al margen de las agitaciones políticas.</p> <p>D2</p> <p>Efectuar ofertas de nicho de mercado dirigidas a captar parte de la demanda insatisfecha del mercado sin competir en el territorio de empresas mejor posicionadas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.3. Plan de Marketing

5.3.1. Benchmarking – Frosty Flavors

Objetivo del Benchmarking

Evaluar la posición competitiva de **Frosty Flavors** frente a heladerías y negocios similares, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y diferenciación en:

- **Producto** (calidad, variedad, innovación)
- **Precio** (accesibilidad, percepción de valor)
- **Plaza** (ubicación, canales de venta)
- **Promoción** (estrategias de marketing, fidelización)

Se identifican 3 tipos de competidores principales:

Tabla 10 Caracterización de la competencia

Tipo de competidor	Ejemplos (Nicaragua)	Características
Cadenas internacionales	<i>Baskin Robbins, Häagen-Dazs</i>	Precios altos, enfoque premium, ubicados en malls y zonas de alto poder adquisitivo. Variedad de sabores internacionales.
Cadenas nacionales consolidadas	<i>Kiss Me, Pops, Eskimo</i>	Amplia distribución, fuerte posicionamiento de marca, precios medios, cobertura nacional (supermercados, pulperías, heladerías propias).
Heladerías artesanales locales	<i>El Eskimo Artesanal, De Muerte Lenta, Gelato&Co, negocios de barrio</i>	Propuesta de valor basada en lo artesanal, sabores innovadores, menor escala, enfoque en experiencia y cercanía.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 11 Matriz del perfil de los competidores locales directos — frosty flavors

Factores Competitivos	Peso (%)	Eskimo	Pop's	Heladería Artesanal La Fuente
Calidad del producto	0.2	3 (0.60)	4 (0.80)	4 (0.80)
Precio accesible	0.15	3 (0.45)	2 (0.30)	3 (0.45)
Variedad de sabores	0.1	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.30)
Ubicación y acceso al punto de venta	0.1	5 (0.50)	4 (0.40)	3 (0.30)
Imagen de marca	0.1	5 (0.50)	5 (0.50)	3 (0.30)
Innovación en productos (sabores, textura)	0.1	3 (0.30)	4 (0.40)	3 (0.30)
Servicio al cliente	0.1	3 (0.30)	4 (0.40)	3 (0.30)
Promoción y publicidad	0.1	5 (0.50)	4 (0.40)	2 (0.20)
Sostenibilidad / Producción artesanal	0.05	2 (0.10)	3 (0.15)	4 (0.20)
Capacidad de distribución	0.05	5 (0.25)	5 (0.25)	2 (0.10)
PONDERADO Total	1	4.2	4	3.25

Fuente: Elaboración propia (2025)

La matriz refleja que Eskimo mantiene una posición competitiva sólida (4.20) gracias a su amplia distribución, presencia de marca consolidada y capacidad publicitaria. Pop's también conserva una posición fuerte (4.00) debido a su imagen premium y variedad, aunque con precios menos accesibles. Finalmente, Heladería Artesanal La Fuente (3.25) tiene un enfoque más local y limitado, con menor posicionamiento, aunque conserva buena reputación en calidad.

Tabla 12 Cuadro Comparativo – Benchmarking de Frosty Flavors

Variable	Cadenas internacionales	Cadenas nacionales	Heladerías artesanales locales	Frosty Flavors (proyecto)
Producto	Variedad global, recetas importadas, imagen premium.	Estandarización y volumen, sabores clásicos.	Recetas personalizadas, uso de insumos locales.	Helados artesanales con diferenciación por sabores únicos y producción controlada (pasteurizadora). Valor agregado: identidad local.
Precio	Alto (C\$ 90 – C\$ 150 por porción).	Medio (C\$ 40 – C\$ 70 por porción).	Medio-bajo (C\$ 35 – C\$ 60).	Competitivo (C\$ 40 – C\$ 60 por porción de 360 ml), accesible y rentable.
Plaza	Centros comerciales, exclusivos.	Alta cobertura en puntos de venta y distribución.	Locales propios o pequeños cafés.	Ubicación estratégica (ej. Altamira – Managua), con proyección a expandir vía delivery y eventos.
Promoción	Marketing global, imagen aspiracional.	Campañas masivas (radio, TV, redes sociales).	Promoción local, boca a boca, redes sociales.	Marketing digital dirigido (Instagram, TikTok, Facebook), storytelling artesanal, promociones estudiantiles y turísticas.
Capacidad productiva	Alta (industrial).	Muy alta (planta nacional).	Limitada.	Media: 200–250 porciones/día, capacidad de crecer con inversión en equipos.
Almacenamiento	Industrial, ilimitado.	Congeladores industriales.	Limitado por espacio y recursos.	Freezers eficientes A+ con capacidad de almacenamiento diario ajustada a la demanda.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Hallazgos del Benchmarking

- **Oportunidad de mercado:** existe un **espacio intermedio** entre lo **industrial estandarizado** (Pops, Eskimo) y lo **premium internacional**, donde Frosty Flavors puede ofrecer calidad artesanal a precios accesibles.
- **Fortaleza diferenciadora:** el uso de equipos semiindustriales y pasteurizadora garantiza calidad higiénica y consistencia, lo cual no siempre tienen heladerías artesanales de barrio.
- **Riesgo competitivo:** cadenas nacionales dominan la distribución y tienen economías de escala que permiten reducir costos.
- **Ventaja competitiva:** el **valor cultural y turístico** de una heladería artesanal en Nicaragua, que puede posicionarse como experiencia gastronómica local, además de negocio alimenticio.

Recomendaciones estratégicas extraídas del benchmarking

1. **Diferenciarse por identidad local** → sabores con frutas tropicales nicaragüenses (mango, jocote, pitahaya) para competir frente a lo internacional.
2. **Posicionarse como artesanal-accesible** → helado premium a precio medio (no competir en lo barato, sino en lo justo).
3. **Aprovechar marketing digital** → contenido visual y narrativas de “hecho en Nicaragua con pasión”.
4. **Buscar alianzas turísticas** → hoteles y restaurantes para colocar Frosty Flavors como experiencia nicaragüense.
5. **Plan de escalabilidad** → proyectar paso del régimen de **Cuota Fija** al **Régimen General** conforme crezcan ingresos, asegurando sostenibilidad fiscal.

Con este benchmarking, Frosty Flavors queda ubicado como heladería artesanal emergente con potencial de crecimiento y diferenciación frente a cadenas nacionales e internacionales.

5.3.2. Perfil del Consumidor objetivo

Gustos del Consumidor

Preferencias en la base del helado:

En este Ítem, la muestra (por observación) demostraron tener muy poco conocimiento sobre las bases sobre la que se elaboran y texturizan los helados. Solo 7.9% de los encuestados demostraron tener conocimiento al respecto. Así pues, en términos generales y en definitiva prefieren los helados a base de leche (78.15%).

Tendencias

Los lugares preferidos para comprar un helado son los centros comerciales. La mayoría de las personas encuestadas admiten desconocer heladerías cercanas, y adquieren sus helados en distribuidoras secundarias, es decir, donde se comercializa de todo tipo de productos, como súper mercados o mini supermercados. Ahora bien, el 53% de los participantes están dispuestos a visitar heladerías para adquirir el producto o consumirlo directamente ahí sí, y solamente si, la atención es rápida, amable y con un buen ambiente.

Preferencias

Dejando al margen la base que compone al helado, ya sea agua, leche (grasas) o frutas, y, dejando fuera los gustos por la larga fila de sabores y mezclas, se da por hecho que los consumidores prefieren los helados de leche; dentro de la base que los compone, 78.15% prefiere que sean de leche, 21.9% que sea de yogurt, y al resto le resulta indiferente. En cuanto al tipo de helados, una buena parte prefiere los helados a las paletas (61.25%). Ahora, respecto a la explicación de sus preferencias, e entiende que la distribución de preferencias obedece percepción preconcebida que la gente tiene de los helados. Así, por ejemplo, se mantiene una creencia de que el yogurt es más saludables que los helados “normales” (ya que tampoco entienden bien la clasificación de los helados). Sin embargo, una parte considera cualquier helado en consumo frecuente y grandes proporciones perjudica la salud.

5.3.3. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas concretas de este proyecto se sustentan en el sabor y la innovación de la combinación del helado con el café. Por otro lado, la competitividad de la empresa está en su capacidad productiva para atender pedidos grandes de ser necesario y mantener la calidad del producto. También, en el desempeño de la actividad empresarial y en la planificación del trabajo para alcanzar los objetivos y atender las exigencias del mercado.

En resumen, la competitividad se condensa en los siguientes ejes de acción:

1. Diferenciación

- a. Producto con sabor único al combinar diferentes sabores tradicionales del helado con el café. Este punto ofrece diferenciación. En este aspecto el café se vuelve el punto distintivo del helado Frosty coffe, lo cual (como elemento diferenciador) es un excelente referente para lograr un buen posicionamiento.

2. Desempeño

- a. Precios accesibles por un helado de excelente sabor.
- b. Organización productiva y orientada a la solución de problemas empresariales.

Sustitutos

Entre los principales del helado de leche se encuentran:

- Yogures...principal exponente: Moyo.
- Gelatinas...principal exponente: gelatinas Gelifrutas.
- Granizados...principal exponente: Eskimo, seguido muy de cerca por Dos Pinos.

Competencia

En caso de la competencia directa en el mercado, el producto de que ofrece esta empresa es el sustituto de los helados mejor posicionados. Por ejemplo, son los helados frosty los que se presentan en el mercado como sustitutos de los helados eskimo, dos pinos y pops.

5.3.4. Presentación del producto

Tipografía

La importancia de la composición de un texto radica en un solo fin: el de invitar a su lectura. Ahora bien, lo que se pretende mostrar es el nombre de la empresa, la marca y un slogan. Por tanto, la legibilidad del mensaje (es crucial para lograr su capacidad comunicativa. Con este objetivo a cumplir, se eligió una fuente elegante para exponer el producto, la marca y a la empresa.

Fuente: Hihgest Dafon

Tamaño: 36

Justificación: Se optó por esta fuente por la disposición de las letras. Además, su estilo se asemeja al de los letreros y rótulos de las heladerías de los años 30 en Estados Unidos.

Slogan

Construir un slogan resalta la calidad de un producto haciendo hincapié en sus beneficios. Para este caso se trata de resaltar la característica de valor del helado, el café como ingrediente de sabor principal. Cuando tiene buen impacto, el consumidor que busca dichos atributos y pensará en la marca. De manera que sirve para posicionar la marca y como identidad fresca del producto.

Escrito con la tipografía seleccionada, el slogan que completado de la siguiente manera:

“Elado dulce del Café”

Ilustración 5 Eslogan

La idea central es transmitir que, como el café es el punto central del helado, puede tener un lado dulce ya sea solo o acompañado por otros sabores procesados como helado.

Colores

De acuerdo con los estudios de mercadeo y las teorías del comportamiento del consumidor, los colores juegan un papel relevante al momento de promocionar la marca del producto. Tomando en consideración los datos ofrecidos por la teoría de marketing los colores escogidos de forma intencional son el café por la conexión instantánea con el sabor base de los helados, el rosado por su cualidad llamativa y el celeste por su correspondencia con la emoción felicidad.

Logotipo/tipografía/isotipo/imagotipo



PALETA DE COLORES:



La imagen diseñada es un isotipo. Es una taza de café gourmet que representa al café como es tradicionalmente expuesto. Sin embargo, en este caso particular, la empresa asocia un lado poco convencional del café. Y es que, el helado es un producto percibido en una orientación juvenil, infantil. En combinación con el helado, el café se vuelve dulce y asequible, se expone un lado de él que casi no se aprecia por parte del público más joven. Así pues, dados los resultados del estudio de la demanda de mercado, el producto se orienta más a la familia y al público joven. Por esta razón, se le agrega el color naranja (felicidad) y una carita sonriente y amistosa.

Recipiente

El producto final se coloca en envases plásticos para postres con capacidad de almacenar 8 onzas. En estos recipientes se estampan pegatinas con el nombre de la marca, las correspondientes etiquetas de sabor y características nutritivos de los ingredientes utilizados, como dicta la ley.



Etiqueta

Etiqueta de Logo de la Marca



Información Nutricional	
Tamaño de la porción: 118 ml Porciones por envase: 1	
Cantidad por porción Energía (calorías) / 838 kJ (200 Cal) Energía de la grasa (Calorías de la grasa) / 251 kJ (60 Cal)	
	% Valor Diario*
Grasa total 7 g	11%
Grasa saturada 5 g	25%
Ácidos grasos trans 0 g	
Ácidos grasos monoinsaturados 2 g	
Ácidos grasos poliinsaturados 0 g	
Colesterol 15 mg	5%
Sodio 150 mg	6%
Carbohidratos totales 30 g	10%
Azúcares 15 g	
Proteína 4 g	8%
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías).	

Etiqueta de Información

La etiqueta de información del producto muestra variantes en colores del logotipo en correspondencia al sabor que se combina con el frosty de café. Además, en la parte superior del imago tipo se agrega el nombre del producto y la respectiva combinación de sabores.

5.3.5. Mezcla (mix) de marketing

Producto

El producto, en términos simples, es un helado. Pero el factor innovador del producto es su combinación de sabores. El helado tiene un sabor principal el cual es el café. Este se mezcla con un sabor secundario para completar la fórmula y así crear un Frosty. Además, esta combinación y su sabor es un elemento que los clientes pueden considerar como aporte de valor del producto. Los sabores iniciales de la marca serán tres:

1. Chocolate
2. Vainilla
3. Galleta

Ilustración 7 Instrumentos promocionales



Los otros dos sabores añadidos al helado base de café (chocolate y vainilla) se promocionarán para comercializarlos un tiempo después de afianzado el helado y la idea de que la base del helado es el café

Estrategia de Precio

La estrategia seleccionada para definir el precio proviene de la valoración de los costos de producción. En este caso no se pretende aproximar el precio del Frosty a los precios de la competencia, aunque si se toman en consideración. Esto se definió así porque se desea colocar al producto con elementos diferenciadores que justifique el precio asignado.

Precio del helado

Producto: Frosty (Helado de café)

Precio unitario: C\$79.00

Plaza

La estrategia de la plaza consiste en considerar qué modalidad de distribución se llevará a cabo. Se decidió aplicar los siguientes enfoques:

- Ubicación del punto de venta: Para elegir la ubicación se consideraron factores como la relación costo beneficio, la afluencia de personas, el tráfico vehicular y la estimación de la demanda potencial del sector con base a la densidad poblacional promedio y los ingresos medios del sector. Además, dado que se trata de un espacio físico, se escogió un lugar con buena visibilidad, fácil acceso, de estructura adecuada (buena iluminación, parqueo y disposición de productos, etc.): Plaza Altamira - de donde fue la Vicky 1 1/2 abajo
- Canal directo: se venderá directamente los productos a los clientes que se encuentren en las condiciones de acercarse al local, en este caso el mismo que será donde se elaboren los helados; sin necesidad de que exista un intermediario.

Instrumentos Promocionales

Descuentos: Descuentos del 30% en la venta de los primeros 100 helados.



Rifas y actividades participativas de interacción con la marca. Además, participas en la rifa de atractivas gorras y camisetas temáticas Frosty.

Tabla 13 Matriz de Oportunidades en el entorno externo e interno:

OPORTUNIDAD	TÁCTICA	CONCEPTO
Introducir un servicio o producto nuevo	Precios de introducción	Descuentos especiales a los 10 primeros clientes durante las primeras semanas.
Incrementar la penetración en el mercado.	Descuentos, regalos.	Por la compra de un producto, se entrega un cupón de descuento del 25%; estos pueden ser acumulables hasta el 50%.
Disminuir las situaciones de fuerte competencia	Monitorear e igualar los precios, descuentos o regalos de la competencia.	Igualar los precios, descuentos o regalos de la competencia.
Superar bajas graduales de las ventas de garantía adicional	Realizar un Concurso de venta, entre los ejecutivos	Premios semanales a los vendedores con los mejores cumplimientos promedios de garantía adicional.
Relacionar con un día feriado o una celebración cívica	Feria de precios rebajados	Realizar descuentos en determinadas categorías por fechas especiales
Fidelización de clientes y alianzas estratégicas.	Acumula puntos gélidos, en la compra de cierta cantidad sostenida, se otorgarán descuentos o productos especiales al cliente que cumpla con los criterios.	Productos gratis, cortesías en otros productos (derivados de alianzas con otras entidades).
Atraer nuevos clientes	Recomienda a un amigo	Aplicar regalos o participación en rifas de artículos especiales por recomendar a un amigo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.3.6. Estrategia de comunicación

Objetivos de la Publicidad

Mostrar a los consumidores de helados a los helados Frosty como una nueva opción en el mercado, deliciosa y asequible.

Contenido del Mensaje Publicitario

¿CON QUIÉN DEBE COMUNICARSE LA PUBLICIDAD?

La publicidad de la marca debe comunicarse con el segmento de mercado de personas de familia y/o jóvenes y niños entre las edades de 5 a 15 años.

CONCEPTO

- La nueva diversión sabe a café



Fuente: Elaboración propia (2025)

MECÁNICA

Por la compra de tu helado recibí:

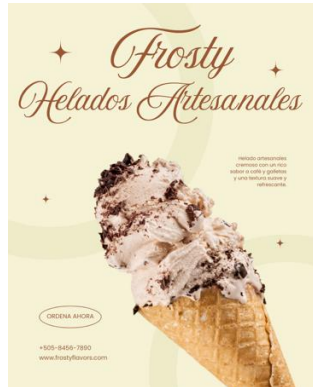
- Puntos gélidos cambiables por productos de regalo o helados.



Fuente: Elaboración propia (2025)

ÉNFASIS DEL PRODUCTO

- Helados Frosty.



Fuente: Elaboración propia (2025)

ÉNFASIS DE TEMPORADA

- Promoción de introducción



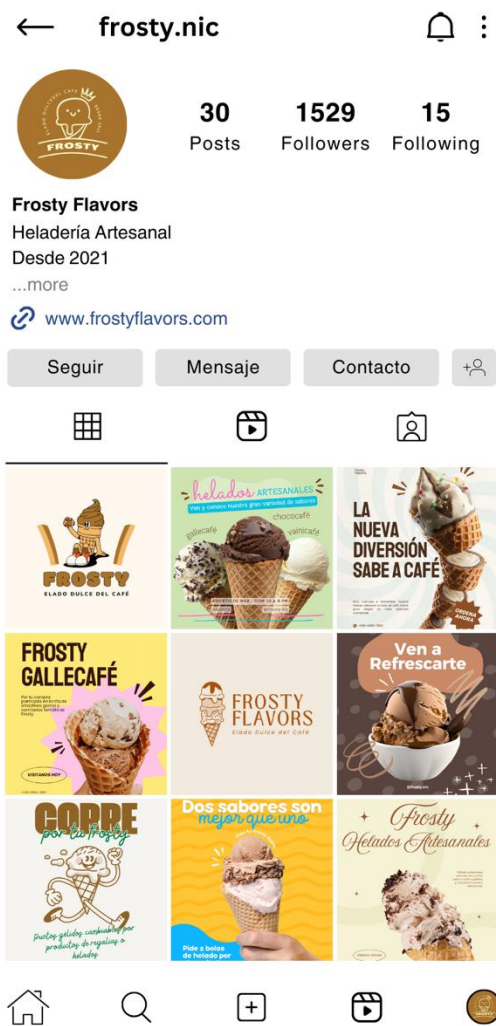
Fuente: Elaboración propia (2025)

OTROS ELEMENTOS QUE DEBE TRANSMITIR

- Los valores de la compañía expuesto de manera implícita.
- Colores de la marca y el nombre del producto.
- Comunica que el producto está en introducción.
- Transmitir alegría y facilidad de acceso.

Medios Publicitarios

De acuerdo con la encuesta y las muestras examinadas, las redes sociales se deben considerar como opciones de capital importancia para no tener que entrar a los terrenos de publicidad tradicional, que cuestan más y llegan a muchas menos personas, sobre todo tomando en consideración al público objetivo. Para esto se usa un “feed”, el cual se refiere a las imágenes empleadas para publicitar. Estas imágenes serán creadas/editadas mediante la plataforma Canva¹² por su factor práctico.



¹² Se trata de un software que funge para miles de usuarios a través de un sitio web. El software es de herramientas de diseño gráfico simplificado y fundado en el año 2012.

Presupuesto de publicidad

El enfoque central de este serán las visitas al perfil, lo que daría relevancia a la marca en el mercado para después convertir a estos usuarios en clientes potenciales, de poco a poco pasarlos a clientes fijos. Invirtiendo \$2.77 semanal (\$11 mensuales), se alcanza entre 1,300-2,000 usuarios que tienen intereses similares al producto ofrecido (datos ya comprobados en la plataforma de Instagram y Facebook). La producción de las imágenes y algunos otros materiales gráficos no tendría costo ya que las fotos a usar son producidas por los propios emprendedores/ directores de negocios quienes, además, saben usar y aprovechar las aplicaciones de edición; además, se puede apelar a sitios en línea que, pese a su rebajada categoría, por la relación costo beneficio, acaban siendo útiles (Por ejemplo “CANVA”). Con respecto a la producción de videos, esto requiere más producción y recursos. Dependiendo del tipo de material audiovisual que se realizará, se contratarán a personas que aparezcan en el video y/o objetos en específico que no sean parte del proyecto y que no estén asociados al producto para que sean un complemento del video. Ahora bien, los videos pueden prescindir de la aparición de personas y, en cambio, se pueden enfocar en el producto y el mensaje; es decir, en la identidad del producto.

Tabla 14 Presupuesto de Publicidad

PRESUPUESTO DE LA COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING Expresado en moneda extranjera (dólar estadounidense)		
Producción de materiales publicitarios para pauta en medios web		200.00
Producción de materiales para la web. Redes sociales.	200.00	
Exhibición de los productos		200.00
Estantes, accesorios o muebles especiales para la exhibición de los productos	200.00	
Artículos promocionales		100.00
Premios/ Regalos a los consumidores finales	100.00	
Literatura de los productos		150.00
Producción de folletos y manuales	100.00	
Producción de videos	50.00	
Demostraciones/de gustaciones		350.00
Eventos y actividades de BTL	250.00	
Desarrollo creativo de materiales gráficos	100.00	
Presupuesto total		1,000.00

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.4. Descripción del producto

La finalidad del plan de negocios consiste en explicar, de forma experimental, la elaboración del helado de café y galletas a partir de propiedades de un helado de leche, mediante distintos procesos de producción¹³. El proceso con el que se utiliza para fabricar el helado es el método artesanal; el cual, fue seleccionado por las ventajosas propiedades comparando procesos industriales que resultan ser más costosos.

El producto seleccionado es un helado de leche. Este tipo de helado pertenece a la clase más importante porque debe llevar una tasa mínima del 70% de leche integra. Esta fracción de leche proporciona un helado con una tasa de grasa del 2.4% y un contenido de extracto seco lácteo desengrasado del 6%. Sus características esenciales, de acuerdo con los resultados del análisis de muestras de helados de leche de diversos fabricantes recogidos en el mercado (1976-1992), se pueden resumir en:

- Extracto seco: 31%
- Grasa total: 3%
- Sacarosa: 15%
- Lácteo desengrasado: 13%

5.4.1. Materia prima

Leche entera fresca

La leche, al contrario que otras bebidas derivadas de vegetales, presenta una variedad nutricional muy rica porque contiene calcio, fósforo, magnesio, zinc, yodo, selenio y vitaminas A, D y del complejo B; presenta una cantidad muy alta de vitamina B12, matiza el profesor Gil.

¹³ Además, para completar este trabajo fue necesario realizar toda una investigación sobre fabricación de helado de café con galletas en donde se aplicó métodos artesanales de fabricación. El tipo de helado que se utilizó para tal fin es el de leche, ya que, se ajustó a diversos factores, fue el más conveniente para realizar esta práctica.

Ingrediente base del sabor (Café)

El consumo de café con moderación **repercute positivamente en nuestra salud**; no hay que perder de vista que en sí es de origen natural y tiene dos componentes tan importantes para nuestro bienestar, como la **cafeína** y los **antioxidantes**. De hecho, parece que a medida que avanzan las investigaciones aumentan sus ventajas, así que veamos cuáles son los **beneficios del café científicamente demostrados**.

Galletas

El consumo de galletas forma parte de una dieta equilibrada, gracias al aporte energético de sus macronutrientes, y a las vitaminas y minerales que contienen. La ventaja de las galletas es que su aporte energético es fácilmente modulable. Ello permite elegir la cantidad que se toma en cada momento. Por eso son ideales en solas o combinadas con alimentos: leche, yogures, quesos frescos, frutas, zumos, confituras o chocolate.

Crema dulce

La crema de leche es un derivado lácteo obtenido del proceso de centrifugado de la leche cruda. Su composición es en gran medida materia grasa, empleada en comidas saladas y dulces, por lo que es un alimento bastante popular. Es importante recalcar otros de los componentes nutricionales de la crema de leche, además de ácidos grasos, como el calcio, carbohidratos, proteínas y vitaminas A, D y del grupo B (B1, B2 y B12).

Estabilizador

Su viscosidad es la clave de su eficacia, ya que incrementa el tiempo de vaciado gástrico y prolonga la fase de absorción intestinal de grasas, carbohidratos y sodio, sin inducir a mala absorción. Además, las fibras de elevada viscosidad y las capaces de generar geles aportan una ventaja adicional: incrementan la sensación de saciedad, lo cual, posiblemente, en individuos obesos conduce a reducción de peso.

Azúcar

Es un producto usado tradicionalmente para endulzar bebidas y comidas, especialmente en la repostería. El más consumido es el extraído principalmente de la caña de azúcar el cual, a pesar de las crecientes alternativas, es el rey a la hora de sabor. Sin embargo, esta sustancia también se encuentra de forma natural en casi la totalidad de los alimentos, aunque no del mismo tipo, pues no está refinado.

Sal

Al ser un alimento rico en yodo, también ayuda a procesar los hidratos de carbono, fortalecer el cabello, la piel y las uñas. Entre las **propiedades nutricionales de la sal** común cabe destacar que tiene los siguientes nutrientes: 0,20 mg. de hierro, 29 mg. de calcio, 0,10 mg. de zinc y 8 mg. de fósforo.

5.4.2. Equipo de fabricación

Batidora cuasi industrial

Especialista para fruterías, restaurantes.

- Características: Potente capacidad de trituración de hielo, regulación de velocidad limitada, 7 velocidades con potenciómetro o dimer, motor de 26000 rpm 28000 rpm.
- Material: Vaso en policarbonato de alta resistencia, cuchillas en acero inoxidable, hojas de acero inoxidable.
- Capacidad: 3 litros y 2.2 litros
- Medidas: 3 litros: 33*32*57 cm, 2.2 litros: 24*24*54.7 cm.
- Funcionamiento: Eléctrico 110v 50hz.

Pasteurizadora

Estas marmitas están diseñadas para la cocción de todo tipo de productos y elaborados de carne y aves, así como arroces, pastas, verduras, etc. Disponen de una amplísima gama de equipos estándares, pero también pueden fabricar cualquier modelo a medida de las necesidades de los clientes.

Construcción:

- Fabricadas en acero inoxidable AISI304 – EN 1.4301. Opcionalmente, en AISI316 – EN 1.4401. Estructura robusta portante sobre cuatro o seis patas regulables en altura.
- Acabado satinado fino del interior del depósito de cocción, para evitar que se adhieran productos gelatinosos, azúcares, etc.

Freezer/congelador

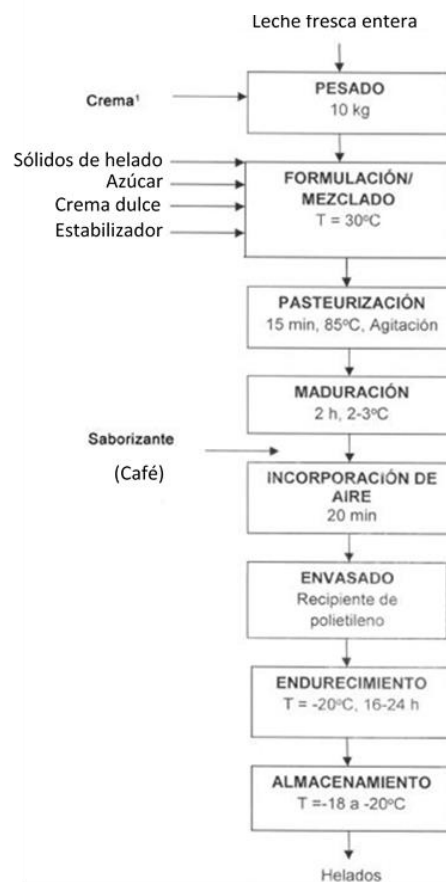
El congelador que se utilizó fue una de las mejores soluciones pensando y siendo conscientes del grado de consumo de energía. Características:

- Luz interior, con cerradura
- Aluminio en el interior
- Espesor del aislamiento: 90 mm
- Alta eficiencia: Clase A+
- Cesta interior para un cómodo almacenamiento.

5.4.3. Proceso productivo

El producto es un helado de elaborado artesanalmente. Ahora bien, pese a que la *fabricación industrial de helados*¹⁴ es la práctica más común, el proceso es metódicamente igual¹⁵. En los fundamentos teóricos (ver anexos) se abordó sobre los tipos de helados, en este punto del plan, lo que corresponde es mostrar el proceso de elaboración del tipo de helado seleccionado: helado de café con galleta. Este helado es del tipo “helado de leche” por lo tanto, el proceso básico de producción es el siguiente:

Ilustración 8 Proceso productivo



¹⁴ Durante la década de los años setenta y ochenta alrededor del 80% de helado consumido en Europa central era de fabricación industrial. La tecnología de elaboración de helados, los métodos de tratar la materia prima para obtener la mezcla a congelar hasta la consecuencia del helado terminado, es por tanto una tecnología principalmente industrial. **Fuente especificada no válida.**

¹⁵ La fabricación industrial de helados tuvo lugar primero en los Estados Unidos de Norteamérica, desde donde se ha difundido ampliamente en poco tiempo. Ello originó una marcada ventaja tecnológica de la producción americana del helado. Tales cambios en la industria definieron el proceso de fabricación del helado homogenizándolo, de tal modo que el proceso cambia minúsculamente en algunas de sus fases dependiendo del helado que se vaya a fabricar. Esto hace que el proceso para fabricar un helado básicamente sea el mismo, lo que cambia es su formulación y la dosis de ingredientes (Pérez, 2019).

Preparación de la mezcla

Las materias primas se depositaron a mano en la mezcladora. El repertorio de aparatos es una máquina de mezclado y una maquina pasteurizadora.

Mezclado

La mezcla de las materias primas inicia con las fases líquidas, ya que los componentes sólidos conviene disolverlos y, posteriormente, dispersarlos. Luego de eso se procedió al primer paso del mezclado, denominado como **Leche saborizada**; dentro de este paso se adicionó a la leche fresca (previamente calentada) los componentes sólidos que contiene el helado. Primeramente, se incorporó el Azúcar, el estabilizador (funciona como aglutinante) y la sal para proporcionar un resaltador de sabor y conservante. Posterior a esto adicionamos la grasa láctea (crema dulce). Una vez terminando de agregar, se introdujo en la batidora para terminar de mezclar.

Pasteurización

Es un método de calentamiento que destruye patógenos eventualmente presentes, reduciendo el número de estos considerablemente hasta una cifra admisible. Además, se inactivan enzimas capaces de provocar durante el depósito de los helados indeseables modificaciones del sabor. La industria fabricante de helados utiliza casi exclusivamente intercambiadores de calor de placas de funcionamiento continuo. Este consta de dos pesadas placas terminales (placa de cabeza y pie). Se trabaja bajo condiciones utilizamos una marmita a gas para realizar este proceso de saneamiento de la mezcla. Luego de realizar el proceso de mezclado, se utilizó una combinación exclusiva de tiempo-temperatura que se denomina **calentamiento intenso**, se introdujo la mezcla anteriormente denominada como leche saborizada, en la marmita a gas posterior a esto se esperó que la mezcla alcanzara una temperatura de 75-80 °C, con el propósito de eliminar cualquier microorganismo que contenga la leche y que sea perjudicial para la salud del consumidor.

Maduración

Luego de la pasteurización aplicamos un proceso de enfriamiento para impedir en lo posible el crecimiento de las bacterias sobrevivientes post pasteurización, se procedió a **saborizar** la mezcla en este caso el sabor que le dimos fue de café y luego dejamos reposar en un lapso de tiempo de 4-6 horas, hasta que llegue a una temperatura de 30 °C. Luego en un complejo de refrigerador se pudo a temperatura de 4 °C. Una vez llegando hasta este punto la mezcla esta ya dispuesta para proseguir en los últimos procesos.

Tratamiento de la mezcla para helados

Como cualquier establecimiento artesanal se ocupan pequeños congeladores de funcionamiento continuo, este tipo de helado contiene por término medio menos grasa y exhibe una menor “subida” que el de la industria.

Incorporación de Aire¹⁶

Por crecida se entiende el porcentaje de aire incluido en la fabricación del helado en la mezcla que ha de convertirse en éste. La cantidad de aire incluido se expresa referida a la cantidad mezcla. La introducción de aire mediante el batido fue un ingrediente necesario, porque sin él el helado sería demasiado denso, duro y frío. El aumento de volumen del helado efectuado durante el batido es frío (-12°C) se conoce como overrun. El aumento está referido al volumen de la mezcla que ingresa a la máquina antes de ser batida. Recapitulando lo explicado en los fundamentos teóricos, se entiende que el rango de overrun suele ser mayor en los helados cremosos que en los de fruta. Muchas veces presenta el margen de ganancia del producto: si el overrun es alto, la ganancia será mayor, pero se corre el riesgo de que el helado no tenga una buena conservación; en cambio si es bajo, el helado será duro y demasiado compacto, lo que reducirá considerablemente el margen de utilidad.

¹⁶ El proceso de incorporación de aire se conoce tradicionalmente como Overrun (Crecida).

5.4.4. Procedimientos de Comprobación

El análisis se llevó cabo al producto final tomando una muestra del lote (2 litros) producido. Estos datos se corroboran al contrastar los resultados obtenidos con los parámetros estándar del tipo de helado. Así pues, el helado de leche debe tener un porcentaje de overrun entre 60 y 70 por ciento. Por otra parte, el promedio de derretimiento de una porción deberá estar entre 8 y 12 minutos.

Descripción del proceso de comprobación:

Se toma una muestra para medir sus características y comparar sus datos con los parámetros estándares, los cuales están especificados en los datos de cada tipo de helado (ver marco teórico).

Primer proceso de comprobación: determinación de la crecida

Se elaboró una tanda de 2 litros. El peso total de la mezcla fue de 5.7gr y luego de aplicarle el procedimiento de batido, propio de la maquina sorbetera, se obtuvieron 3.43gr de helados. La determinación de la crecida se llevó a cabo correspondiendo con la siguiente ecuación:

$$\% \text{ de overrun} = \frac{(5.7 - 3.43)}{3.43} \times 100 = 66.18\%$$

Mediante este método de comprobación física se corrobora que el helado producido cumple con las especificaciones que caracterizan a un helado de leche. Puede comprobarse matemáticamente que el porcentaje de overrun está dentro del rango de aceptación del control de calidad (entre 60 y 70 por ciento).

Segundo proceso: Determinación del tiempo de derretimiento

El helado fue sacado del recipiente con una cuchara y se distribuyó de manera homogénea en un cilindro de vidrio, cuidando que no quedaran burbujas. Con base a las muestras de helado endurecido en almacenamiento (aproximadamente -15°C), se cortó 1 cilindro de 6cm de diámetro por 2.5cm de grueso, para una masa aproximada de 10 ± 5 gr. El cilindro se colocó en un tamiz de aperturas cuadradas de 2.5mm de ancho, el cual estaba suspendido sobre un beaker. Se registró el tiempo de derretimiento total del

helado, controlando la temperatura a 24-25°C (temperatura a condiciones ambiente), mediante un sistema de aire acondicionado. Se tomó 1 muestra para comprobar sus características elementales. La muestra de helado terminado preenvasado en un recipiente plásticos cilíndrico de superficie lisa de 103.5ml (3.5 onzas), fue llevada a una temperatura aproximada de -15°C durante las veinticuatro horas previas a la medición. Se mantuvieron a esta temperatura hasta el momento del análisis.

5.4.5. Higiene de la fabricación y manipulación del helado

La higiene, se encargó de conservar y cuidar la salud, de identificar, combatir y rechazar influencias masivas, especialmente las procedentes del medio en la que se desenvuelven la especie humana. En este tipo de caso se ocupó un sector de la higiene moderna llama higiene bromatológica cuyo objetivo es poner a los alimentos a salvo, desde su fabricación hasta su consumo, de todo tipo de impurezas (contaminaciones), sea por microorganismos, agentes químicos, parásitos o cuerpos extraños.

La fabricación de helado lleva con sigo ciertos riesgos que son propios de la fabricación artesanal. En primer lugar, los diversos alimentos utilizados en la elaboración de los helados pueden estar contaminados por microorganismos de todas clases. Los ingredientes como la leche son ricos en proteína y, como tal, ofrecen a microorganismos con alta exigencia, entre los que se cuentan la mayoría de las patógenas, la oportunidad para que se multipliquen rápidamente. También se trató de eliminar las influencias microbianas procedentes de los alimentos utilizados en la fabricación del helado, estos reciben el nombre de riesgos higiénicos **primarios**.

Todo este tipo de riesgos se fueron tratando mediante el proceso de pasteurización y se tuvo en cuenta el factor de un medio ambiente cuidado ya que esto influye de manera nociva sobre la calidad higiénica de los helados. Por último, el proceso de higiene y seguridad concluye con la seguridad de los productores. Al momento de elaborar el helado deben cumplirse ciertas normas para garantizar la seguridad de los que están manipulando y combinando los ingredientes.

Si bien, las principales normas de higiene se aplican para mantener la producción a salvo de agentes contaminantes, estas normas para el personal de mezcla son para mantener su salud e integridad física. El equipo de seguridad utilizado en la producción consta de:

- Malla para el cabello.
- Gabacha.
- Guantes.
- Mascarilla.

5.4.6. Duración del proceso productivo del helado

Según todo lo que se ha planteado hasta este punto, el proceso de fabricación de helado comprende 6 etapas: mezclado (mixing), pasteurización, homogenización, maduración, congelación con incorporación de aire (overrun) y endurecimiento. También, se tienen las actividades correspondientes al control de calidad. Estas se basan en 5 puntos críticos: pesaje, pasteurización (temperatura-tiempo), enfriado, medición del overrun, empaque, almacenaje en congelación ($-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ o menor). Por la literatura, un cronograma típico para lotes pequeños suele circunscribirse a:

1. Pesaje dosificación
2. Mezclado / disolución de azúcar y aditivos
3. Calentamiento / pasteurización
4. Enfriado rápido
5. Maduración (reposo)
6. Incorporación de sabor, frutas
7. Congelado + overrun (batido/aire)
8. Empaque
9. Endurecimiento (almacenaje en congelación)

El Proceso productivo para la fabricación de helados indica tiempos diarios efectivos de producción, considerando que no todo el turno está ocupado por producción pura (limpieza, preparación). La guía de producción artesanal también afirma que el overrun es esencial: la mezcla líquida se “infla” con aire durante la congelación, afectando volumen, textura y estabilidad del helado.

Tabla 15 Control de las actividades principales del proceso productivo.

tapa	Tiempo estimado por tanda	Comentarios
Pesaje / dosificación / mezcla	10 min	pesar ingredientes, disolver azúcar, estabilizante y mezcla base
Calentamiento / pasteurización	15 min	eleva mezcla a temperatura de pasteurización (por ejemplo 80 °C)
Enfriamiento rápido	10 min	enfriar a ~4-5 °C para maduración
Maduración / reposo	180 min	reposo con agitación leve
Agregado de sabor/frutas	5 min	incorporación de aromas, frutas, sabores
Congelado / batido con overrun	20 min	congelado con inclusión de aire y batido
Empaque	5 min	llenar moldes, sellar envases
Endurecimiento inicial / transición al freezer	30 min	precalentamiento al congelador o acondicionamiento

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tiempo total aproximado por tanda = **275 minutos (≈ 4 horas y 35 minutos)**

Ahora bien, para este proceso de producción se aplica el proceso establecido por (Pérez C. , 2019). Este autor implementó un método que logra reducir tiempos de ciertos pasos combinando etapas, por ejemplo, fusionando homogenización y maduración para ahorrar tiempo. La optimización de las actividades se resume en la siguiente tabla:

Tabla 16 Resumen de los tiempos de trabajo

Duración de los procesos expresados en minutos.

Etapa	Duración	Inicio	Fin
Pesaje / mezcla	10	0	10
Pasteurización	15	10	25
Enfriamiento rápido	10	25	35
Maduración	180	35	215
Agregado sabores	5	215	220
Congelado / overrun	20	220	240
Empaque	5	240	245
Endurecimiento inicial	30	245	275
Minutos totales	275		

Fuente: Elaboración propia 2025

5.5. Plan Financiero

Tabla 17 Plan de negocios

Equipo	Especificaciones principales	Precio (C\$)	Consumo (kWh/mes)	Energía (C\$/mes)	Observaciones clave
Batidora semi industrial	26000–28000 rpm, 7 velocidades, vaso policarbonato 2.2–3 L, cuchillas de acero inoxidable, 110V 50Hz	8,000.00	24.00	192.00	Ideal para trituración de hielo y mezclado de helados artesanales
Pasteurizadora	Acero inoxidable AISI304, acabado satinado, estructura robusta, depósitos 13–100 L (dependiendo del modelo)	47,000.00	50.00	400.00	Esencial para seguridad alimentaria y control de calidad en producción
Freezer clase A+	Aluminio interior, aislamiento 90 mm, luz interna, cerradura, cesta, alta eficiencia energética (200–300 L)	14,600.00	17.50	140.00	Conservación del producto terminado con bajo consumo eléctrico

Costo total de la inversión: 69,600.00

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis de costos y barreras de entrada al mercado (2025)

Todo plan financiero debe empezar mostrando el costo inicial, indicar cuánto es el monto que deben desembolsar los inversores para acceder a competir en el mercado. Tal como lo muestra la tabla, el costo total es de 69,600 córdobas; por su puesto, aquí también se incluyen una serie de elementos relevantes para el proyecto -además de los precios-. Esto incluye una justificación para la elección de cada equipo y el costo del consumo de energía (lo cual es vital para calcular el precio de venta y, por supuesto, a partir de este, calcular la proyección de la demanda y el resto de los indicadores económicos y financieros del proyecto). Además de los costos y la compra de activos fijos iniciales, hay una serie de gastos que -aunque no se recuperan- son necesarios para poder llevar a cabo el proyecto. Por ejemplo, los gastos de licencias, permisos, pago de impuestos y demás trámites burocráticos que se realizan en las oficinas administrativas de los diferentes ministerios e instituciones del sector público. Estos gastos se incluirán en su apartado correspondiente. Debido a que hay prioridades, se explica primero qué se hará con cada uno de esos equipos y que otros costos se derivan en la compra y, a posteriori, en la producción del helado. Es así como lo que debe especificarse en el siguiente punto es la capacidad productiva, pues es de esta capacidad que dependerá no solo el valor del producto, sino también la capacidad de pago (flujo de efectivo de la empresa). En este punto, la capacidad de la empresa se mide por dos dimensiones: LA PRODUCCIÓN Y EL ALMACENAMIENTO.

5.5.1. Especificaciones de la producción para definir el Punto de Equilibrio

El lote se obtiene a partir de **1 litro de leche**, que te rinde aproximadamente **1.8 litros de helado terminado** con aire incorporado (overrun ~35%). Cada contenedor de plástico contendrá una porción de helado equivalente a 360ml. Por tanto, con cada tirada productiva de helado, se obtienen 5 unidades de helado de 360ml (un poco más de 12 onzas) listos para venderse -ya sea en su presentación de cono o en su envase-.

Tabla 18 Tabla resumen sobre los rendimientos de producción

Equipo / Tamaño	Ración por tanda	Tandas/día (Capacidad)	Capacidad Productiva diaria (ración)	Freezer 200L	Freezer 300L
Pasteurizadora /13L	46.94 ≈ 47	10	470.00 unidades	375 (0.8 días)	563 (1.2 días)
Pasteurizadora /100L	361.11 ≈ 361	5	1,805.00 unidades	375 (0.21 días)	563 (0.31 días)

Fuente: Elaboración propia (2025)

*(entre paréntesis: número de días de cobertura del freezer para la producción diaria)

Análisis de cuellos de botella y batidora (3 Litros)

- **Batidora 3 L:**

- Para 13 L: cargas por tanda = $13 / 3 = 4.33 \rightarrow \approx 5$ cargas por tanda. Si cada carga toma 4 min $\rightarrow 5 \times 4 = 20$ min (dentro de 45 min): **no es cuello de botella.**
- Para 100 L: cargas por tanda = $100 / 3 = 33.33 \rightarrow \approx 34$ cargas/tanda. $34 \times 4 = 136$ min de mezcla secuencial \rightarrow **excede** el ciclo de 90 min \rightarrow **la batidora 3 L sería cuello de botella.**
 - Opciones: usar **2 batidoras de 3 L** (paralelizan y reducirían tiempo de mezclado a ≈ 68 min) o **una mezcladora industrial de mayor capacidad** (p. ej. 30–100 L) para que la preparación no retrase la pasteurización.

Implicaciones de almacenamiento (operativas)

- Con **pasteurizadora 13 L + freezer 200 L**, se logra producir 470/día, pero almacenar solo 375 raciones. Lo cual implica, **necesariamente, vender o rotar stock diario** o añadir espacio adicional al congelador.
- Con **pasteurizadora 100 L**, la producción (1,805/día) supera por mucho la capacidad del congelador 300L (563 raciones). Si se usa la pasteurizadora al máximo de sus capacidades, se requeriría **varios freezers** o logística de envío/venta inmediata para evitar exceso de inventario y pérdida de calidad.

Organización operativa

1. La pasteurizadora seleccionada tiene capacidad para trabajar con hasta 13 Litros, la batidora 3 Litros y el congelador (freezer) puede almacenar hasta un máximo de 300 Litros. Como resultado la producción total por día, suponiendo pleno empleo de los factores productivos, es de 470 unidades al día. Lo cual es suficiente para poner en venta durante un día y guardar algo de reserva, dejando el manejo logístico de la producción como escalable y manejable.
2. Es vital controlar tiempos de endurecimiento: si requiere 4 o 6 horas, es recomendable ajustar el stock y el funcionamiento del congelador porque el producto ocupa espacio durante el tiempo de endurecimiento.
3. Es posible servir el helado en contrataciones, como eventos (bodas, fiestas, convenciones, etc.). Para estos casos se debe calcular las tandas y tomar en cuenta la capacidad del congelador por demanda puntual de modo que se pueda evitar sobrecapacidad permanente.

Costo Marginal y Precio de venta

Tabla 19 Costos variables

COSTOS VARIABLES							
Ingrediente	Costo(C\$)	Unidad	Medida	Contenido	Estandarización (C\$)	Uso	C.Marginal (C\$)
Leche entera	48.00	1.00	litro (ltr)	1.00	48.00	1.00	48.00
Café	314.00	0.88	libra (lbr)	0.88	356.82	0.12	42.82
Azúcar refinada	40.25	1.00	libra (lbr)	1.00	40.25	0.18	7.25
Estabilizador	2,880.00	1.00	libra (lbr)	1.00	2,880.00	0.02	43.20
Crema dulce	249.00	1.00	libra (lbr)	1.00	249.00	0.25	62.25
Galleta	115.79	1.00	paquete (432gr)	1.00	115.79	0.07	8.11
Sal refinada	55.00	1.00	libra (lbr)	1.00	55.00	0.01	0.39
Envases	84.00	1.00	Paquete (12unds)	12.00	7.00	1.00	7.00
Cucharas	25.00	1.00	Bolsa (12unds)	12.00	2.08	1.00	2.08
Etiquetas	150.00	1.00	Paquete (25unds)	25.00	6.00	1.00	6.00
Agua potable	500.00	15.00	Metros cúbicos	3375.00	0.15	2.50	0.37
Energía	7.50	1.00	KWh	1.00	7.50	1.00	7.50
Transporte	100.00	1.00	Servicio	30.00	3.33	1.00	3.33
							C\$238.29

Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla de costos variables contiene los datos de los ingredientes del helado de café con galletas. La columna “Costo” expone los precios de cada ingrediente; por supuesto, algunos de los ingredientes no se usan en su totalidad durante la producción. Tampoco pueden comprarse por menos de la unidad en la que se venden y, si así fuera, es conveniente comprar el total del ingrediente y no solo una parte -porque, entonces, el costo sería mayor¹⁷. Las columnas “Unidad” y “Medida” exponen cuánto se obtiene de cada uno de los ingredientes cuando se compra¹⁸. La columna “Contenido” expresa cuánto se obtiene de cada unidad del ingrediente comprado y detalla si este se deriva en

¹⁷ Por ejemplo, el ingrediente Estabilizador: cada libra cuesta 2,880 córdobas. Pero, comprar menos de una libra significa aumentar el costo de oportunidad, es decir que se pagaría más obteniendo menos. Dado que el estabilizador no se usa por completo en una tirada, lo que no se use -que es la mayoría- quedará disponible para usarse en la producción de la siguiente tirada/tanda.

¹⁸ Por ejemplo, el ingrediente leche: la leche entera cuesta 48 córdobas cada litro, es decir, se obtiene una unidad en la medida litro (1 litro).

otra unidad de medida. Por ejemplo: las etiquetas se miden en paquetes y cada paquete está contiene 25 unidades. Ahora bien, un helado ya envasado usa solo una etiqueta, el costo de esa etiqueta, de esa unidad, es lo que debe tomarse en cuenta para definir el costo marginal del helado.

La columna “Estandarización” representa -justamente- la estandarización del costo proporcional a una unidad -marginalidad- (muestra los resultados del costo de cada elemento contenido en un envase mayor de cada ingrediente. Así, se mide el costo del ingrediente por unidad usada en el proceso productivo). Finalmente, la columna “Uso” indica la cantidad requerida de cada ingrediente para poder producir el helado en función de una tirada (tanda) para un litro de leche, con lo cual se podrá determinar no solo el rendimiento de cada litro de leche, pero también el costo de una unidad de helado Frosty en su presentación final (véase proceso de producción). Entonces, aunque el estabilizador cuesta C\$2,880 por cada libra comprada, solo se usa 0.02 libras por cada litro de leche, el cual es el que se utiliza como medida principal y así determinar su rendimiento -es decir, cuanto helado se produce por cada litro de leche-.

En definitiva, esta tabla proporciona el rendimiento marginal de cada ingrediente a fin de obtener el costo de cada unidad producida a partir de cada litro de leche y del uso concreto de cada uno de esos ingredientes. Así, si se multiplica el uso proporcional por “estandarización” del costo.

Mano de obra

Retomando lo indicado en la explicación del proceso productivo por tanda (tirada), esta toma aproximadamente 275 minutos; es decir, unas cuatro horas y media (4.5hrs.). ahora bien, el paso de maduración es largo y no consume supervisión constante; se puede hacer en paralelo con otras tandas si fuera necesario. La etapa final de endurecimiento tampoco requiere de actividad constante de parte del trabajador. Con lo cual, los tiempos de cada una no implican tiempo de trabajo efectivo y, por tanto, no deberían cargar todo ese tiempo como costo directo activo.

Tiempo de trabajo efectivo:

Minutos totales de la producción:	275
Maduración:	180
Endurecimiento final:	<u>30</u>
Tiempo (minutos) total de MOD Efectiva:	150

Las etapas de maduración y endurecimiento no incluyen mano de obra constante, solo supervisión, por lo que no se cargan como costo directo activo aquí. Esos 150 minutos (unas 2.5hrs. aproximadamente) son, en concreto, son los minutos efectivos de trabajo de las personas encargada de la elaboración del Helado. En esos 150 minutos, solo se requiere de la atención de un trabajador. El salario de los trabajadores se ubica, según el sector, en C\$10,913.54. Por tanto, solo se debe calcular el valor a estandarizado para definir su costo individual:

$$\text{costo de MOD} = \frac{\left(\frac{C\$10,913.54}{30}\right)}{8} = C\$45.47/hr$$

Como el trabajador estará supervisando o elaborando el helado durante un tiempo efectivo de trabajo que dura 2.5 horas, se tiene:

$$\text{Costo marginal de MOD} = C\$45.47(2.5) = C\$113.68/hr trabajada$$

Con el costo marginal de la mano de obra y el costo marginal de la materia prima, se puede tener el costo marginal total y definir a partir de este el punto de equilibrio y el precio correspondiente. Entonces, se tiene lo siguiente:

Costo marginal de la Materia prima:	C\$238.29
Costo marginal de la Mano de obra:	<u>C\$113.68</u>
Costo marginal de una tirada:	C\$351.97

Como resultado el proceso productivo se obtiene un total de 1.8 litros de helado a partir de 1 litro de leche y un overrun del 60%. Como cada contenedor de helado lleva 360ml, el helado producido rinde 06 porciones. Por tanto, se divide ese total del costo entre las unidades producidas, obteniendo así el costo variable unitario (costo marginal):

$$\text{Costo Marginal} = \frac{351.97}{06} = 58.66$$

Con este costo, se aplica la ecuación para calcular el precio fijando el margen de comercialización en 35%:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo variable unitario}}{1 - \text{margen de contribución}} = \frac{C\$58.66}{1 - 0.35} = C\$90.24$$

Si bien un margen del 25% es estable para un inicio, este supone ser un punto de partida muy bajo para los gastos y costos. Por tanto, el margen de contribución se estableció en 35%. Por otro lado, también es plausible bajar los gastos, o bien, los costos fijos para evitar que el precio se dispare. Con un margen de contribución del 35%, el precio aproximado sería C\$90.24; de este modo, no solo se contempla una ganancia mayor, también se contribuye a cubrir las metas de pago a través de objetivos de venta proyectados más realistas.

Ahora, respecto de las variables que componen esta ecuación, es importante observar que: primero, esos C\$58.66 de costo marginal de la Mano de Obra Directa sumándose con la Materia Prima, SI son el costo de venta por unidad a vender. Segundo, no incluye los costos fijos¹⁹ porque, obviamente, esos costos (que en realidad son gastos -no cambian en función de la cantidad de helados producidos), se emplean para determinar la cantidad de helados mínimos que deberán producirse para poder costearlos. Entiéndase que todo el proceso de estandarización, tanto de la mano de obra como de los insumos, se realiza con el propósito de conocer la capacidad resultante de la producción por unidad; y de este modo, conocer cuánto cuesta producir una unidad. Pero, también, conocer cuánto es el rendimiento de los insumos primarios (mano de obra y materia prima). Es decir, cuánto helado se puede hacer con esos insumos. Como se especificó previamente, el rendimiento de los insumos es de 06 unidades.

¹⁹ El punto de equilibrio emplea los costos fijos (o gastos). En ese punto se detalla a profundidad no solo el funcionamiento teórico de esta herramienta, también cómo funciona para este proyecto. Los costos fijos, al no cambiar con las unidades producidas, se usan para orientar y definir la cantidad mínima de producción. Sus elementos (o componentes) no se deben emplear como parte del costo marginal, pues no participan ni siquiera de forma indirecta en la producción (no forman parte del proceso productivo...)

Financiamiento

Acceder a todo ese capital no es sencillo. Para poder alcanzar el capital sin pasar por el largo plazo del ahorro, se pide prestado el dinero; de este modo, es posible financiar la obra adelantando los ingresos futuros del negocio y actualizándolos al presente. El papel de este plan es mostrar cómo se desempeñará el negocio e indicar la efectividad productiva para que sirva de respaldo. El estudio de mercado permite hacer rentable el proyecto, pero el plan financiero muestra cómo es que se estructuran los costos, los gastos, las deudas y la fuente de los ingresos. Como primera medida, se determina los costos fijos de la inversión inicial para poder realizar el entramado financiero con el cual se podrá definir tanto el monto concreto que corresponde a la necesidad de financiamiento como el pago del acceso al financiamiento mismo.

Tabla 20: Costo y depreciación de los activos fijos

Equipo (Activo fijo)	Costo (C\$)	Depreciación (C\$)
Batidora semi industrial	8,000.00	1,600.00
Pasteurizadora	47,000.00	9,400.00
Freezer clase A+	14,600.00	2,920.00
	69,600.00	13,920.00

A los costos de estos bienes se les añade la depreciación correspondiente²⁰. La depreciación se añade porque ayuda a distribuir el costo de cada activo a lo largo de su vida útil, reflejando la pérdida gradual de su valor y uso. Pero es que esto también es fundamental para: Reflejar la realidad económica, Cumplir con las normativas fiscales y Mejorar la toma de decisiones. Por simple que parezca, es un elemento estratégico que no solo permite añadirlo al costo, también permite a las partes interesadas, como inversores y la propia dirección, entender cómo el valor de un activo se erosiona con el uso, facilitando así decisiones informadas sobre inversiones futuras y financiamiento.

²⁰ La ley 822 en su artículo 45 establece que el método para calcular la depreciación es el de línea recta. En este proyecto se toma el costo de cada equipo y se divide entre el número de años (vida útil) establecida en el artículo 40 del reglamento de la ley 822; el cual es un periodo de 5 años para cada uno de los activos. Para completar, se define en 0 el valor residual de cada activo.

Ahora, conociendo el monto de la inversión inicial como variable central del financiamiento del negocio, se realiza el cálculo de la cuota proporcional con la que se devolverá tanto el principal como los intereses de la deuda. Calcular la anualidad del préstamo resulta sencillo considerando los elementos correspondientes a partir del valor de la inversión que se financiará por medio de pagos equilibrados a plazo fijo de 3 años y con una tasa de interés anual efectiva del 23.85%. Este plazo y, en particular la tasa de interés, aunque sí que parece algo alta, representan el promedio de cada variable en el mercado financiero. Pese a que este interés puede representar un alto costo, en el plazo se consigue distribuir para aminorarlo y aligerar la carga de los pagos. La tasa de este financiamiento proviene de hacer un promedio entre la tasa más alta del mercado y la más baja registrada en el mercado financiero: 12.75%. No es pertinente usar la tasa baja debido a que no siempre el mercado tiene esta tasa disponible y, además, es una tasa que favorece al proyecto; lo que estaría bien. Sin embargo, no habría rigor en estimar una tasa tan baja y que luego, por este descuido, el mercado financiero ofrezca una tasa más alta, contemplándose esta situación se coloca una tasa promedio, una accesible (ni tan baja que puede ser irreal, ni tan alta como para tener un impago).

Tabla 21: Datos de la operación:

Tasa anual	23.85%
Plazo (años)	3.0
Capital	69,600.00
Anualidad²¹ (mensual)	C\$3,672.78
Pago anual	C\$35,049.48

Fuente: Elaboración propia (2025)

²¹ Una anualidad es una serie de pagos periódicos. Por ejemplo, la colegiatura que se paga mensualmente, el pago de la cuota de un crédito automotriz o hipotecario (que se paguen semestral y trimestralmente respectivamente). Como tal, la anualidad implica una serie de pagos iguales. - Todos los pagos se realizan al final de un período de capitalización. Es importante aclarar que su nombre no denota que se refiera a que el pago sea necesariamente anual (Paz & Inzunza, 2017).

Tabla 22: Amortización del Financiamiento

No.	Anualidad (C\$)	Intereses (C\$)	Amortización (C\$)	Saldo (C\$)
0	0.00	0.00	0.00	69,600.00
1	35,049.48	16,599.60	18,449.88	51,150.12
2	35,049.48	12,199.30	22,850.18	28,299.94
3	35,049.48	6,749.54	28,299.94	0.00
		35,548.44	69,600.00	

Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla de amortización está construida con el sistema francés (cuota nivelada): anualidad fija y amortización creciente. La tasa implícita por período es exactamente 23.85% y, si bien el coste del crédito es moderadamente elevado, se usa una tasa promedio del mercado financiero usando como base un criterio “realista” de operación, con lo cual, se entiende que, si el proyecto al ser evaluado da como resultado buenos números, entonces se podría mejorar su desempeño con una tasa menor o, inclusive, un crédito mayor. No se da por sentado que la financiación será baja ni barata, porque es habitual que en la ejecución de los negocios los panoramas económicos cambien (a menudo) para mal raudamente. Es así que se plantea un escenario duro para el proyecto, no drásticamente complicado, pero con un nivel importante de dificultad.

COSTOS FIJOS

Los costos fijos incluyen el financiamiento, los pagos de los servicios básicos, los gastos imprescindibles y, por supuesto, el pago de los impuestos. Al ser una empresa que tributa bajo la modalidad del régimen de cuota fija, el pago de la boleta del impuesto es de 300 córdobas; así mismo, el pago del impuesto municipal sobre los ingresos derivados por los ingresos percibidos de la actividad económica para cada mes de funcionamiento operacional²². Estos gastos se mantienen constantes y se realizan de forma mensual.

²² Esto también lo especificará el tipo de negocio que desarrolla la empresa y la descripción de su actividad económica incluida en el acta de constitución y el soporte del balance general inicial que muestra la composición de la estructura financiera de Frosty Flavors.

Tabla 23 Costos fijos

Descripción	Costo (C\$)
Alquiler	7,400.00
Energía	800.00
Agua y Alcantarillado	300.00
Internet	950.00
Impuestos DGI	300.00
Impuesto ALMA	500.00
Salarios	10,913.54
Depreciación	3,360.00
Financiamiento	2,336.73
Publicidad	3,083.33
TOTAL	C\$31,279.75

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los costos fijos NO forman parte del precio de venta, al menos no directamente — pero sí influyen en su determinación. Estos gastos -que permanecen constantes (como alquiler, sueldos administrativos, servicios, seguros, etc.) no se suman directamente al precio de venta de un producto, ya que no varían con la cantidad producida. Sin embargo, sí deben ser cubiertos por el total de ventas, junto con los costos variables, para que la empresa no tenga pérdidas. Es el punto de equilibrio la herramienta clave para abordar y entender cómo los costos fijos afectan el precio de venta y la rentabilidad. Se prioriza tener costos fijos bajos, con lo cual se pasó de un alquiler de 300US a uno de 200US (C\$7,400) - aunque es un local mucho más pequeño, baja el consumo de energía y agua. La cantidad de trabajadores es 1 trabajador, puesto que es el que se requiere para atender a los clientes. El trabajador que elaborará la mezcla del helado ganará por hora trabajada. Este costo ya se incluye en los costos variables.

Punto de equilibrio

Es el nivel de ventas (en unidades o en dinero) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales. En otras palabras: En el punto de equilibrio no hay ni ganancia ni pérdida. A partir de ahí, cada unidad adicional vendida empieza a generar utilidad. Si los costos fijos son altos, necesitarás vender más unidades o aumentar el precio para cubrirlos. En sí, facilita la toma de decisiones estratégicas y responder a preguntas

importantes como básicas²³. El punto de equilibrio empleado como herramienta de análisis, permite saber cuántas unidades deben venderse para cubrir los costos fijos con el margen generado por cada producto.

Con todos los costos (gastos fijos y costo variable unitario) en el escenario ya se puede pasar a las proyecciones y a la meta concreta de la empresa. Por ejemplo, a nivel de ventas mínimas para garantizar la subsistencia. Esto también puede interpretarse como la cantidad mínima de ventas para pagar sus obligaciones y, superada esta, todo ingreso significará ganancia.

Supuestos clave del punto de equilibrio (ver acápite anteriores)

Costo Fijo	C\$31,269.75
Precio	C\$91.00
Costo Variable unitario	C\$58.66
Margen de ganancia:	35%

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{(\text{Precio} - \text{Costo Var. Unitario})}$$

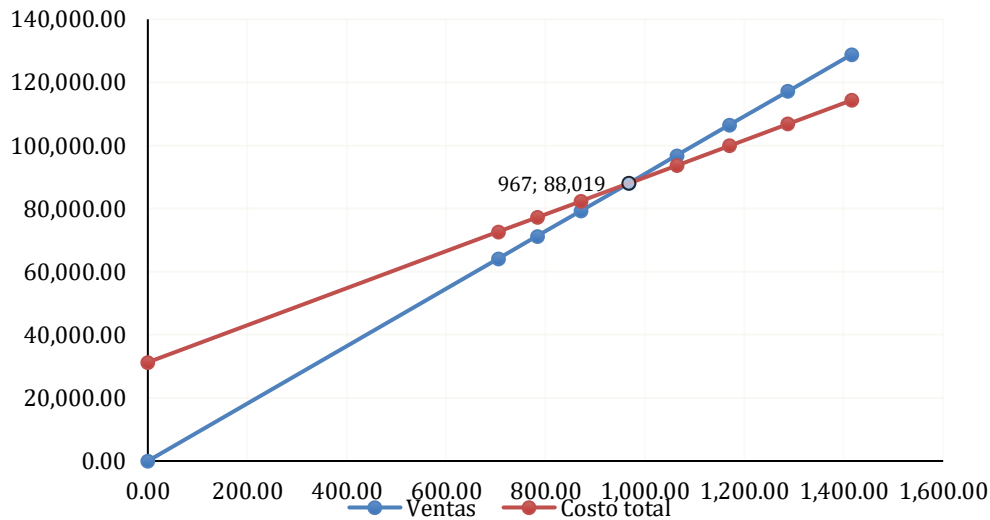
$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{C\$31,269.75}{(C\$91.00 - C\$58.66)} \cong 968$$

Resumen de cálculos:

Cantidad MENSUAL de equilibrio	968 unidades
Meta diaria (unidades)	33 unidades

²³ Ejemplo: ¿Conviene subir el precio?, ¿Bajar costos fijos?, ¿Ampliar volumen de ventas?, ¿Qué pasa si cambian los costos de producción? En definitiva, El punto de equilibrio te muestra la conexión entre el precio de venta, los costos fijos y la viabilidad del negocio, ayudándote a decidir si el precio actual permite cubrir los costos y obtener ganancias reales.

Ilustración 9 Representación del Punto de Equilibrio



El gráfico del punto de equilibrio muestra la relación entre los ingresos por ventas y los costos totales de la operación. La línea azul representa las ventas, que aumentan de forma proporcional conforme crece el volumen de unidades vendidas, mientras que la línea roja indica los costos totales, que incluyen un costo fijo inicial y un costo variable que crece con la producción. El punto donde ambas líneas se cruzan marca el nivel de equilibrio, es decir, el momento en que los ingresos son exactamente iguales a los costos y no se generan ni pérdidas ni ganancias. Antes de ese punto, la empresa opera con pérdidas; después, cada unidad vendida contribuye a generar utilidades. En este caso, el equilibrio se alcanza aproximadamente en las 968 unidades (equivalentes a un ingreso bruto mensual de C\$88,019) -en el “eje X” y el “eje Y” respectivamente-, lo que define el volumen mínimo necesario para que la actividad sea financieramente viable. Inicialmente, los cálculos daban como resultado un alto punto de equilibrio: 2226 unidades. Eso se debe a que los costos fijos eran sustantivamente altos. Esto implicaba tomar en cuenta proyecciones mensuales de venta demasiado altas como poco realistas. Siendo objetivos, se procedió a ordenar las cuentas de costos y se redujeron algunos de los más significativos con el propósito de no poner en riesgo el progreso del proyecto.

Ilustración 10: Balance General Inicial

**Balance General Inicial
FROSTY FLAVORS**

Al 31 de diciembre de 2025

(Valores en córdobas - C\$)

ACTIVO	Monto (C\$)
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes	10,000.00
Cuentas por cobrar	-
Inventario de alimentos e insumos	20,000.00
Otros activos corrientes	-
Activo Corriente	30,000.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
Batidora semi industrial	8,000.00
Pasteurizadora	47,000.00
Freezer clase A+	14,600.00
Mobiliario (mesas, sillas)	15,000.00
Utensilios (platos, panas, etc.)	5,000.00
Depreciación acumulada	-
Activo No Corriente	89,600.00
ACTIVOS TOTALES	119,600.00
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar a proveedores	20,000.00
Remuneraciones por pagar	-
Impuestos y tasas por pagar	-
Otros pasivos corrientes	-
Pasivo Corriente	20,000.00
PASIVO NO CORRIENTE	
Préstamos a largo plazo (banco)	69,600.00
Pasivo No Corriente	69,600.00
PASIVOS TOTALES	89,600.00
PATRIMONIO	
Aportaciones de los propietarios	30,000.00
Utilidades acumuladas	-
Patrimonio	30,000.00
PASIVO + PATRIMONIO	119,600.00

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ilustración: 11 Estado de resultados proyectados

Estado de Resultados Proyectados

FROSTY FLAVORS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2026

(Valores expresados en córdobas – C\$)

Ingresos por ventas	1,365,000.00	
(-) Costo de ventas	879,900.00	
Utilidad Bruta		485,100.00
(-) Gastos operativos		
Alquiler del local	88,800.00	
Sueldos y salarios	130,962.48	
Servicios básicos (agua, luz, gas)	24,600.00	
Internet y telefonía	14,400.00	
Insumos de limpieza	4,000.00	
Publicidad y marketing	37,000.00	
Papelería y misceláneos	4,000.00	
Compra de uniformes (provisión mensual)	5,068.92	
Depreciación de activos fijos	40,320.00	
Impuestos Municipales y Patentes	9,600.00	
Total gastos operativos		358,751.40
UTILIDAD OPERATIVA		126,348.60
(-) Gastos financieros		16,599.60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		109,749.00
(-) Impuesto sobre la renta (30%) estimado		32,924.70
UTILIDAD NETA		76,824.30

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 24 Cálculo Pronóstico de ventas

Año	Precio promedio	Productos (unidades)	Días laborados al año	Tasa de crecimiento estimada	Ventas Anuales (C\$)
1	91.00	15,000	303	0	1,365,000
2	91.00	16,500	303	10%	1,501,500
3	91.00	18,150	303	10%	1,651,650
4	91.00	19,965	303	10%	1,816,815
5	91.00	21,961	303	10%	1,998,497

Fuente: Elaboración propia (2025)

El pronóstico de ventas proyectado para Frosty Flavors estima la comercialización de 1,250 helados mensualmente a un precio unitario de C\$91.00 y con un costo de producción de C\$58.66 por unidad. Esta proyección refleja una ganancia bruta de C\$32.34 por helado, lo que equivale a un margen bruto aproximado del 25.7%. En términos mensuales, el ingreso total esperado asciende a C\$113,750, mientras que el costo total de producción sería de C\$73,325, generando una utilidad bruta estimada de C\$40,425. Este pronóstico se fundamenta en una demanda estable, dentro del segmento de consumidores que buscan productos artesanales de alta calidad, respaldado por estrategias de promoción local. Además, los datos permiten proyectar un escenario sostenible y atractivo para los inversionistas, al demostrar que el negocio puede generar rentabilidad incluso en una escala de producción moderada. La escala de proyección para cada año se estima en un crecimiento anual del 10% y se toman en cuenta 303 días de trabajo -esto después de descontar los domingos o séptimos días y los feriados nacionales-. Por supuesto, también se deben descontar los 30 días de vacaciones que cada empleado debe descansar obligatoriamente. Estos 30 días pueden cubrirse con medidas alternativas. Sin embargo, por ahora se toman en cuenta como días no laborales.

Ilustración 12 Plan de ventas

**FROSTY FLAVORS
PLAN DE VENTAS
(unidades vendidas)
ENERO - DICIEMBRE 2026**

Servicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales	Venta total%
Helados Frosty (Café)	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000	100
Totales	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000	

**FROSTY FLAVORS
PRECIO DE VENTA POR PRODUCTOS**

Precio de Venta Producto 1	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
----------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**FROSTY FLAVORS
PLAN DE VENTAS
(unidades monetarias)
ENERO - DICIEMBRE 2026**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales	% de venta total
Producto 1	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	1,365,000.00	100
Totales	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	113,750.00	1,365,000.00	100

Tabla 25 Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja proyectado a 5 años

(Valores en córdobas – C\$)

Concepto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	91.00	91.00	91.00	91.00	91.00
Costo marginal	58.66	58.66	58.66	58.66	58.66
Cantidades	15,000.00	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50
Ingresos por ventas	1,365,000.00	1,501,500.00	1,651,650.00	1,816,815.00	1,998,496.50
(-) Costos variables	879,900.00	967,890.00	1,064,679.00	1,171,146.90	1,288,261.59
Margen Bruto	485,100.00	533,610.00	586,971.00	645,668.10	710,234.91
(-) Gastos fijos	358,751.40	358,751.40	358,751.40	358,751.40	358,751.40
Flujo operativo neto	126,348.60	174,858.60	228,219.60	286,916.70	351,483.51
(-) Pago de intereses	16,599.60	12,199.30	6,749.54	0.00	0.00
Flujo de caja libre	109,749.00	162,659.30	221,470.06	286,916.70	351,483.51

Margen proyectado	8.040%	10.833%	13.409%	15.792%	17.587%
-------------------	--------	---------	---------	---------	---------

La rentabilidad proyecta es el cociente de la relación entre el flujo de caja libre y los ingresos por actividades ordinarias proyectadas. Es decir, es el resultado de dividir:

$$\text{Margen de ganancia neta proyectada} = \frac{109,749.00}{1,365,000.00} = 0.08040$$

La rentabilidad o margen de ganancia proyectada se crece conforme el paso de los años y el aumento de la producción vendida. Desde un inicio, la operación es bastante buena puesto que supone un rendimiento del 8% respecto de los ingresos brutos (razón financiera que mide la rentabilidad con respecto a la generación de ingresos por actividades ordinarias).

Ilustración 13: Planilla de RRHH

**FROSTY FLAVORS
PLANILLA DE RECURSOS HUMANOS MENSUAL 2026
(CÓRDOBAS)**

DESCRIPCION DEL CARGO	# Puestos	Salario básico	Comisión sobre ventas	Salario mensual	TOTAL MENSUAL	INGRESO MENSUAL	CARGA PATRONAL (MENSUAL)					CARGA PATRONAL	TOTAL mensual
							INSS 22.5%	INATEC 2%	VACACIONES	AGUINALDO	INDEMNIZACIÓN		
PRODUCCIÓN Y VENTAS													
Trabajador1	1	10,913.54	0	10,913.54	10,913.54	10,913.54	2,455.55	218.27	909.46	909.46	909.46	5,402.19	16,315.73
TOTAL GENERAL		10,913.54	0.00	10,913.54	10,913.54	10,913.54	2,455.55	218.27	909.46	909.46	909.46	5,402.19	16,315.73

NOTA: INSS PATRONAL 21.5% para empresas con trabajadores 50 o menos. 22.5% empresas con trabajadores mas de 50.

La contratación de únicamente **dos trabajadores** en las áreas de producción y ventas de la heladería **Frosty Flavors** se justifica en función del tamaño operativo del negocio, el volumen inicial de producción y la necesidad de mantener una estructura de costos eficiente. Dado que la empresa se encuentra en su etapa de introducción al mercado y su modelo productivo es de carácter **artesanal y de baja escala – a moderada-**, la carga de trabajo puede ser cubierta de manera óptima por dos empleados capacitados que se encarguen de la elaboración del producto, la atención al cliente y las tareas de venta directa. Sin embargo, solo uno de estos permanece a tiempo completo en la operación de atención al cliente y ventas, porque el otro trabajador es remunerado en función de las unidades producidas (por eso su salario per se forma parte del costo variable). Este enfoque permite maximizar la productividad individual, reducir gastos fijos innecesarios y mantener la flexibilidad operativa propia de una microempresa. Además, la simplicidad del proceso —cuidadosamente diseñado para ser fácil de replicar— garantiza que el control de calidad y la atención personalizada no se vean comprometidos, asegurando así la eficiencia económica sin sacrificar la experiencia del consumidor.

Ilustración 14 Cálculo de la VAN y TIR

VIABILIDAD ECONÓMICA

Variables	Córdobas
Tasa de interés	35.00%
Inversión inicial	-C\$119,600.00
Flujo de caja año 1	C\$109,749.00
Flujo de caja año 2	C\$162,659.30
Flujo de caja año 3	C\$221,470.06
Flujo de caja año 4	C\$286,916.70
Flujo de caja año 5	C\$351,483.51
Valor Actual Neto	C\$226,465.21
Tasa Interna de Retorno	123.239%

Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla presentada muestra un análisis de viabilidad económica mediante los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), herramientas financieras utilizadas para determinar si un proyecto de inversión es rentable o no. A continuación, se interpreta cada elemento y su significado dentro del contexto financiero:

Tasa de interés: 35%: Esta tasa representa el costo de oportunidad del capital, es decir, la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas o el costo del dinero en el mercado. En este caso, el proyecto se evalúa suponiendo que los inversionistas exigen una rentabilidad del 35% anual.

Inversión inicial: -C\$119,600.00

Corresponde al desembolso inicial necesario para poner en marcha el proyecto. Es un flujo de salida de efectivo (por eso el signo negativo), que puede incluir maquinaria, equipos, adecuaciones o capital de trabajo.

Flujos de caja (años 1 a 5)

Los flujos de caja representan los beneficios netos esperados que el proyecto generará cada año. Se observa un crecimiento constante. Esto indica que el proyecto aumenta su rentabilidad progresivamente, lo cual sugiere una consolidación o expansión del negocio con el paso del tiempo.

Valor Actual Neto (VAN): C\$226,465.21

El VAN positivo significa que, al descontar todos los flujos futuros a la tasa del 35%, el valor presente de los ingresos supera al monto invertido. En otras palabras: El proyecto genera C\$226,465.21 más de lo que cuesta en términos actuales. Esto implica que no solo recupera la inversión inicial, sino que además produce una ganancia significativa sobre el capital invertido.

Según la teoría financiera:

Si el $VAN > 0$ → El proyecto es viable y recomendable.

Si el $VAN < 0$ → El proyecto no es rentable y debería rechazarse.

Por tanto, este proyecto es altamente rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR): 123.239%

La TIR representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, la rentabilidad real que el proyecto ofrece. Como tal, esta tasa es la que indica que todo el dinero ganado en cada flujo de ingreso sea igual al invertido (desembolsado) al principio. Entonces, si la TIR es alta, significa que la inversión es buena y, por tanto, el proyecto generará en sus flujos mucho más dinero en ganancias del que se invirtió. En este caso, 123.239% es una rentabilidad bastante alta, muy superior al 35% exigido. Esto significa que: Por cada córdoba invertido, el proyecto genera una tasa de retorno de más de cuatro veces la tasa mínima requerida. Incluso si el costo del capital se incrementara sustancialmente, el proyecto seguiría siendo rentable. Con lo cual, se entiende que los ajustes realizados en los costos fijos y variables fue correcta y acertada.

5.6. Resumen de Estrategias Clave

A. Mercado y Clientes

Segmentación: jóvenes profesionales, familias, turistas y consumidores premium.

Diferenciación: sabores únicos basados en café de especialidad y recetas creativas.

Experiencia de marca: local con diseño atractivo, degustaciones y campañas interactivas en redes.

B. Producto e Innovación

Introducir ediciones limitadas con café de diferentes fincas.

Incorporar toppings artesanales y presentaciones especiales (copas gourmet, packs familiares).

Opciones saludables: helados sin lactosa, veganos y bajos en azúcar.

C. Producción y Operaciones

Alianzas con caficultores locales que utilicen técnicas sostenibles.

Control estricto de calidad y frescura en ingredientes.

Sistema de producción flexible para lotes pequeños y personalizados.

D. Marketing y Promoción

Campañas digitales destacando origen del café y procesos artesanales.

Programa de fidelización (puntos o descuentos en compras recurrentes).

Eventos en tienda: catas de helado, talleres de preparación, degustaciones de temporada.

E. Expansión y Crecimiento

Fase 1: Consolidación en Altamira y posicionamiento en Managua (2 años).

Fase 2: Franquicias en ciudades como Granada, León y Estelí (3-5 años).

Fase 3: Exportación de línea de helados premium en envases (5+ años).

Indicadores de Éxito

Ventas mensuales: Incremento sostenido del 10% trimestral.

Participación de mercado local: Alcanzar 5 a 8% del segmento premium en 2 años.

Satisfacción del cliente: $\geq 90\%$ en encuestas después de la compra.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio logró cumplir satisfactoriamente cada uno de los objetivos planteados en la investigación. A través de un enfoque metodológico mixto que integró técnicas cuantitativas y cualitativas, se realizó un análisis exhaustivo del entorno competitivo y del perfil del consumidor en Altamira, Managua. Se estructuró un plan de marketing estratégico orientado a la captación y fidelización del público objetivo, y se formuló un modelo operativo, organizacional y financiero que garantiza la viabilidad y sostenibilidad del proyecto Frosty Flavors. Cada objetivo específico fue desarrollado con rigor, proporcionando una base sólida para la implementación del plan de negocios y validando la factibilidad comercial, técnica y financiera de la heladería artesanal especializada en helados de café.

La heladería artesanal Frosty Flavors se ubica en el sector de comercio y servicios (restaurantes y hoteles, subcategoría alimentos y bebidas), porque su esencia es la transformación artesanal mínima y la venta directa al consumidor final, no la producción agrícola ni la manufactura industrial. Jurídica y económicamente, esta clasificación asegura el cumplimiento del salario mínimo legal y de los derechos laborales en el marco normativo de Nicaragua.

La implementación de un análisis estratégico completo (FODA, y Matriz de Porter) permitió comprender a profundidad el entorno competitivo y macroeconómico en el que opera Frosty Flavors, identificando oportunidades de crecimiento, amenazas del mercado y factores externos que pueden influir en el éxito del negocio. La investigación de mercado y la caracterización del consumidor facilitaron la definición de perfiles claros de clientes, sus preferencias y comportamientos de compra, lo que posibilita diseñar estrategias de marketing más precisas y efectivas para captar y fidelizar al público objetivo en Altamira y sus alrededores.

Los modelos de (Porter, 1980) - Cinco Fuerzas de Porter y diamante de Porter-constituyeron un marco analítico fundamental para evaluar la estructura competitiva de un sector y comprender los factores que determinan la rentabilidad de la empresa. En el contexto de este estudio, se aplicó el modelo al sector de helados artesanales en Managua, con el fin de identificar las presiones competitivas que influirán en el desempeño estratégico y financiero de la heladería Frosty Flavors. Los resultados indican un entorno de competencia elevada, caracterizado por altos niveles de sustitución, rivalidad intensa y un consumidor particularmente exigente. La estructuración del plan de marketing integró acciones coherentes de comunicación, promoción y posicionamiento de marca, generando un enfoque estratégico para diferenciar a Frosty Flavors frente a la competencia y fortalecer la relación con los clientes. La formulación del modelo operativo, organizacional y financiero aseguró la eficiencia y sostenibilidad del negocio, definiendo procesos clave, estructuras responsables y un plan económico viable que garantiza la optimización de recursos, el control de costos y la capacidad de crecimiento del emprendimiento.

Análisis estratégico externo (Objetivo 3.2.1):

La aplicación de herramientas como FODA, la Matriz de Porter permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno para Frosty Flavors en Altamira, Managua. Se evidenció que el mercado presenta un crecimiento constante en la demanda de helados artesanales, motivado por tendencias de consumo saludable y personalización de productos, mientras que la competencia y la estacionalidad representan desafíos a enfrentar mediante estrategias diferenciadas.

Caracterización del mercado objetivo (Objetivo 3.2.2):

La investigación de mercado permitió definir perfiles de consumidores claros, identificando segmentos con preferencia por productos artesanales, sabores innovadores y experiencia de consumo personalizada. Este conocimiento proporciona la base para diseñar estrategias de comunicación y promociones que conecten directamente con las necesidades y expectativas del público meta.

Plan de marketing (Objetivo 3.2.3):

El plan de marketing estructurado para Frosty Flavors contempla acciones dirigidas a la captación y fidelización de clientes, aprovechando los canales de comunicación más efectivos para el sector y la ubicación geográfica. La propuesta incluye promociones, programas de lealtad y estrategias de posicionamiento que buscan diferenciar a la heladería frente a la competencia, fortaleciendo la imagen de marca y estimulando la repetición de compra.

Modelo operativo, organizacional y financiero (Objetivo 3.2.4):

La formulación de un modelo integral asegura la eficiencia en la operación de Frosty Flavors. Se definieron procesos clave de producción, logística y atención al cliente, así como una estructura organizativa adecuada y un plan financiero que garantiza la viabilidad del negocio. Este modelo facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas, minimiza riesgos y optimiza recursos, consolidando la sostenibilidad del emprendimiento.

El análisis de la VAN y la TIR confirma que el proyecto es financieramente viable y atractivo para los inversionistas. Con una rentabilidad real del 123.239% y un VAN superior a 200 mil córdobas, se recomienda su ejecución inmediata, ya que no solo recupera el capital invertido, sino que genera utilidades elevadas y sostenibles en el tiempo. En conjunto, los resultados muestran un proyecto altamente rentable, con bajo riesgo financiero y fuerte capacidad de recuperación de la inversión. Se recupera la inversión inicial rápidamente (probablemente antes del segundo año). La rentabilidad sostenida y creciente de los flujos de caja demuestra estabilidad y expansión. Tanto el VAN elevado como la TIR muy superior al costo del capital evidencian una viabilidad económica excelente.

En conjunto, el desarrollo integral de todos los objetivos proporciona a Frosty Flavors una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, incrementando sus posibilidades de éxito, rentabilidad y consolidación en el mercado de helados artesanales en Altamira, Managua.

Futuras líneas de investigación

La investigación realizada evidencia que existe un mercado creciente y segmentado para helados artesanales más allá de solo Altamira, lo que establece la **primera línea de investigación futura: el estudio de nuevas tendencias de consumo**. Este enfoque se centraría en analizar preferencias específicas por sabores saludables, veganos o funcionales, identificando oportunidades concretas para la diversificación de producto y la captación de nichos de mercado emergentes.

El análisis estratégico y la caracterización del consumidor permiten identificar una **segunda línea de investigación orientada a la fidelización y experiencia del cliente**. Futuros estudios deberían evaluar la efectividad de programas de lealtad basados en datos, promociones personalizadas y el desarrollo de canales de venta alternativos, como el comercio electrónico y los servicios de reparto a domicilio, para fortalecer la relación con la base de clientes.

La implementación del modelo operativo y financiero sugiere una **tercera línea de investigación prioritaria: la optimización de procesos y la sostenibilidad**. Será crucial investigar métodos innovadores para reducir costos operativos, minimizar el desperdicio de materia prima e implementar prácticas de economía circular, lo que puede consolidarse como un factor diferenciador clave frente a la competencia.

Los resultados obtenidos abren la puerta a una **cuarta línea de investigación sobre la expansión de mercado y la escalabilidad del negocio**. Esto implica analizar la viabilidad de nuevas ubicaciones físicas, el establecimiento de alianzas estratégicas con otros negocios complementarios y la evaluación del potencial del modelo para ser replicado bajo el esquema de franquicias en otros sectores de Managua o a nivel nacional.

Finalmente, la investigación realizada destaca la **quinta línea de investigación: el análisis de la percepción de marca y la comunicación digital**. Futuros trabajos deben

evaluar de forma continua cómo las diferentes campañas de marketing influyen en la decisión de compra y la fidelización, así como explorar estrategias para construir relaciones más sólidas y duraderas con los clientes a través de los canales digitales.

7. CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- **Formalización y Marco Legal**

Se recomienda registrar formalmente a Frosty Flavors ante las instancias correspondientes bajo la clasificación de **Comercio, Restaurantes y Hoteles**, ya que esta categoría se ajusta exactamente a su naturaleza operativa y a las obligaciones laborales y tributarias que conlleva. Este paso es fundamental para garantizar la seguridad jurídica, evitar sanciones, multas o reparos legales, y agilizar todos los trámites administrativos, sentando una base sólida para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- **Estrategias de Marketing y Posicionamiento**

- **Marketing Digital y de Contenidos:** Desarrollar una estrategia de contenidos para redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) que enfatice visualmente el proceso artesanal, el origen del café nicaragüense y la experiencia sensorial del producto, utilizando videos cortos, reels e historias para generar engagement.
- **Programa de Fidelización Estructurado:** Implementar un sistema de fidelización digital (ej.: una app o tarjeta física) que otorgue puntos por compras, los cuales puedan canjearse por helados gratis, productos complementarios o acceso a ediciones limitadas. Incluir un "club de suscripción" para degustaciones mensuales puede aumentar la recurrencia.

- **Gestión y Diversificación del Producto**

- **Innovación y Oferta Estacional:** Crear un calendario de lanzamientos que incluya sabores limitados vinculados a festividades nacionales (ej.: "Cajeta de León en Navidad") o estaciones (ej.: "Frappé de Cítricos en Verano"), generando expectativa y urgencia de compra.
- **Ampliación del Portafolio:** Introducir de manera estratégica productos complementarios de alto margen, como affogatos (helado bañado en

espresso), batidos premium y postres en frasco, para incrementar el ticket promedio y atraer a consumidores en diferentes momentos del día.

- **Optimización Operativa y Organizacional**

- **Estandarización de Procesos:** Documentar y capacitar al personal en procedimientos operativos estandarizados (POEs) para la producción, el control de inventario (usando un sistema FIFO: "Primero en Entrar, Primero en Salir") y el almacenamiento, con el fin de minimizar mermas y garantizar la consistencia en la calidad.
- **Capacitación Continua del Talento Humano:** Establecer un programa de capacitación inicial y continua que no solo cubra las técnicas de preparación, sino que también entrene en servicio al cliente excepcional, manejo de quejas y conocimiento sobre la historia del café nicaragüense, para enriquecer la experiencia del consumidor.

- **Control Financiero y Sostenibilidad**

- **Análisis Riguroso de Costos e Indicadores:** Implementar un control financiero mensual que monitorice key performance indicators (KPIs) como el costo de la materia prima por unidad, el margen de contribución por sabor y el punto de equilibrio, asegurando que las decisiones comerciales estén respaldadas por datos.
- **Integración de Prácticas Eco-amigables:** Realizar un estudio de costo-beneficio para la transición gradual a envases biodegradables o compostables e implementar un programa de reducción de desperdicios, comunicando estas iniciativas como parte de la propuesta de valor para atraer al consumidor consciente.

- **Expansión y Crecimiento Sostenible**
 - **Expansión Mediante Puntos Estratégicos:** Priorizar la apertura de un segundo punto de venta en una zona de alta afluencia y perfil compatible (como una universidad o un centro comercial emergente) solo después de que la operación inicial sea estable y rentable, realizando previamente un estudio de viabilidad específico para la nueva ubicación.
 - **Vigilancia Competitiva y Adaptabilidad:** Designar un responsable de realizar un monitoreo trimestral del entorno competitivo, analizando precios, nuevas tendencias de sabor y estrategias promocionales de la competencia, para adaptar con agilidad la oferta y las tácticas de Frosty Flavors.

Bibliografía

- Acuerdos Ministeriales. (01 de marzo de 2024). *ACUERDO MINISTERIAL N°. ALTB-02-03-2024*. Obtenido de Legislación de Nicaragua. Normas jurídicas, SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SALARIOS MÍNIMOS APROBADOS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE SALARIO MÍNIMO:
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(All\)/A1A8D7414201BA9606258B170059CEE4?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/(All)/A1A8D7414201BA9606258B170059CEE4?OpenDocument)
- Akalin, A. S., & Erişir, D. (2015). AkaEffects of inulin and oligofructose on the rheological characteristics and probiotic culture survival in low-fat probiotic ice cream. *J. Food Sci.*, 184-188.
- Andía, W., & Pinto, E. (14 de marzo de 2014). *ResearchGate.com*. Obtenido de Industrial Data (Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias):
https://www.researchgate.net/publication/307181583_Los_planes_de_negocios_y_los_proyectos_de_inversion_similitudes_y_diferencias/citation/download
- Asamblea Nacional. (1987). *Constitución política de Nicaragua*. Managua: Asamblea legislativa de las República.
- Brown, D. (2020). El Proceso de producción industrial. *Journal de Producción Artesanal de Colombia*, 66-89.
- BUSINESS REVIEW, H.* (01 de enero de 2023). Obtenido de Cómo crear un plan de negocio, Editorial Reverte; Boston, Massachusetts.:
<https://elibro.unicartagenaproxy.elogim.com/es/ereader/unicartagena/209681?page=7>.
- Chamberlain, E., & Robinson, J. (1933). *Theory of monopolistic competition*. Londres, Inglaterra: Oxford University Press.
- Clark, C. (2004). *The science of ice cream*. Cambridge, U.K.: Royal Society of Chemistry (2nd. Edition).
- Elkington, J. (1977). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *New Society Publishers.*, 73.
- Freeman, R. E. (1984). Teoría de stakeholders. En P. R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (pág. 46). Boston: Camelot.
- García, S. (2022). El concepto de calidad en la producción de helados. *Ilis.Edu*, 15-23.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance (13th ed.)*. New York: Pearson.
- Howard, J. (1967). *Marketing Management: Analysis and Planning*. Richard D. Irwin.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter.*, 10.
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Pearsons, Pretince Hall.
- Johnson, M. (2019). Generando confianza en el comercio electrónico: Explorando la influencia de los elementos de diseño web en la formación inicial de confianza. *JOEUC*, 52-72.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Gestión de marketing. - Décimoquinta edición (15ta. Ed)*. Ciudad de México, México (América del Norte): Pearson Educación. .
- Martínez, A. (2019). Desafíos del entorno empresarial en el siglo 21. *Emprendedores de Suramérica*, 20-29.

- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, 25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. *Bussines Proposal*, 14.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2009). *Busines Model Generation*. Amsterdam, Holanda. Países Bajos: Modderman Drukwerk.
- Paz, M., & Inzunza, S. (2017). *Matemática Financiera -Documento de trabajo número 16-*. Santiago: Universidad San Sebastian; Centro de la invesatibación para la educación superior (CIES).
- Pérez, C. (31 de Enero de 2019). Investigación sobre la elaboración de helado de leche aplicando métodos de producción artesanales. *Helados artesanales*. Managua, Managua, Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Pérez, C. (2019). *Sobre la química detrás de los helados*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 04-09.
- Quaranta, N. (2020). *Universidad de Cartagena*. Obtenido de El plan de negocio y su estructura: <https://elibro.unicartagenaproxy.elogim.com/es/lc/unicartagena/titulos/130238>
- Ramírez, & Navas. (2010). Propiedades funcionales de los quesos: Énfasis en los quesos de pasta hilada. *Revista RECITEIA*, 70-97; vol.10, no.2.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill-Management.
- Sebastian, A., Martín, I., & Clemente, J. (2019). *Importancia de los insights en el proceso estratégico y creativo de las campañas publicitarias*. Madrid, España: Ediciones Complutense.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2015). *Operations Management (7th ed.)*. New Jersey: Pearson.
- Smith, W. (2021). Conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de investigación. *PEETA*, 41-56.
- Timm, F. (1985). *Fabricacion de helados*. Barcelona, España.: Berlin: editorial PAUL PAREY.
- Zeithaml, V. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 2-22 (21 pages).
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*, pp. 2-22 (21 pages).

ANEXOS

Anexo número 1

Encuesta:

Objetivo: Recopilar información sobre los hábitos de consumo, preferencias de sabor, factores de compra y nivel de interés en helados artesanales de café entre los residentes del sector Altamira y sus alrededores.

1. Edad:
 - a. Menor de 20 años: _____
 - b. 20-24 años: _____
 - c. 25-29 años: _____
 - d. 30-34 años: _____
 - e. Mayor de 34 años: _____
2. Sexo:
Hombre () Mujer ()
3. ¿Dónde vive usted?
 - a. Altamira
 - b. Centroamérica
 - c. Nicarao
 - d. Máximo Jerez
 - e. Otro, especifique: _____
4. Le gusta el helado
Si () No ()
5. ¿Qué tan frecuente consumes helados?
 - a. Una vez al mes
 - b. Dos veces al mes
 - c. Tres veces al mes
 - d. Cuatro veces al mes

- e. Más de cuatro veces al mes
6. ¿En qué momentos suele consumir helado?
- a. Fiestas familiares
 - b. Salidas con amigos o pareja
 - c. Después de almorzar o cenar
 - d. Para refrescar por el clima
 - e. Para mejorar el animo
 - f. Otros, especifique: _____
7. ¿Dónde prefiere consumir helados?
- a. Centros comerciales
 - b. Heladerías
 - c. Pulperías
 - d. Restaurantes
 - e. Casa
 - f. Otros, especifique: _____
8. ¿Qué tipos de helados prefiere?
- a. Fruta
 - b. Leche
 - c. Yogur
 - d. Otros sabores, especifique: _____
9. ¿Te interesarían sabores artesanales o poco comunes?
- a. Muy probablemente
 - b. Probablemente
 - c. Poco probable
 - d. Nada probable
10. ¿Cuáles son los factores más importantes para usted al elegir un helado?
(marque hasta 3)
- Precio
 - Variedad de sabores
 - Acceso geográfico
 - Servicio al cliente

- Experiencia general del lugar
- Otros, especifique: _____

11. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un helado artesanal saludable?

- a. Muy probablemente
- b. Probablemente
- c. Poco probable
- d. Nada probable

12. ¿Ha probado antes helado de café?

- a. Siempre lo prefiero
- b. Me gusta
- c. Prefiero probar otros sabores
- d. No me gusta
- e. Nunca lo he probado

13. ¿Estaría dispuesto a probar un helado artesanal de café hecho con ingredientes de alta calidad?

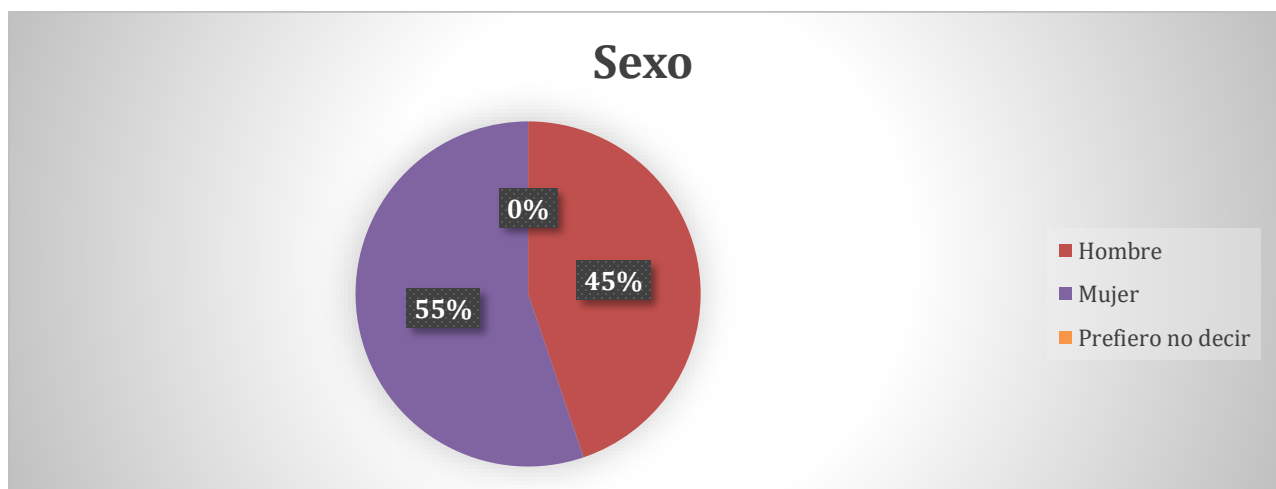
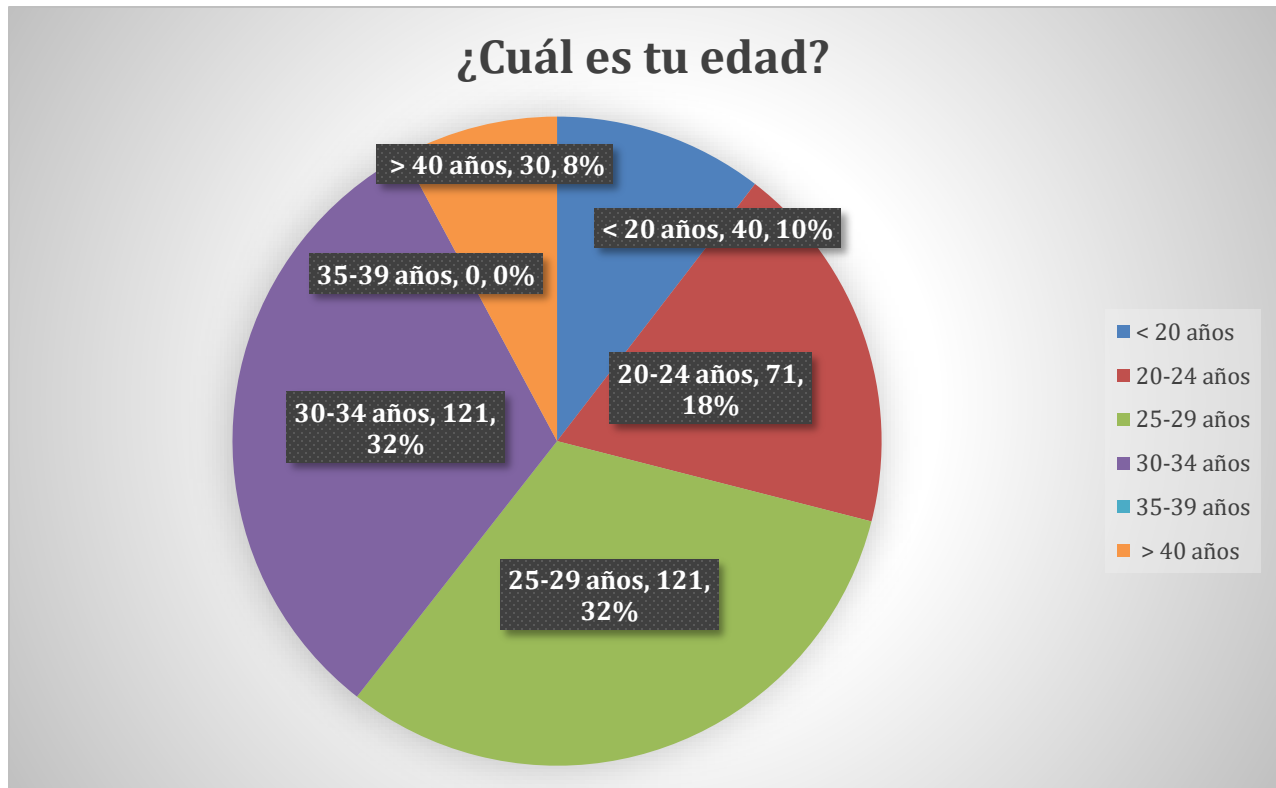
- a. Muy probablemente
- b. Probablemente
- c. Poco probable
- d. Nada probable

14. ¿Cuál es la verdadera razón por la que le gusta el helado artesanal de café?

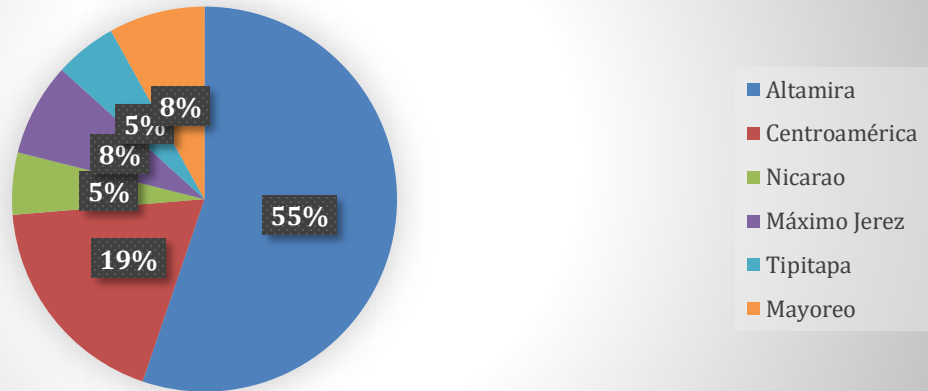
- a. Sabor intenso a café
- b. Combinaciones con chocolate
- c. Bajo en azúcar
- d. Sin lactosa
- e. Toppings como nueces, caramelos, etc.
- f. Packaging atractivo
- g. Otros, especifique: _____

Anexo número 2

A continuación, se presentan los gráficos obtenidos de la encuesta realizada, los cuales complementan y respaldan el análisis de resultados del estudio de mercado para Frosty Flavors.



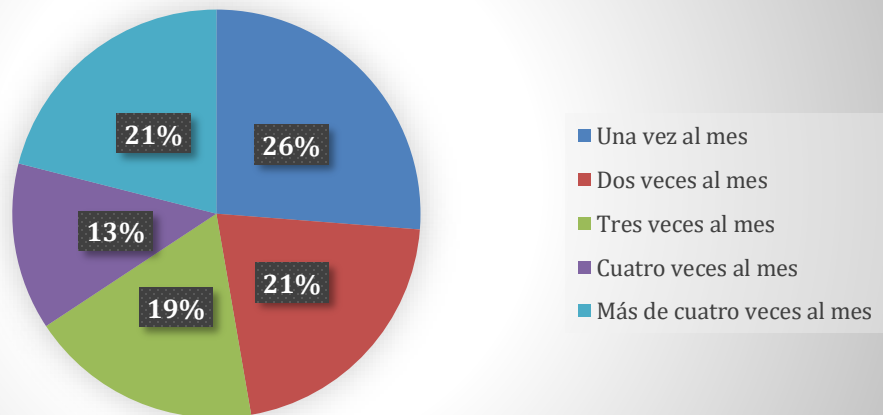
¿Donde Vive?



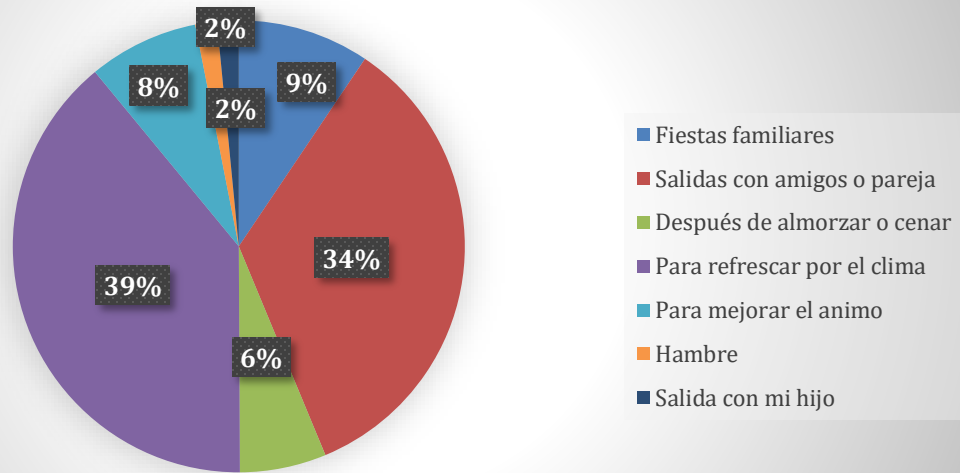
¿Te gustan los helados?



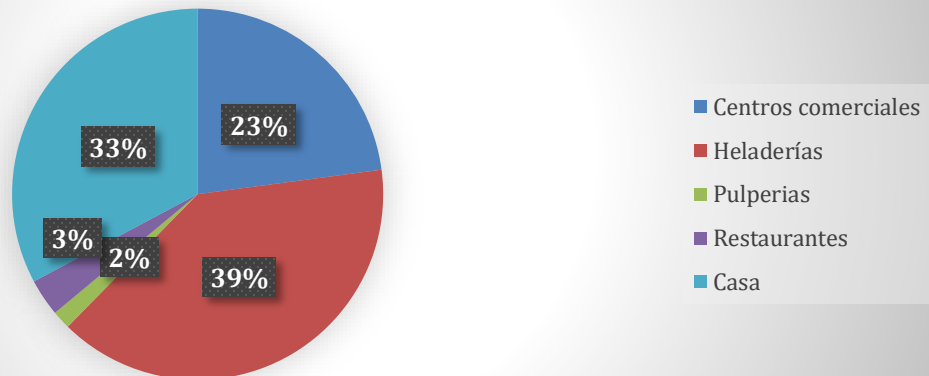
¿Qué tan frecuente consumes helados?



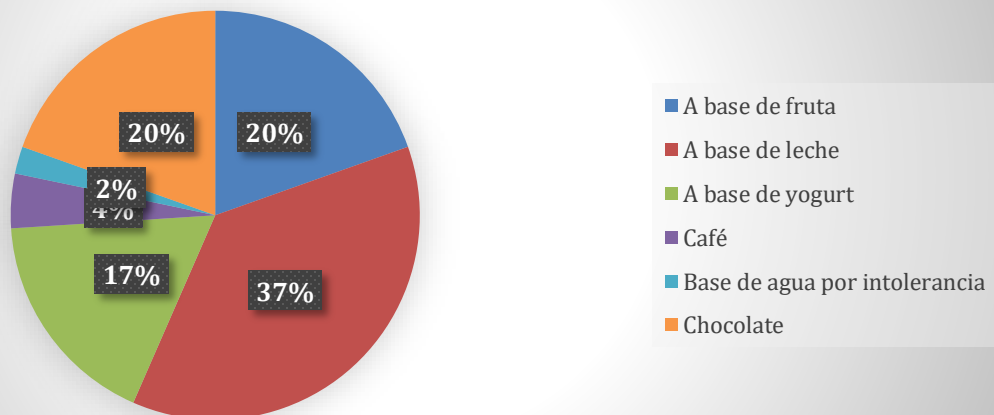
¿En qué momentos suele consumir helado?



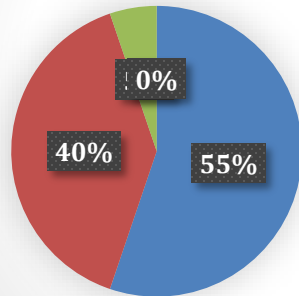
¿Donde prefiere consumir helados?



¿Qué tipos de helados prefiere?

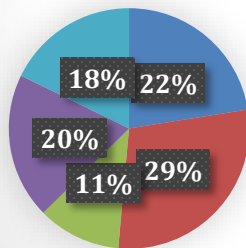


¿Te interesarían sabores artesanales o poco comunes?



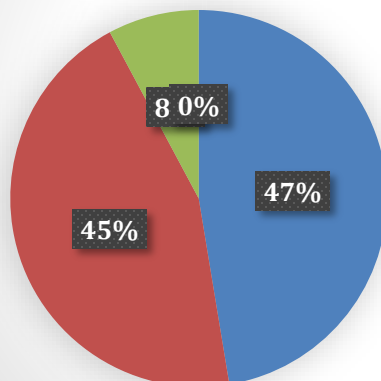
- Muy probablemente
- Probablemente
- Poco probable
- Nada probable

¿Cuáles son los factores más importantes para usted al elegir un helado? (marque hasta 3)



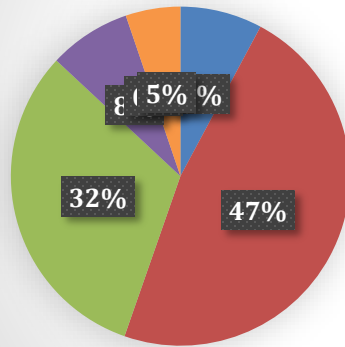
- Precio
- Variedad de sabores
- Acceso geográfico
- Servicio al cliente
- Experiencia general del lugar

¿Estaría dispuesto a pagar más por un helado artesanal saludable?



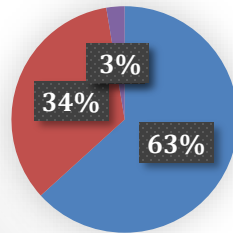
- Muy probablemente
- Probablemente
- Poco probable
- Nada probable

¿Ha probado antes helado de café?



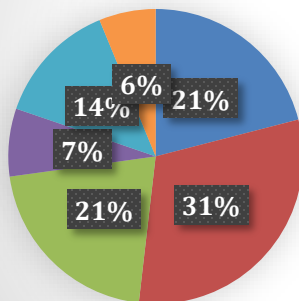
- Siempre lo prefiero
- Me gusta
- No lo he probado
- Prefiero probar otros sabores
- No me gusta
- Nunca lo he probado

¿Estaría dispuesto a probar un helado artesanal de café hecho con ingredientes de alta calidad?



- Muy probablemente
- Probablemente
- Poco probable
- Nada probable

¿Qué le gustaría encontrar en un helado artesanal de café?



- Sabor intenso a café
- Combinaciones con chocolate
- Bajo en azúcar
- Sin lactosa
- Toppings como nueces, caramelo, etc
- Packaging atractivo

Anexo número 3

Entrevista para investigación de mercado: Frosty Flavors

Objetivo: Explorar percepciones, experiencias y expectativas sobre helados artesanales, con enfoque en sabores innovadores basados en café nicaragüense.

I. Datos del entrevistado:

- Rol: Dueño/Gerente/Barista/Consumidor
- Establecimiento (si aplica): _____
- Tiempo en el sector: _____

II. Bloque de preguntas:

1) Experiencia general con helados artesanales:

- a) ¿Qué entiende por "helado artesanal"?
- b) ¿Con qué frecuencia consume/ofrece este tipo de producto?
- c) ¿Qué valora más al elegir un helado artesanal?

2) Percepción sobre sabores innovadores:

- a) ¿Qué opinión tiene sobre helados con sabores de café?
- b) ¿Considera que el café nicaragüense podría ser un buen diferenciador?
- c) ¿Qué otras combinaciones de sabores le parecerían atractivas?

3) Factores de decisión de compra:

- a) ¿Qué elementos influyen más en su decisión de probar un nuevo helado?
- b) ¿Qué disposición tiene a pagar por un helado artesanal de alta calidad?

4) Oportunidades y desafíos:

- a) ¿Qué oportunidades ve para una heladería artesanal especializada en café?
- b) ¿Qué principales desafíos anticipa?

5) Sugerencias:

- a) ¿Qué recomendaciones haría para el éxito de un emprendimiento como Frosty Flavors?

III. Cierre:

- ¿Alguna observación adicional que quiera compartir?

Agradecimiento:

Muchas gracias por su tiempo y valiosa contribución a esta investigación.

Anexo número 4

Clases de helados

Los orígenes históricos del helado han servido para demostrar no solo la antigüedad del helado acompañando a la gastronomía del ser humano, también sirven para demostrar la variedad de las clases de helados de acuerdo a las costumbres de una región geográfica determinadas. Por ejemplo, el helado chino es diferente del helado europeo, por ingredientes o diferentes preferencias de los consumidores. Así pues, existen muchas clases de helados las cuales se han agrupado en categorías con base a las observaciones de sus propiedades. Timm, en su investigación, cuando habla sobre las clases de helados, se rige por la legislación germana, determinando que las clases de helados autorizados en la República Federal de Alemania se clasifican en los siguientes:

Variedad	Especificaciones de composición (cifras mínimas)
Helado mantecado	10% de grasa láctea
Helado mantecado de fruta	8% de grasa láctea
Helado mantecado desengrasado	3% de grasa láctea
Helado de leche	70% de leche
Helado de fruta	20% de carne, pulpa o zumo de fruta, o bien 10% de pulpa de limón o jugo de limón.
Helado de crema	270g de huevo integro, o bien 100 g de yema de huevo por 1 litro de leche.
Helado de fantasía	Helado que no corresponde a ninguna de las especificaciones correspondientes a las variedades anteriores. Permitidos los aromatizantes y colorantes artificiales

Fuente: elaboración propia (2025) a partir de bibliografía consultada

Puede observarse que los helados se clasifican de acuerdo a criterios específicos que responden a los componentes del helado. Dentro de estos, uno de los componentes más importantes para clasificar a los helados en una categoría u otra es su contenido de grasa. Ahora que se conoce la clasificación de los helados, es importante detallar las características de cada una.

Anexo número 5

Briefing de marketing

1.- ¿A QUIÉN DEBE DIRIGIRSE LA PUBLICIDAD?

Describa el prospecto en los términos que sean más relevantes para la marca y la categoría. Estos deben tomarse del Briefing de Mercadeo.

2.- ¿POR QUÉ HACEMOS PUBLICIDAD?

Anexo número 6

PLAN DE TRABAJO CREATIVO

Información sobre el Cliente / Para uso exclusivo de la Agencia y/o Creativo.

MARCA:

PRODUCTO:

ESENCIA DE LA MARCA

¿Cuáles son los valores fundamentales, más arraigados en la marca, que la representan y la distinguen?

¿DÓNDE ESTAMOS COMPITIENDO?

¿En qué segmento de beneficios (desde el punto de vista del consumidor) y contra qué marcas de la competencia?

1. Segmentos de beneficios
 2. Contra qué marcas

¿CON QUIÉN DEBE COMUNICARSE LA PUBLICIDAD?

Describe el target en los términos más relevantes para la categoría y la marca.

Nivel socioeconómico: Clase media y clase media-alta

Edad:

Sexo: Masculino y femenino

Ámbito (Nacional / Regional / Local): Regional

Hábitat (Urbano / Rural): Urbano

¿POR QUÉ ESTAMOS ANUNCIANDO?

(Considere la prueba, reprueba, refuerzo de la lealtad a la marca, frecuencia de uso, etcétera)

Objetivos de Mercadeo (Metas / Cuantitativos)

Objetivos de Comunicación (Cualitativos)

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EL CONSUMIDOR HOY DÍA RESPECTO DE LA MARCA?

- Pensamientos o sentimientos que deben ser enfatizados
- Pensamientos o sentimientos que deben ser minimizados
- Pensamientos o sentimientos que deben ser eliminados

¿CUÁL ES EL BENEFICIO QUE LA PUBLICIDAD DEBE PROMETER (PROMESA BÁSICA)?

Es importante que sea singular y no una lista de muchos puntos.

- Beneficios funcionales
- Beneficios emocionales
- Beneficios de autoexpresión

¿POR QUÉ EL CONSUMIDOR DEBE CREER EN ESTA PROMESA?

Slogan de la campaña:

JURÍDICO / ASOCIACIONES

Hay algún aspecto jurídico que limite o regule los contenidos, forma o vehículos de los mensajes.

Anexo número 7

Procedimiento técnico de cálculo

a. Valor Actual Neto (VAN)

El **VAN (Valor Actual Neto)** se obtiene trayendo al presente todos los flujos futuros del proyecto, descontados a la tasa de oportunidad (en este caso, **12.75%**), y restando la inversión inicial.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flujo}_t}{(1+i)^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Donde:

- Flujo_t : flujo de caja neto del año t .
- i : tasa de descuento (12.75%).
- n : número de años (5).

Aplicando el descuento:

Año	Flujo (C\$)	Factor de descuento (1 / (1+0.1275) ^t)	Flujo descontado (C\$)
1	78,139.94	0.887	69,293.
2	109,767.16	0.786	86,241.
3	146,814.54	0.697	102,391.
4	190,501.34	0.618	117,820.
5	217,573.88	0.548	119,778.
Total VP flujos			495,523.

$$VAN = 495,523 - 390,682.48 = 92,840.52$$

$$VAN = 495,523 - 390,682.48 = 92,840.52$$

(lo cual coincide con el **VAN C\$92,840.79** indicado).

b. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La **TIR** es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flujo}_t}{(1 + \text{TIR})^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Es decir, la TIR es la rentabilidad porcentual esperada del proyecto.

En este caso, **TIR = 21%** implica que el proyecto genera un retorno interno del 21% anual sobre la inversión.

Anexo número 8

Diamante de porter – frosty flavors

Nombre del país / sector / empresa: Nicaragua / Sector de heladería artesanal / *Frosty Flavors*

Escala de evaluación:

1 = Muy débil | 2 = Débil | 3 = Regular | 4 = Fuerte | 5 = Muy fuerte

1. Condiciones de los factores

(Recursos y capacidades productivas disponibles)

Aspecto	Descripción / Observaciones	Evaluación (1–5)
Recursos humanos (educación, habilidades, disponibilidad)	Existe una amplia disponibilidad de mano de obra con experiencia en gastronomía, repostería y atención al cliente. La formación técnica y universitaria en mercadotecnia y administración también es un apoyo.	4
Infraestructura (transporte, energía, tecnología)	La infraestructura vial y eléctrica es suficiente, aunque con limitaciones de costos energéticos altos. El acceso a equipos semi-industriales es viable.	3
Recursos naturales (calidad, acceso, costo)	Disponibilidad local de ingredientes como leche, café, frutas tropicales (opcional) y azúcar, a precios competitivos.	4
Capital / financiamiento (acceso, costo, inversión)	El acceso a crédito es limitado y con tasas de interés altas, lo que restringe la expansión.	2
Innovación y conocimiento (I+D, universidades, tecnología)	Escasa inversión nacional en I+D; sin embargo, existe apoyo técnico de profesionales como ingenieros químicos o de alimentos.	3
Factores especializados (clústeres, centros técnicos, etc.)	No existen clústeres formales para el sector heladero artesanal, aunque hay iniciativas locales de apoyo a emprendimientos gastronómicos.	2

Conclusión general:

Las condiciones de los factores son **moderadamente favorables (promedio 3.0)**, con fortalezas en la disponibilidad de recursos naturales y humanos, pero con limitaciones en el financiamiento y la infraestructura técnica especializada.

2. Condiciones de la demanda

(Características del mercado interno y su impacto en la competitividad)

Aspecto	Descripción / Observaciones	Evaluación (1–5)
Tamaño del mercado interno	La demanda nacional de helado es constante, especialmente en zonas urbanas y turísticas.	4

Nivel de exigencia del consumidor local	Los consumidores valoran la calidad artesanal, los ingredientes naturales y la innovación en sabores.	4
Tendencias de consumo (innovación, sostenibilidad, etc.)	Creciente interés por productos artesanales, sostenibles y locales, especialmente en segmentos jóvenes.	5
Capacidad de respuesta del mercado	Los consumidores responden bien a nuevas marcas que ofrecen calidad y buena presentación.	4

Conclusión general:

Las condiciones de la demanda son **fuertes (promedio 4.25)**, con una tendencia positiva hacia el consumo de productos naturales y diferenciados, lo que favorece la competitividad de Frosty Flavors.

3. Industrias relacionadas y de apoyo

Aspecto	Descripción / Observaciones	Evaluación (1-5)
Proveedores locales (eficiencia, calidad, costo)	Proveedores de leche, azúcar y frutas con precios accesibles y buena calidad, aunque con variaciones estacionales.	4
Sectores complementarios y aliados	Posibilidad de alianzas con cafeterías, restaurantes, hoteles y comercios turísticos.	4
Cooperación / alianzas estratégicas	Aún limitada, pero con potencial de crecimiento mediante redes de microempresarios o cooperativas.	3
Nivel tecnológico y soporte industrial	Tecnología semi-industrial disponible, pero sin soporte técnico avanzado localmente.	3

Conclusión general:

Las industrias de apoyo ofrecen **buenas bases (promedio 3.5)**, aunque se requiere fortalecer la cooperación y el soporte técnico.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Aspecto	Descripción / Observaciones	Evaluación (1-5)
Estrategias empresariales predominantes	Enfocadas en la calidad, la diferenciación artesanal y la experiencia del cliente.	4
Intensidad de la competencia interna	Competencia alta entre marcas nacionales y extranjeras (Eskimo, Pop's), aunque el segmento artesanal está en expansión.	4
Capacidad de gestión / liderazgo	Equipo emprendedor con formación académica en mercadotecnia y asesoría técnica profesional.	4
Políticas e incentivos gubernamentales	Existen programas de apoyo al emprendimiento, aunque su acceso es limitado.	3

Conclusión general:

La estrategia y estructura empresarial presentan **una posición fuerte (promedio 3.75)**, con liderazgo competente y enfoque diferenciado en un mercado competitivo.

5. Papel del gobierno

Política o acción	Impacto (1-5)	Observaciones
Apoyo a MIPYMES (MEFCCA, programas de emprendimiento)	4	Ofrece capacitaciones, asistencia técnica y microcréditos.
Regulaciones sanitarias (MINSA, MIFIC)	3	Promueven estándares de calidad y seguridad alimentaria.
Políticas fiscales (régimen de cuota fija)	4	Facilita la formalización de pequeños negocios con menor carga tributaria.

6. Oportunidades externas

Evento / Tendencia	Impacto (1-5)	Observaciones
Crecimiento del turismo interno y gastronómico	5	Incrementa la demanda de productos artesanales y experiencias locales.
Digitalización y marketing en redes sociales	4	Facilita el posicionamiento de marcas nuevas y locales.
Alianzas con negocios turísticos o cafeterías	4	Potencia la visibilidad y las ventas cruzadas.

Anexo número 9

Lista de hipervínculos de los antecedentes de investigación:

ⁱ <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/d1952ead-1195-4d39-8646-96b51ba094b6>.

ⁱⁱ <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/9552>.

ⁱⁱⁱ <https://www.researchgate.net/publication/373059510>.

^{iv} <https://repositorio.una.ac.cr/items/c85ddc0e-1d51-4d59-86ca-88a5abe26cbc>.

^v <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/16515/1/Obr2021.pdf>.

^{vi} <https://repositorio.unp.edu.ni/291/1/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20FRUTTY%20ICE.pdf>.

^{vii} <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6625/1/237868.pdf>.

^{viii} <https://repositorio.unp.edu.ni/328/>