



**Universidad Politécnica de Nicaragua**

**UPOLI**

**Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Plan de Negocios: Dulcería Dulces Tu Tentación**

**Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas y  
Economía Gerencial.**

**Nombres:**

- **Georgina Argentina Aguilar Dávila**
- **Juan Pablo Castillo Hernández**
- **Kevin Alexander Matamoros Orozco**
- **Martha Marely Castro Serrano**
- **Priscila Noemí Espinoza Madrigal**

**Tutores:**

**Prof. Mauricio Malespín Olivares**

**Msc. María Antonia Cruz Flores**

## Contenido

i.	Dedicatoria.....	1
ii.	Agradecimiento.....	2
1.	Objetivos .....	3
1.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
2.	Aporte del proyecto a la economía local/ nacional .....	4
3.	Perfil estratégico del negocio .....	5
3.1	MISION .....	5
3.2	VISION .....	5
3.3	Valores .....	6
3.4	Estrategia del negocio.....	6
4.	Plan de marketing .....	7
4.1	Análisis del entorno y sector.....	7
4.1.1	Análisis del macroentorno .....	7
4.1.2	Análisis del sector .....	14
4.2	Investigación de mercado/ Metodología de la investigación. ....	18
4.2.1	Antecedentes y definición del problema .....	18
4.2.1.1	PROBLEMAS DE INVESTIGACION .....	19
4.2.1.2	Necesidades de la información.....	20
4.4	Diseño de investigación.....	21
4.4.1	Diseño de investigación .....	21
Investigación concluyente.....		21
4.4.2	Tipos de fuentes de información.....	21
Investigación exploratoria y concluyente.....		21
4.5	Fuentes de información .....	22
4.5.1	Investigación exploratoria y concluyente.....	22
4.6	Selección de la muestra .....	22
4.6.1	Universo de estudio .....	23

4.6.2 Tipo de muestreo .....	23
4.6.3 Población.....	23
4.6.4 Cálculo de la Muestra.....	23
4.7 Instrumentos de recolección de datos.....	24
4.7.1 Instrumentos de recolección de datos .....	25
4.7.2 Trabajo de campo .....	25
4.8 Análisis de resultados .....	26
4.9 Decisiones estratégicas de marketing.....	34
4.9.1 Descripción del producto o servicio.....	34
.....	35
4.10 Diseño y niveles del producto.....	36
4.11 Flor del servicio .....	37
4.12 Ciclo de vida del producto .....	37
4.13 Marca .....	39
4.14 Mezcla de productos.....	39
4.15 Análisis de la competencia.....	40
Principales clientes.....	42
4.16 Demanda y participación de mercado .....	42
4.17 Estrategia de marketing.....	43
4.17.1 Estrategia de producto.....	43
4.17.2 Estrategia de precio .....	43
4.17.3 Estrategia de plaza .....	44
4.17.4 Estrategia de publicidad y promoción .....	44
4.17.5 Estrategia de distribución .....	46
4.17.6 Estrategia de posicionamiento .....	47
4.18 Proyecciones de ventas.....	47
<b>5. Plan de organización .....</b>	<b>50</b>
5.1 Forma legal de la empresa .....	50
5.2 Organigrama de la empresa .....	50
5.3 Pasos para la apertura de la empresa .....	51
5.4 Actividades y gastos pre operativos .....	55
6. Plan de producción .....	56

6.1 Cursograma del servicio.....	56
6.2 Activos fijos.....	59
6.3 Términos y condiciones de la compra de equipos, mantenimiento y reparaciones. ....	59
6.4 Gastos de Mantenimiento .....	60
6.5 Vida útil de los activos fijos. ....	61
6.7 Capacidad planificada y futura.....	62
6.8 Costos unitarios .....	63
6.8.1 Materia prima necesaria y costo de materiales indirectos.....	63
6.9 Salarios del personal .....	65
6.10 Gastos generales .....	65
7. Plan de Finanzas.....	67
7.1 Plan de inversión.....	67
7.2 Costos por producto .....	68
7.3 Proyección de ventas .....	68
7.4 Estado de resultado por año.....	69
7.5 Flujo de efectivo proyectado .....	70
7.6 Balance general proyectado .....	71
7.7 Indicadores financieros.....	73
Anexos.....	74

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Niveles del producto .....	36
Ilustración 2 Flor del servicio de Dulces Tu Tentación.....	37
Ilustración 3 Ciclo de vida de Dulces Tu Tentación.....	38
Ilustración 4 Canal de distribución de la empresa.....	46
Ilustración 5 Organigrama de la empresa.....	51

## Índice de tablas

Tabla 1 Valoración de los factores políticos. ....	9
Tabla 2 Crecimiento económico proyectado. ....	10
Tabla 3 Tasas de inflación proyectadas .....	11
Tabla 4 Valoración de los factores económicos.....	12
Tabla 5 Valoración de los factores sociales.....	13
Tabla 6Resumen de la intensidad de las 5 fuerzas competitivas de Porter para el negocio.....	17
Tabla 7 Mezcla de productos de Dulcería Dulces Tu Tentación .....	39
Tabla 8 criterios para establecer participación aparente de mercado.....	42
Tabla 9 Acciones de promoción y publicidad.....	45
Tabla 10 Proyección de ventas por producto individual.....	47
Tabla 11 Proyección de ventas por productos en canasta .....	48
Tabla 12 Aranceles del RPM .....	52
Tabla 13 Aranceles ALMA .....	54
Tabla 14 Actividades pre operativas.....	55
Tabla 15 Gastos pre operativo .....	55
Tabla 16 Activos a adquirir.....	59
Tabla 17 Términos y condiciones de compra de los equipos .....	60
Tabla 18 Gastos de Mantenimiento de la empresa.....	61
Tabla 19 Depreciación de los activos fijos. ....	62
Tabla 20 Capacidad planificada de la empresa.....	63
Tabla 21 Costos de adquisición de los productos .....	63
Tabla 22 Costos de materiales para decorar. ....	64
Tabla 23 Costo Total Unitario de los productos.....	64
Tabla 24 Salarios del personal. ....	65
Tabla 25 Plan de inversión de la empresa .....	67
Tabla 26 Costos unitarios por producto.....	68
Tabla 27 proyecciones de ventas.....	68
Tabla 28 Estado de Resultado de DDTT .....	69
Tabla 29 Flujo de fondos de DDTT .....	70
Tabla 30 Balance General proyectado .....	72

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Crecimiento económico de Nicaragua .....	9
Gráfico 2 Comportamiento del empleo formal .....	10
Gráfico 3 comportamiento de la inflación.....	11
Gráfico 4 Sexo del encuestado.....	26
Gráfico 5 Rango de edades de los encuestados.....	26
Gráfico 6 Frecuencia de visitas a Metrocentro .....	27
Gráfico 7 Dulces más consumidos por los encuestados .....	28
Gráfico 8 Frecuencia de consumo de los dulces.....	28
Gráfico 9 Cantidad comprada de dulces por los encuestados .....	29
Gráfico 10 Lugares de compra de los dulces por los encuestados.....	30
Gráfico 11 Percepción de la presentación del producto tradicional. ....	30
Gráfico 12 Percepción del precio de los productos actualmente.....	31
Gráfico 13 Opinión en referencia a la presentación de los dulces. ....	32
Gráfico 14 Aceptación de la idea de negocios.....	32
Gráfico 15 Eventos para los cuales adquiriría los dulces.....	33
Gráfico 16 Percepción de la publicidad de los dulces en la actualidad.....	33
Gráfico 17 Opinión en referencia a los posibles nombres.....	34

## i. Dedicatoria

Se la dedicamos a Dios con todo nuestro amor, a nuestros padres por su esfuerzo por darnos una carrera para el futuro y por crecer en nuestras capacidades, siempre han estado brindándonos su amor, cariño y comprensión.

A nuestros hijos por ser mi fuente de inspiración para poder superarnos cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. A nuestros compañeros y amigos presentes y pasados quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegría y tristezas, a todas aquellas personas que en todos estos años estuvieron a nuestro lado apoyándonos y lograron que este sueño se hiciera realidad.

## ii. Agradecimiento.

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios ya que sin la bendición y su amor todo hubiera sido un fracaso, para nuestros docentes que gracias a sus conocimientos pudimos concluir con éxito, a mis compañeros, quienes a través del tiempo fuimos fortaleciendo una amistad y creando una familia por darnos confianza y crecer juntos en este proyecto, muchas gracias.



# 1. Objetivos

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la distribución de caramelos nacionales en el departamento de Managua.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el plan de marketing para la empresa de dulces tradicionales Dulces Tu Tentación que permita establecer las estrategias de marketing óptimas para el negocio.
- Determinarla capacidad instalada de la empresa Dulces Tu Tentación así como los requerimientos para el inicio de operaciones.
- Establecer la estructura organizativa óptima para la dulcería tradicional Dulces Tu Tentación.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios Dulcería Dulces Tu Tentación en base a la información de ventas presentada en el plan de marketing y los egresos presentados.

## 2. Aporte del proyecto a la economía local/ nacional

Las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional producen alrededor del 50% del producto interno bruto de Nicaragua. La mayoría de las empresas (PYMES) en Nicaragua la constituyen empresas de carácter pequeño o mediano que ofrecen diferentes productos y servicios.

La mayoría de los nicaragüenses ha probado alguna vez en su vida los dulces tradicionales de Nicaragua, ya sea de manera regular o por temporadas específicas; sin embargo las empresas actualmente no cuentan (en su mayoría) de una imagen corporativa bien diseñada, Dulces Tu Tentación se especializará en crear una nueva experiencia y creatividad para comer dulces tradicionales.

Las empresas del sector dulces dinamizan la economía, ya que estas empresas en Nicaragua dan a vender su producción a vendedores independientes que por lo general lo distribuyen en diferentes puntos, esto contribuye a la generación de auto empleo en la cadena de valor de estas.

Aparte de todo lo mencionado anteriormente el aporte de esta iniciativa además de contribuir a la satisfacción de demanda acumulada actual de las personas que por practicidad podrán comprar los dulces de una manera personalizada, asequible y al gusto de ellos.

### 3. Perfil estratégico del negocio

#### 3.1 MISION

Somos una empresa del sector comercial dedicada al diseño de la imagen de los dulces tradicionales nicaragüense con el fin de satisfacer la exigencia del cliente mostrando un producto novedoso y renovado a la competitividad del mercado.

#### 3.2 VISION

Ser una empresa líder en la comercialización de dulces nicaragüense garantizando la calidad del producto con precios competitivos y que goce de presencia de la marca a nivel nacional.

### 3.3 Valores

- 1) Confianza: brindaremos el mejor de los productos que nuestros clientes puedan comprar.
- 2) Responsabilidad: Garantizamos la salubridad de nuestros productos y la entrega en tiempo y forma de nuestros pedidos.
- 3) Respeto: al medio ambiente, a las leyes que nos rigen, con nuestros colaboradores y con nuestros clientes.
- 4) Disponibilidad al cambio: Aceptamos las sugerencias que propongan mejora de nuestros productos.
- 5) Pasión: por nuestro trabajo y por atender como los clientes se lo merecen.

### 3.4 Estrategia del negocio

La estrategia que la empresa Dulces Tu Tentación utilizará será la de “diferenciación” ya que La "diferenciación" en el producto será la imagen corporativa en los productos de las cuales carecen la mayoría de las empresas en este sector.

A esta estrategia se conoce como una "estrategia sin precio." En lugar de ofrecer el producto o servicio más barato, Dulces Tu Tentación varía su oferta a través de otros medios. Estos medios serán la calidad del servicio, estilo e imagen de los mismos. La diferenciación permite que la empresa pueda exigir precios más altos, ya que ofrecen características adicionales que los líderes de costos no.

## 4. Plan de marketing

### 4.1 Análisis del entorno y sector.

La elaboración del plan de negocios para Dulcería Dulces Tu Tentación implica la realización, en primer lugar del plan de marketing, iniciando por analizar los entornos en los que se encuentra inmerso el negocio, destacándose el análisis del microentorno y del macroentorno.

#### 4.1.1 Análisis del macroentorno

##### *Factores políticos*

En el ambiente político se observa un adecuado comportamiento de algunas variables. A continuación, se hará mención de algunas de ellas.

Las PYMES (Clasificación dentro de la cual se encontraría el negocio) cuentan con el amparo la Ley N° 645, Ley de fomento, promoción y desarrollo de la pequeña y mediana empresa, ley que brinda beneficios a las pequeñas y medianas empresas como el caso de Dulcería Tu Tentación. Entre los beneficios de la ley 645 se encuentran:

1. Fortalecer los encadenamientos productivos y las alianzas estratégicas, focalizando las MIPYME con altos rendimientos más productivos;
2. Organizar ferias locales, nacionales e internacionales, al menos dos veces al año, disponiendo de locales apropiados para exhibición e información permanentes
3. Las MIPYME deberán impulsar, con el apoyo del Estado y del Sector Privado, un Parque de Ferias para comercializar sus productos;
4. Promover enlaces productivos entre las MIPYME, y la gran empresa incluyendo empresas de zonas francas;
5. Promover los Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial en las MIPYME; y
6. Otras actividades similares que logren la dinamización de los niveles productivos, en beneficio de las MIPYME.

Otro tema de carácter importante es la legislación tributaria en el país; Nicaragua cuenta con un sistema tributario desarrollado, regulado por la ley de concertación tributaria (Ley n° 281 y ley 822) donde se establecen los derechos y obligaciones de todos los contribuyentes del país, así mismo establece los mecanismos de seguimiento a los tributos, siendo este la Dirección General de Ingresos; también se cuenta con un sistema de tributos municipales característico de cada municipio.

De igual manera cuenta con legislación laboral e instituciones establecidas que garantiza el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores y empleadores establecidos en la N° 539, Ley de Seguridad Social. Así mismo se cuenta con el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social encargado de recaudar el dinero producto de las cotizaciones de los trabajadores en Nicaragua.

El país se considera relativamente estable, ya que según la clasificación de Índice de Riesgo País, Nicaragua se encuentra clasificada por Fitch Rating, Moodys Investor Service y Estándar and Poors como estable con calificaciones de B+, B2 y B+ respectivamente lo que indica ambiente de seguridad para realizar inversiones en el país.

Para la creación y legal operación de la empresa en el país se deben cumplir con una serie de procedimientos establecidos como son la inscripción de la empresa ante el Registro Público Mercantil, obtención del Registro Único de Contribuyentes otorgado por la Dirección General de Ingresos (DGI), la obtención de matrícula municipal del negocio otorgada por la Alcaldía de Managua y el registro ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

Variable	Valoración positiva	Valoración negativa
<b>Creación de leyes en beneficio de las PYMES</b>	10	
<b>Sistema tributario normativo</b>	7	
<b>Legislación laboral</b>	10	
<b>Índice de riesgo país</b>	10	

*Tabla 1 Valoración de los factores políticos.*

*Elaboración propia*

### *Factores económicos*

Una de las variables que más afectará al negocio será el aspecto económico, destacándose en primer lugar el crecimiento económico, en este sentido se destaca el crecimiento continuo de la economía en los últimos años siendo un indicador alentador.

En la siguiente gráfica se muestra el crecimiento anual del PIB en % para el período 2012-2016.



*Gráfico 1 Crecimiento económico de Nicaragua*

*Fuente: BCN. Elaboración propia.*

En el anuario estadístico del Banco Central de Nicaragua se puede observar un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, según las proyecciones del FUNIDES y de la CEPAL se proyecta que para el período 2017-2020 la economía de Nicaragua crecerá a un promedio del 4.9%, lo que indica estabilidad económica para el país. Siendo las proyecciones por año las siguientes:

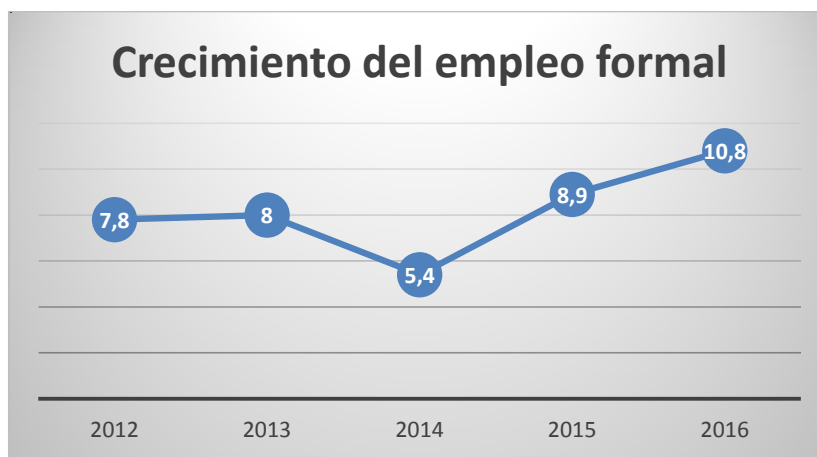
Año	Crecimiento proyectado
<b>2017</b>	4.8
<b>2018</b>	4.9
<b>2019</b>	5.0
<b>2020</b>	5.0

*Tabla 2 Crecimiento económico proyectado.*

*Fuente: Marco presupuestario de la república de Nicaragua 2016-2020*

*Elaboración propia.*

Por otro lado, el empleo que muestra el nivel de personas afiliadas al INSS nos indica crecimiento del número de trabajadores formales inscritos en esta institución lo que constituye un buen indicador ya que representa personas con ingresos fijos que podrían contratar los servicios de la empresa.



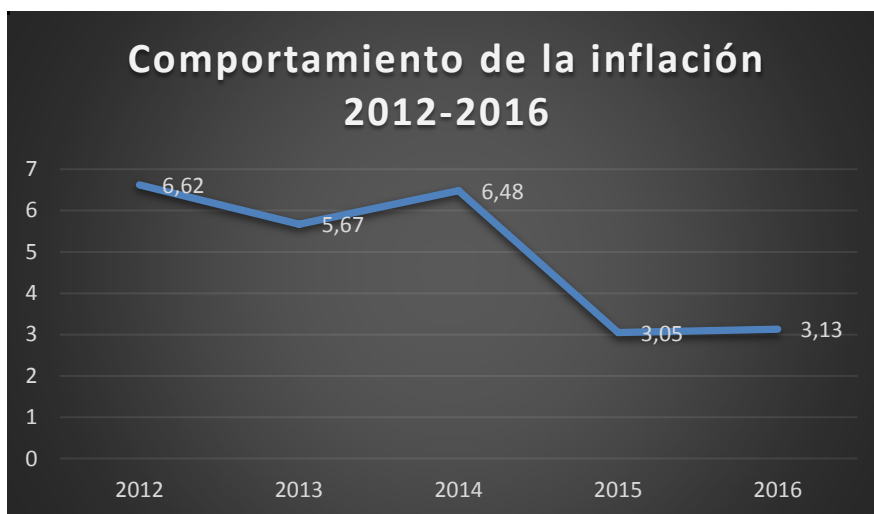
*Gráfico 2 Comportamiento del empleo formal*

*Fuente: BCN. Elaboración propia.*

Otro aspecto a tener en cuenta es que si bien hay un crecimiento económico sostenido en la economía, las tasas de inflación son importantes, de acuerdo con el BCN, las tasas de inflación anual acumuladas se han venido disminuyendo, lo que representa un



elemento a favor de la empresa por el lado de los costos y para los clientes por su poder adquisitivo, de tal manera que el incremento en los precios a ser tomados en cuenta no afectará en mayor medida el precio final al que será ofertado el servicio de la empresa.



*Gráfico 3 comportamiento de la inflación*

*Fuente: BCN. Elaboración propia.*

Las tasas de inflación proyectadas para el período 2017-2020 muestran un incremento sostenido para los próximos 3 años, con una tasa de crecimiento promedio del 6.45%, los datos de la tasa de inflación por año son las siguientes:

Año	Tasa de inflación proyectada
<b>2017</b>	5.75
<b>2018</b>	6.27
<b>2019</b>	6.78
<b>2020</b>	6.98

*Tabla 3 Tasas de inflación proyectadas*

*Fuente: Marco Presupuestario de la República de Nicaragua 2016-2020*

*Elaboración: Propia*

Por su parte, el salario nominal promedio creció 6.3 por ciento, resultando en un crecimiento de 2.7 por ciento en términos reales. Así mismo las tasas activas para

préstamos de inversión en promedio oscilan entre el 9.52% y el 13.62%, una tasa alta para el financiamiento de proyectos de inversión.

Variable	Valoración positiva	Valoración negativa
<b>Crecimiento económico</b>	8	
<b>Empleo</b>	6	
<b>Tasa de inflación</b>		5
<b>Salarios mínimos</b>		5
<b>Tasas de interés</b>		7

*Tabla 4 Valoración de los factores económicos  
Elaboración propia*

#### *Factores tecnológicos*

El entorno tecnológico y su desarrollo es un aspecto que facilita el día a día del trabajo de la actividad, y que suma diferentes aplicaciones y artefactos para un mejor desenvolvimiento y prestación del servicio, pero no se considera determinante para el normal desarrollo de las tareas.

En el caso de la empresa Dulcería Dulce Tentación el uso de artefactos informáticos y de software no es fundamental para la prestación de servicios de calidad, se considera un aspecto muy influyente.

En cuanto al uso de tecnología en beneficio del negocio se utilizarán las diferentes redes sociales para la promoción y divulgación de la cartera de servicios de la empresa, entre ellas se destacan Facebook, Snapchat, Instagram y Twitter; se hará uso de estas plataformas ya que son medios masivos de comunicación y de alto alcance.

#### *Factores sociales*

Según el INIDE (2010) Nicaragua es un país con 130,000 KM<sup>2</sup>, tiene una población de un poco más de 6 millones de habitantes, su capital es Managua, en donde habitan más de 1.5 millones de personas.

Los datos demográficos arrojan un crecimiento promedio anual de la población de 1.22% con una expectativa de vida de 74 años.

Su distribución por edades se encuentra mayormente concentrada en las edades entre 0 y 29 años (60%) según ProNicaragua (2016).

Según La Prensa (2017) la pobreza extrema y la pobreza general representan alrededor del 38% de la población y la clase media representa casi 2/3 de los habitantes del país mientras que un mínimo % representan las personas que son consideradas como ricas, acaparando la distribución del ingreso de la mayoría de la población.

Variable	Valoración positiva	Valoración negativa
<b>Población</b>	5	
<b>Clases sociales</b>	7	

*Tabla 5 Valoración de los factores sociales  
Elaboración propia*

#### *Factores culturales*

La producción de dulces en Nicaragua es históricamente conocida, y la hemos degustado tanto niños como adultos en diferentes generaciones.

A la fecha esta es una producción artesanal, elaborándose mayormente los dulces tradicionales, los que tienen diferentes orígenes departamentales, distinguiéndose los de Granada y Masaya, muy conocidos por todos.

La elaboración es muy variada y tiene combinación de frutas o leche, utilizándose dulce de panela o azúcar morena o blanca, dependiendo de la receta.

Esta producción de dulces ha sido aprovechada por las Mipymes productoras, exportando ellos mismos o bien a través de comercializadores que han buscado los pequeños nichos de población nicaragüenses en el exterior.

Asimismo, diferentes organizaciones han realizado sus contribuciones para mejorar la comercialización, las que han tenido sus incidencias mayormente en la forma de empaque y manipulación del producto, aunque solamente un pequeño número de ellas ha podido realizar cambios significativos. Es así que, ese pequeño número ya está participando en ferias nacionales, en las que han dado a conocer sus diferentes productos.

Con respecto a las exportaciones, sobresalen las de dulces de azúcar que no contienen leche, tales como cajetas, almíbares y piñonates. En los últimos años destacaron las exportaciones del año 2011, año en el que se exportó un valor total de US\$74,712 de este tipo de dulces, teniendo como principal destino El Salvador (58%), seguido por República Dominicana (17%). En el año 2012 las exportaciones de este tipo de dulces fueron de US\$39,345, manteniéndose como mayor comprador el mercado salvadoreño. A septiembre del año en curso (2013) se ha exportado un valor de US\$13,790 de dicho producto, donde nuevamente El Salvador se muestra a la cabeza de los destinos de exportación, con una participación del 58%.

Es importante hacer notar que también se han realizado pequeñas exportaciones de dulces elaborados con leche, los que a septiembre del presente año alcanzaron un valor de US\$3,000, exportados en su totalidad a Costa Rica.

#### *Factores ecológicos*

La producción de dulces artesanales no afecta la flora en la que se desenvuelve ya que los métodos de producción no son invasivos en el medio en el que se desarrolla.

En el caso de la Dulcería Dulce Tu Tentación la afectación medio ambiental es casi nula pues al no producir los dulces la afectación es menos, la única afectación al medio ambiente es la relacionada con los empaques en los que serán envueltos los productos por lo que en los mismo se incluirán mensajes de conciencia medio ambiental instando a depositar la basura en su lugar una vez que hayan terminado de ingerir los dulces.

#### *4.1.2 Análisis del sector*

El continuo avance y el surgimiento de rivales sumado a los continuos cambios o exigencias de los clientes crean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones

y la evolución del sector en el que se participa, para ello es necesario construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas. Es por ello que se deben estudiar las variables que afectan directamente a la empresa a como a continuación se plantea.

#### *Amenazas de nuevos ingresos*

En el sector no existen barreras de entrada para las personas o sociedades que deseen ingresar al negocio de la distribución de dulces tradicionales, con solo cumplir los requisitos solicitados por las autoridades competentes en materia de negocios se puede ingresar al mercado. Sin embargo hay un aspecto importante a tomar en cuenta; el primero es la fidelidad de los clientes hacía dulces tradicionales y sin imagen corporativa como las vendedoras en los mercados o en mercados de artesanías como el Roberto Huembes o Masaya; entre otras, que ofrecen productos de dulces tradicionales de todo tipo.

Aunque no existen barreras de entrada pudiendo por lo tanto entrar todo el que desee al sector se considera que este aspecto es de influencia media pues son requisitos que todas las empresas deben cumplir y no favorece o desfavorece a nadie.

La amenaza de nuevos ingresos es considerada con intensidad media.

#### *Rivalidad competitiva*

Existen tiendas donde se comercializan dulces nacionales pero en su mayoría no se encuentran en centros comerciales, haciéndolos de difícil acceso a una buena parte de la población que no visita tan continuamente estos sitios.

Otro sitio donde se ofrecen es en los mercados, en el caso de Managua estaríamos hablando de mercado Roberto Huembes, donde se encuentran variedad de dulces.

En Managua actualmente la oferta de Dulces Tradicionales es muy variada pero concentrada, sobre todo en el Mercado Roberto Huembres, y ello lleva a los clientes a encontrar pocas alternativas al querer comprar estos productos con facilidad.

La venta de dulces tradicionales está enfocada en personas que visitan solo esos mercados, lo cual acota el mercado disponible, pero a su vez permite aprovechar un segmento de mercado poco explotado, y el cual podría ser aprovechado mediante una estrategia de ventas específica deservicio personalizado a bajo costo en un centro comercial.

En este aspecto se puede decir que la rivalidad competitiva es media.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Dado que la oferta de este tipo de servicios es abundante y a precios altos, se considera que el poder de negociación con los clientes es alto ya que, los precios de otras empresas son bajos, existen otras empresas de similar tamaño que podrían contar con más fidelidad de marca.

Basándonos en la economía de nuestro país, sabemos que la población es sensible a precios excesivos, por lo que se trabaja a fin que la presentación del producto no eleve exageradamente los precios.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Esta fuerza está representada por aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante nuestra idea de negocios.

En el mercado existe una variedad amplia de suministradores de dulces para poder llevar a cabo el trabajo del negocio. Se destaca la variedad de dulcerías tradicionales en el país sobre todo en Granada y Masaya.

Dado la variedad de empresas que existe en el mercado en la empresa se determina que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Nuestros proveedores son personas naturales que desde hace mucho tiempo y con recetas familiares han llegado a crear ricos dulces, nuestro propósito es ser clientes fijos a fin que a medida en que las ventas incrementen podamos ser capaces de ser los únicos dedicados a la compra a productores, es decir, convertirnos en intermediarios y vender los dulces a la competencia, lo cual reduciría la amenaza por nuevos competidores.

### *Amenaza de servicios sustitutos*

En este aspecto el efecto de los servicios sustitutos es alto ya que a como se abordó con anterioridad la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad es amplia con capacidades que van desde grandes hasta pequeños.

Se considera que el aspecto de servicios sustitutos tiene un efecto alto sobre la empresa.

A continuación se presenta un resumen de las fuerzas del microentorno.

Fuerza del microentorno	intensidad	Puntuación asignada (0-5)
<b>Amenazas de nuevos ingresos</b>	Medio	3
<b>Rivalidad competitiva</b>	Alto	5
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Alto	2
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Alto	2
<b>Rivalidad competitiva</b>	Alto	5
<b>Amenaza de servicios sustitutos</b>	Alto	5

*Tabla 6 Resumen de la intensidad de las 5 fuerzas competitivas de Porter para el negocio. Elaboración propia.*

## 4.2 Investigación de mercado/ Metodología de la investigación.

### 4.2.1 Antecedentes y definición del problema

La idea del plan de negocio llamado surge de varias ideas de las cuales hemos decidido optar por esta, ya que según las técnicas de selección de ideas esta fue la que resulta más viable realizar.

Las principales motivaciones fueron de que en un mundo globalizado y cada vez más conectado, el marketing digital se ha vuelto cada vez más importante. Las inversiones en marketing digital siempre son un tema delicado para las empresas, la dificultad a la hora de conocer su efectividad hace que muchas pequeñas y medianas empresas dediquen más recursos a otros aspectos cuantificables, más “seguros” y que aseguren un retorno de la inversión a corto plazo. Así como todos los factores que influyen a la hora de tomar decisiones de cómo hacer para posicionar una marca dentro del mercado local/nacional, si aún no se está completamente familiarizado con las técnicas o herramientas que ofrece el mundo digital hoy en día.

También se seleccionó esta idea teniendo como referencia el uso actual de las plataformas digitales entre ellas las redes sociales y los presupuestos que tienen las pymes para hacer efectivas sus campañas, muchas pymes no tiene ni tiempo ni recursos para llevar a cabo dichas actividades y la comunicación digital es un masivo para llegar a los clientes potenciales.

De igual forma se tomó como referencia un estudio realizado en la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA En el año 2015 sobre Relaciones Públicas y Campañas de Comunicación ejecutadas por la empresa de Telecomunicaciones Movistar (Telefónica Nicaragua); donde se habla de Las relaciones publicas externas que realiza Movistar y sus funciones principales que persiguen por medio de las relaciones públicas externas que son informar de sus productos y/o servicios y persuadir a sus posibles compradores potenciales y reales. Sus relaciones públicas van desde publicitar sus campañas y actividades por televisión, radio, prensa escrita, revistas, marketing en línea, cine, redes sociales, publicidad exterior (vallas publicitarias), sus promociones nuevas son ambiciosas y constantes.



También es frecuente que Movistar sirva de patrocinador en ámbitos deportivos, en conciertos, actos culturales, proyectos de índole social, entre otros. Movistar pretende que sus anuncios:

- a) Sean entendidos por muchas personas con sencillez.
- b) Persiguen la originalidad, para Movistar deben sus anuncios o campañas, llamar la atención y crear interés.
- c) Buscan la oportunidad ya que lanzan campañas especializadas según se acercan fechas especiales: navidad, semana santa, fiestas patrias, San Valentín, Día de la Madre y el Día del Padre, entre otros.

Se toma este estudio como antecedente ya que parte de la publicidad que realiza la compañía de movistar, está relacionada con la publicidad digital, además, Telefónica Movistar es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa y Latinoamérica.

#### 4.2.1.1 PROBLEMAS DE INVESTIGACION

##### **-Problema de decisión administrativa:**

¿Debe lanzarse una empresa de distribución de dulces tradicionales en la ciudad de Managua?

##### **-Problema de investigación de mercado:**

¿Existe un grado de aceptación de los dulces tradicionales en la ciudad de Managua?

##### **-Sistematización:**

- ¿Cuál es el perfil de clientes que han aceptado comprar los dulces tradicionales en la ciudad de Managua?
- ¿Qué porcentaje de la población han aceptado la compra de dulces tradicionales en la ciudad de Managua?
- ¿Qué tipos de dulces tradicionales han aceptado en la ciudad de Managua?

- ¿Cuál sería la demanda potencial de dulces tradicionales en la ciudad de Managua?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por los dulces ofrecidos en Dulcería Tu Tentación?
- ¿A través de qué medios se enteraría de los productos de Dulcería Tentación los clientes potenciales en la ciudad de Managua?

#### 4.2.1.2 Necesidades de la información

- Perfil del cliente
- Porcentaje de la población
- Tipos de productos de dulces tradicionales consumidos
- Demanda potencial
- Costo por producto
- Canales de publicidad de los productos
- Percepción de imagen de los productos

#### Objetivos de investigación de mercado

##### A. Objetivo General

- Determinar el grado de aceptación de los dulces tradicionales de la Dulcería Tu Tentación en la ciudad de Managua.

##### B. Objetivos específicos

- Identificar el perfil de los clientes y el porcentaje que han aceptado los productos de la Dulcería Tu Tentación en la ciudad de Managua.
- Establecer cuál sería la demanda potencial y el costo que estarían dispuesto a pagar los clientes por un dulce tradicional.
- Definir los canales para la publicidad de los productos de Dulcería Tu Tentación.

## 4.4 Diseño de investigación

### 4.4.1 Diseño de investigación

#### Investigación exploratoria

Se utilizó la investigación exploratoria con el propósito de obtener la mayor cantidad de datos para definir con mayor precisión la naturaleza del problema, en este caso existen fuentes de información relacionadas a la frecuencia de consumo de dulces tradicionales y sus características específicas, sin embargo para conocer las preferencias de las empresas es necesario aplicar la investigación exploratoria con el propósito de identificar de manera concreta sus objetivos e intereses particulares.

#### Investigación concluyente

Se aplicó la investigación concluyente para corroborar que los datos obtenidos en la investigación exploratoria sean verificados, de tal manera se podrán tomar decisiones con una base documental fundamentada relacionada con el problema de investigación.

### 4.4.2 Tipos de fuentes de información

#### Investigación exploratoria y concluyente

Se utilizó en el caso de la investigación exploratoria las fuentes primarias para recopilar información relacionada con el interés que tienen las personas para el consumo de dulces nacionales, también información relacionada de la oferta con las diferentes empresas involucradas en estos productos; así mismo, información de los gustos y preferencias de los clientes que se ajuste a su presupuesto para delimitar la oferta de productos que brindará la empresa a los clientes que gusten de dulces nacionales. Se realizarán encuestas a diferentes empresas que resultarán siendo la competencia en la ejecución del proyecto y así se determinaran los productos a ofrecer que mayor demanda tienen en la ciudad Managua.

También se utilizaron las fuentes secundarias en la investigación concluyente provenientes del internet, para investigar los productos que ofertan otras empresas de del sector y consultar cuales han sido sus experiencias y éxitos, las cuales se pueden rescatar de la WEB, entre otra información relacionadas con el dulce tradicional de Nicaragua. Con toda la información recopilada y organizada de forma clara y coherente se puede garantizar la adquisición de muchas herramientas para hacer una lista de posibles productos que ofertará la empresa y el perfil económico de las personas que lo consumirán.

#### 4.5 Fuentes de información

##### 4.5.1 Investigación exploratoria y concluyente

La fuente primaria que se utilizó es la encuesta a diferentes personas que resultarán siendo los consumidores en la ejecución del proyecto y así se determinarán los productos a ofrecer, los costos y la frecuencia de ellos entre otras variables que permitirán establecer la viabilidad para la creación en la empresa en la ciudad Managua.

También se utilizaron las fuentes secundarias en la investigación concluyente provenientes de revistas periódicos relacionados con la tendencia y aceptación de los dulces tradicionales en Nicaragua para identificar las tendencias en los últimos años que permiten el desarrollo de este tipo de empresa, con el propósito de tener justificación de las decisiones que se tomen a lo largo de todo el proyecto, además, de información relacionada con la constitución de la empresa para facilitar su implementación.

#### 4.6 Selección de la muestra

#### 4.6.1 Universo de estudio

El universo de estudio fue de xx personas que frecuenten el centro comercial Metrocentro ubicado en la ciudad de Managua, departamento de Managua, se utiliza la población que frecuenta este centro comercial ya que es donde estará ubicado el kiosco de ventas de la empresa, se consideró este Centro Comercial porque que hay bastante afluencia de personas empresas con el nivel económico para pagar por los servicios obteniendo un total de 145,391 visitantes mensuales.

#### 4.6.2 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico, a conveniencia, debido a que se seleccionó elementos para la muestra basándose en las personas que visitan el centro comercial Metrocentro.

#### 4.6.3 Población

La población de estudio se define como finita pues hay un conteo exacto de las personas que entran y salen del centro comercial Metrocentro por lo tanto la fórmula para el cálculo de la muestra es la fórmula para poblaciones finitas.

#### 4.6.4 Cálculo de la Muestra

El cálculo de la muestra se hará a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

P: probabilidad de fracaso

Q= probabilidad de éxito

e= Errores.

Se considera el supuesto que el error es del 3.5%, mientras que p y q son 0.50 y 0.50 puesto que no existen estudios previos acerca del tema desarrollado en este plan de negocios, el nivel de confianza es de 95% y la población de 143,000 personas; con estas condicionantes se obtiene una muestra de 780 personas a encuestar.

#### 4.7 Instrumentos de recolección de datos

Dado que el tipo de estudio en la elaboración de este plan de negocios es mixta, se hará uso de dos instrumentos.

El primero es la encuesta, a como la define Sampieri (2008) “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.”

El contenido de las preguntas de la encuesta se hará básicamente de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Gambaro (2002) hace notar algo muy lógico pero que en ocasiones se descuida y resulta fundamental: cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. Ahora bien, hay

preguntas cerradas donde el participante puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta (posible multi respuesta).

En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.

En un segundo momento se hará uso de las entrevistas a personal calificado para extraer información de utilidad aparte del consumo y del perfil del encuestado.

A como lo define Sampieri (2008), las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.

#### 4.7.1 Instrumentos de recolección de datos

Los materiales que utilizaremos para la recolección de información es por medio de la encuesta que está compuesta por preguntas de selección múltiple, dicotómicas, etc. Para procesar y analizar la información que nos proporcionan los encuestados

#### 4.7.2 Trabajo de campo

La información obtenida en el presente estudio ha sido procesada utilizando los siguientes programas de sistemas informáticos:

- Microsoft Word: para presentación del trabajo en general
- Microsoft Excel: para la realización de tablas y graficas
- Spss: para procesamiento de datos.

#### 4.8 Análisis de resultados

En este apartado se analizan los principales resultados que las encuestas brindan para la implementación de estrategias.

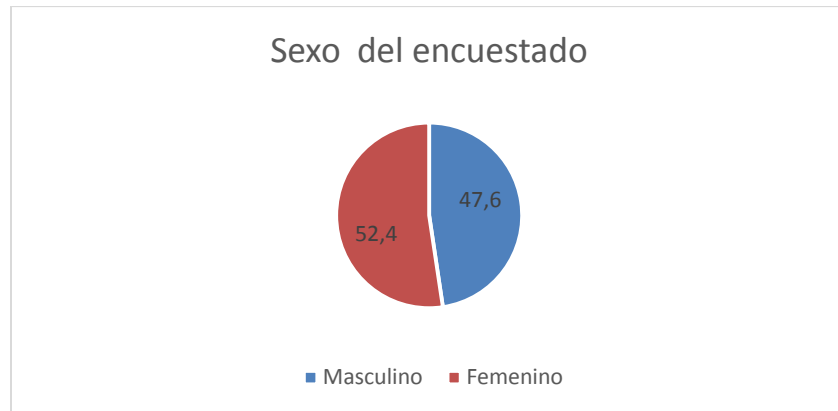


Gráfico 4 Sexo del encuestado.

A como se puede observar en el gráfico el sexo de los encuestados, tomados aleatoriamente, no es un dato significativo pues ambos sexos participan casi en la misma proporción, siendo superior por poca cuantía el sexo femenino, sin embargo como este dato no es determinante para el cálculo de la demanda, se tiene como referencia.

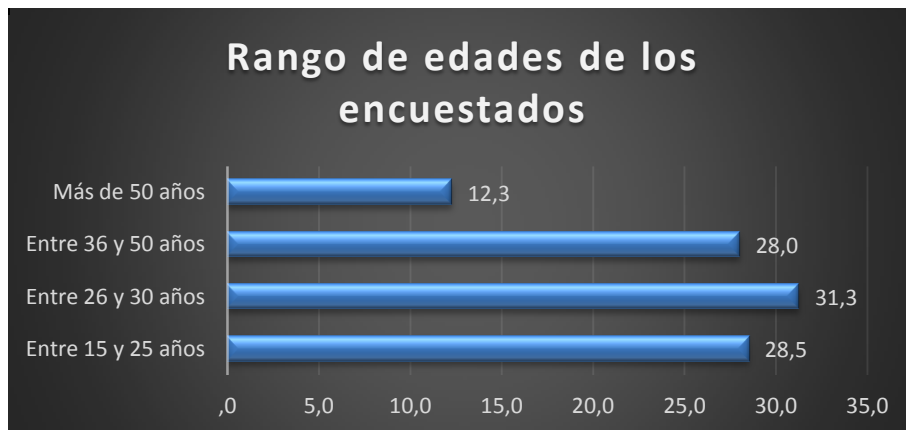
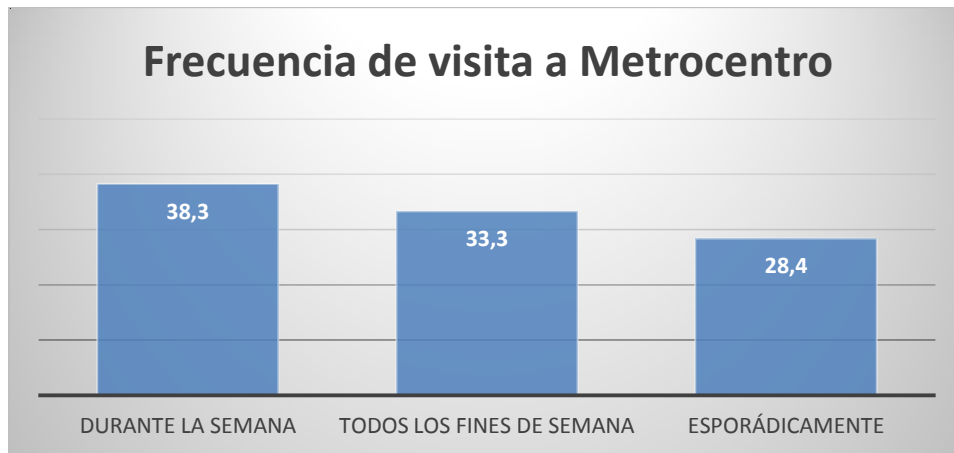


Gráfico 5 Rango de edades de los encuestados.

Otro dato que nos brinda la encuesta es la edad de los encuestados, de la cual el 31.3% representan las personas en edades entre 26 y 30 años seguido de las personas entre 15 y 25 años con un 28.5% casi igual al 28% de personas que tienen entre 36 y 50 años.

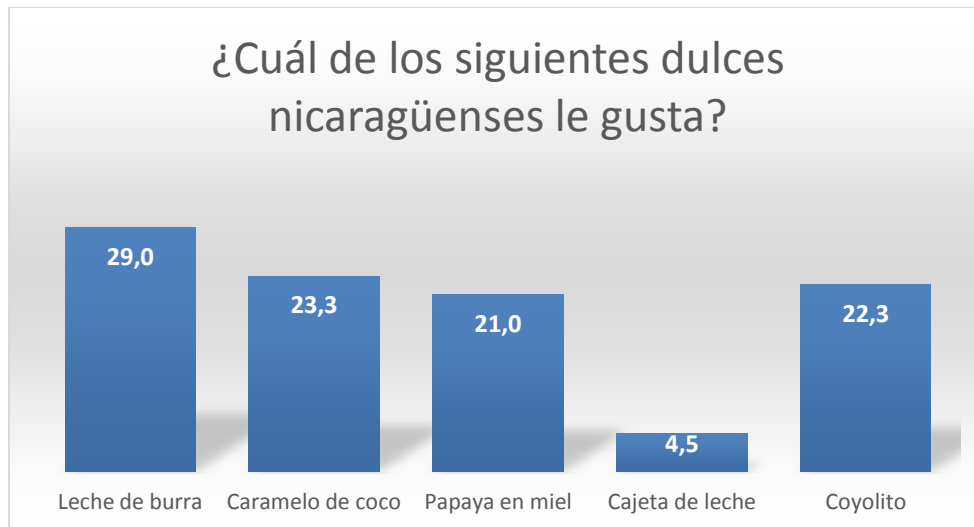


Del total de personas encuestadas un 38.3% expresan que su visita al Centro Comercial Metrocentro (lugar donde estará ubicada el negocio) es con frecuencia intercalada en la semana es decir, más de una vez durante los 7 días que incluye la semana, por otra parte el 33.3% expresa que solo lo visita semanalmente mientras que otro 28.4% lo visita de manera esporádica que según palabras de ellos mismos se traduce de manera mensual o una vez por mes.



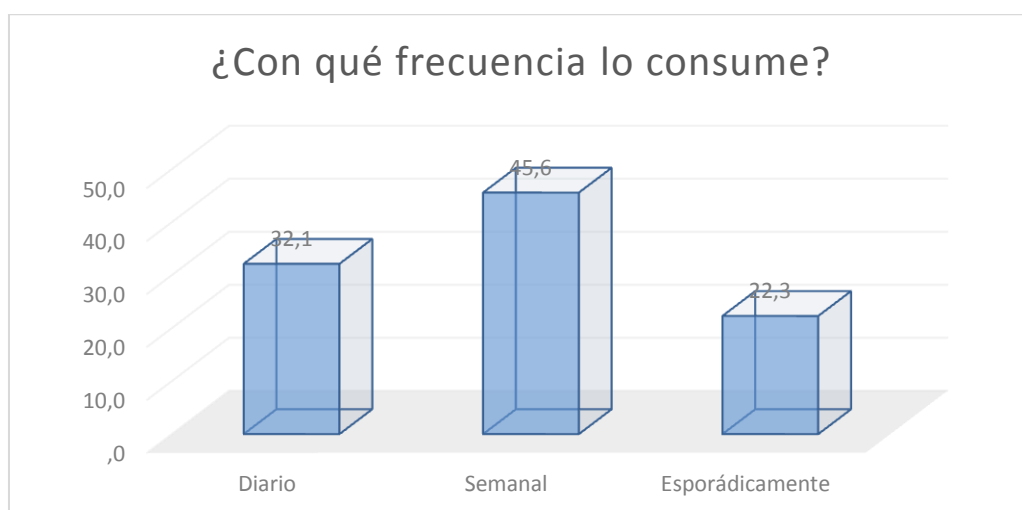
*Gráfico 6 Frecuencia de visitas a Metrocentro*

De igual manera, del total de encuestados en este centro comercial, un 29% expresa que su preferencia por dulces tradicionales nicaragüenses se inclina a la leche burra, seguido de un 23.3% de las personas que prefieren los caramelos o cajeta de coco (negra o rosada), además de un 22.3% y 21.0% que les gusta el coyolito y la papaya en miel respectivamente así como el 4.5% que gusta de la cajeta de leche. Estos constituyen los dulces nicaragüenses tradicionales más preferidos por los visitantes de este populoso centro comercial.



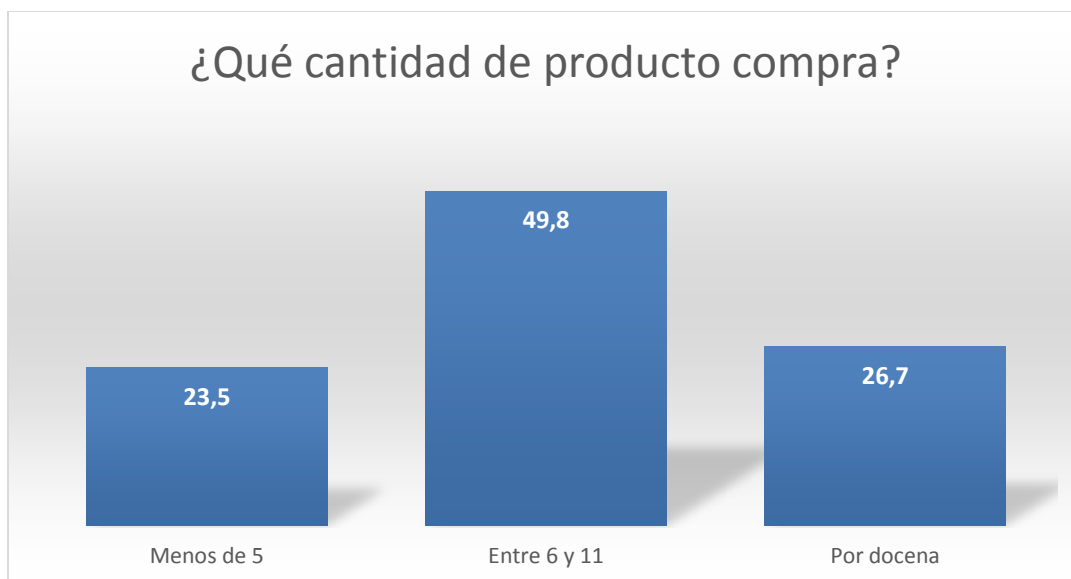
*Gráfico 7 Dulces más consumidos por los encuestados*

Complementando este dato, se obtuvo de los encuestados la frecuencia de sus dulces nicaragüenses favoritos, de los cuales la mayor parte es decir el 45.6% expresó que consume sus dulces favoritos una vez por semana, seguido de un 32.1% que expresó comerlos a diarios y un 22.3% que expresa comerlos una vez por mes o esporádicamente. Para efectos del estudio se toma en cuenta la frecuencia semanal ya que al tomar como variable de segmentación y al ser este mismo un producto de consumo nostálgico se asocia su consumo a una frecuencia ni tan alta ni tan baja por lo tanto es la frecuencia media expresada la que prevalecerá para el cálculo de la demanda.



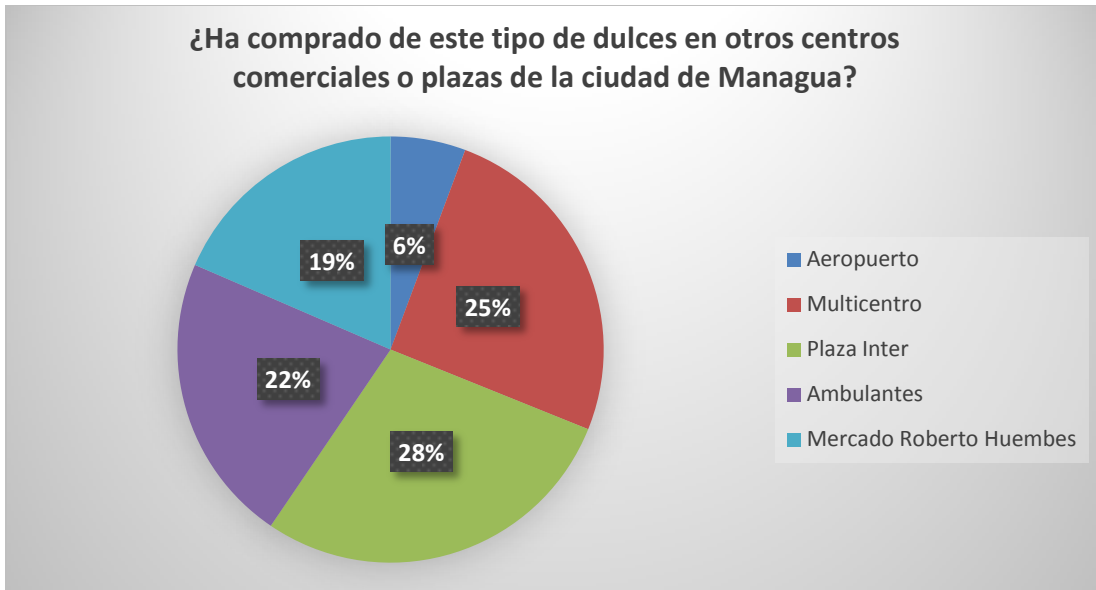
*Gráfico 8 Frecuencia de consumo de los dulces.*

Por otro lado, al ser un producto considerado como accesible las cantidades demandadas de estos productos oscilan entre los 5 y más de 12 unidades; las compras de los consumidores en menos de 5 unidades corresponden al 23.5% mientras que la mayoría de los consumidores expresan en casi un 50% (49.8%) que su compra es entre 6 y 11 unidades; un 26.7% expresa comprar más de 11 unidades pero corresponden a casos y temporadas especiales que obedecen a pedidos por encargos para ser repartidos en ocasiones especiales como purísimas u otras fiestas familiares.



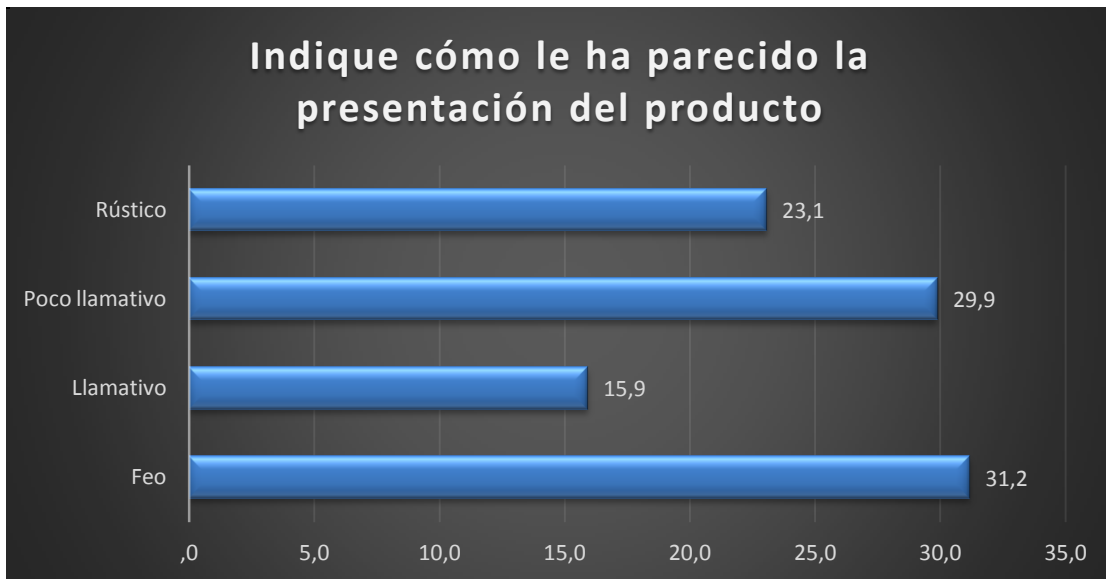
*Gráfico 9 Cantidad comprada de dulces por los encuestados*

De igual manera cuando se les consultó por el lugar donde adquirirían los dulces tradicionales nicaragüenses el 28% expresó que los adquiriría en el Centro Comercial Plaza Inter, seguido del 25% que expresó adquirirlo en Multicentro Las Américas y un 22% que los compró a vendedores ambulantes; un 25% los compra en el Mercado Roberto Huembes o el Aeropuerto Augusto C. Sandino. Se observa que no adquieren estos productos en Metrocentro ya que no existen en este centro comercial puestos de ventas fijos de este tipo de productos.



*Gráfico 10 Lugares de compra de los dulces por los encuestados.*

Dando continuidad a la encuesta, las personas opinaron que los productos comprados en un 84.3% son rústicos, poco llamativos o feos, esto indica una necesidad de mejorar la imagen de los productos para llegar a más clientes nacionales y extranjeros que gustan de estos dulces; de esta debilidad la Dulcería Dulce Tu Tentación creará una oportunidad.



*Gráfico 11 Percepción de la presentación del producto tradicional.*

De igual manera en relación a la presentación de los productos y el sabor de los mismos el 40.5% expresó que el precio es barato, mientras que el 14.2% expresa que por la presentación del mismo es caro; esto deja ver que los clientes podrían pagar un precio más caro del que se encuentran pagando por una mejor presentación de los mismos productos.



Gráfico 12 Percepción del precio de los productos actualmente.

Por otro lado el 50.2% expresa que la presentación de estos dulces tradicionales debía ser práctica en bolsas de plástico mientras que un considerable 39.1% le gustaría comprar los dulces en canastas de palma pues lo consideran elementos muy tradicionales de la cultura nicaragüense, solamente un 10.2% considera que la presentación debería ser en tazas de vidrio.



Gráfico 13 Opinión en referencia a la presentación de los dulces.

De acuerdo con el objetivo del negocio, el 62% considera que compraría dulces nicaragüenses con una imagen atractiva lo que representa un dato interesante para el desarrollo del plan de negocio que en este documento se plantea.

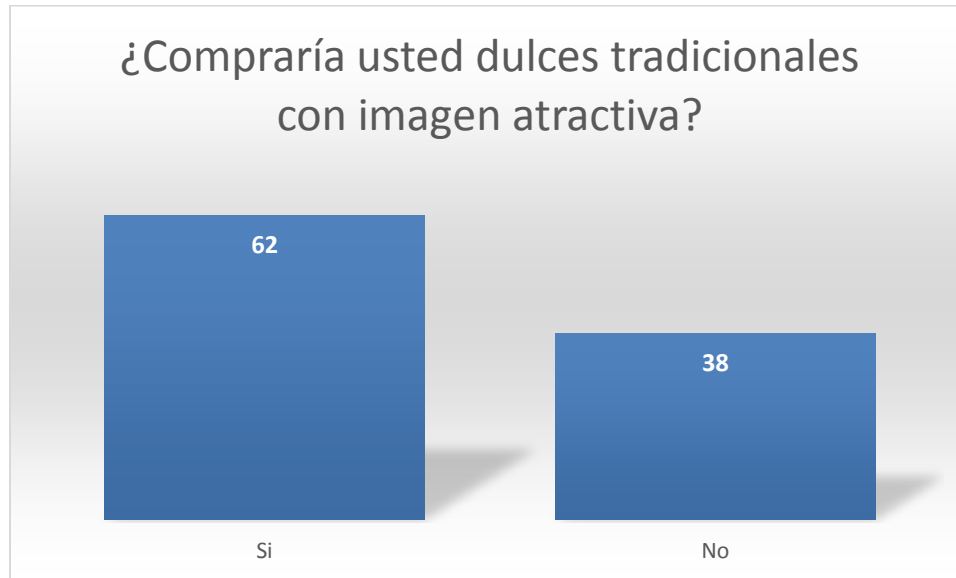


Gráfico 14 Aceptación de la idea de negocios.

Así mismo un 42.76% de las personas que adquirirían el producto expresó que sus pedidos especiales los realizarían para fiestas infantiles seguidos de los Baby Shower con un 37.54%; esto se explica en parte a como expresan los encuestados que los dulces son conmemorativos a ocasiones festivas sobre todo donde la identidad nicaragüense es importante.

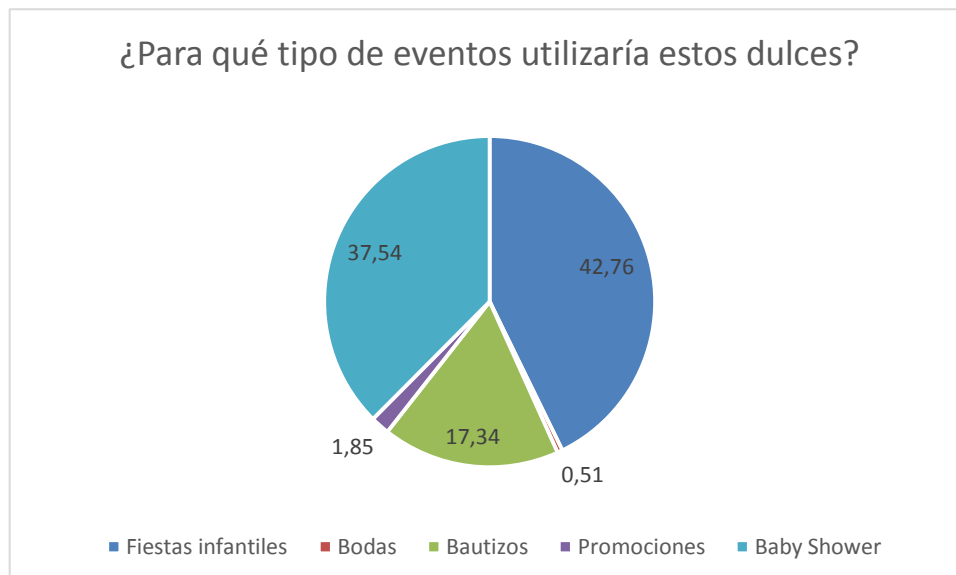


Gráfico 15 Eventos para los cuales adquiriría los dulces.

Finalizando el análisis de los resultados se presenta la percepción de publicidad en los medios que las personas tienen acerca de las diferentes empresas de dulces tradicionales del cual el 39% considera que la publicidad es nula mientras que el 37% considera que es moderada, tomando en cuenta este dato se puede decir que la empresa invertirá en medios de publicidad para que la empresa se posiciones como una empresa mediática y reconocida en el mercado.

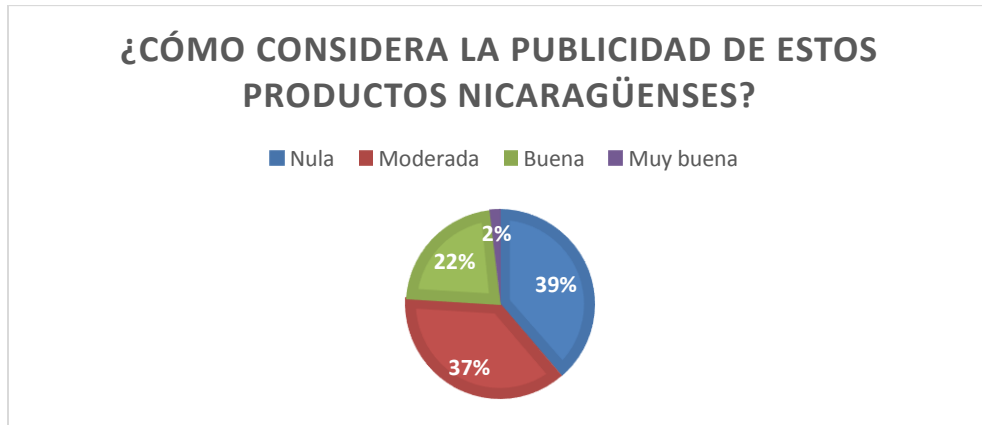
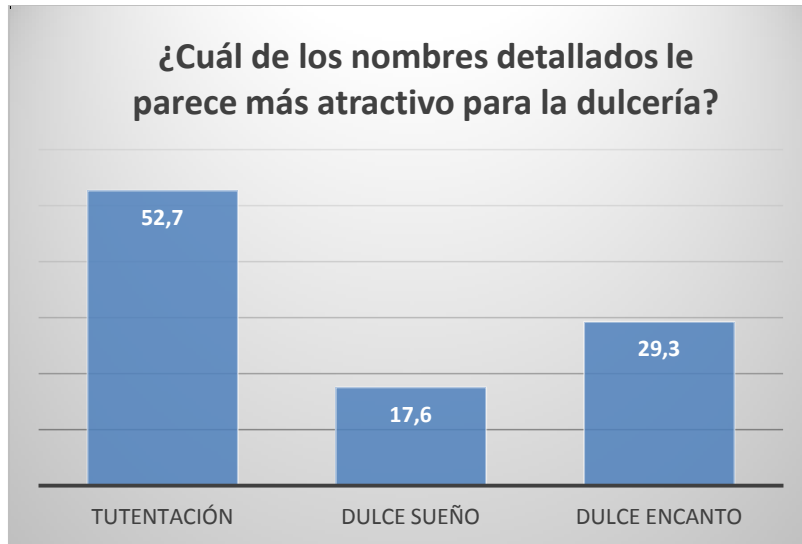


Gráfico 16 Percepción de la publicidad de los dulces en la actualidad.

Así mismo con el fin de conocer la aceptación del nombre propuesto por los integrantes del equipo se le consultó a los encuestados por el nombre que consideraban más atractivo para el que adoptaría el negocio planteado en el presente documento; el 52.7% opinó que el nombre más atractivo es Dulcería Dulce Tu Tentación; mientras que el 29.3% opinó que Dulce Encanto era un nombre apropiado; en menor medida los encuestados opinaron que el nombre de Dulce Sueño era idóneo para negocios como el aquí propuesto. Tomando en cuenta este dato; el presente plan de negocios adopta el nombre de Dulcería Dulce Tu Tentación.



*Gráfico 17 Opinión en referencia a los posibles nombres.*

## 4.9 Decisiones estratégicas de marketing

### 4.9.1 Descripción del producto o servicio

El tipo de producto que se venderá será un bien de consumo final perecedero, los productos son de consumo tradicional y de elaboración artesanal. Este producto tendrá mejoras en cuanto a la presentación comercial del bien.

Los productos que se ofrecerán al mercado son los siguientes: cajeta de coco (rosada y café), cajeta de leche, coyolitos, papaya en miel, cajeta de maní y leche burra. Todos los productos serán ofrecidos a los consumidores en canastas en combos y de manera individual.



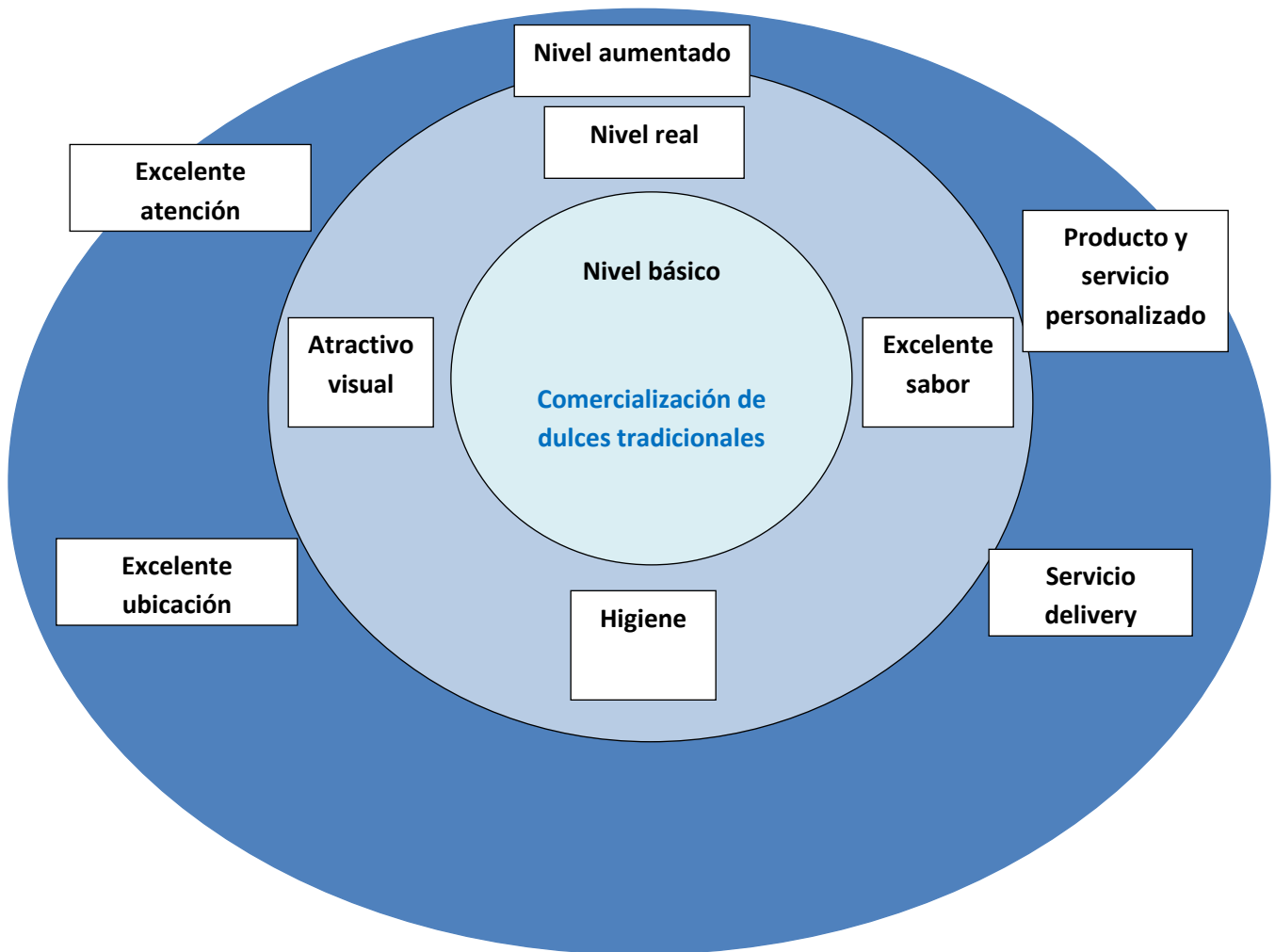




*Imagen 1 Dulces tradicionales de Nicaragua*

A como se puede observar en las imágenes los productos que se comercian en el mercado nacional son carentes de atractivos en el empaque, sin embargo existen algunos esfuerzos aún incipientes para mejorar la presentación de los mismos pero hace falta trabajo que hacer para cambiar la imagen rústica de los mismos en la percepción de los consumidores nacionales y extranjeros.

#### 4.10 Diseño y niveles del producto



*Ilustración 1 Niveles del producto*

A como se observa en la figura el nivel del producto se encuentra dividido en tres, de los cuales:

**Producto básico:** Dulces tradicionales nicaragüenses.

**Servicio real:** la marca es Dulces Tu Tentación, es una empresa nueva con excelente calidad en sabor, muy higiénico y con especial atención al atractivo del empaque comercial.

**Servicio aumentado:** la empresa brinda el servicio de delivery para encargos especiales, además posee excelente ubicación, atención esmerada y pedidos personalizados según el cliente demande en casos especiales.

#### 4.11 Flor del servicio

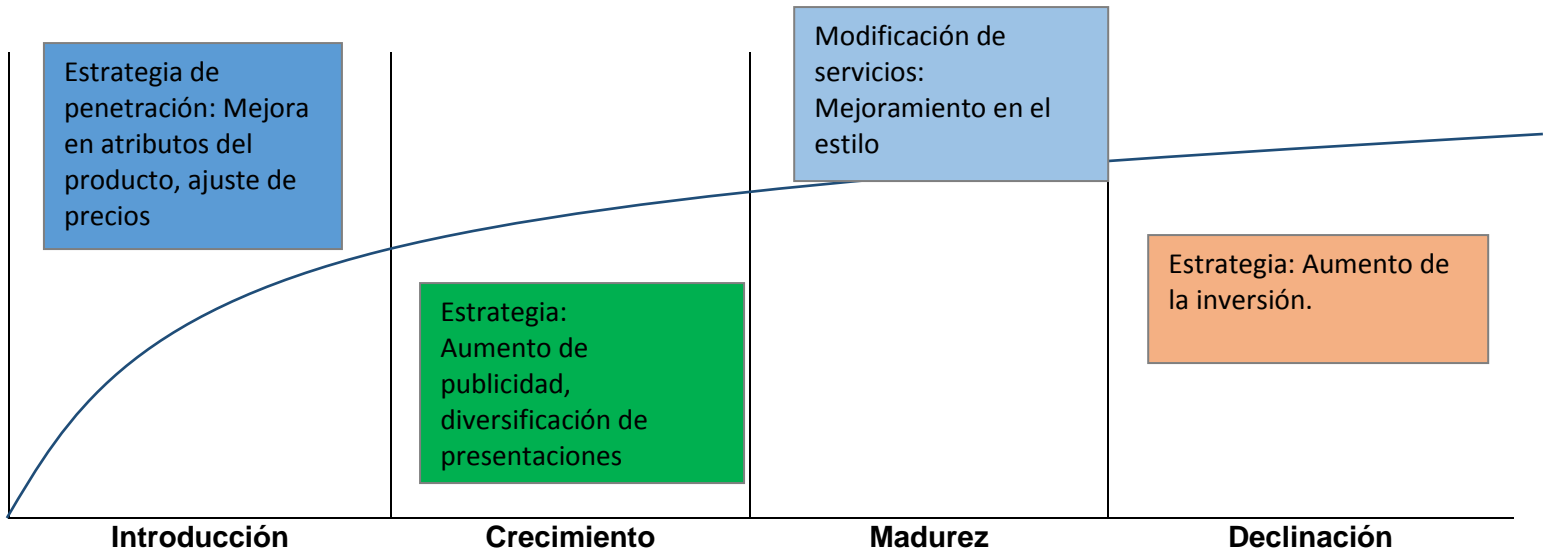
Aunque el producto que se venderá es un bien tangible, la comercialización requiere atención hacia los clientes, es por ello que se debe plantear la flor del servicio en la atención a sus clientes en donde se detalla cuáles son las características del servicio del negocio.



*Ilustración 2 Flor del servicio de Dulces Tu Tentación*

#### 4.12 Ciclo de vida del producto

A continuación se presenta el ciclo de vida de los productos a ofrecer por la dulcería con las estrategias a implementar en las diferentes fases del ciclo del producto.



*Ilustración 3 Ciclo de vida de Dulces Tu Tentación*

El ciclo de vida del producto en la dulcería Dulce Tu Tentación se ve dividido en 4 fases, en la primer fase que constituye la fase de introducción; la empresa agregará atributos a los dulces tradicionales existentes en cuanto a la forma de presentar el producto además producto de esta mejora y al segmento de mercado al cual va dirigido pondrá un precio por encima del precio promedio de los productos que se ofrecen en el mercado.

En la fase de crecimiento la empresa incrementará la agresividad de la publicidad y procurará incrementar las presentaciones o hacerlas más atractivas a sus clientes.

En la tercer fase que es la de madurez, la empresa probará prototipos de empaques diferentes a los inicialmente utilizados con el fin de ir conociendo la aceptación de los clientes y en caso de ser aceptados empezar a implementarlas en sustitución o complemento a los ya existentes.

En la última fase que es la de declinación, la empresa aumentará el nivel de inversión con el fin de mejorar la atención, los productos o equipamientos que llevarían a la fidelidad de los clientes.

#### 4.13 Marca

El isologo de “Dulcería Dulces Tu Tentación” consiste en una figura con tres colores, compuesta de dos elementos; el primero, ubicado al centro es el nombre de la empresa en color blanco y una línea amarilla por debajo del nombre y el segundo elemento son líneas onduladas que simulan envolturas de caramelos.

Se eligió el color rosado de fondo ya que es el color que más se asocia con la belleza y la dulzura, aunque también tiene fuertes vínculos con el materialismo, la vanidad, la jovialidad y la arrogancia.

El color amarillo es el color del sol y es un color que se asocia a la alegría, optimismo, creatividad y la felicidad, además es un color que motiva al consumo.

Se eligió además el color blanco pues este significa pureza y nuevos comienzos y es precisamente porque se desea conservar la esencia de los dulces tradicionales nicaragüenses pero con una nueva imagen que se elige el blanco como complemento en el isologo.



*Imagen 2 Marca propuesta para el negocio*

#### 4.14 Mezcla de productos

La mezcla de productos de Dulcería Dulce Tu Tentación está determinado en el siguiente cuadro:

Ancho	Largo	Profundidad
8	2	16

*Tabla 7 Mezcla de productos de Dulcería Dulces Tu Tentación*

El ancho de la mezcla de productos es de 6 y a como lo define Kotler (2008): “se refiere al número de líneas de productos existentes” de tal manera que lo constituyen los siguientes productos: Cajeta de coco, cajeta de leche, cajeta de maní, coyolitos, papaya en miel, leche burra y cajetas mixtas.

Por otro lado el largo de la cartera es a como lo define Kotler (2008): “es el número total de productos o ítems en cada línea de la empresa” según esta definición llevaría a decir que al tener cada línea dos presentaciones (individual y en canastas) estas variaciones constituirían el largo de la cartera del negocio.

En cuanto a la profundidad de cartera esta constituye el número total de variaciones por cada producto. Las variaciones incluyen tamaño, sabor y cualquier otra característica distintiva. En este sentido si el ancho de la cartera es de 8 productos y cada producto tiene 2 variaciones entonces la profundidad de cartera es de 16.

#### 4.15 Análisis de la competencia

La producción de dulces en Nicaragua es históricamente conocida, y la degustan tanto niños como adultos en diferentes generaciones.

A la fecha esta es una producción artesanal, elaborándose mayormente los dulces tradicionales, los que tienen diferentes orígenes departamentales, distinguiéndose los de Granada y Masaya, muy conocidos por todos.

Aunque esta producción es mayormente elaborada por MIPYMES de carácter artesanal y familiar, los cuales carecen de imagen corporativa que los posicione en la mente de los consumidores.

A continuación se presenta un análisis de la competencia directa e indirecta de la presente idea de negocios.

#### **Competencia directa**

Tal como se expuso anteriormente, en su mayoría, las empresas de dulces tradicionales se concentran en Masaya y Granada, sin embargo, la comercialización de los mismos es abundante en Managua.

En el caso de Managua, la mayor parte de la distribución de estos dulces se concentra en vendedores ambulantes y puestos de ventas en el mercado de artesanías en el Mercado Roberto Huembes.

Estos negocios tienen la característica que los productos no poseen empaques y en su defecto cuando los poseen son de manera rústica es decir, empaques sencillos que no tienen énfasis en enamorar visualmente al cliente.

Otra característica que poseen estos dulces es la ausencia de marca que los identifique comercialmente pues son productos con un nivel muy básico para los consumidores, esto es un elemento importante a tomar en cuenta en el presente plan de negocios para mejorar el posicionamiento de la marca Dulce Tu Tentación.

De igual manera estos negocios no cuentan con acciones de promoción y publicidad de sus productos pues no lo consideran necesario debido a la falta de diferenciación de los mismos.

Sus canales de distribución son de tipo corto pues ellos son los mismos que elaboran los productos y lo hacen llegar hasta el puesto de venta en donde se le ofrece a los consumidores finales.

Cabe mencionar que dentro del centro comercial Metrocentro no existe competencia directa para la idea de negocios aquí planteada.

### **Competencia indirecta**

En cuanto a competencia indirecta existen dulces procesados de manera industrial que son vendidos en el supermercado del centro comercial Metrocentro y en un kiosco ubicado en la planta baja del mismo centro de compra.

En este sentido se observa que los productos vendidos si cuentan con empaques llamativos, de igual manera poseen una marca que los distingue del resto de caramelos y los negocios si llevan a cabo acciones de publicitada aunque enfocadas en la generalidad del negocio y no en los caramelos en específico.

### Principales clientes

Los principales clientes de Dulce Tu Tentación serán: Hombres y mujeres que visiten el centro comercial Metrocentro y que gusten de comer dulces tradicionales.

Las bases que se ocuparon para la segmentación de mercado fueron: demográficas debido a que se especifica el sexo al que va dirigido el producto, geográfica porque se establece que los clientes serán visitantes del centro comercial Metrocentro y conductual porque se establece que el principal cliente es consumidor de dulces tradicionales específicamente.

### 4.16 Demanda y participación de mercado

Para establecer la demanda y participación de mercado se hace uso de los resultados que brindaron las encuestas realizadas a clientes potenciales en el Centro Comercial Metrocentro, además de la tabla de participación de mercado aparente en donde se compara el tamaño de la empresa y la existencia de productos similares a los ofrecidos por la dulcería.

La participación de mercado que se asignará al negocio está de acuerdo a la siguiente tabla.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Tabla 8 criterios para establecer participación aparente de mercado.



En el centro Comercial Metrocentro no se ubican tiendas de comercialización de dulces tradicionales de manera permanente a diferencia de otros centros comerciales como Plaza Inter y Multicentro Las Américas que sí poseen establecimientos permanentes de este tipo de productos; sin embargo de vez en cuando se presentan ferias de productos artesanales a la que asisten vendedores de estos productos; a su vez, en Metrocentro se encuentran algunas tiendas que ofrecen a los visitantes dulces no tradicionales en sustitución a los dulces artesanales nicaragüenses.

Tomando en cuenta estos datos se establece que la participación aparente de mercado podrían oscilar según lo descrito en el renglón 5 de la tabla para determinar la participación de mercado de una nueva empresa, en este sentido la participación aparente podría ser entre el 0.50% y 5%.

#### 4.17 Estrategia de marketing

##### 4.17.1 Estrategia de producto

La estrategia del producto estará enfocada en los atributos que la empresa ofrecerá así como en los elementos intangibles del producto como la marca y lo que ella conlleva.

Las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Contar con productos de excelente sabor y presentación con el fin de que el cliente quede encantado con los mismos.
2. Creación de una marca fácilmente relacionada al giro del negocio con logo que permita identificar inmediatamente a la empresa.
3. Excelentes y creativos empaques que resalten la cultura y tradición de los nicaragüenses al mismo tiempo que mejore la estética comercial con la que se venden actualmente los dulces tradicionales.

##### 4.17.2 Estrategia de precio

Se determinará el precio agregándole un margen de ganancia que permita cubrir con gastos operativos del evento.

La estrategia de precio de Dulces Tu Tentación será de descremado de precios que a como lo define Staton (2010) “poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado

meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto” de tal forma que debido a la ubicación del negocio y al segmento de mercado que se quiere cubrir esta es la estrategia a adoptar.

**Precio= costo de los servicios + margen de utilidad.**

El objetivo de este método de fijación obedece a atraer más clientes dados los precios atractivos ofrecidos por la empresa.

Las acciones concretas serán las siguientes:

1. Colocar el precio más alto de los en relación a la competencia indirecta para ganar ese mercado que no adquiere estos servicios debido al precio elevado de los mismos.
2. Ofrecer descuentos a clientes que soliciten el producto para sus eventos u ocasiones especiales.
3. Obsequiar souvenirs funcionales con la marca al momento de cancelar los servicios, creando presencia de marketing.

#### 4.17.3 Estrategia de plaza

Las estrategias relacionadas a la plaza que utilizará la Dulcería Dulces Tu Tentación será la siguiente:

1. Ubicación del negocio en un centro comercial de visita masiva (Metrocentro) con visitantes de alto poder adquisitivo.
2. Contar con la ubicación del negocio en las diferentes redes sociales y la página web de Dulcería Dulce Tu Tentación para facilitar la localización de la empresa.

#### 4.17.4 Estrategia de publicidad y promoción

La estrategia que se utilizará será de atracción pues al ser una empresa nueva en el sector lo que interesa en primer momento es atraer a los clientes potenciales para que hagan uso de los servicios brindados o la empresa.

A continuación se caracterizará las acciones que se llevarán a cabo como parte de las estrategias de publicidad y promoción.

1. La primera acción será el pago de publicidad en las redes sociales; se usarán diferentes plataformas para publicidad como Facebook e Instagram; además se contará con Twitter y canal de Youtube.

El pago de publicidad para los servicios será de dos maneras: la primera irá encaminada a atraer compradores de los servicios en específico con campañas diseñadas para cada servicio, la segunda será el pago para promoción del fanpage oficial y la cuenta de Instagram de la empresa página para obtener nuevos likes y por lo tanto mayor alcance.

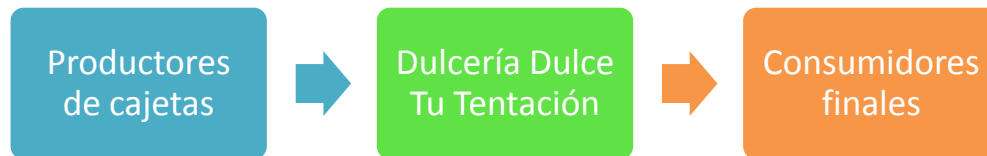
2. Crear una página web creativa, dinámica y amigable para el cliente.
3. Colocar anuncios en revistas impresas de gran circulación para llegar a clientes potenciales.
4. Colocación de etiquetas en los productos para lograr la presencia de marca.

Acción	Objetivo	Actividades	Responsable	Duración/Frecuencia
<b>Publicidad pagada redes sociales</b>	Llegar a más clientes potenciales de manera masiva publicando los productos de la empresa.	Realización de publicidad en redes sociales.	Responsable de mercadeo.	Una vez por semana durante todo el año.
<b>Participación en ferias</b>	Realizar demostraciones de la cartera de productos de la empresa.	Colocación de stand en ferias relacionadas al giro del negocio.	Responsable de mercadeo/ ejecutivo de ventas.	Dos veces al año.
<b>Volanteo</b>	Informar a los clientes potenciales de los diversos productos ofrecidos por la empresa.	Impresión de volantes para ser repartidas por edecanes en centros públicos.	Responsable de mercadeo.	Una vez al mes.
<b>Descuentos</b>	Incentivar a los clientes a la adquisición de los productos de la empresa.	Disminución en los precios de los productos.	Responsable de mercadeo.	Según pedido.

Tabla 9 Acciones de promoción y publicidad.

#### 4.17.5 Estrategia de distribución

El canal de distribución será un canal indirecto corto ya que la empresa no elaborará los dulces sin embargo para su comercialización no habrá intermediarios entre el pedido del cliente y la empresa que será la detallista.



*Ilustración 4 Canal de distribución de la empresa*

Las estrategias de distribución del negocio serán las siguientes:

1. Se contará con el servicio de delivery para los clientes que requieran los productos en sus eventos especiales.
2. El puesto de venta en el Centro Comercial Metrocentro procurará tener una ubicación céntrica y de fácil identificación para que los clientes puedan llegar hasta él.

Evidencia física:

Se contará con instalaciones que fungirán como kiosco para la atención directa a los clientes, brindando información personalizada sobre los paquetes ofrecidos.

Personal de contacto:

El primer contacto con los clientes será un ejecutivo de ventas quien brindará toda la información requerida para todo el interesado.

La empresa contará con base de datos de empresas que servirán de proveedoras de los insumos para la realización de los productos con debida calidad.

Procesos:

La empresa contará con manuales procedimentales que serán manejados por todo el personal a fin de brindar un producto y servicio de calidad y enfocados en el cliente.

### **Productividad y calidad:**

Cada persona aportará con su trabajo a la productividad de la empresa y no se le sobrecargará con actividades que no puede asumir con el debido compromiso y responsabilidad mínimo para los clientes, esto permitirá trabajar con la debida calidad que el cliente se merece.

#### **4.17.6 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento estará basada en dos aspectos: la calidad y el precio. Esta estrategia es aplicable al negocio debido a que permite posicionar al producto que se ofrecerá en base a la alta calidad y un precio alto en relación a la competencia directa. Esta estrategia está vinculada a la exclusividad de la adquisición de los productos por el lugar donde estará ubicado.

Las acciones a aplicar para esta estrategia serán las siguientes:

1. Empaques creativamente elaborados.
2. Creación de marca fácilmente identificable y asociable al negocio Dulcería Dulce Tu Tentación.

#### **4.18 Proyecciones de ventas**

Las proyecciones de ventas se realizaron de dos manera: la primera es la venta en cantidades de productos individuales y en canastas, la segunda las ventas en unidades monetarias.

Para el cálculo de las ventas en cantidades de productos se utilizó la fórmula siguiente:

**Cantidad de productos= Población \* intención de compra a la empresa \* participación de mercado aparente \* % de compra del producto en específico \* Tipo de compra (individual o en canasta)**

*Tabla 10 Proyección de ventas por producto individual*

**Ventas individuales (80%)**

Producto	Año 1	Año 2*	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	11616	11848	12085	12327	12574
<b>Cajeta de coco negra</b>	11616	11848	12085	12327	12574
<b>Cajeta de leche</b>	4464	4553	4644	4737	4832
<b>Coyolito</b>	22176	22620	23072	23533	24004
<b>Papaya en miel</b>	12960	13219	13483	13753	14028
<b>Caramelo de maní</b>	7968	8127	8290	8456	8625
<b>Leche burra</b>	28848	29425	30014	30614	31226
<b>Total</b>	<b>99648</b>	<b>101640</b>	<b>103673</b>	<b>105747</b>	<b>107863</b>

\*Se aplica un crecimiento del volumen de ventas a partir del año 2 correspondiente al 2%

**Ventas por paquetes (20%)**

Producto	Año 1	Año 2*	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	68	69	70	71	72
<b>Cajeta de coco negra</b>	68	69	70	71	72
<b>Cajeta de leche</b>	26	27	28	29	30
<b>Coyolito</b>	130	133	136	139	142
<b>Papaya en miel</b>	76	78	80	82	84
<b>Caramelo de maní</b>	46	47	48	49	50
<b>Leche burra</b>	169	172	175	179	183
<b>Total</b>	<b>583</b>	<b>595</b>	<b>607</b>	<b>620</b>	<b>633</b>

\*Se aplica un crecimiento del volumen de ventas a partir del año 2 correspondiente al 2%

*Tabla 11 Proyección de ventas por productos en canasta*

Para el cálculo de las ventas proyectadas se toman en cuenta que la participación de mercado aparente es entre el 0.50% y 5% dado que no existe un estudio previo que trate acerca de este tema se considera el 3% como punto medio para la participación de mercado, además se considera el % de personas que están dispuestas a comprar los productos en Dulcería Dulce Tu Tentación que es el 62% así como el tipo de compra que harían (individual o en canasta) que corresponden a un 80% para las compras de dulces de manera individual y 20% en presentación de canasta.

En este momento no se presentan las cifras proyectadas de ventas en unidades monetarias pues se requiere de un estudio de costos para el establecimiento de precios, en su momento en la elaboración del plan de producción se procederá a

realizar el costeo de los productos y se regresará a este punto a ubicar las respectivas cifras de ventas.

## 5. Plan de organización

### 5.1 Forma legal de la empresa

Dulcería Dulce Tu Tentación S.A es una empresa de comercialización de dulces tradicionales. Formada por la Iniciativa de sus socios: Georgina Argentina Aguilar Dávila, Juan Pablo Castillo Hernández, Kevin Alexander Matamoros Orozco, Martha Marely Castro Serrano y Priscila Noemí Espinoza Madrigal.

Siendo está constituida bajo el tipo de sociedad mercantil llamada: sociedad anónima. Esta idea será financiada aportando capital social por cada uno de los socios.

La sociedad tomará en cuenta las respectivas medidas administrativas y tributarias conforme lo establezca la ley, de igual manera se inscribirá una estructura pública de constitución de sociedad y los estatutos en el registro mercantil correspondiente.

Se decidió elegir esta forma jurídica ya que se constata que al momento de crear la empresa, es más fácil social participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la obtención de un dividendo.

También se escogió este tipo de sociedad mercantil debido a que esta no exige que los accionistas o socios respondan con el patrimonio de los socios, deudas hacia los acreedores.

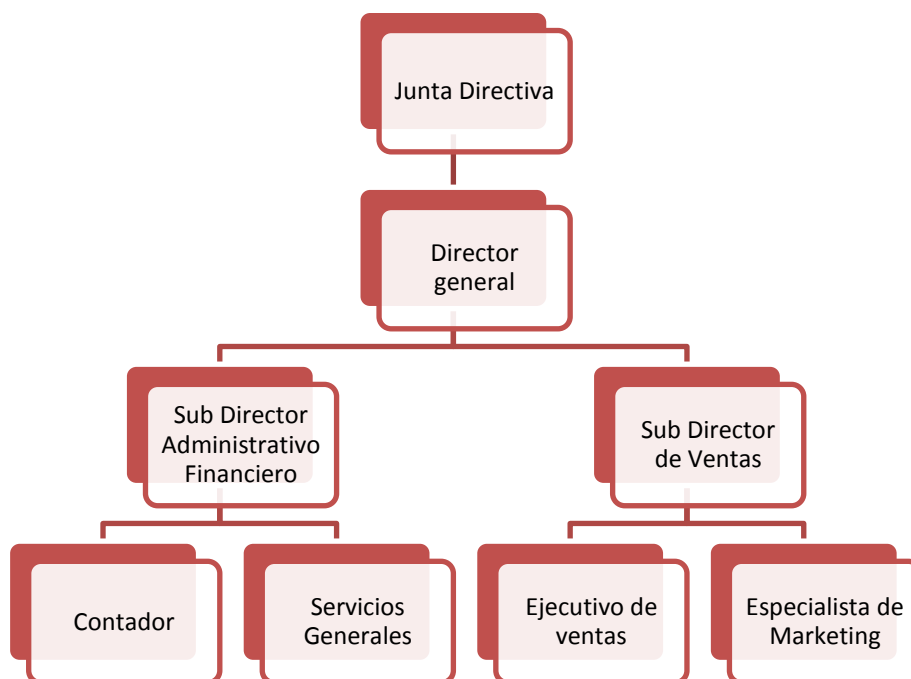
### 5.2 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa será lineal ya que es el tipo más popular y adecuado para una empresa pequeña es la **estructura simple**: escasa línea media y comunicación directa con el núcleo de operaciones directa.

Esta estructura organizativa lineal consiste en una jerarquía basada en las funciones que desempeñan los trabajadores dentro de la empresa. Por lo tanto, este tipo de organigrama permitirá que las personas dentro de la empresa se agrupen de acuerdo con sus funciones y su jerarquía.



En este caso, existe un director general en la parte superior del organigrama, seguido por subdirectores que en Dulcería Dulce Tu Tentación S.A serán un sub director para el área administrativa financiera y un sub director para el área de ventas. A su vez dentro del área administrativa-financiera se encontrarán el contador, y los servicios generales y dentro del área de ventas se encontrarán el ejecutivo de ventas, y el especialista en temas de marketing.



*Ilustración 5 Organigrama de la empresa.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3 Pasos para la apertura de la empresa

Para el inicio de operaciones de la empresa con los requisitos de ley, se deben cumplir una serie de pasos que se presentan a continuación:

Inscripción en Registro Público Mercantil

Inscripción de Sociedades

Presentar:

- Escritura de Constitución de Sociedad, en original.
  - Solicitud de Inscripción como Comerciante original en papel sellado, firmada por el presidente. (Si la solicitud es firmada por un apoderado especial, se debe relacionar el poder que lo acredita y adjuntar original).
  - Fotocopia de la cedula de identidad o pasaporte de la persona que firma la solicitud de comerciante.
  - Libros contables de la empresa:
- *Para sociedad anónima: Diario, Mayor, Actas y Acciones.*
  - Poder General de Administración, en papel sellado con C\$ 70 de timbres fiscales.

Pagar los siguientes aranceles:

<b>ARANCELES</b>	
Inscripción de Constitución - Capital menor o igual a C\$100,000: C\$1,000 - Capital mayor a C\$100,000 : 1% del capital Hasta un máximo de C\$30,000	
Solicitud de Comerciante	C\$300.00
Sellado de libros contables	Libros de 200 páginas C\$ 100.00 c/u Más de 200 páginas C\$ 0.50 c/página

*Tabla 12 Aranceles del RPM*  
Fuente: MIFIC

Inscripción en Dirección General de Ingresos  
Emisión de Documento Único de Registro - DUR  
(DGI- ALMA - INSS)

Presentar:

- 3 Fotocopias Certificadas de Constitución de Sociedad, inscrita en el Registro Mercantil.
- 3 Fotocopias de Solicitud de Comerciante, inscrita en el Registro Mercantil.
- 3 Fotocopias del Poder General de Administración, inscrito en el Registro Mercantil **(Si el Representante Legal es Extranjero, sino cédula de residencia).**
- 3 Fotocopias de cédula de identidad Nicaragüense del Representante Legal, en caso de ser extranjero presentar residencia nicaragüense en condición que le permita trabajar en el país.
- 3 Fotocopias de cédula de identidad de cada socio (pasaporte en caso de ser extranjeros) o Copia del RUC (en caso que el socio sea Persona Jurídica).
- 3 Fotocopias de servició público (agua, luz, teléfono o contrato de arriendo notariado a nombre de la persona), para constatar domicilio del presidente o representante legal.
- 3 Fotocopias del contrato de arriendo notariado para constatar domicilio de la empresa.
- 3 Fotocopias de Poder Especial con C\$ 50.00 de timbres fiscales, si el trámite es realizado por un abogado, gestor o socio.
- 3 Fotocopias de cédula de identidad del apoderado especial.

- 3 Formularios de Inscripción llenos (1 original y 2 copias, puede descargar el formulario en el siguiente enlace: <http://www.dgi.gob.ni/software/dgi/InscripActualizPJur.pdf> ).

Aclaraciones al momento de obtener el DUR:

Si el presidente o representante legal de la Empresa NO cuenta con constancia de su domicilio a su nombre, deberá presentar DECLARACION NOTARIAL.

- Si la empresa tiene domicilio en casa de uno de los socios o bufete de abogados, deberá presentarse debe presentar una DECLARACION NOTARIAL para constatar el domicilio de la empresa. Este mismo mecanismo se debe aplicar, si el contrato de arriendo está a nombre de uno de los socios.
- Si el Presidente de la sociedad es extranjero, debe tener cédula de residencia, de lo contrario deberá nombrar a un representante legal nicaragüense con cédula de identidad o extranjero con residencia, mediante poder general de administración debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Se efectúa el pago de la Matrícula Municipal en la delegación de la DGI, según siguiente tabla:

<b>ARANCELES ALMA</b>	
Matrícula Municipal	Capital menor o igual a C\$ 50,000: C\$ 500
	Capital mayor a C\$ 50,000: 1% del capital social
Constancia de Matrícula	1% de la Matrícula Municipal

*Tabla 13 Aranceles ALMA*  
Fuente: DGI

#### 5.4 Actividades y gastos pre operativos

En los siguientes cuadros se muestran las actividades pre operativas de Dulcería Dulce Tu Tentación S.A que se desarrollarán antes de iniciar operaciones, detallando al mismo tiempo su duración.

#### Actividades pre operativas

Actividades	Duración
<b>Elaboración del plan de negocios de la empresa</b>	12 semanas
<b>Constitución y registro legal</b>	6 semanas
<b>Aprobación de financiamiento</b>	2 semanas
<b>Compra de mobiliario</b>	2 semanas
<b>Búsqueda de local</b>	2 semanas
<b>Acondicionamiento de local</b>	2 semanas
<b>Reclutamiento y contratación del personal</b>	2 semanas
<b>Capacitación del personal</b>	1 semana

Tabla 14 Actividades pre operativas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los gastos Pre Operativas de Dulcería Dulce Tu Tentación S.A que se realizarán. El plan de negocio será elaborado por los socios, por lo tanto, los gastos a incurrir son en concepto de movilización, gastos de impresión del documento y fotocopias.

La constitución legal de la empresa incluye la creación de la sociedad, inscripción al registro mercantil, constancia de matrícula del negocio, registro en la DGI, registro de marca, y la afiliación al INSS.

Descripción	Monto en USD
<b>Elaboración del plan de negocios</b>	200.00
<b>Constitución de la empresa e inscripciones legales</b>	600.00
<b>Registro de marca</b>	500.00
<b>Gastos de reclutamiento, selección y capacitación del personal</b>	150.00
<b>Gastos de instalación de activos y acondicionamiento de oficina</b>	1,000.00
<b>Total</b>	<b>2,450.00</b>

Tabla 15 1 Gastos pre operativo

Fuente: Elaboración propia

## 6. Plan de producción

### 6.1 Cursograma del servicio

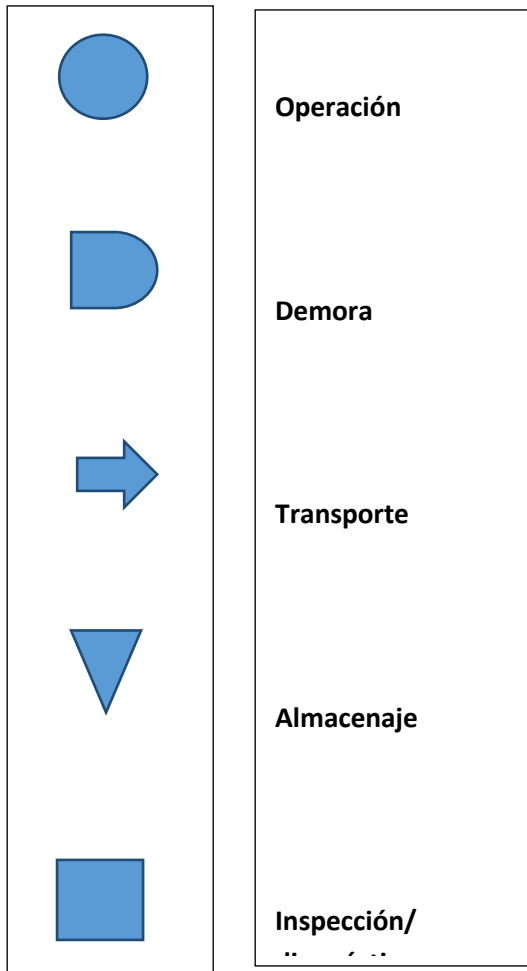
La venta del producto y la prestación del servicio se realizarán de manera manual por lo que el método es intensivo en trabajo, debido a que los servicios son intangibles y los productos no son elaborados por la dulcería. Los servicios se producen y consumen simultáneamente, debido a la intangibilidad del servicio, el mismo se realizará por el método de Proceso de prestación por encargo: se producen pedidos hechos por los clientes, especificando éstos, todas las características del producto requerido.

El proceso se prestará con tecnología blanda basado en las interacciones humanas como parte fundamental del servicio, esto consiste en conocimientos organizacionales del negocio y la de relaciones interpersonales.

El proceso para la prestación del servicio se llevará a cabo de la siguiente manera: cuando el cliente solicite información de los productos ofrecidos por la empresa se procederá a explicarle los productos brindados por la empresa una vez que el cliente se encuentre claro del producto de su conveniencia se le da a elegir entre el menú de productos disponibles por paquete y se procede a despachar, seleccionando previamente la metodología de pago de preferencia del cliente. Una vez despachado se procede a saludar.






Este proceso se representará mediante el cursograma del servicio en donde se detallarán cada una de las actividades a realizar por la empresa.

El cursograma de la prestación del servicio de Dulcería Dulces Tu Tentación se representará bajo la metodología ASME, según esta metodología los símbolos tienen los siguientes significados:



El cursograma estaría representado de la siguiente manera:

**Cursograma de IUMarketing**

Actividades	Simbología					Responsable	Tiempo
							
Llegada del cliente al establecimiento		•				Recepción	1 min
Bienvenida al cliente				•		Recepción	0.50 min
Cliente observa los productos				•		Ejecutivo de ventas	1 min
Cliente pregunta por los precios de los productos.	•					Ejecutivo de ventas	1 min
Selección del producto.	•					Ejecutivo de ventas	2 min
Despacho del producto.	•					Ejecutivo de ventas	2 min
Pago en caja	•					Cajero	2 min
Entrega del producto	•					Ejecutivo de ventas	1 min
Despedida del cliente	•					Ejecutivo de ventas/ cajero	0.50 min
Fin	•					----	



## 6.2 Activos fijos.

Los activos fijos de la empresa en el caso de Dulcería Dulces Tu Tentación serán todos aquellos que se utilizan para la prestación del servicio, al no ser fabricantes de un producto la mayoría de los activos fijos serán mobiliario y equipos de oficina.

La empresa contará con su propio transporte.

Activo	Detalle	Cantidad	Precio en USD	Valor Total US \$
Maquinaria/ equipos de producción	Vitrinas	2	100.00	<b>200.00</b>
	Anaqueles	2	200.00	<b>400.00</b>
	Cristalería	1	200.00	<b>200.00</b>
Equipo Rodante	Motocicleta	1	1,000.00	<b>1,000.00</b>
Mobiliario y equipo de oficina	Computadoras	2	650.00	<b>1,300.00</b>
	Impresora	1	300.00	<b>300.00</b>
	Escritorios	3	200.00	<b>600.00</b>
	Aire acondicionado	1	650.00	<b>650.00</b>
	Teléfono	1	25.00	<b>25.00</b>
	Sillas secretariales	6	80.00	<b>480.00</b>
	Sillones	1	700.00	<b>700.00</b>
<b>Total</b>				<b>5,855.00</b>

Tabla 16 Activos a adquirir

Fuente: Elaboración propia.

## 6.3 Términos y condiciones de la compra de equipos, mantenimiento y reparaciones.

Los términos en los cuales se realizarán las adquisiciones de estos activos serán 100% al contado. El documento de verificación serán las facturas y las cotizaciones realizadas para la compra del menor monto.

Términos, condiciones y proveedores de los activos fijos.

Activo	Detalle	Proveedor	Características del Activo /Especificaciones técnicas	Tipo de Compra (Crédito/Contado)	Uso que se le dará
Maquinaria/ equipos de producción	Vitrinas		Vitrinas medianas de 3 depósitos	Contado	Colocar el producto.
	Anaqueles		Anaqueles de madera medianos de tres depósitos con vidrios.	Contado	Colocar el producto.
	Cristalería		Vajillas.	Contado	Colocar el producto sobre la vitrina.
Equipo Rodante	Motocicleta	Motos Masesa	2 pasajeros	Contado	Para visitas a clientes y gestiones de la empresa.
Mobiliario y equipo de oficina	Computadoras	Sevasa	De escritorio	Contado	Para uso de oficina.
	Impresora multifuncional	Sevasa	Fotocopiadora, scanner e impresora.	contado	Para uso de oficina.
	Teléfono	Comercial Khatib	De planta	Contado	Para atención telefónica.

Tabla 17 Términos y condiciones de compra de los equipos

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 Gastos de Mantenimiento

A continuación, se presenta un cuadro en donde se especifica el monto por mantenimiento de los activos adquiridos por año, al monto de cada año se le aplica un 5% por incremento de precios interanualmente. Algunos equipos no registran gastos de mantenimiento pues en el valor de compra se incluyen los mantenimientos para los primeros 3 años de vida útil.

Activo	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Maquinaria/ equipos de producción</b>	Vitrinas	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Anaqueles	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Cristalería	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
<b>Equipo Rodante</b>	Motocicleta	0.00	60.00	60.00	60.00	60.00
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>	Computadoras	130.00	136.50	143.30	150.50	157.50
	Impresora	50.00	52.50	55.13	57.88	60.78
	Escritorios	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00
	Aire acondicionado	0.00	0.00	600.00	630.00	661.50
	Teléfono	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sillas secretariales	150.00	157.50	165.38	173.64	182.33
	Sillones	0.00	0.00	0.00	150.00	157.50

*Tabla 18 Gastos de Mantenimiento de la empresa.*

Fuente Elaboración Propia.

Los Mantenimientos de activos se realizan tomando en cuenta las especificaciones de los equipos, algunas empresas destinan un porcentaje sobre el valor del mismo, para este fin.

#### 6.5 Vida útil de los activos fijos.

Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, utilizaremos la **Ley de Concertación Tributaria**, la cual establece en su reglamento la cantidad de años estimados para la utilización de un bien.

Según el artículo 34 del reglamento de la ley 822, ley de concertación tributaria, los activos fijos se clasifican en 3 categorías: 1. Edificios, 2. Equipos de transporte y 3. Maquinaria y equipos. La empresa IUMarketing S.A adquirirá bienes que caben en la categoría 2 y 3, para el equipo de transporte el tiempo de depreciación es de 5 años o 20% por año; en el caso de los bienes que caben en la categoría 3, los mobiliarios y equipos de oficina son depreciables a 5 años, los aires acondicionados a 10 años y los equipos de computación a 2 años.

Existen diferentes métodos de depreciación, pero en el caso de este plan de negocios utilizaremos el de línea recta.

## 6.6 Depreciación de los activos fijos

Activo	Detalle	Valor del Activo	Monto a depreciar Año 1	Monto a depreciar Año 2	Monto a depreciar Año 3	Monto a depreciar Año 4	Monto a depreciar Año 5
<b>Maquinaria/ equipos de producción</b>	Vitrinas	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
	Anaqueles	400.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
	Cristalería	200.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
<b>Equipo Rodante</b>	Automóvil	1,000.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>	Computadoras	1,300.00	650.00	650.00	-	-	-
	Impresora	300.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
	Escritorios	600.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
	Aire acondicionado	650.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
	Teléfono	25.00	12.50	12.50	-	-	-
	Sillas secretariales	480.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
	Sillones	700.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
<b>Total</b>		<b>5,855.00</b>	<b>1,568.50</b>	<b>1,568.50</b>	<b>906.00</b>	<b>906.00</b>	<b>906.00</b>

Tabla 19 Depreciación de los activos fijos.

Fuente Elaboración Propia.

## 6.7 Capacidad planificada y futura

La capacidad planificada fue realizada tomando en cuenta el número de trabajadores que pueden atender en el kiosco (2) por el número de semanas hábiles en el año (48 en promedio, producto de la multiplicación de 12 meses del año por 4 semanas promedio que tiene el mes), por el número de atenciones que puede realizar en una hora (20 en promedio) por el número de horas laboradas al día (10) por 7 días de la semana nos resulta un total de 134,400 atenciones por lo que no se requiere contrato adicional de trabajadores por un tiempo, la capacidad y eficiencia del sistema estaría explicado en el siguiente cuadro.

Capacidad	Producción/Número de productos que se pueden atender/despachar	Participación de Mercado en Unidades Físicas/Servicio	Eficiencia del Sistema	Capacidad Ociosa
Año 1	134,400	100,231	75%	25%
Año 2	134,400	102,235	76%	24%
Año 3	134,400	104,280	78%	22%
Año 4	134,400	106,367	79%	21%
Año 5	134,400	108,496	81%	20%

Tabla 20 Capacidad planificada de la empresa

Fuente Elaboración Propia.

## 6.8 Costos unitarios

### 6.8.1 Materia prima necesaria y costo de materiales indirectos

Debido a que la idea de negocios es solamente la comercialización del producto, no se incurre en el costeo la materia prima como un elemento del costo, más bien se incluye una partida de costo de adquisición de los productos, compra de materiales para decorar. No se incluye el costo del decorador de los productos debido a que forma parte de la planilla de trabajadores fija de la empresa.

### **Cálculo de Costos Unitarios**

Los elementos que forman parte del costeo son:

- Costos de los productos.
- Costo de materiales de decoración.

Los costos se detallan a continuación.

Costo de adquisición de los productos

Producto	Año 1	Año 2*	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	0.1	0.11	0.12	0.13	0.15
<b>Cajeta de coco negra</b>	0.1	0.11	0.12	0.13	0.15
<b>Cajeta de leche</b>	0.1	0.11	0.12	0.13	0.15
<b>Coyolito</b>	0.1	0.11	0.12	0.13	0.15
<b>Papaya en miel</b>	0.15	0.16	0.17	0.18	0.2
<b>Caramelo de maní</b>	0.1	0.11	0.12	0.13	0.15
<b>Leche burra</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09

Tabla 21 Costos de adquisición de los productos

Fuente Elaboración Propia.

En el cuadro anterior se detalla el costo de adquisición de los productos, se aplica un 5% de inflación de precios en la adquisición de los mismos interanualmente.

Así mismo se detalla el costo de los materiales a utilizar para el empaque de los productos.

Producto	Año 1	Año 2*	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Cajeta de coco negra</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Cajeta de leche</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Coyolito</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Papaya en miel</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Caramelo de maní</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
<b>Leche burra</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09

*Tabla 22 Costos de materiales para decorar.*

Fuente Elaboración Propia.

### **Costo total unitario**

El costo total unitario correspondería a la suma del costo del producto más el costo de materiales de decoración.

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Cajeta de coco negra</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Cajeta de leche</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Coyolito</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Papaya en miel</b>	0.2	0.22	0.24	0.26	0.29
<b>Caramelo de maní</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Leche burra</b>	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18

*Tabla 23 Costo Total Unitario de los productos.*

Fuente Elaboración Propia.

## 6.9 Salarios del personal

A continuación, se presenta la proyección de salarios del personal, se toma en cuenta un incremento del 5% interanualmente como reajuste salarial en promedio a los cinco años.

Cargos	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Salarios administrativos</b>						
Director general	600.00	7,200.00	7,560.00	7,938.00	8,334.90	8,751.65
Sub director administrativo-financiero	500.00	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Responsable de servicios generales	400.00	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
	<b>1,900.00</b>	<b>22,800.00</b>	<b>23,940.00</b>	<b>25,137.00</b>	<b>26,393.85</b>	<b>27,713.54</b>
<b>Salarios de ventas</b>						
Sub director de ventas	500.00	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Ejecutivo de ventas	300.00	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
Ejecutivo de ventas	300.00	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
Especialista en marketing	400.00	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
Decorador	300.00	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
<b>Total salario de ventas</b>	<b>1,800.00</b>	<b>21,600.00</b>	<b>22,680.00</b>	<b>23,814.00</b>	<b>25,004.70</b>	<b>26,254.94</b>
<b>Total Salarios</b>	<b>3,700.00</b>	<b>44,400.00</b>	<b>46,620.00</b>	<b>48,951.00</b>	<b>51,398.55</b>	<b>53,968.48</b>

Tabla 24 Salarios del personal.

Fuente: Elaboración Propia

## 6.10 Gastos generales

El siguiente cuadro muestra los elementos del gasto que serán tomados en cuenta para la elaboración del estado de resultados de Dulcería Dulces Tu Tentación S.A.

Gastos Generales					
Detalles	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Presupuesto de Mercadeo	\$1,528.00	\$1,528.00	\$1,528.00	\$1,528.00	\$1,528.00
Depreciación	\$1,568.50	\$1,568.50	\$906.00	\$906.00	\$906.00
Servicios básicos (agua, luz telef, internet)	\$1,200.00	\$1,320.00	\$1,452.00	\$1,597.20	\$1,756.92
Combustible	\$1,200.00	\$1,320.00	\$1,452.00	\$1,597.20	\$1,756.92
Materiales de reposición	\$1,500.00	\$1,575.00	\$1,653.75	\$1,736.44	\$1,823.26
Alquiler de local	\$2,400.00	\$2,640.00	\$2,904.00	\$3,194.40	\$3,513.84
ALMA 1%	\$278.69	\$302.51	\$327.21	\$352.86	\$379.45
IR 2%	\$557.38	\$605.02	\$654.42	\$705.72	\$758.89
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$10,232.56</b>	<b>\$10,859.02</b>	<b>\$10,877.38</b>	<b>\$11,617.82</b>	<b>\$12,423.28</b>
<b>Gastos Generales sin depreciación</b>	<b>\$8,664.06</b>	<b>\$9,290.52</b>	<b>\$9,971.38</b>	<b>\$10,711.82</b>	<b>\$11,517.28</b>

Las partidas de los gastos generales provienen de:

- Presupuesto de publicidad: provienen del plan de marketing y contiene el valor de las estrategias a implementar por la empresa.
- La depreciación proviene de aplicar la tasa establecida por el reglamento de la Ley de Concertación Tributaria a los diferentes bienes de la empresa.
- Se establecen para servicios de agua, luz, teléfono, internet la cantidad de 100.00 USD por mes por los 12 meses del año.
- Para otros gastos como papelería y artículos de limpieza se establece el monto de 1,500.00 USD al año es decir, 125.00 USD por mes.
- El cálculo de los impuestos ALMA y DGI son 1% y 2% sobre las ventas totales respectivamente.
- Se destina la cantidad de USD 200.00 mensuales para alquiler de local.
- Para combustible se destinó el monto de 100.00 USD mensuales.
- Todos los gastos a partir del segundo año consideran el 5% de incremento en los precios (Excepto la depreciación y los impuestos que son proporcionales a las ventas y los servicios básicos que se aplicó una tasa del 10%)



## 7. Plan de Finanzas

### 7.1 Plan de inversión

En este apartado se detalla todo el costo del inventario así como lo que se utilizará para que la empresa opere. Se tomará en cuenta tres grandes apartados: Equipos para la prestación de los servicios, mobiliario y equipos de oficina y capital de trabajo.

Concepto	Inversión total	Financiamiento	
	Monto	Fondos Propios	Préstamos
<b>Terreno y Edificio</b>			
<b>Equipo de Oficina y Producción</b>	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00	\$ -
Vitrinas	\$ 200.00	\$ 200.00	
Anaqueles	\$ 400.00	\$ 400.00	
Cristalería	\$ 200.00	\$ 200.00	
Motocicleta	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Computadoras	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	
Impresora	\$ 300.00	\$ 300.00	
Escritorios	\$ 600.00	\$ 600.00	
Aire acondicionado	\$ 650.00	\$ 650.00	
Teléfono	\$ 25.00	\$ 25.00	
Sillas secretariales	\$ 480.00	\$ 480.00	
Sillones	\$ 700.00	\$ 700.00	
<b>Capital de Trabajo:</b>	\$ 8,397.61	\$ 8,397.61	
Capital Trabajo	\$ 8,397.61	\$ 8,397.61	
<b>Gastos pre operativos</b>	\$ 2,450.00		\$ 2,450.00
Gastos pre operativos	\$ 2,450.00		\$ 2,450.00
<b>Totales:</b>	\$ 16,702.61	\$ 14,252.61	\$ 2,450.00
	Total	Aporte	Financiamiento
	100%	85%	15%

Tabla 25 Plan de inversión de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se muestra el monto total de la inversión para la puesta en marcha de la empresa, en donde el 85% será aporte de los socios mientras que el restante 15% será obtenido con financiamiento externo. Para capital de trabajo se determinó que se ocuparán dos meses de los gastos operativos.

## 7.2 Costos por producto

A continuación se presentan los costos por año, el costo de cada paquete incluye el costo de los dulces más el empaque. El costo por paquete se detalla a continuación:

Costo de productos en dólares

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Cajeta de coco negra</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Cajeta de leche</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Coyolito</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Papaya en miel</b>	0.2	0.22	0.24	0.26	0.29
<b>Caramelo de maní</b>	0.15	0.17	0.19	0.21	0.24
<b>Leche burra</b>	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18

Tabla 26 Costos unitarios por producto

Fuente: Elaboración Propia

## 7.3 Proyección de ventas

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento de las ventas de manera anual por los productos ofrecidos por la empresa, el importe de cada fila corresponde a la multiplicación del valor del paquete por la cantidad de productos vendidos, detallado en el plan de marketing.

Ventas totales de Dulcería Dulces Tu Tentación expresadas en dólares americanos.

Producto	Año 1	Año 2*	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cajeta de coco rosada</b>	7,759.16	8,515.78	9,179.50	9,867.11	10,579.24
<b>Cajeta de coco negra</b>	7,759.16	8,515.78	9,179.50	9,867.11	10,579.24
<b>Cajeta de leche</b>	2,981.42	3,274.04	3,531.20	3,797.81	4,074.14
<b>Coyolito</b>	14,813.50	16,262.26	17,532.96	18,849.19	20,212.94
<b>Papaya en miel</b>	10,259.64	11,009.25	11,785.35	12,727.02	13,702.08
<b>Caramelo de maní</b>	5,320.42	5,840.24	6,296.84	6,769.63	7,259.00
<b>Leche burra</b>	9,306.23	10,098.97	10,919.65	11,772.89	12,655.77
<b>Totales</b>	58,199.53	63,516.32	68,425.00	73,650.76	79,062.41

Tabla 27 proyecciones de ventas

Fuente: Elaboración Propia

**Nota:** Estas cifras ya tienen contemplada un porcentaje de inflación interanual e incremento en el número de productos por año, detallado en el plan de marketing.

## 7.4 Estado de resultado por año

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la empresa al finalizar cada año, se puede observar que para todos los años el resultado final es positivo lo que indica un indicador positivo para la empresa.

### Dulcería Dulce Tu Tentación S.A

#### Estado de Resultados Projectado

Al 31 de diciembre de cada año.

Cifras en dólares.

Calculo de Rentabilidad Projectada					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 58,199.53	\$ 63,516.32	\$ 68,425.00	\$ 73,650.76	\$ 79,062.41
Costo de los bienes vendidos	\$ 14,732.40	\$ 17,143.65	\$ 19,645.38	\$ 22,241.27	\$ 25,730.94
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 43,467.13</b>	<b>\$ 46,372.67</b>	<b>\$ 48,779.62</b>	<b>\$ 51,409.49</b>	<b>\$ 53,331.47</b>
Gastos Generales (sin depreciación)	\$ 8,664.07	\$ 9,290.53	\$ 9,971.38	\$ 10,711.82	\$ 11,517.29
Gastos Administración	\$ 26,989.20	\$ 27,200.88	\$ 29,755.59	\$ 31,243.37	\$ 32,805.54
Depreciación	\$ 1,568.50	\$ 1,568.50	\$ 906.00	\$ 906.00	\$ 906.00
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 37,221.77</b>	<b>\$ 38,059.91</b>	<b>\$ 40,632.97</b>	<b>\$ 42,861.19</b>	<b>\$ 45,228.83</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 6,245.36</b>	<b>\$ 8,312.76</b>	<b>\$ 8,146.65</b>	<b>\$ 8,548.30</b>	<b>\$ 8,102.64</b>
Intereses pagados	\$ 199.22	\$ 148.94	\$ 94.28	\$ 34.49	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 6,046.14</b>	<b>\$ 8,163.82</b>	<b>\$ 8,052.37</b>	<b>\$ 8,513.81</b>	<b>\$ 8,102.64</b>
Impuestos 30% IR	\$ 1,813.84	\$ 2,449.15	\$ 2,415.71	\$ 2,554.14	\$ 2,430.79
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 4,232.29</b>	<b>\$ 5,714.68</b>	<b>\$ 5,636.66</b>	<b>\$ 5,959.66</b>	<b>\$ 5,671.85</b>

Tabla 28 Estado de Resultado de DDTT

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Estado de Resultados proyectado de la empresa, desde el año 1 se obtienen utilidades, de manera interanual las utilidades crecen el 35% el primer año para seguir creciendo al año 5 un 34% en relación al año 1.

## 7.5 Flujo de efectivo proyectado

En el presente flujo se muestran los ingresos y salidas de efectivo de la empresa, partiendo desde el momento 0 en donde se realiza la inversión inicial, luego se muestran los ingresos por año tomando como referencia la utilidad contable restándole los egresos anuales. Se observan flujos positivos para los años 1 al año 5.

### Dulcería Dulces Tu Tentación S.A

#### Estado de Flujo de Efectivo

Al 31 de diciembre de cada año

Cifras en dólares

Flujo de fondos						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad contable</b>		\$ 4,232.29	\$ 5,714.68	\$ 5,636.66	\$ 5,959.66	\$ 5,671.85
<b>Depreciación</b>		\$ 1,568.50	\$ 1,568.50	\$ 906.00	\$ 906.00	\$ 906.00
<b>Amortización</b>		\$ 532.40	\$ 582.68	\$ 637.34	\$ 697.58	
<b>Flujo de fondos</b>	<b>\$ (16,702.61)</b>	\$ 5,268.40	\$ 6,700.49	\$ 5,905.32	\$ 6,168.08	\$ 6,577.85

Tabla 29 Flujo de fondos de DDTT

Fuente: Elaboración Propia

## 7.6 Balance general proyectado

En el siguiente cuadro se muestra el balance general de la empresa proyectado desde el año 0 hasta el año 5, en donde se muestran los principales saldos en las cuentas de activo y en las cuentas de pasivo, así mismo se incluyen las utilidades netas de los períodos que luego pasan a ser utilidad acumulada. Al final del año 5 la utilidad acumulada es de USD 21,543.29

### Dulcería Dulces Tu Tentación S.A

#### Balance General Proyectado

Al 31 de diciembre de cada año

Cifras en dólares.

Balance general						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos circulantes</b>	\$ 10,847.61	\$ 16,116.01	\$ 22,816.50	\$ 28,721.82	\$ 34,889.90	\$ 41,467.75
Caja y bancos	\$ 10,847.61	\$ 16,116.01	\$ 22,816.50	\$ 28,721.82	\$ 34,889.90	\$ 41,467.75
<b>Activo fijo</b>	\$ 5,855.00	\$ 4,286.50	\$ 2,718.00	\$ 1,812.00	\$ 906.00	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00	\$ 5,855.00
Terreno y Edificio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Equipos y Utensilios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada		\$ (1,568.50)	\$ (3,137.00)	\$ (4,043.00)	\$ (4,949.00)	\$ (5,855.00)
<b>Activo Diferido</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pre-Operativos (Constitución y Legalización)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Diferidos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Total de activos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 16,702.61</b>	<b>\$ 20,402.51</b>	<b>\$ 25,534.50</b>	<b>\$ 30,533.82</b>	<b>\$ 35,795.90</b>	<b>\$ 41,467.75</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 2,450.00</b>	<b>\$ 1,917.60</b>	<b>\$ 1,334.92</b>	<b>\$ 697.58</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Pasivo largo plazo	\$ 2,450.00	\$ 1,917.60	\$ 1,334.92	\$ 697.58	\$ -	\$ -
Prestamo largo plazo	\$ 2,450.00	\$ 1,917.60	\$ 1,334.92	\$ 697.58	\$ -	\$ -
<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 14,252.61</b>	<b>\$ 18,484.91</b>	<b>\$ 24,199.58</b>	<b>\$ 29,836.24</b>	<b>\$ 35,795.90</b>	<b>\$ 41,467.75</b>
Capital social	\$ 14,252.61	\$ 14,252.61	\$ 14,252.61	\$ 14,252.61	\$ 14,252.61	\$ 14,252.61
Utilidad acumulada			\$ 4,232.29	\$ 9,946.97	\$ 15,583.63	\$ 21,543.29
Utilidad del periodo		\$ 4,232.29	\$ 5,714.68	\$ 5,636.66	\$ 5,959.66	\$ 5,671.85
<b>Total pasivo más capital</b>	<b>\$ 16,702.61</b>	<b>\$ 20,402.51</b>	<b>\$ 25,534.50</b>	<b>\$ 30,533.82</b>	<b>\$ 35,795.90</b>	<b>\$ 41,467.75</b>

Tabla 30 Balance General proyectado

Fuente: Elaboración Propia

## 7.7 Indicadores financieros

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) se tomó como tasa de descuento la tasa de interés promedio ponderada que es igual a la suma de la tasa activa más la tasa pasiva más la tasa de inflación, retomado del Banco Central de Nicaragua, sumados estos tres equivalen al 13.34%.

<b>VAN al 13.34%</b>	<b>USD</b> <b>4,472.47</b>
<b>TIR</b>	<b>24%</b>

El valor actual neto de la empresa al finalizar el período del plan de negocios el valor es de USD 4,472.47, según el criterio de decisión si el valor del VAN es mayor que 0 entonces el proyecto se acepta, ya que el valor es mayor que cero entonces la presente idea de negocio a través de este criterio se acepta.

Para complementar el análisis de decisión del plan de negocio, se sometió al análisis de la TIR del proyecto, a 13.34% de factor de descuento el valor de la TIR es de 24%, según este criterio si el valor de la TIR del proyecto es mayor que la tasa de descuento entonces el proyecto se acepta. Ya que 24% es 9.66% mayor que el valor de la tasa de descuento entonces se acepta el presente plan de negocios.

# Anexos



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional  
*El Pueblo, Prevaleciente!*







PODER  
JUDICIAL  
ALCALDÍA  
DE MANAGUA  
PARA SERVIRLE MEJOR!

### DOCUMENTO UNICO DE REGISTRO (DUR)

De acuerdo a lo establecido en el Arto.2 del Decreto n° 650, Ley Creadora del Registro Unico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Arto.9 del Decreto n° 38-91, Plan de Arbitrios de Managua y Ley de Seguridad Social y su reglamento; al contribuyente:

**AGRO NEGOCIOS SA**

Se encuentra debidamente inscrito ante las instituciones de la DGI, AUMA e INSS, con los siguientes códigos institucionales:


DGI, Número RUC:	JOS10000065403
AUMA, Número ITM:	01-2012-123456
INSS, Numero PATRONAL:	JOS100000654039

---

Número gestión DUR: JOS100000654032012524040000055  
 Fecha Emisión: 24/05/2012  
 Fecha Vencimiento: 24/05/2014

\* Este documento no requiere firma ni sello.  
 \* Debe ser colocado en un lugar visible del establecimiento.

N° DUR: 



## ALCALDIA DE MANAGUA

### CONSTANCIA DE MATRICULA

### COLOCAR EN LUGAR VISIBLE



ALCALDIA  
DE MANAGUA  
Con las Manos Limpias

**MODALIDAD DE PAGO:** \_\_\_\_\_ **AÑO:** \_\_\_\_\_

**LA DIRECCION DE RECAUDACION, HACE CONSTAR QUE EL CONTRIBUYENTE:**

**ESTA MATRICULADO CON No. RUC:** \_\_\_\_\_


**DIRECCION:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD ECONOMICA:** \_\_\_\_\_ **DISTRITO:** ATITITEN

**No. RECIBO DE CAJA:** \_\_\_\_\_ **FECHA DE EMISION:** \_\_\_\_\_

**No. 177923**

**Serie "A"**



*[Signature]*

FIRMA Y SELLO

ESTA MATRICULA NO ES VALIDA SIN LA PRESENTACION DEL RECIBO CORRESPONDIENTE



FORMULARIOS STANDARD TEL. PAB. 388247 FAX 388255 FAX 7010612



Ministerio de Hacienda y Crédito Público  
DIRECCION GENERAL DE INGRESOS



**CEDULA - RUC**

<b>Número RUC</b>		<b>PERSONA JURIDICA</b>
<b>Razón Social</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Representante Legal</b>		
<b>Número de Identidad del Representante Legal</b>		
<b>Firma del Representante Legal</b>	<b>Administrado por Renta</b>	
<b>Fecha de Emisión</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>	



**Ruc : 001-151081-0022y**

## COTIZACION

<b>Cliente :</b>	Jonathan Ortiz	<b>Contacto :</b>	Jose Angel Silva Chamorro
<b>Atencion :</b>	Jonathan Ortiz	<b>Telefono :</b>	83731184
<b>Direccion :</b>	Managua	<b>Fecha:</b>	01/02/2016
<b>Telefono :</b>	-	<b>Correo :</b>	<a href="mailto:jasch48@hotmail.com">jasch48@hotmail.com</a>
<b>Celular :</b>	84715140	<b>No De Proforma 0144</b>	
<b>Correo :</b>	<a href="mailto:pipsjonas19@gmail.com">pipsjonas19@gmail.com</a>		

**Estimados Clientes :**

A traves de la presente les hago llegar la oferta Solicitada, es un privilegio atenderle cualquier consulta estoy a la orden, y no omito que podemos negociar.

Cantidad	Descripcion	Precio Unitario	Precio Total
3	Computadora de escritorio Procesador intel Core i3-4160 de 3.6 ghz 3 mb cache Tarjeta Madre Maca Gigabyte H81 Disco duro de 500 gb Sata interno Memoria Ram de 4 gb DDR3 de 1333 mhz Unidad de Quemador DVD-RW Card Reader Sonido integrado, Video Integrado. Puerto USB (6) Puerto Vga , Puerto RJ-45 Monitor de 18.5 pulg Led Marca AOC incluye: Teclado, Mouse y parlantes	C\$ 19,500.00	C\$ 58,500.00

1 ▶



# TERCERO COMERCIAL & CIA LTDA

## Sillas de Malla

\$ 80.00



**N061**

\$ 120.00



**WB-5**

\$ 85.00



**WB-15**

\$ 90.00



**N072**



## SILLAS Y MESAS

<p>Cod.6714</p>  <p><b>\$20.95</b></p> <p>SILLA SIN BRAZO AZUL AM160GEN68</p>	<p>Cod.4100</p>  <p><b>\$22.95</b></p> <p>SILLA SIN BRAZO GRIS AM160GEN66</p>	<p>Cod.191</p>  <p><b>\$22.95</b></p> <p>SILLA ERGONOMICA AM160GEN65</p>	<p>Cod.6715</p>  <p><b>\$30.50</b></p> <p>SILLA C/BRAZO ROJA AM160GEN77</p>	<p>Cod.189</p>  <p><b>\$30.95</b></p> <p>SILLA CON BRAZO AM160GEN76 NEGRA</p>	<p>Cod.5021</p>  <p><b>\$31.95</b></p> <p>SILLA C/BRAZOS AZUL AM160GEN79</p>
<p>Cod.5019</p>  <p><b>\$37.50</b></p> <p>SILLA AM160GEN47 ROMA ROJA</p>	<p>Cod.190</p>  <p><b>\$39.95</b></p> <p>SILLA AM160GEN48 ROMA BLACK</p>	<p>Cod.3128</p>  <p><b>\$49.95</b></p> <p>SILLA AM160GEN93 ORANGE</p>	<p>Cod.6346</p>  <p><b>\$55.95</b></p> <p>SILLA EJECUTIVA AM161GEN03</p>	<p>Cod.5020</p>  <p><b>\$63.00</b></p> <p>SILLA C/BRAZOS AM160GEN46</p>	<p>Cod.6469</p>  <p><b>\$66.00</b></p> <p>SILLA AM160GEN91 NEGRA ROJA</p>
<p>Cod.6470</p>  <p><b>\$66.00</b></p> <p>SILLA SIN BRAZOS AM160GEN92 NEGRA NARANJA</p>	<p>Cod.6717</p>  <p><b>\$66.95</b></p> <p>SILLA SIN BRAZOS AM160XTK03</p>	<p>Cod.819</p>  <p><b>\$69.95</b></p> <p>SILLA EJECUTIVA AM160GEN32</p>	<p>Cod.3105</p>  <p><b>\$125.00</b></p> <p>SILLA EJECUTIVA AM160GEN99</p>	<p>Cod.6716</p>  <p><b>\$125.00</b></p> <p>SILLA EJECUTIVA AM160XTK01</p>	<p>Cod.6681</p>  <p><b>\$259.00</b></p> <p>SILLA GAMER ENZO-R GAMER</p>
<p>Cod.192</p>  <p><b>\$19.95</b></p> <p>MESA AM100GEN07 FORMA Z</p>	<p>Cod.501</p>  <p><b>\$20.95</b></p> <p>MESA AM120GEN77 C/PISO MADERA</p>	<p>Cod.765</p>  <p><b>\$21.50</b></p> <p>MESA AM120GEN76 CHERRY PARA PC C/PISO PEQUENA</p>	<p>Cod.6718</p>  <p><b>\$61.50</b></p> <p>MESA AM100XTK01</p>	<p>Cod.881</p>  <p><b>\$59.95</b></p> <p>MESA AM120GEN83 OAK 138</p>	

Imágenes de Caracter Ilustrativo • Precios NO incluyen IVA • Aplican Restricciones.

**AHORRE IMPRESION**

SOLO EN



## Multifuncionales

**DESKJET HP 2050**



**CANON MG3210**



**DESKJET HP 4615**



**PHOTOSMART HP 4625**



## Laserjet

**HP M1212NF**



**HP P1606DN**



**HP P2035**



**HP PRO M1536DNF**



**XEROX 3040**



Oferta valida 25 abril al 2 de mayo

Altamira, Semáforos del BDF 75 mts al Sur. PBX: 2252-4204 • Bello Horizonte, Semáforos del colonial 1/2c. Arriba.Tel.: 2248-2810 • Colonial Los Robles, Shell Plaza El Sol 11/2c. Abajo • Chinandega Costado Oeste Iglesia Guadalupe 30Vrs al Norte PBX 2252-4204

MACIYA

SAS PASIVAS																					
<b>Córdobas</b>	<b>3.75%</b>	<b>3.49%</b>	<b>3.39%</b>	<b>2.95%</b>	<b>3.03%</b>	<b>2.68%</b>	<b>3.64%</b>	<b>3.62%</b>	<b>3.86%</b>	<b>3.66%</b>	<b>3.05%</b>	<b>3.37%</b>	<b>2.30%</b>	<b>3.71%</b>	<b>3.90%</b>	<b>3.08%</b>	<b>3.34%</b>	<b>2.79%</b>	<b>2.48%</b>	<b>2.57%</b>	
Dep. Ahorro	1.12%	1.13%	1.21%	1.19%	1.13%	1.13%	1.12%	1.25%	1.30%	1.18%	1.18%	1.12%	1.13%	1.16%	1.18%	1.11%	1.12%	1.05%	0.96%	1.01%	
1 Mes	0.67%	0.94%	0.70%	0.88%	0.89%	1.13%	1.06%	0.80%	1.00%	2.71%	1.01%	1.44%	1.25%	1.11%	1.06%	1.01%	1.30%	1.31%	0.73%	0.61%	
3 Meses	1.79%	2.30%	1.42%	1.47%	1.63%	1.62%	1.47%	1.48%	3.69%	1.95%	2.51%	1.80%	1.69%	3.40%	1.66%	2.37%	2.00%	1.85%	2.89%	2.54%	
6 Meses	3.89%	4.41%	4.26%	3.15%	3.65%	3.46%	4.23%	3.45%	4.30%	4.40%	3.76%	4.47%	4.03%	4.44%	4.56%	4.66%	3.59%	4.05%	3.54%	4.91%	
9 Meses	3.86%	4.12%	3.98%	3.85%	3.37%	3.63%	3.70%	3.41%	3.33%	2.73%	2.00%	3.41%	3.81%	4.22%	4.21%	3.22%	4.33%	3.64%	3.29%	4.27%	
1 Año	4.41%	4.01%	4.81%	4.24%	4.11%	4.44%	4.26%	4.76%	4.74%	5.02%	4.73%	4.12%	4.63%	5.18%	5.19%	5.34%	5.12%	4.99%	5.20%	5.04%	
Mas de 1 Año	5.42%	5.18%	4.88%	5.16%	4.62%	5.52%	5.54%	5.62%	5.75%	5.49%	4.97%	5.07%	4.87%	5.32%	5.05%	5.32%	5.11%	4.89%	5.83%	5.67%	
<b>Dólares</b>	<b>3.54%</b>	<b>3.61%</b>	<b>3.40%</b>	<b>3.42%</b>	<b>3.47%</b>	<b>3.02%</b>	<b>3.73%</b>	<b>3.61%</b>	<b>3.35%</b>	<b>3.52%</b>	<b>3.56%</b>	<b>3.89%</b>	<b>3.84%</b>	<b>4.21%</b>	<b>3.91%</b>	<b>3.84%</b>	<b>3.50%</b>	<b>2.48%</b>	<b>2.51%</b>	<b>2.29%</b>	
Dep. Ahorro	0.99%	1.18%	1.01%	1.01%	1.04%	0.88%	0.84%	0.98%	1.04%	0.95%	0.88%	0.95%	0.91%	0.98%	0.96%	0.95%	0.93%	0.75%	0.72%	0.71%	
1 Mes	0.80%	0.91%	0.72%	0.82%	0.75%	0.83%	0.84%	1.09%	1.00%	1.23%	1.25%	0.77%	1.36%	1.23%	0.85%	1.20%	1.44%	1.70%	1.79%	1.76%	
3 Meses	2.44%	2.76%	2.17%	2.29%	2.12%	2.20%	1.88%	1.99%	2.27%	3.69%	2.37%	2.48%	3.00%	2.92%	3.43%	2.36%	2.04%	3.08%	2.02%	2.12%	
6 Meses	3.25%	3.82%	3.35%	3.27%	3.10%	3.03%	3.57%	4.33%	3.04%	3.15%	3.49%	3.54%	3.79%	3.94%	4.11%	3.88%	3.72%	3.46%	3.69%	3.42%	
9 Meses	2.34%	3.51%	4.97%	3.69%	3.88%	2.49%	2.09%	2.80%	3.32%	3.54%	3.66%	3.55%	3.74%	4.02%	3.91%	4.14%	3.39%	3.61%	3.63%	3.63%	
1 Año	4.52%	4.71%	4.30%	4.39%	4.26%	4.28%	4.20%	4.33%	4.13%	4.48%	4.53%	4.83%	4.72%	4.55%	4.64%	4.68%	4.67%	4.74%	4.73%	4.71%	
Mas de 1 Año	5.24%	4.16%	5.28%	5.14%	5.04%	5.00%	5.33%	5.08%	5.26%	5.19%	5.17%	5.11%	5.25%	5.08%	5.46%	5.34%	5.03%	4.71%	5.35%	4.51%	
<b>Promedio ponderado</b>	<b>3.57%</b>	<b>3.59%</b>	<b>3.39%</b>	<b>3.37%</b>	<b>3.42%</b>	<b>2.99%</b>	<b>3.72%</b>	<b>3.61%</b>	<b>3.43%</b>	<b>3.53%</b>	<b>3.51%</b>	<b>3.84%</b>	<b>3.68%</b>	<b>4.16%</b>	<b>3.91%</b>	<b>3.79%</b>	<b>3.48%</b>	<b>2.49%</b>	<b>2.51%</b>	<b>2.29%</b>	
SAS ACTIVAS 1/																					
<b>Córdobas</b>	<b>14.09%</b>	<b>12.15%</b>	<b>10.42%</b>	<b>12.43%</b>	<b>11.00%</b>	<b>9.95%</b>	<b>11.99%</b>	<b>8.33%</b>	<b>11.78%</b>	<b>9.90%</b>	<b>14.02%</b>	<b>11.52%</b>	<b>11.81%</b>	<b>12.21%</b>	<b>10.37%</b>	<b>13.23%</b>	<b>12.35%</b>	<b>12.07%</b>	<b>9.69%</b>	<b>10.92%</b>	
<b>Corto Plazo</b>	<b>13.69%</b>	<b>11.71%</b>	<b>10.03%</b>	<b>11.92%</b>	<b>12.11%</b>	<b>11.84%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.41%</b>	<b>11.40%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.37%</b>	<b>11.15%</b>	<b>11.41%</b>	<b>12.03%</b>	<b>9.88%</b>	<b>13.06%</b>	<b>12.14%</b>	<b>12.27%</b>	<b>10.20%</b>	<b>10.68%</b>	
Agrícola	9.80%	9.95%	10.48%	10.12%	10.06%	9.09%	9.74%	9.85%	8.75%	9.78%	9.11%	8.71%	9.41%	9.50%	9.36%	9.19%	8.78%	9.04%	8.91%	8.97%	
Comercial	14.13%	10.63%	12.38%	12.34%	11.61%	12.60%	10.59%	10.39%	11.47%	8.64%	12.34%	13.10%	10.94%	11.47%	9.18%	14.04%	12.31%	13.56%	9.86%	11.27%	
Deuda por Comp. Va. Val.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Factoraje	16.31%	14.29%	14.44%	13.87%	13.84%	11.79%	11.94%	13.31%	12.81%	13.71%	14.81%	12.91%	14.40%	14.52%	13.41%	13.86%	14.71%	14.76%	12.93%	13.84%	
Ganadero	10.95%	10.98%	11.96%	11.16%	10.65%	11.71%	11.22%	11.26%	10.79%	11.99%	11.15%	11.34%	11.01%	12.27%	10.66%	11.48%	11.17%	11.74%	11.28%	11.50%	
Hipotecario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Industrial	7.73%	29.01%	6.95%	9.59%	23.59%	27.97%	21.84%	25.11%	8.20%	7.35%	7.07%	6.49%	7.43%	11.31%	6.10%	6.90%	9.15%	6.08%	6.35%	6.03%	
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Personal	13.84%	15.60%	13.60%	16.03%	14.68%	16.99%	14.45%	14.12%	16.00%	19.92%	13.03%	17.19%	14.32%	17.82%	13.61%	19.32%	15.82%	16.54%	15.06%	17.62%	
Sect. Pub. No Finan.	-	8.00%	8.81%	6.49%	-	-	-	15.00%	8.47%	-	9.58%	9.32%	-	-	6.00%	8.00%	9.60%	8.00%	9.60%	9.00%	
Vehículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Largo Plazo</b>	<b>16.75%</b>	<b>14.93%</b>	<b>17.13%</b>	<b>15.42%</b>	<b>9.63%</b>	<b>8.86%</b>	<b>17.72%</b>	<b>6.39%</b>	<b>13.23%</b>	<b>11.87%</b>	<b>18.60%</b>	<b>14.84%</b>	<b>13.61%</b>	<b>12.88%</b>	<b>14.00%</b>	<b>15.45%</b>	<b>15.69%</b>	<b>11.23%</b>	<b>8.84%</b>	<b>11.89%</b>	
Agrícola	7.97%	8.03%	9.11%	8.55%	18.79%	11.88%	15.32%	8.60%	21.35%	8.93%	9.89%	10.54%	9.43%	8.18%	8.46%	7.29%	10.24%	11.60%	11.57%	11.39%	
Comercial	20.25%	22.78%	22.36%	19.04%	8.88%	21.05%	22.15%	22.06%	20.47%	19.28%	19.06%	16.89%	19.50%	17.12%	18.00%	20.49%	18.20%	17.97%	13.66%	15.04%	
Deuda por Comp. Va. Val.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Factoraje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ganadero	10.50%	-	11.50%	14.42%	12.11%	17.20%	12.00%	-	12.50%	10.50%	10.38%	12.64%	10.81%	11.24%	12.01%	12.50%	11.52%	11.49%	11.44%	11.46%	
Hipotecario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Industrial	23.05%	23.85%	22.62%	22.58%	23.50%	22.33%	23.57%	4.77%	20.22%	18.60%	22.32%	23.30%	24.60%	18.27%	21.60%	23.25%	21.90%	22.80%	22.80%	22.61%	
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Personal	15.57%	15.00%	15.60%	16.53%	15.48%	15.61%	14.42%	15.08%	14.87%	14.09%	18.97%	14.12%	13.22%	14.10%	14.30%	14.26%	13.56%	13.62%	13.29%	13.28%	
Sect. Pub. No Finan.	-	-	-	-	-	8.00%	-	8.00%	8.00%	8.00%	10.00%	-	-	8.00%	-	-	8.00%	9.00%	8.08%	8.00%	
Vehículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	