



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
UNAN – MANAGUA FAREM - MATAGALPA

Monografía para optar al título de Licenciatura en administración de empresas.

TEMA

La cadena de valor en la empresa “El Castillo del Cacao” durante el año 2010

Autores de la investigación:

Rubén Antonio Rizo Herrera.

Mayerling Rebeca Rostrán Rostrán.

Tutor:

Msc. Natalia Golovina.

Matagalpa, 2011

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CARTA AVAL DE LA TUTORA.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION.....	1
II ANTECEDENTES.....	3
III JUSTIFICACION.....	4
IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
V OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
VI HIPOTESIS .....	7
VII MARCO TEORICO.....	8
VIII DISEÑO METODOLOGICO .....	53
XI ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....	56
X CONCLUSIONES.....	89
XI RECOMENDACIONES .....	91
XII BIBLIOGRAFIA .....	93
ANEXOS.....	101

## ***Dedicatoria***

*A Dios por darme esta gran bendición, de poder cumplir una de mis metas terrenales, todo esto es voluntad de el.*

*A mis padres (Modesto Rostrán y Reina Isabel Rostrán) por su esfuerzo todos estos años, me han dado todo lo necesario sin ellos no hubiese podido poder terminar este ciclo de mi vida, se que para ellos es un orgullo, gracias por animarme a ser una profesional.*

*A toda mí querida familia (mis abuelitos, tíos y tías, mis hermanos Jorge Luis y Manyel, mis sobrinitos, primos), cada uno de ellos son muy importantes en mi vida y este logro lo comparto con ellos.*

*A mi madrina Diana Mendoza por todos los consejos que me da, por su apoyo incondicional, por ser como una madre para mí.*

*A Janssys que es como mi hermana siempre estuvo dándome aliento en los momentos más difíciles durante estos cinco años en la universidad.*

*Mayerling Rebeca Rostrán.*

## ***Dedicatoria***

*Dedico esta monografía a Dios por darme la vida y permitirme culminar esta carrera profesional.*

*A mi Papá Rubén de Jesús Rizo y mi mamá Rosibel Herrera Zeledón.*

*A todos mis hermanos en especial a Mariela, Maquey y Ashley Rizo.*

*A mi madrastra Elba María Martínez.*

*A mi querida tía Victoria Jiménez.*

*Rubén Antonio Rizo Herrera.*

## *Agradecimiento*

*Gracias a Dios por darnos la dicha de culminar este gran logro en nuestras vidas.*

*Gracias a nuestros padres y hermanos por darnos su apoyo incondicional.*

*Gracias a nuestra tutora Msc. Natalia Golovina por darnos toda la magistral tutoría necesaria en este trabajo.*

*Gracias a nuestros profesores por sus enseñanzas durante estos cinco años en especial a nuestra profesora Yessenia.*

*Gracias a el Lic. Robimson Blandón, Contador general (fabrica de chocolates “El Castillo del Cacao”), por brindarnos información valiosa para nuestro trabajo.*

*Gracias a los diferentes distribuidores por atendernos con mucha amabilidad (Medicina Holística, restaurante La Vita E Bella, supermercados La Matagalpa, Matagalpa Tours, Hostal La Buena Honda, Shell La virgen).*

*Gracias a todos nuestros amigos por darnos su apoyo moral durante el transcurso de este trabajo.*

*Mayerling Rebeca Rostrán*

*Rubén Rizo Herrera*

## Carta aval de la tutora

El trabajo presentado por bachilleres Mayerling Rebeca Rostrán Rostrán y Rubén Antonio Rizo Herrera con el tema “La cadena de valor en la empresa “El Castillo del Cacao” durante el año 2010” corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; el Problema, objetivos y contenido desarrollado tienen coherencia y correlación, desarrollados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

El trabajo aborda los aspectos de la temática de cadena de valor, haciendo un análisis de ésta en la empresa El Castillo del Cacao, analizando la influencia de ésta en la creación del valor agregado.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para alcanzar excelencia académica.

En mi opinión, el trabajo tiene la calidad suficiente para ser presentado en la defensa.

---

Msc. Natalia Golovina

## RESUMEN

“La cadena de valores en una empresa de cualquier área es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor”. Porter (1985).

Esta monografía es de tipo cualicuantitativa, explicativa, transversal, teórica deductiva y empírica. Las variables utilizadas en el estudio fueron: la cadena de valor y el valor agregado. Para ello se hizo uso de los instrumentos siguientes, entrevista al contador de la empresa, entrevista a seis de los distribuidores, finalmente encuesta a los consumidores del municipio de Matagalpa basándose en una población de 15,767 con una muestra de 99 personas.

Mediante este estudio se lograron identificar las actividades de valor, las cuales son: obtención de la materia prima, procesamiento y comercialización de los chocolates. Además los principales beneficios de la aplicación de este enfoque es la obtención de valor agregado, estrategias de diferenciación, ventajas competitivas. Por ende la cadena de valor influye positivamente en la generación de valor agregado en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.

Es necesario contratar más personal y capacitado, mejorar la tecnología de producción, mejorar la atención al cliente, innovar con nuevos sabores, presentaciones, la marca, elaborar un plan de marketing y buscar nuevos puntos de distribución para expandir el mercado.

## I. INTRODUCCION

La cadena de valor es un enfoque que permite a las empresas ser más competitivas en el mercado. Esta es constituida por las fases de producción, transformación de materia prima en producto semi terminado y distribución. En las cuales se pueden identificar diferentes actividades que le generan valor a la empresa. Este concepto fue popularizado por Michael Porter.

El problema encontrado es ¿Como puede influir el enfoque de cadena de valores en la creación de valor agregado en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao” en el municipio de Matagalpa durante el primer semestre del año 2010? Las causas de este problema son el rápido cambio y crecimiento del mercado además de la alta competitividad que tienen las empresas hoy en día por lo que es necesario utilizar todas las herramientas para generar valor agregado.

Este problema se puede solucionar aplicando el enfoque de cadena de valores puesto que su objetivo es encontrar las actividades que hacen competitiva una empresa.

Las consecuencias de no aplicar este enfoque sería tener una empresa desconectada del mercado competitivo, se quedaría estancada sin conocer cuales son las demandas y gustos actuales corriendo el riesgo de quedar desfasada y caer en un declive empresarial.

La importancia económica-social de la aplicación del enfoque de cadena de valor es que contribuye al desarrollo de las pequeñas empresas, lo que se traduce en aumento de las ventas y de las ganancias. Generando al mismo tiempo empleo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas que laboran en dichas empresas y las personas que viven en la zona por el progreso que se obtiene con las obras que se ejecutan con los impuestos que estas pequeñas empresas pagan, al mismo tiempo se benefician económicamente los productores y negocios a los que se les compran las materias primas e insumos para elaborar los productos. Es decir los beneficiados serían la empresa, los proveedores de materia prima e insumos, los empleados que se contratan y los habitantes de la zona donde está ubicada.



Los objetivos de llevar a cabo esta investigación son determinar los beneficios que conlleva la implementación del enfoque de cadena de valor en la fábrica de chocolates “El Castillo Del Cacao” en el municipio de Matagalpa durante el primer semestre del año 2010.

Identificar las actividades desarrolladas, determinar las etapas de valor y explicar el impacto organizacional que tiene la implementación del enfoque de cadena de valor en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.

Las variables que se están estudiando son la cadena de valor y el valor agregado.

Los autores de esta investigación son Mayerling Rebeca Rostrán Rostrán y Rubén Antonio Rizo Herrera.

## II ANTECEDENTES

Para esta investigación se consultó la monografía “Ventajas del desarrollo del nuevo enfoque de cadena de valor para el mejoramiento de la estrategia competitiva de la microempresa del tejido indígena, en el departamento de Matagalpa en el año 2006” cuyos autores son Marisol Castillo Baltodano y Ricardo Fabián Mairena estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua CUR-Matagalpa en el año 2008

Este documento recopila y procesa la información acerca de la cadena de valor que podría servir como diagnóstico previo para que las manufactureras del tejido textil indígena, reflexionen sobre su capacidad competitiva actual. Siendo este su aporte.

A partir de que existen pocas investigaciones sobre el tema objeto de estudio, es necesario recalcar que existe muchas necesidad de investigación en lo que corresponde a cadena de valor y ventaja competitiva, por lo que es necesario que el sector privado como estatal se interesen por investigar, conocer, y aplicar este concepto en las empresas, siendo de vital importancia realizar nuevas investigaciones.

### III JUSTIFICACION

Esta monografía se elaboró ya que el enfoque de cadena de valores es un tema muy importante para el desarrollo de la empresa “El Castillo del Cacao”; lo que se considera de relevancia investigar a fondo este tema aplicado al chocolate.

Además conocer si influye la cadena de valores en la creación de valor agregado a los chocolates y de que manera influye.

Los resultados del presente trabajos serán provechosos para desarrollarnos como investigadores en el ámbito profesional, y como una base para culminar la carrera.

Beneficiará a las futuras generaciones de estudiantes para tener una guía para poder realizar sus estudios conociendo un poco más acerca de la cadena de valores.

Esta investigación beneficia a la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”, que es la empresa donde se aplicó esta investigación, pues se proporcionará información valiosa y actualizada acerca de la cadena de valor.

Las ventajas que se obtienen de este estudio es que serviría como una herramienta útil para mejorar el funcionamiento general de la empresa.

El problema que resolverá son todas las debilidades e ineficiencias que se puedan estar dando por la mala aplicación de la cadena, de esta manera se establecería patrones para mejorar en cuanto a la aplicación de la cadena.

#### **IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Como influye el enfoque de cadena de valores en la creación de valor agregado en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao” en el municipio de Matagalpa durante el año 2010?

## V OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Determinar los beneficios que conlleva la implementación del enfoque de cadena de valor en la fábrica de chocolates “El Castillo Del Cacao” en el municipio de Matagalpa durante el primer semestre del año 2010.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar las actividades desarrolladas en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.

Establecer las etapas de valor en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.

Explicar el impacto organizacional que tiene la implementación del enfoque de cadena de valor en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.

## **VI HIPOTESIS**

La implementación del enfoque de cadena de valor conllevará beneficios de generación de ventaja competitiva y de mayor valor agregado.

## VII MARCO TEORICO

### 1. La cadena de valor

Porter, Michael E. (1985) afirma que “cadena de valor abarca las fases de producción, transformación, comercio y distribución o exportación de productos, fases todas ellas interrelacionadas. En el marco del fomento del sector privado, el enfoque de cadena de valor persigue mejorar, mediante medidas de fomento adecuadas, el acceso a las cadenas de valor y el posicionamiento dentro de las mismas de los empresarios de países en desarrollo y en transición. El objetivo es mejorar su posición económica mediante una mayor creación de riqueza local, la diversificación en productos de mejor calidad, la gestión de la calidad y un afianzamiento seguro en el mercado. El punto de partida para ello está en explotar las ventajas competitivas de los pequeños productores en lo que se refiere a los productos de trabajo intensivo y a los productos de nicho de mercado.”

Cadena de valor inicia desde la producción, procesamiento de la materia prima finalizando hasta su distribución y consumo, por eso se llama cadena por que todo el proceso esta interrelacionado uno al otro, cada uno depende del otro. Su propósito meramente es mejorar y brindar el mejor producto para que obtenga una excelente posición en el mercado.

Se puede decir que el concepto de cadena de valor se ha utilizado como herramienta clave para darle mayor realce y competitividad a las empresas que la utilizan.

#### 1.1. Concepto

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Esquematizando el modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias”, descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* en (1985).

Según Porter (1985) “La cadena de valores en cualquier empresa de cualquier área es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, yendo desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final.”

De acuerdo a Porter (1985) “se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. “

La cadena de valor explica el modelo o cronograma de actividades que se siguen para llevar a cabo el desarrollo o ciclo de un producto. La cadena empresarial otorga valor al agregado al producto durante todo el proceso.

Según Porter, Michael E. (1985) “la técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por: Cadena de valor de los proveedores, Cadena de valor de otras unidades del negocio, Cadena de valor de los canales de distribución, Cadena de valor de los clientes.”

## **1.2. Características de cadena de valor**

Porter (1985) “determina que la cadena de valor se extiende en dos sentidos:

La cadena de valores la podemos estudiar desde dos ángulos: vertical y el horizontal.”



Estas características permiten hacer una separación para poder estudiar mejor la cadena de valores.

Vertical: establece el modo de transformación de productos.

Desde este sentido se puede analizar todos los procesos que se llevan a cabo para convertir la materia prima bruta en un producto específico con características diferentes desde el punto de vista de los usos que se les pueden dar.

La transformación de productos en este siglo es una de las industrias con mayor desarrollo en el mundo debido a intensas investigaciones a las que se han dado tarea las más grandes empresas, las que han descubierto diversos usos de materias primas, que en su estado natural son productos sencillos pero que al transformarlos son productos que tienen fabulosas propiedades que solo pueden aprovecharse después de pasar por complejos procesos tecnológicos e industrializados. Durante este proceso los productos adquieren una serie de características que le dan valor al producto final.

“Horizontalmente: establece los insumos que intervienen en cada una de las fases.”  
Porter (1985).

Para producir un bien o servicio se requieren de diversas materias primas y elementos adicionales que permitan que el producto tenga las propiedades que se solicitan en el mercado.

Los insumos son la otra cara en la cadena de valor, puesto que en la actualidad para crear un producto atractivo para los clientes es necesario hacerse valer de todo lo que tenemos a nuestro alrededor, tomando en cada una de las fases todos los recursos que son indispensables como un elemento complementario para darle valor al producto que estamos diseñando.

### **1.3. Importancia del enfoque de cadena de valor**

“El enfoque de cadenas de valor es útil porque el foco se desplaza de la producción hacia otras actividades involucradas en la provisión de bienes y servicios, incluyendo la

distribución y el mercadeo. Todas estas actividades contribuyen en la adición del valor total de un producto o servicio.” Porter (1985)

La importancia de este enfoque se basa en que le da valor a los productos tanto en la producción, procesamiento así como en la etapa de distribución es decir desde todos los ámbitos para hacerlo competitivo.

Efectuar la cadena de valor dentro de la empresa es importante para estar al día con todas las herramientas que harán que el negocio deje de ser uno más de los que están en el mercado para ser un negocio líder, competitivo y estable.

Según Porter (1985), “su importancia se argumenta en cuatro razones fundamentales:

La competencia sistemática es la clave en el crecimiento de la división del trabajo y la dispersión global de los componentes de la producción. Esto se explica a través de dos puntos:

Las exigencias que se pueden hacer como empresa y llevarse a cabo una serie de elementos que ayudaría a llegar a la competitividad.

Para lograr los objetivos en la cadena de valores es necesario cumplir los puntos que a continuación se describen:

“El concepto de justo a tiempo (Just in Time) explica la existencia de puntos de eficiencia que reducen los bloqueos de salidas de productos (enbodegamiento) para aumentar la eficiencia en el conjunto del sistema. Fomentando la rapidez de reacción de los elementos que unen las fases a través de la concentración en la innovación para dificultar el duplicado en los servicios que se provee y expulsar funciones en donde exista incompetencia.” Porter (1985)

El concepto de justo a tiempo hace que la cadena de valor sea muy importante para las empresas que aplican el enfoque de cadena de valores, pues el just in time logra incrementar la eficiencia de toda la empresa, de tal manera que desecha las actividades que no son productivas, enfocándose en las que harán que todas las demás se enlacen velozmente con el fin de bloquear que una función se realice varias veces por diferentes

departamentos, asignando dichas funciones al departamento y funcionario adecuado para realizarla de la mejor manera y en el menor tiempo posible, tratando en todo momento de evitar los atrasos y estancamientos en todos los procesos.

La aplicación de el Just In Time es uno de los elementos que hacen que la cadena de valor pueda llegar a tener el efecto tan positivo que siempre se espera, jugando un papel de vital importancia para las cadenas pues la innovación se da como factor determinante en los procesos, por que esta hace que se identifiquen puntos críticos que necesitan de cambios y que estos cambios se hagan en tiempo y forma dando una nueva perspectiva de la manera en como se deben de realizar las actividades y prestar los servicios.

Porter (1985) “Aduce que se debe Lograr ir más allá de la eficiencia de la producción. El análisis de la cadena ayuda a entender como los productores implicados en el mercado final pueden influir en su capacidad de conseguir mejores ganancias a través de su participación:”

“Teniendo conocimiento acerca de la implantación de las transnacionales, como políticas y estrategias comerciales que afectan en la economía nacional.” Porter (1985)

“Reconocer el potencial competitivo de las empresas nacionales, para la expansión de la cadena y del mercado.” Porter (1985)

Es importante que los productores conozcan los beneficios que pueden obtener por su participación en los eslabones de la cadena de valor. Pues esto les da mayor conocimiento del mercado al que se están enfrentando además que estos conocimientos les permiten dar su opinión y decidir acerca de si les conviene o no las políticas que les ponen las empresas compradoras de sus productos, inclusive identificar las posibles fusiones o convenios con otras empresas que se pueden unir y ser parte de la cadena, con en fin de lograr una mayor cuota del mercado con un producto líder y uniforme.

Para tener mejores ganancias los productores deben de asegurar que el producto que ofertan cumpla con las exigencias del mercado dándole un valor agregado que le

permita ser competitivo, aprovechando así este aporte de su producto para integrarse a la cadena de valor que esté relacionada a su producto. Teniendo en cuenta la demanda y oferta de la competencia tanto de las empresas locales como de las extranjeras, y adoptando las estrategias que aplican las transnacionales en su producto para poder estar a nivel de estas. Estando concientes de los pros y los contras de los tratados comerciales como por ejemplo el TLC (tratado de libre comercio).

“Permite explicar la distribución de los beneficios, especialmente ingresos.” Porter (1985).

Es decir con la cadena de valor los productores pueden vender sus productos a precios justos, que sean bien remunerados. Evitando que los intermediarios se queden con las mejores ganancias.

Los productores que no están dentro de una cadena de valor son los que obtienen los menores ingresos al colocar sus productos en el mercado ya que la materia prima es vendida a mediadores, que luego estos la logran vender a precios ostentosos muy por encima a los que les pagaron a los productores dándose un desequilibrio en las ganancias de los diferentes actores que intervienen en el producto.

“La cadena de valor va en concordancia con el conocimiento de desarrollo concebido desde lo social redefiniendo el triangulo espacio/grupos sociales/desarrollo en un marco transnacional. La competitividad ya no se da entre empresas individuales, sino entre cadenas globales y coaliciones humanas que trascienden los territorios que son una construcción social, y no una línea administrativa.” Porter (1985)

La competitividad se da por medio de la cadena de valor, en la que deben de estar interrelacionados no solo los intereses comerciales de una empresa sino también lo referente a la responsabilidad social, es decir el apoyo a las instituciones sociales que ayudan a los sectores mas vulnerables del país, además que los territorios en los que se desarrolla una cadena ya no es solo un país mas bien son todos los necesarios para complementarse en la cadena aprovechando las ventajas que cada uno tiene para generar la mayor competitividad posible.

El desarrollo de la cadena de valores viene acompañado de un desarrollo social integral que beneficia a los integrantes de la cadena. La exportación en condiciones favorables es otro de los tantos beneficios, dando a conocer que el tamaño de la cadena trasciende fronteras.

#### **1.4. El marco de la cadena**

“La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. “Porter (1985)

La cadena de valor es un modelo a seguir para todas las empresas pues representa un valioso instrumento con el cual se pueden lograr muchas ventajas que ayudaran a mejorar en todas las áreas de la empresa.

De la aplicación de este modelo se obtiene una eficaz estrategia que beneficiara tanto a la empresa como a los clientes que posee, de esta manera satisfacen las exigencias de competitividad que necesita la empresa, como los gustos y preferencias de los demandantes del bien o servicio que se oferte.

“Este concepto introducido Porter, Michael E. la cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o

a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.”

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que pueden llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

La cadena de valor define las actividades que generan rentabilidad y bajos costos en la producción de un producto, estas son muchas y la ventaja se obtiene uniendo las diferentes actividades las unas con las otras aunque esto signifique que estas otras actividades las realicen otras empresas especializadas que son parte de la cadena y que al adherirse trabajan una estrategia competitiva que los vuelve mas rentables las demás empresas que producen productos similares ya que dominan toda la información de los procesos dentro de la cadena.

En estos tiempos en que el dominio del segmento del mercado al que van dirigidos los productos se ha convertido en un verdadero campo de batalla donde el mas fuerte es el que gana y vende sus productos por lo que es necesario tener una estrategia competitiva que los haga sobresalir entre tanta competencia, lo que significa hacer rentable y de bajo costo cada paso que se realice para producir un bien o servicio evitando los desperdicios de cualquier tipo ya sea de tiempo, dinero o materiales, realizando todos esfuerzos posibles dentro y fuera de la organización para llegar a ser lideres y mantener ese liderazgo en el segmento de mercado al que esta dirigido.

## **1.5. Fases de cadena de valor**

Producción, transformación, comercio y distribución o exportación de productos.

“Diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena de valor a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficaces.” Porter (1985)

“Producción – Compras. Realización de las operaciones a través de las tecnologías productivas más eficientes y eliminando toda actividad que no añada valor. También puede incorporarse la actividad de los proveedores de materias primas (y otros suministros), a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continua de costos.” Porter (1985)

“Distribución: es la actividad por la cual los productos o servicios son puestos a disposición de los clientes. Es importante porque constituye el buen fin de toda la cadena de valor generada por la empresa.” Porter (1985)

“La cadena de valor incluye varias fases, unas están ubicadas hacia atrás de la producción: diseño (imagen, concepción) y otras hacia adelante: entrega, venta y reciclaje. La función clave del diseño es influir y recibir contacto de cada una de las otras fases, es decir es un mecanismo de doble vía.” Porter (1985)

La cadena de valores se lleva a cabo a través de fases que son independientes e ínterlazadas a la vez.

Las fases para llegar a la cadena de valor son múltiples y cada una de ellas agrega valor.

## **1.6. Metodología de la cadena de valores**

Para Porter (1985) “La metodología para construir y utilizar una cadena de valores involucra los siguientes pasos:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.

2. Diagnosticar las causales de costo que regulan cada actividad de valor.
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea controlando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.”

Son tres los pasos a seguir para conocer, construir y aplicar correctamente el enfoque de cadena de valores los que se deben de seguir al pie de la letra para llegar a crear una ventaja para la empresa.

La metodología de la cadena de valores actualmente se puede encontrar en diversos sitios de la Web, donde se puede investigar y conocer un poco mas acerca de este importante y moderno instrumento de gestión administrativa que esta revolucionando las empresas que quieren sobresalir en el mundo competitivo de los mercados.

“Primera etapa. Identificar la cadena de valores. (Porter, 1985)

La construcción de la cadena de valor de la industria, asignando costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, al efecto de:

- Verificar las distintas actividades dentro de la cadena de valores.
- Relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales generadores de valor.

Las actividades generadoras de valor deberán ser separadas si:

- Representan un porcentaje significativo de los costos operativos
- Si el comportamiento de los costos de las actividades es diferente
- Si son hechas por nuestros competidores en forma distinta
- Tienen un gran potencial de creación de diferenciación.”

“La ventaja competitiva no puede ser examinada en toda su significación en el ámbito de la industria como un todo. La cadena de valores descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Por consiguiente, el punto de partida para el



análisis de costo es definir una cadena de valores para la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor. Estas actividades son los bloques de construcción, mediante los cuales las firmas en la industria crean un producto de valor para los compradores. Las actividades deberán aislarse y separarse si: Representan un porcentaje importante de los costos operativos. 0 sí: El comportamiento de costo de las actividades (o las causas de costo) son diferentes. 0 sí: Las ejecutan en forma diferente los competidores. 0 sí: Tienen un alto potencial para crear diferenciación.” (Porter, 1985)

(Porter, 1985) “Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos en el proceso. Luego de identificar la cadena de valores, se les deben asignar costos de operación, ingresos y activos a las actividades de valor, individualmente. Para las actividades de valor intermedias, los ingresos se asignarán ajustando los precios internos de transferencia a precios competitivos del mercado. Con esta información será posible calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.”

Para identificar la cadena de valores se debe realizar una separación de las actividades de valor clasificándolas de manera que a cada una se le pueda asignar costos, ingresos y activos, esto con el fin de facilitar su estudio e integración a los procesos de la cadena en el ámbito de la industria.

Este paso es el primero a realizarse para construir la cadena de valor, es fundamental que no se obvie pues es una determinante clave en el desarrollo del enfoque puesto que para poder realizar cualquier actividad de valor se incurre en gastos los cuales deben de ser compensados por las altas utilidades o una buena diferenciación con respecto a la competencia, que es precisamente lo que se persigue con este concepto en el inicio de la cadena desde la industria, realizar el mayor aporte al proceso.

Según (Porter, 1985). “Segunda etapa. Diagnosticar las causas de costo. El paso siguiente es identificar las causas de costo que expliquen variaciones de costo en cada actividad de valor. En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es una función, principalmente, de sólo una causal de costo, el volumen de producción. Aunque los

conceptos de costo relativos al volumen producido dominan la literatura de la gerencia tradicional de costosa en el marco de la cadena de valores el volumen de producción, como tal, parece captar muy poco de la riqueza del comportamiento de costo. En lugar de estos funcionan múltiples causales del costo. Además, las causales de costo difieren a través de las actividades de valor.”

El intento de Porter (1985) “de crear una lista comprensiva de causales de costos es más importante que su lista en sí.” “En la literatura gerencial estratégica existen listados mejores” (Riley, 1987) Según el mismo autor, las causales de costo se dividen en dos categorías:

- Causales de costo estructural
- Causales de costo ejecucionales.

“El análisis de la cadena de valores es el marco más amplio; el concepto de causal de costos es una manera de entender el comportamiento del costo en cada actividad de la cadena de valores.” (Riley, 1987)

“Para cada causal de costo es decisivo un marco particular de análisis de costo, a fin de entender el posicionamiento de la empresa. Las diferentes actividades de valor en la cadena de valores habitualmente son influenciadas por diferentes causales de costo. Por ejemplo, para la publicidad, la causal de costo más importante habitualmente es la participación en el mercado, mientras que los costos promocionales normalmente son variables Coca-Cola, por ejemplo, puede realizar economías de escala en publicidad, por su enorme participación en el mercado. En cambio, una rebaja en el precio (ejemplo de una actividad de promoción de ventas) es estrictamente un costo variable por unidad.” (Riley, 1987)

Riley (1987) expresa que: “determinar los generadores que afectan los costos en cada actividad de valor, pero en un contexto estratégico amplio. Clasificando a éstos en:”

Riley (1987) “Generadores de costos estructurales: que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son:

- Escala.
- Extensión (grado de la integración vertical).
- Experiencia.
- Tecnología.
- Complejidad (número de distintos productos o servicios ofrecidos)”

Riley (1987) “Generadores de costos de ejecución: que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar:

- Participación de los empleados.
- Administración de la Calidad Total.
- Utilización de la capacidad.
- Eficiencia en la disposición dentro de la planta “layout”
- Configuración del producto.
- Vinculación con proveedores y clientes.”

Porter (1985) “clasifica las actividades de la organización: en “básicas o de línea” (generadoras de costos de ejecución) y en las de “soporte” (generadoras de costos estructurales).”

Las causales de costo son el segundo paso a analizar para construir la cadena de valor. Las causales de costo han representado la variante principal de los procesos de la cadena, dejando atrás la concepción en que solo se le daba importancia a los costos de producción, creyendo actualmente que son muchas las causales de costo que

pueden influir en una actividad de valor. Desde hace mucho tiempo los investigadores y estudiosos del tema han tratado de especificar todas las causales de costo llegando uno a clasificarlas en causales de costo estructurales y ejecucionales, pero la verdad es que para cada determinada actividad de valor en una diferente industria las causales de costos son diferentes y sirven para conocer como influyen los costos en los procesos de la cadena de valor y la importancia que pueden llegar a tener al momento de crear la ventaja competitiva.

Para Porter (1985). “El estudio de las causales de costos en la cadena de valor, se dan para tratar de explicar los cambios que se dan en los costos de las actividades de valor, para lo que se debe de realizar análisis de costos para cada una de ellas. En la actualidad realizar este trabajo es muy productivo pues nos muestra lo que en realidad se gasta en cada paso que se realiza dentro de la empresa, además identifica que departamento es mas productivo es decir cual trabaja con menos presupuesto y produce mas utilidad. También nos ayuda a detectar los derroches y puntos críticos donde se dan muchos desperdicios.”

Porter (1985). “Tercera etapa: Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas:”

“Controlando los generadores de costos mejor que nuestros competidores derivando en tres formas de hacerlo:

- Por medio de una reducción de costos manteniendo el valor
- Incrementando el valor en la actividad
- Reduciendo los activos atados a la actividad, manteniendo los costos valor constante.” Porter (1985).

Porter (1985). “En estas etapas el sistema de gestión de costos proporciona un insumo crítico para el proceso de la toma de decisiones estratégicas. Debería proporcionar una guía sobre como mejorar la cadena de valor, para ganar una ventaja competitiva

sostenible. Para alcanzar esto se requiere una profunda comprensión no sólo de la cadena de valor propia sino también la cadena de valor de los competidores.”

La Cadena de Valor ayuda a cuantificar el poder de los proveedores, calculando el porcentaje del total de ganancias que pueden ser atribuidas a estos. Esto podría ayudar a la empresa a identificar formas de explotar nexos con proveedores.

“El marco de la Cadena de Valor resalta como el producto de una empresa encaja en la Cadena de Valor del comprador; bajo este marco, aparece rápidamente que porcentaje del costo del producto, están en los costos totales del comprador. Esta información, puede ser muy útil para alentar a la empresa y al comprador a trabajar juntos en actividades de reducción de costos.” Porter (1985).

En el análisis final, la búsqueda simultánea de bajo costo y diferenciación depende de una comprensión sofisticada de los generadores de costos, ingresos, y activos en cada actividad generadora de valor y de las interrelaciones a través de las actividades de valor.

### **1.7. Estructuración De La Cadena De Valor**

Porter (1985) explica que “aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.”

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

“Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.” Porter (1985).

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

“Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:” Porter (1985).

La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados. El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos.

Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo. Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.

Porter (1985). “Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.”

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias.

“La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.” Asevera Porter (1985).

### **Eslabones verticales**

Porter (1985) asegura que: “Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, si no entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro

de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa y viceversa. Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.”

“Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva. Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que suma cero en el cual uno gana sólo a expensas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar.” Declara Porter (1985).

Porter (1985) manifiesta que: “La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades”

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa.

“Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia,



Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios.” Porter (1985).

### **Categorización de actividades**

Según Porter (1985): “La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.”

La cadena de valores separa cada una a las actividades que intervienen para darle valor al producto final. La separación que se da en los elementos que intervienen en el proceso del enfoque de cadena de valor facilita la creación de las ventajas competitivas pues de esta manera cada una de las actividades se realiza de manera cuidadosa y con las mayores medidas de calidad posibles para poder obtener lo esperado en el producto final.

Porter (1985) expresa que: “la cadena de valor se categorizan de las formas siguientes: Actividades primarias y actividades secundarias.”

“Actividades primarias: Abastecimiento o proveedores, Las Operaciones o producción, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.” Porter (2009).

Existen cinco categorías genéricas de actividades que se relacionan en el mecanismo de competencia de toda empresa y estas se subdividen en distintas actividades en dependencia del sector particular al que se dedican y de las estrategias que establezca.

Dentro de las actividades que se interrelacionan en la cadena de valor, están las primarias que son las que directamente intervienen para la producción del bien o servicio que se ofrece y cada una de ellas requieren de diversas funciones para terminarlas a cabalidad, además son independientes pero con un mismo fin.

Las operaciones que se dan en la organización se clasifican como actividades primarias debido a la importancia que tienen en la generación del producto.

### **Abastecimiento o proveedores.**

“Adquisición. Función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, no ha ellos en si. En aquí unos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificio. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentran relacionados con los valores entre ellos los de apoyo. Como todas las actividades de valores la adquisición sirve de una “tecnología” como los procedimientos para tratar con los vendedores, para utilizar las reglas de especificación y los sistemas de información.” Porter (2009).

“La adquisición tienen a distribuirse en la empresa. El departamento de compras obtiene algunos elementos como las materias primas, mientras que de otros se encargan los gerentes de planta (maquinas), los jefes de oficina, vendedores e inclusive el presidente ejecutivo. Prefiero el término de adquisición al de compra, por que este último tiene una connotación demasiado estrecha con los ejecutivos. Por ser una función tan dispersa, a menudo no se aprecia cabalmente la magnitud de las compras totales” Porter (2009).

“El costo de las actividades de adquisición suele constituir una parte pequeña de los costos totales, pero a veces incide en forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas practicas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas en si recepción y a la interacción con los proveedores” Porter (2009).

“Los proveedores son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicio”. Kotler (1989)

Proceso de compra de los materiales. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. Porter, Michael E. (1985).

Para poder llegar a un producto terminado se necesita un sin numero de actividades para obtener la materia prima, materiales y herramienta, solicitando cotizaciones con sus respectivas proformas para obtener precio justo, calidad, en tiempo y forma, se debe de analizar y seleccionar las ofertas que cumplan con las normas administrativas y sanitarias que rige la empresa.

Los procesos de compra dependen del tipo de institución y del tipo de materiales que se soliciten, variando entre las instituciones estatales que se basan en las leyes que establece el estado y las privadas que tienen establecidas sus propias políticas de compra, para mantenerse abastecido siempre.

“Los estándares de tiempo obligan a mantener los estándares de calidad. Como los estándares de producción se basan en la cantidad de piezas aceptables producidas en una unidad de tiempo y como no se reconoce el trabajo defectuoso, existe un esfuerzo constante e intenso por parte de los trabajadores para producir solo partes aceptables. El operario se asegura de la calidad de cada pieza es satisfactoria antes de entregar. Cuando algunas piezas tienen defectos, se responsabiliza de la recuperación al operario que las produjo, o se ajustan sus ingresos a una compensación solo por las partes satisfactorias.” Niebel; Freivalds. (2004).

“La experiencia indica que es mas probable que la compañía que han desarrollado estándares justos basados en la medición, cumplan con las fechas de entrega programadas para sus productos. El uso de estándares de tiempo permite la introducción de procedimientos de control actualizados con ventaja para los consumidores que obtienen su mercancía cuando la necesitan o la desean. Además, los estándares de tiempo tienden a hacer que una compañía este mas conciente de los costos y el tiempo; en general, esto da como resultado precios de ventas mas bajos.” Niebel; Freivalds. (2004).

Porter (2009) expresa que: “Logística interna las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores.”

Esta es una de las áreas más importantes dentro de la organización ya que se encarga del manejo de la materia prima es decir desde el control de entrada teniendo la responsabilidad que la materia prima entre en buen estado o devolverlas en caso contrario y mantener la cantidad suficientes, además asegurar el buen estado con las mayores medidas de seguridad de lo contrario podrían haber pérdidas por mal manejo en las bodegas.

El trabajo de logística interna es fundamental para generar valor agregado. Por ejemplo la contaminación de olores fuertes o humedad de la materia prima o materiales que se encuentran almacenados influirá en la calidad del producto terminado por lo que se le debe de dar el seguimiento apropiado a esta actividad y tener personal capacitado para que se pueda mantener la calidad pues hay empresas que se preocupan nada más que por la fachada de la empresa pero en las bodegas tienen un gran desorden e inclusive hasta tienen plagas de animales (ratas, ratones, cucarachas, entre otros), cosa que no es correcto pues se deben de aplicar todas las normas de higiene para no incurrir en pérdidas de materiales y sacrificar la calidad del producto.

“Las Operaciones o producción actividades asociadas a la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación. Porter. (1985).”

Esta actividad se realiza para formar el producto final que deseamos producir aquí la materia prima sufre una serie de cambios a través de procesos industrializados, semiindustrializados y artesanales. Para la cual se utilizan todo tipo de maquinaria que hará que el producto adquiera o resalte un sinnúmero de propiedades que lo harán mucho más atractivo. A toda esta maquinaria se le debe de dar todo el mantenimiento necesario para que operen con plenitud y que procesen la materia prima de la mejor manera. Durante estos procesos se deben de tomar en cuenta todas las medidas de seguridad para evitar accidentes con el personal así como todas las medidas pertinentes para no contaminar el medio ambiente en el que se desarrolla esta actividad, todas estas medidas le dan un valor adicional al producto.

Las operaciones de las empresas están lideradas por los gerentes de operaciones quienes tienen la responsabilidad de realizar este conjunto de funciones. La importancia de estas actividades radica en que de estas depende la producción de la empresa y el cumplimiento de los compromisos con los clientes, pues una falla en la maquinaria puede resultar en atrasos en el cumplimiento de los pedidos, reducción de las ventas por los atrasos, pérdidas de tiempo y de clientes e inclusive se ve afectada la imagen de la empresa y la credibilidad por los incumplimientos en los contratos.

## **2. Proceso de fabricación del cacao a chocolate**

“Como chocolate se entiende el producto obtenido por un proceso adecuado de elaboración a partir de uno o más de los siguientes ingredientes: granos de cacao descascarillado, cacao en pasta, torta de prensado de cacao, cacao en polvo, cacao parcialmente desgrasado, manteca de cacao, con edulcorantes (azúcar blanco, glucosa, azúcar invertido o sus mezclas).” Blandón (2010).

Según Blandón (2010) “De acuerdo a su contenido de edulcorantes, el chocolate se puede dividir en dulce, semiamargo y amargo. El chocolate podrá ser adicionado de leche, crema, semillas enteras o fraccionadas de almendras, avellanas, nueces, maní tostado y descascarillado, cereales, frutas confitadas o miel.”

Las semillas de la planta de cacao se utilizan en la elaboración de chocolate. Actualmente son cada vez más los países productores, antes de su exportación, procesan el cacao en sus propios molinos de cacao para poder ofrecer directamente los subproductos del cacao como: mantequilla de cacao, polvo de cacao y masa de cacao.

“En el procesamiento de las semillas de cacao, se producen los principales componentes: licor de cocoa, manteca, la pasta y la torta de cacao. Todos estos ingredientes son usados para producir chocolate. El chocolate es usado solo o combinado con otros ingredientes en productos de confitería.” Blandón (2010)

“En el procesamiento del cacao, (ver anexo 5) las semillas son lavadas y tostadas, posteriormente trituradas. Las semillas tostadas se muelen groseramente y se separan de la cáscara. De esta manera se obtiene el cacao tostado y descascarillado. La fase

siguiente implica moler el cacao usando varios métodos para obtener una pasta cremosa gruesa, conocida como licor de chocolate o pasta de cocoa. La textura del chocolate se obtiene con el proceso de amasado que requiere hasta más de 72 horas y maquinaria especializada. Del amasado depende la untuosidad y textura del chocolate que, aunado al sabor, determina su calidad. En esta fase radica el secreto de las chocolateras: el producto final dependerá de la selección y combinación de las semillas. Este “licor” es entonces procesado en chocolate al mezclarlo con mantequilla de cocoa y azúcar y algunas veces lecitina como emulsificante y vainilla, y entonces es refinado, cocinado y suavizado.” Blandón (2010)

En gran parte el sabor amargo de los chocolates depende la variedad de cacao que se utilice para su elaboración. El cacao es un producto del cual se pueden obtener, durante y mediante su procesamiento, muchos derivados tales como la mantequilla del cacao, licor de cacao, cocoa o polvo de cacao, los cuales a la vez son ingredientes fundamentales para la elaboración del producto a base de cacao mas conocido en el mundo, como es el chocolate.

En Nicaragua específicamente en el municipio de Matagalpa se encuentra una fabrica procesadora de cacao que produce chocolates la cual es la fabrica “El Castillo del Cacao.” Por otro lado muy pocos son los que lo procesan el cacao en Nicaragua para hacer chocolates, mayormente se producen para exportación en semilla o fruta.

“Logística externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.” Porter (1985).

Esta es otra actividad que le da valor al producto, esta actividad va enlazada a las operaciones, se puede decir que es la continuación. Aquí lo que se hace es trabajar en función de los productos que ya pasaron la fase de transformación es decir cuando el producto ya esta terminado y necesitan ser puestos en una bodega donde están almacenados temporalmente antes de distribuirlos en el mercado, cabe mencionar que están separados de las materias primas, en esta área se debe de cumplir con normas

de seguridad, higiene y embalaje para conservarlos en buen estado antes de su distribución. Otra actividad que se realiza en esta fase es la del manejo y recopilación de los pedidos, que se van a satisfacer con lo que está en el almacén de productos terminados donde se da la orden para que salga el bien o servicio que se está vendiendo con un respectivo control o registro donde se especifique el destino, cantidad, tipo de producto, hora y fecha. Luego se deben de llevar en los camiones repartidores de los que dispone la empresa hasta los puntos de comercio donde los solicitaron los clientes, los camiones deben de estar en perfectas condiciones y pasar por todos los chequeos mecánicos para evitar complicaciones y accidentes durante la entrega.

La mayoría de las empresas que no aplican la cadena de valor, al no contar con suficientes espacios en las instalaciones se ven obligados a tener almacenados las materias primas juntas con los productos terminados lo que es incorrecto por que de esta manera se pueden dar accidentes por la manipulación de la materia prima o los productos terminados y de esta manera contaminarlas o dañarlas. En el procesamiento de los pedidos están regidos por un cuidadoso control para no cometer errores y no dejar insatisfechos a los clientes y también para evitar que ocurran devoluciones por mal manejo de la mercadería en la bodega o al momento de realizar la entrega.

“Marketing y ventas: El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.” Kotler. (1985)

“El Plan de Marketing es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.” Kotler. (1985)

Muñiz (2010). "Marketing: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio."

Kotler (1985) "Marketing: Actividad por la cual la empresa se vuelca al mundo exterior, mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad también debe investigar la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios."

Kotler (1985) dice que Marketing "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".

El marketing está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma. (Kotler 1985)

Muñiz (2010) argumenta que mix de marketing "es el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro P's», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»: (producto, precio, plaza y promoción)".

"Abordamiento del prospecto. De acuerdo con la situación de venta, se pueden utilizar diferentes métodos para abordar eficazmente al prospecto, entre los cuales se pueden mencionar: el abordamiento introductorio el conocimiento mutuo o referencia, el abordar los beneficios para el cliente, cumplido o halago, abordamiento mediante regalos sin compromisos o muestra, abordamiento inquisitivo, abordaje con producto o ingrediente y abordamiento dramático." Anderson, Joseph; Bush. (1995).



En esta fase es la que se encarga en dar a conocer el producto en el mercado a través de diferentes estrategias que están englobadas en las siguientes categorías producto, precio, plaza, promoción y publicidad. Es de vital importancia realizar estudios e investigaciones de mercado para estar al tanto de las exigencias que tienen los consumidores, pues el mercado es cambiante no se mantiene estático, evoluciona constantemente y para poder darle un valor agregado debemos saber que les agrada de nuestra compañía y en que les gustaría que mejoráramos. Estos estudios nos permiten actualizarnos e identificar nuestras fortalezas y debilidades frente al mercado.

Respecto al producto. Elaborar una estrategia que lo haga competitivo y atractivo tomando en cuenta la marca, etiqueta, cualidades y características propias que lo hacen único y diferente al de la competencia.

“Producto. Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.” Kotler (1985).

“La marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de Marketing. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores. Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal. La configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.” Wilensky (1987)

Kotler (1995) Dio a conocer en su obra manual de mercadotecnia que: “Líder de mercado: En la mayoría de las industrias existe una firma reconocida como líder del

mercado. Firma tiene la mayor participación del mercado en el mercado del producto relevante. Por general lidera a las a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. El líder puede o no puede ser admirado o respetado, pero las otras firmas reconocen su dominio, ya que es un punto de orientación para los competidores, una empresa a retarse, imitarse o evitarse.”

Kotler (1995) argumenta que: “Líder de mercado: Las firmas dominantes quieren seguir siendo las numero uno y esto requiere de acción en tres frentes. Primero, la firma de encontrar maneras para expandir la demanda total del mercado; segundo, debe de proteger su participación en el mercado vigente, mediante buenas acciones defensivas y ofensivas; tercero, puede tratar de incrementar mas su participación del mercado, aun si el tamaño del mercado permanece constante.”

Producto versus cliente. Los clientes son la razón de ser de todas las empresas, son unos de los principales actores en el mercado, de ellos depende el crecimiento de las ventas, por lo que los servicios y productos que se brindan deben de tratar de satisfacer al máximo las necesidades y deseos. Entre mas se acerque a lo que cliente demande más probable será la compra del producto. En la actualidad los mercadólogos deben conocer las necesidades específicas de los clientes, puesto que ya no se diseñan productos para venderlos más bien para cubrir las necesidades de los clientes.

Respecto al precio. Se debe de tratar de ofrecer un producto al mejor precio, que sea accesible al mercado meta al que va dirigido y el precio que sea pagado vaya en correspondencia con los beneficios que el cliente reciba al adquirirlo. La política de precios no debe ser rígida mas bien debe de ser flexible para adaptarse a los consumidores, condiciones que exigen el mercado y la competencia.

“Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.” Kotler (1995).

Precio versus costo. El precio constituye el valor que paga el cliente por la adquisición de un producto o servicio. El costo es la suma de lo que invierte la empresa para crear

el producto o servicio. El cliente analiza el precio como un costo que paga por adquirir ciertos beneficios por lo que una empresa debe preocuparse por ofrecer mayores beneficios por el costo que paga el cliente. Y generar mayor productividad empresarial al menor costo.

Según Kotler (1985) “La distribución o plaza tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.”

“El embalaje es cualquier medio material, que sirve para acondicionar, presentar, embalar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía. Todo aquello que agrupa, contiene y protege debidamente los productos envasados, facilitando el manejo en las operaciones”. (Gerencia y negocios, S.F)

En cuanto a la plaza conocer los espacios de distribución adecuados para que el producto sea accesible al mercado meta y que el tipo de canal de distribución que se vaya a utilizar sea el más factible desde el punto de vista de costo y coherente respecto a los lugares de venta que se deben visitar. De acuerdo a la distancia y diferentes lugares que deba recorrer el producto para llegar al consumidor final, de esto dependerá el tipo de embalaje que se utilice en su distribución.

Las ventas es otro de los factores que más cuidan las empresas pues de ellas dependen los ingresos que estas puedan tener. A ellas está ligada la fuerza de venta que es la que se encarga de mostrar la cara por la empresa ofreciendo el servicio o producto y si estos no están bien capacitados se verán disminuidas las ventas es decir no se cumplirán las metas que se establecen, y otro problema será la pérdida parcial o total de la cuota de mercado que tanto trabajo cuesta alcanzar y mantener

Plaza vs. Conveniencia. La plaza no es más que seleccionar los canales de distribución para vender los productos o servicios. Pero el objetivo principal es buscar la conveniencia, de manera que el producto esté lo más accesible al mercado meta al que se dirige, además debe poseer características tales como el menor costo, alto control

por parte de la empresa, para asegurar la llegada del producto de la empresa hasta las manos del consumidor final.

Kotler (1985) afirma que: “El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones. El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.”

Referente a la promoción, se utilizan diferentes estrategias que se identifiquen con los gustos de los consumidores pues esto hará que sea efectiva, el objetivo principal es incrementar las ventas, además de dar ha conocer un nuevo producto en campañas promocionales y darle una ganancia adicional al producto.

Referido a la publicidad conocer en que parte del ciclo de vida esta ubicado el bien o servicio, realizar una investigación publicitaria, a partir de esto se puede saber el tipo de plan publicitario que se debe implementar. El objetivo de la publicidad es meramente entrar en la mente de la audiencia meta, además influir en los individuos para que estos puedan reconocer la marca al momento de realizar la compra. Se deben de hacer los estudios post publicitario para indagar sobre el efecto e impacto que causo la campaña, analizar si se alcanzaron los objetivos, si se sintieron identificados con la publicidad y si se logro el posicionamiento de la marca en los consumidores.

Respecto a la comunicación: el proceso de comunicación y la promoción. “La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. Puesto que la promoción es una forma de comunicación, mucho se puede aprender de cómo estructurarla eficazmente mediante el examen del proceso de la comunicación. En lo fundamental la comunicación requiere solo cuatro elementos: mensaje, una fuente de mensaje, canal de comunicación y un receptor.” Stanton, Etzel, Walker. (2007)

“Los medios masivos de comunicación. “En años recientes, la función de los medios masivos de comunicación ha desempeñado un papel cada vez más significativo en el proceso de desarrollo de las campañas publicitarias. Entre los principales se encuentran: los periódicos, televisión (abierta, satelital y por cable), radio, revistas, respuesta directa, publicidad de exteriores.” Russell, Lane (1994).

“Estos grupos extensos ejercen una tremenda influencia sobre la industria publicitaria. Sin embargo, no existe un medio que sea adecuado para todos los anunciantes. Cada uno tiene requisitos especiales a los que algún medio puede dar respuesta adecuada, más otro no. El punto de partida para la planeación de medios es el análisis de la fortaleza y debilidad del medio, y de cómo estas características encajan con la estrategia particular de un anunciante.” Russell, Lane (1994).

En la actualidad a través de la mercadotecnia y ventas se logra dar un utilidad mas al los compradores de nuestros productos, teniendo en cuenta los compradores son tanto distribuidores como consumidores finales. Para las empresas que utilizan el enfoque de la cadena de valor la mercadotecnia y las ventas son una herramienta fundamental para lograr obtener las mayores ganancias ya que es una actividad que genera valor al resto de la empresa. Para ello llevan a cabo toda una serie de estrategias que pueden formularlas a lo interno de la organización o auxiliarse de empresas especializadas en el ramo de la mercadotecnia, de esta manera ampliando la cadena.

“El comportamiento del consumidor se le define como un proceso mental de decisión y también como una actividad física. La acción de la compra no es más que una etapa en una serie de actividades psíquicas y físicas que tiene lugar durante cierto periodo. Algunas de las actividades preceden a la compra propiamente dicha; otras en cambio, son posteriores.” Arellano (2002)

“El comportamiento del consumidor constituye el elemento mas relevante de la teoría del marketing, puesto que esta concepción marca la diferencia existentes entre la orientación comercial hacia la producción, la venta y la dirigida hacia el marketing” Arellano (2002).

Arellano Cueva, Rolando define “El comportamiento del consumidor como: aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”

“El proceso de decisión de compra del consumidor es una forma de examinar ese proceso es verlo como la resolución de problemas. Cuando se enfrentan a un problema que puede resolver mediante una compra (“estoy aburrido, ¿Cómo satisfago mi necesidad de entretenimiento?”) el consumidor pasa por una serie de etapas lógicas para llegar a una decisión.” Stanton, Etzel, Walker. (2007)

“Factores culturales: Abarca los conocimientos, creencias, arte, normas morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del consumidor.” Arellano (2002)

“Factores Personales: el proceso de la influencia personal, puede definirse como los efectos en que un individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal influye en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen con respecto a los productos. También se considera un factor importante que repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado. La influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.” Arellano (2002)

“Participación de mercado. Una gran participación en el mercado expone riesgos y posiblemente proporcione una seguridad a largo plazo. Una empresa que desee incrementar su participación en el mercado puede bajar sus precios pero puede ser aconsejable si: los clientes son conscientes de los precios, usted tiene capacidad de producción o personal excedente, hay una gran economía de gran escala en la producción, un precio mas bajo no se vería como indicación de mala calidad, usted

procura desalentar a la competencia y una reducción de precio acrecentara el conocimiento del mercado” Gray, Cyr.

Kotler (1995) dio a conocer en su obra manual de mercadotecnia que: “Líder de mercado: En la mayoría de las industrias existe una firma reconocida como líder del mercado. La firma tiene la mayor participación del mercado en el mercado del producto relevante. Por general lidera a las a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. El líder puede o no puede ser admirado o respetado, pero las otras firmas reconocen su dominio, ya que es un punto de orientación para los competidores, una empresa a retarse, imitarse o evitarse.”

Kotler (1995) argumenta que: “Líder de mercado: Las firmas dominantes quieren seguir siendo las numero uno y esto requiere de acción en tres frentes. Primero, la firma de encontrar maneras para expandir la demanda total del mercado; segundo, debe de proteger su participación en el mercado vigente, mediante buenas acciones defensivas y ofensivas; tercero, puede tratar de incrementar mas su participación del mercado, aun si el tamaño del mercado permanece constante.”

### **3. Servicio post venta**

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, mantenimiento, repuesto y ajuste del producto.

Kotler (1995) afirma que: “El servicio de apoyo se esta convirtiendo en un campo importante en la batalla por la ventaja competitiva. Las firmas que proporcionan servicios de alta calidad, sin duda aventajaran en cuanto a desempeño a sus competidores menos orientados hacia el servicio. Es claro que los fabricantes tienen que pensar en su estrategia desde antes de la venta hasta después de ésta.”

Servicio postventa al cliente: se encarga de mantener e incrementar la clientela. Debe servir para restaurar la confianza del cliente cuando hay algún fallo de calidad. Esta fase

se encarga de dar una razón más para que sea adquirido el producto. Generalmente esto es un servicio postventa para darle garantía de lo se esta llevando o adquiriendo. Con esto se logra tener una relación mas estrecha entre los clientes y la empresa además de asegurar un producto de excelencia debido al mantenimiento realizado. Este contacto provoca satisfacción en los clientes pues no solo se vende un producto terminado sino la certificación de una larga vida del bien adquirido y la seguridad de un servicio complementario que incrementa la calidad recibida.

Este tipo de servicio generalmente se da en los bienes tecnológicos (tangibles), los automóviles y maquinarias que necesitan que se les den planes de mantenimientos preventivos y correctivos, también de repuestos, para que puedan cumplir la vida útil establecida por la empresa. Un ejemplo de ellos es caso de la empresa automovilística Toyota que tiene tiendas donde ofrece los repuestos originales los vehículos de su marca así como servicios de garantía para tener acceso a mantenimiento durante un determinado periodo de tiempo.

#### **4. Actividades de apoyo a los valores**

“Estas actividades, presentes cuando se compete en una industria se divide en cuatro categorías. Al igual que las actividades primarias cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria en particular. Así en el desarrollo tecnológico las discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, prueba de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores.” Porter (2009).

Como parte de sus estudios de cadena de valor Porter (1985) dio a conocer que “Las actividades secundarias o de apoyo se describen a continuación: adquisición, desarrollo de tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos.”



Para poder llegar a establecer e implementar la cadena de valor es necesario auxiliarse de otras áreas de la empresa que pueden generar valor.

#### **4.1. Infraestructura de la organizacional**

“Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esta diversificada o no la compañía la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz.” Porter (2009).

“En la compañía diversificada, las actividades relacionadas con la infraestructura suelen repartirse entre la unidad de negocios (administrar la calidad) y los niveles corporativos (finanzas) pese a ellos muchas se realizan en ambos niveles” Porter (2009).

#### **4.2. Actividades de planificación, contabilidad y las finanzas**

Esta actividad de apoyo incluye los planes de la organización, la base para estar preparado para funcionar a corto y largo plazo. Elaborando planes estratégicos y operacionales y cuyos objetivos van enlazados para que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia. Por otro lado la contabilidad y las finanzas hacen lo suyo para agregar valor a la cadena, el buen manejo de estas áreas puede llegar a compensarse con importantes certificados de calidad que definitivamente agregan valor a la empresa, el cuidado de la contabilidad y las finanzas así como la planificación se traduce en la buena salud administrativa y financiera, además son subsistemas que interactúan entre si para llegar a un fin común que es el de que la empresa cumpla con todos los objetivos establecido. En Nicaragua existen múltiples pequeñas y medianas empresas que por el tamaño y falta de recursos asignan las funciones de planificación, contabilidad y finanzas a un mismo empleado lo que no permite el buen desarrollo de cada una de ellas, generando trabajo acumulado o mal desempeñado, esto afecta a toda la organización por que no se le da la importancia que tienen estos sistemas dentro de ella.

### **4.3. Dirección de recursos humanos**

“Administración de recursos humanos. Esta función esta constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte y toda la cadena de valor, estas se llevan a cabo en varias partes de la organización, y su dispersión pude originar políticas incongruentes. Rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios con los costos diferenciados de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo del reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal” Porter (2009).

“Influye en las ventajas competitivas de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo. En algunos sectores industriales es la clave de ello.” Porter (2009).

### **4.4. Búsqueda, contratación, motivación, entrenamiento y desarrollo del personal**

Se puede decir que es el área más delicada dentro de la organización ya que acá se trabaja con personas y no con recursos inertes, por lo que es la encargada de reclutamiento, selección y capacitación del personal adecuado para desarrollar las funciones de la empresa. Agrega valor si se tiene un personal altamente capacitado y preparado para poder cumplir con sus tareas, además trabajando en equipo y teniendo buenas relaciones interpersonales y laborales dentro y fuera de la organización asiendo que la información correcta y necesaria fluya con mayor facilidad entre los subsistemas.

El trabajo en el área de recursos humanos es algo complejo puesto que tomar la decisión de contratar, despedir, promover o cambiar de puesto a un funcionario puede traer consecuencia tanto positivas y negativas pero solo después de tomarlas podemos darnos cuenta de los resultados, además ay que tomar en cuenta el marco legal en que se esta envuelto los recursos humanos y la manera en que se debe de incentivar para que mantenga un ritmo de trabajo productivo.

#### **4.5. Desarrollo de tecnológico**

“Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de proceso. La tecnología utilizada en la generalidad de las empresas son muy diversas. Mas aun, las actividades de valor en general se sirven de una tecnología que combina varias sub tecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas.” Porter (2009).

“El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Esta actividad se realiza en muchas partes de la organización aunque no se reconozca de modo explicito. Puede apoyar cualquiera de las múltiples tecnologías incluidas en las actividades de valor. No se explica tan solo a las tecnologías ligadas directamente al producto final. Esta puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y diseño de productos hasta la investigación de medios, el diseño de equipo para procesos y los métodos de mantenimiento. El relacionado con el producto y sus características apoya la cadena entera; en cambio, otros tipos están vinculados a determinadas actividades primarias o de soporte.” Porter (2009).

Obtención, mejora y gestión de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades. Investigación y desarrollo de productos y servicios de alta calidad y bajo precio, que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica.

Toda empresa necesita contar con la tecnología adecuada y especializada para facilitar y disminuir los costos en la realización de las tareas específicas en cada departamento, y pensar en el desarrollo y crecimiento que crearía a la organización aumentando la ventas, el numero de clientes, la producción todo esto en su conjunto demandara de maquinarias e instrumentos con mayor capacidad de producción y de sistematización. Investigar para estar a la vanguardia de la tecnología para conocer los equipos nuevos en el mercado asegurando obtener equipos de calidad con sus certificados de garantías correspondientes buscando que sean amigables con el medio ambiente.

En este mundo globalizado las empresas necesitan estar actualizándose en cuanto a los equipos y maquinarias que utilizan para poder ser competitivos en el mercado, esto comprende tener sistemas computarizados que recolecten y procesen los datos que interactúan en los sistemas. Es una herramienta importantísima para poder cumplir con las exigencias que demanda el mercado por el desarrollo y el crecimiento que se está dando a nivel mundial. Algunas empresas por no contar con recursos económicos no tienen acceso a obtener la tecnología adecuada para poder ser productivos y aprovechar al máximo la utilidad que esta brinda.

#### **4.6. Tipos de actividad**

Porter (2009). “Dentro de cada de actividades primarias de apoyo hay tres tipos que a la ventaja competitiva de manera distinta:”

- “Actividades directas. Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de venta, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.” Porter (2009).
- “Actividades indirectas. Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de venta, administración de la investigación, mantenimiento de registro por parte de los proveedores.” Porter (2009).
- “Aseguramiento de la calidad. Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabajo. El aseguramiento de la calidad, no es sinónimo de administración de calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad.” Porter (2009).

#### **5. Valor agregado**

Crece negocios (2009) afirma que el valor agregado: “Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo, Valor agregado es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una

característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación”.

Según Fernández (SF): el valor agregado es: “la Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización”

## **Competitividad**

De la Fuente (SF) define competitividad como: “La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país”

### **6. Ventaja competitiva y la cadena de valor**

“Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.” (De la Fuente, SF).

La cadena de valor de una empresa está incorporada en un campo más grande de actividades. Porter llama “sistema de valor” a esa cadena que incluye a la cadena de valor de los proveedores y de los clientes.

Proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente

llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

“Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.” Porter (2009).

“El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.” Porter (2009).

“Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.” Porter (2009).

Análisis de mercado, estimaciones de costos de la competencia, gustos del consumidor, cambios tecnológicos, regulaciones gubernamentales), todo para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Son muchas las formas de obtener la ventaja competitiva con la cadena de valor, que una herramienta que debe de explotarse para conseguirla, pero esto no es algo que se logra de manera rápida o fácil. Hay varios factores que influyen en la generación o desaparición de la ventaja competitiva, como son el grado en que se pueda adaptar o coordinarse la cadena de la empresa con los sistemas de valor, el nivel de especialización en un segmento, el tamaño del territorio que se desea cubrir, el grado de integración que se tenga ya sea interna o con otras empresas y el panorama competitivo en el que se desarrolle la empresa. Se deben analizar las debilidades y oportunidades para elegir cual de todos estos factores beneficiara a la empresa de manera que se logre llegar a la ventaja competitiva. Se debe de perseguir siempre tener y mantener una ventaja competitiva, pues esto hará que la empresa sobresalga entre los competidores como una empresa ejemplar y líder en el ramo en que se desempeña.” Porter (2009).

En la actualidad tener una ventaja competitiva es muy difícil, por la falta de conocimientos para poder identificar actividades con potencial para explotarse también por la falta de interés de las pequeñas empresas por invertir recursos en investigar a que cualidades de su empresa se les puede sacar provecho, pues piensan que esas funciones solo las pueden realizar las empresas grandes. Pero hay empresarios que si saben aprovechar esos beneficios que se obtienen.

“El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja. El panorama competitivo genera influencia en la ventaja competitiva pues forma parte de la estructuración de la cadena. Este genera mucha presión en las empresas que aplican este enfoque ya que deben de estar a nivel de las empresas que están en el mercado.” Porter (2009).

## **7. Panorama de segmento**

“Las variaciones de producto y los compradores servidos. Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio.” Porter (2009).

Tiene que ver con todo los cambios que se pueden dar en el bien o servicio que se este vendiendo y como se desenvuelve con el segmento meta que se tiene estipulado. Aquí es donde se mueve el producto terminado en el mercado, es el lugar donde se compra y vende. Se debe de estar muy pendientes con los cambios que ocurren en el segmento por que esto puede significar diferencias significativas al momento de la producción, cambia el gusto de los clientes cambia el producto.

## **8. Integración**

“El nivel de integración vertical en una actividad de valor puede influir en su costo. Toda actividad de valor utiliza o podría utilizar suministro adquirido, de modo que se toma decisiones explícitas o implícitas de integración.” Porter (2009).

“Puede disminuir el costo en varias formas. Permite prescindir de los costos de usar el mercado como el de las asociaciones y del transporte. Además permite despreciar proveedores o clientes dotados de gran poder negociador; pero eleva el costo al crear inflexibilidad al instalar actividades en la compañía que los proveedores podrían realizar a un precio menor al aminorar los objetivos de la eficiencia. En ocasiones se recomienda la desintegración pero deben, examinarse las funciones que se efectúan internamente para determinar si la desintegración disminuirá su costo sin perjudicar su estrategia. Con frecuencia los costos pueden reducirse integrando algunos servicios secundarios, sin interrumpir la compra del producto básico.” Porter (2009).

La integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Una empresa puede comprar componentes en



lugar de fabricarlos por sí. Similarmente, los canales pueden desempeñar muchas funciones de distribución, servicio y mercadotecnia en lugar de la empresa.

Una empresa y sus compradores también pueden dividir las actividades de formas diversas. Una manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse es asumiendo un mayor número de actividades de comprador. En el caso extremo, una empresa entra completamente en el sector industrial de comprador.

“Cuando uno ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, se hace aparentemente que las oportunidades de integración son más ricas de lo que se reconoce con frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y reemplazando a las relaciones de proveedores completas en lugar de en términos de actividades, pero puede abarcar ambos. Porter (2009).”

Significa si la empresa consta con sus propio personal para todas las áreas que son necesarias para integrar la cadena de valores y ser independientes es decir no contratar ha empresas externas para realizar determinadas funciones o si se auxilia por empresas especializadas en el ramo o área que se necesite complementar en la organización. En la actualidad la mayoría de las empresas subcontratan personal especializado es determinadas áreas para poder auxiliarse; por ejemplo al momento de realizar una auditoria en el área de contabilidad se contrata auditores externos o para llevar la misma contabilidad se contratan empresas o buffet de contadores, en el caso de los asuntos legales están los bufete de abogados que trabajan de manera independientes. Otro es el caso cuando se necesitan planes de mercadeo y publicidad.

“Coaliciones y panorama. Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser mezcla directa. Las coaliciones son formas o maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independiente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con una empresa independiente el

compartir actividades. Hay así dos tipos básicos de coaliciones: coaliciones verticales y coaliciones horizontales.” Porter (2009).”

“Las coaliciones pueden compartir las actividades sin necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes. Debido a que las coaliciones implican relaciones a largo lazo, debería ser posible el coordinar más estrechamente con un socio de coalición que con una empresa independiente. Aunque no sin algún costo. Las dificultades en lograr los acuerdos de coalición y en la coordinación continua entre los socios pueden bloquear las coaliciones o nulificar sus beneficios. Los socios de coalición permanecen independientes y existe la pregunta de cómo los beneficios de la coalición es así central para cómo se comparten las ganancias, y determina el impacto de la coalición en la ventaja competitiva de la empresa. Un socio de coalición fuerte puede apropiarse de todas las ganancias de una organización compartida de mercado a través de los términos del acuerdo.” Porter (2009).”

Las coaliciones son una forma moderna de obtener beneficios, realizando convenios por un largo periodo de tiempo, con las estas las empresas logran complementarse, utilizando servicios o comprando materiales sin llegar a grandes compromisos o tener que ampliar la cadena. Pero para que pueda influir en la ventaja competitiva, las negociaciones tienen que ser muy efectivas, coordinadas para no incurrir en altos costos y sacrificar las ganancias que se logran. Se debe de ser muy precavido con las coaliciones a las que se pueden adherir pues un socio muy fuerte se puede aprovechar de su poder para quedarse con gran parte de las utilidades y de esta manera no función utilizar las coaliciones.

“Panorama competitivo y definición de negocio. La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al

comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado.” Porter (2009).”

Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmento de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. Al revés, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una unidad de negocio. Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los límites de una unidad de negocios para que abarquen las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una unidad de negocio distinto. Similarmente, las fuertes ventajas hacia la coordinación mundial de las cadenas de valor implican que la unidad de negocios relevante es global, mientras que las fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas muy distintas implican fronteras geográficas más angostas para la unidad de negocios y otra, puede significar que deban unirse en una. Las unidades de negocios apropiadas pueden entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes arenas y cómo se relacionan estas cadenas.

El tamaño de las unidades de negocio depende de que tan unidas o separadas estén las cadenas de valores, el panorama competitivo y de los contrastes o similitudes que pueda haber en los mercados, los territorios y gustos de los clientes en cada una de ellas.

“El panorama competitivo que exista para una unidad de negocio limita o amplía sus fronteras. En la actualidad con la globalización se quiere lograr homogenizar los gustos de los consumidores para facilitar la producción y comercialización de un mismo producto en todo el mundo, esto se da con la llamada moda, que logra influenciar e introducirse en diferentes culturas y regiones de todo el mundo. Aunque existen también nichos de mercado que por sus características tan especiales se deben de tratar con unidades de negocios especializados para esa región o segmento de mercado.” Porter (2009).”

## VIII DISEÑO METODOLOGICO

Esta investigación es cuantitativa con elementos cualitativos, debido a que se estudiaron todas las características que pueden existir para llegar a una ventaja competitiva, pues se deben estudiar todas las características que son relevantes en la aplicación de la cadena de valor, y mayoría de los datos se procesó estadísticamente.

Explicativa debido a que se explica como se aplica esta definición, en la fabrica de chocolates “El Castillo del Cacao”, ya que este enfoque ya ha sido estudiado y descrito por otros autores, la función que se realizo es la de explicar la manera como influye la cadena de valores para la creación de la ventaja competitiva.

Transversal por que se analizó una parte del fenómeno en un determinado tiempo o fase.

Teórica deductiva por que se fue analizando de lo general a lo particular, por que existe un sinnúmero de información que se ha tenido que analizar para llegar a lo que en si queremos hacer referencia.

Empírica por que se tuvo que realizar encuestas a la población matagalpina que esta expuesta a la oferta de chocolates “El Castillo del Cacao”, entrevista para los funcionarios de la fábrica de chocolate, para luego procesar la información que se obtuvo de ambos instrumentos.

Población.

Personas nacionales y extranjeras con ingresos medios y altos que gusten de los chocolates y que visitan los diferentes puntos de distribución de los chocolates “El Castillo del Cacao”

Población: 15,767 que corresponde al promedio de unidades de chocolates vendidas por esta empresa durante el primer semestre del año 2010.

Tamaño de la muestra.

Población= 15,767 personas.

La fórmula utilizada para calcular la muestra es:

$$n = \frac{(N)(p \times q)}{(N-1) \times D + p \times q} \quad (\text{Mason y Lind, 1995})$$

Donde:

N - Población

n - Muestra

p - Éxitos observados de la proporción

q - fracasos

D – medida de dispersión

Para calcular el valor de D se utilizo la siguiente formula:

$$D = B^2 / 4, \text{ donde}$$

B - Margen de error

$$D = (0.1)^2 / 4 \quad \text{obteniendo } D = 0.0025$$

Dadas las formulas se calculó la muestra con los siguientes datos:

$$N = 15,767$$

$$p \text{ y } q = 0.5$$

$$B = 10 \% = 0.1$$

$n = \frac{(15,767)(0.5)(0.5)}{(15,767 - 1)(0.0025) + (0.5)(0.5)}$  Dando como resultado:  $n = 99.3760$  ó 99 personas.

$$(15,767 - 1)(0.0025) + (0.5)(0.5)$$

Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico sistemático.

Muestreo sistemático.

Se seleccionó un punto de inicio mediante un proceso aleatorio, después se elige cada 10 personas que entren a los negocios que distribuyen los chocolates “El Castillo del Cacao.”

N - esimo numero de la lista. El problema de la periodicidad ocurre si una lista tiene un patrón sistemático; es decir, no tienen un carácter aleatorio. La periodicidad rara vez es un problema para la mayor parte de los muestreos en la investigación de mercado, pero los investigadores deben estar conscientes de la posibilidad.

Variables para realizar análisis.

- Cadena de valor.
- Valor agregado.

(Ver operacionalización de variables en el Anexo 1)

Se elaboraron y utilizaron como instrumentos para la recolección de datos:

- Entrevista a Lic. Robimson Blandón, contador de la fabrica “El Castillo del Cacao”. (ver instrumentos en anexo 2).
- Entrevista a distribuidores de dichos chocolates en la ciudad de Matagalpa. (ver instrumentos en anexo 3).
- Encuestas a consumidores y posibles consumidores de los chocolates “El Castillo del Cacao”. (ver instrumentos en anexo 4).

## **XI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

Se aplicaron las entrevistas al administrador de “El Castillo del Cacao” y a los representantes de los puntos de distribución. Se obtuvieron resultados, los cuales fueron procesados de manera cualitativa, resumiendo lo siguiente:

Organización de la empresa.

Ocho personas integran la fuerza laboral con la que cuenta la empresa y este se describe a continuación clasificándose en dos tipos:

### **PERSONAL FIJO:**

- Gerente 1 persona.
- Contador-Administrador 1 persona. Cabe destacar que este empleado realiza funciones de contaduría, de administración, de ventas, de cobranza, manejo de personal, entre otras. Aquí identificamos una debilidad por que aunque en una pequeña empresa debería tener más personal para que las tareas se asignen de acuerdo a las funciones del cargo, pues de esta manera se satura a una sola persona y esta en el afán de finalizar y cumplir con todas, no le dedica el suficiente tiempo a las funciones de administración, teniendo como resultado una débil planeación, organización desordenada, limitado tiempo para dirigir al personal en los problemas del día a día y pocos o ningún control. Y una empresa que no tenga firme sus bases no marchara óptimamente, ni cumplirá con las metas y objetivos que se haya planteado en algún momento.
- Producción (elaboración de chocolates) 3 personas.
- Jardinero 1.
- Seguridad 1 CPF.

### **PERSONAL TEMPORAL:**

- Mantenimiento de equipo y maquinaria 2.

Además como toda una empresa formal posee un organigrama (Anexo no 6) en el que se puede observar las jerarquías de mando de la organización. La contabilidad se maneja de manera interna y es función del la misma persona que tiene bajo su responsabilidad las funciones administrativas.

Las funciones del área de recursos humanos están integradas como una tarea más del contador. La integración de tareas es algo muy común en las pequeñas empresas y no es algo negativo, si se realiza cuidando de no saturar de tareas una sola persona en el afán de reducir costos, pues al final la que pierde es la empresa por que no se trabaja por calidad y esto los aleja de cumplir con la cadena de valor o de encontrar una ventaja competitiva.

La mano de obra que se utiliza en los procesos de producción de los chocolates “El Castillo del Cacao” es: “Mano de obra no calificada, por que no existen en esta zona personas que tengan conocimientos para la elaboración de chocolates, el personal que tenemos nosotros los capacitamos, para que pudieran elaborar los chocolates.” Por lo que se requiere de personas que tengan profundos conocimientos en esta materia para que los procesos se agilicen.

La tecnología que se utiliza en estos procesos es semi industrial y artesanal por que gran parte de las actividades de la transformación se realizan a mano o con aparatos tecnológicos obsoletos y de lento nivel de producción entre los que están: piedra para moler, molino artesanal, cocina común de seis quemadores, refrigeradora, selladora manual, entre otros, lo que genera elevados costos de producción que hacen vulnerables los precios de venta de los chocolates frente a la competencia que poseen procesos tecnológicos avanzados para la elaboración de sus productos, siendo una desventaja y un reto para esta pequeña industria, debiendo proponerse cambiar los aparatos que actualmente utilizan por otros con mayor velocidad de producción.

Pero tienen la visión de desarrollarse y obtener “tecnología industrial para los procesos de producción sistematizados.” Que la ayuden a superar las dificultades y retos que se les presentan por no poseerla.



En cuanto a lo que se refiere a ventaja competitiva el administrador dice que la empresa se diferencia en el chocolate pues “es un producto nacional, natural, sin químicos y tiene un sabor diferente.” El expresa que se pueden explotar atributos de manera que le generen rentabilidad, estabilidad en el mercado y utilizándolos como estrategia para conquistar e influir en el comportamiento de los consumidores de chocolates de Matagalpa y Nicaragua.

El administrador admite que es necesario mejorar sobre todo “exigir un mejor producto, por ejemplo: azúcar de mejor calidad, personal profesional de producción, actualización de maquinaria para la transformación del producto.” Esta consiente que es de utilidad corregir y perfeccionar la manera como están trabajando por que es bueno explorar cambios para bien.

“Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.” (De la Fuente, SF).

Siempre con el enfoque de avanzar en la búsqueda de la ventaja competitiva, es de vital importancia poner atención a las sugerencias de los distribuidores de los chocolates, estos opinan “que proyecten el producto a través de la publicidad y que siguieran innovando con sabores nuevos.” Siendo este el punto de vista de Matagalpa Tours, mientras que en el Restaurante La Vita E Bella expresan “que entre menos bolsas utilicen mejor en cuanto al embalaje y que todos los productos sean degradables y reciclables.” En Armonía Medicina Holística respondieron “que le den mas publicidad al producto.” El encargado de la Gasolinera Shell La Virgen dice “que los abastezcan constantemente, estén pendientes de los inventarios en las empresas que los vendan, que hagan degustaciones los días sábados por las tardes que es el momento de mas afluencia por los clientes.” Para el encargado de compras de compras de el Supermercado La Matagalpa esta empresa debería “innovar con otras presentaciones y sabores y que creen un producto nuevo que compita con las marcas comerciales que existen en el mercado. Que utilicen estrategias como las ilusiones ópticas con los

empaques para hacerlos mas llamativos, aun cuando se disminuye el tamaño. Vender estos chocolates en los CAFEES aprovechando el contraste de sabores que existe entre el café y el chocolate o como postre al final de una comida. Que hagan promociones constantes y que hagan degustaciones con personal que sepa identificar a los clientes potenciales que puedan y quieran comprar estos chocolates y que se le pida un informe de las unidades de chocolates vendidas para evaluar el desempeño del degustador y la efectividad de la degustación.” El dueño del Hostal La Buena Honda cree que “En cuanto al producto que deberían de innovar con presentaciones mas pequeñas e incorporar nuevos sabores. Hacerlo llamativo, debería ser mas moderno. Mejorar la marca, hacerla mas llamativa. Incorporar en la etiqueta mas información acerca de que es un producto matagalpino, como es elaborado y las propiedades de este chocolate. Exportar a Estados Unidos.”

Para los funcionarios de la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao” es de suma importancia contar con un convenio para mantener la calidad y este lo tienen con su principal proveedor de cacao que es la cooperativa “La Campesina” ubicada en Matiguas.

La fábrica de chocolates considera “que el hecho de que se pueda transformar el cacao en chocolate se esta dando valor agregado al cacao, por que se transforma en un producto terminado”, los puntos de distribución Matagalpa Tours, La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística y la gasolinera Shell La Virgen no nos dijeron que los elementos tales como una pagina Web, servicios adicionales, tours, museo, satisfacción del cliente, ambiente, empaque le dan valor agregado a los chocolates, por otro lado Supermercado La Matagalpa cree que “considero que darle valor agregado a los clientes no es ninguno de los elementos que me mencionaron, es darle mas porcentaje del producto o dos por uno”, por su parte el Hostal La Buena Honda “El Tour es muy bueno, ya que los huéspedes siempre piden realizarlo y la pagina Web contiene la información básica”, es decir estos elementos dan un valor agregado ya que elementos como pagina Web y el Tour dan a conocer la fabrica y sus productos.

En la actualidad la empresa “El Castillo del Cacao” cuenta con dos tipos de proveedores: los de materia prima para elaborar el chocolate son tres, dentro de los cuales el principal proveedor de cacao es la Cooperativa La Campesina, NICARAOCCOOP proveedor de marañón y finca Esperanza Verde proveedores de café. Y en cuanto al proceso de empaque del chocolate son dos proveedores: OROTRAVEL proveedor de papel polipropileno que es el empaque importado de El Salvador y PRINTEX Nicaragua, proveedores de las etiquetas.

“Los proveedores son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicio”. Kotler (1989)

La empresa “El Castillo del Cacao” se encuentra totalmente “satisfechos con sus proveedores ya que estos cumplen con las exigencias y contratos que hacen a la hora de la obtención de materia prima.”

Los proveedores constituyen un papel muy relevante en la vida de las empresas por que estos aportan los materiales o servicios necesarios para transformar en un producto terminado de calidad. Las alianzas o la buena elección de estos ayudaran a agilizar los procesos y no perder tiempo en atrasos por falta de inventario. Se podría decir que son parte fundamental en la cadena de valor porque las buenas relaciones con los proveedores ofrecen un aliado en el mercado que puede traducirse en una ventaja frente a la competencia.

Esta empresa tiene estipulado exigirles a sus proveedores estándares de calidad. “Para el cacao exigimos un nivel de fermentación no mayor ni menor del 7%, en cuanto a los proveedores de café debe ser café orgánico, el marañón debe estar en las mejores condiciones para poder trabajar con el.”

“Los estándares de tiempo obligan a mantener los estándares de calidad. Como los estándares de producción se basan en la cantidad de piezas aceptables producidas en una unidad de tiempo y como no se reconoce el trabajo defectuoso, existe un esfuerzo constante e intenso por parte de los trabajadores para producir solo partes aceptables. El operario se asegura de la calidad de cada pieza es satisfactoria antes de entregar.

Cuando algunas piezas tienen defectos, se responsabiliza de la recuperación al operario que las produjo, o se ajustan sus ingresos a una compensación solo por las partes satisfactorias.” Niebel; Freivalds. (2004).

La importancia de los estándares de calidad consiste en que ayuda a mejorar la calidad del producto o servicio que se traduce en satisfacción para el cliente y prestigio para la empresa. Además sirve para medir la productividad de los empleados y de la empresa misma. Para evitar o prevenir que ocurran errores y que se den desperdicios en la producción.

Para adquirir la materia prima que se utiliza durante la producción se realiza lo siguiente: “En el caso del cacao nos lo traen a la fábrica, pero la demás materia prima la tenemos que ir a comprar en Managua o aquí mismo en Matagalpa.” Expreso el administrador de la fábrica.

La fábrica “posee una bodega de almacenamiento para la materia prima, esta cumple con las medidas de higiene y seguridad para conservar dichos materiales y productos en buen estado.”

Además se cuenta con una bodega donde se almacenan los chocolates que ya pasaron la etapa de producción en proceso, donde están listos para su distribución.

Se elaboran en la fábrica 8 tipos de chocolates de diferentes sabores, los cuales son: chocolate 50% cacao, chocolate 75% cacao, chocolate 100% cacao, chocolate con café, chocolate con semillas de marañón y café, chocolate con trozos de cacao, chocolate con naranja, rombón que este contiene ron nicaragüense. Estos dos últimos no se encuentran en todos los puntos de distribución de la ciudad, únicamente se venden en la fábrica a los visitantes, por que son chocolates más caros y de rápido vencimiento.

No se procesa ningún otro producto, la fábrica esta enfocada o especializada en producir únicamente chocolates. La fábrica no esta interesada ni ha considerado producir ningún tipo de producto derivado del chocolate. La materia prima que utilizan

para elaborar los chocolates son las siguientes: Cacao, azúcar, semillas de marañón, granos de café, naranja y ron.

Cuentan con vehículos propios para la distribución aquí en Matagalpa y hasta Managua, donde llegan los compradores para distribuirlos por su cuenta en otras ciudades.

“Abordamiento del prospecto. De acuerdo con la situación de venta, se pueden utilizar diferentes métodos para abordar eficazmente al prospecto, entre los cuales se pueden mencionar: el abordamiento introductorio el conocimiento mutuo o referencia, el abordar los beneficios para el cliente, cumplido o halago, abordamiento mediante regalos sin compromisos o muestra, abordamiento inquisitivo, abordaje con producto o ingrediente y abordamiento dramático.” Anderson, Rolph E; Hair jr., Joseph; Bush, Alan J. (1995).

Generalmente los distribuidores realizan los pedidos de una a dos veces al mes dependiendo de la demanda que se este dando en los diferentes puntos de ventas y además en dependencia de la afluencia de turistas que visitan estos lugares ya que son los principales compradores de los chocolates “El Castillo del Cacao”.

Las diferentes personas que están encargadas del levantado de pedidos, la mayoría se encuentran complacidos con la atención que se les brindan emitiendo las opiniones que a continuación se mencionan: según Matagalpa Tours “Excelente atención, en el levantado de pedidos y rapidez para la entrega.” Y según el entrevistado en la gasolinera Shell La Virgen “Respecto al levantado de pedidos al inicio estaban pendientes y constantemente los visitaban pero actualmente es pésima casi nunca llegan aunque la entrega es rápida una vez que ya se hizo el pedido.”

Esta empresa no cuenta en la actualidad con un Plan de Marketing que los asesore en cuanto a lo que a esta materia confiere.

“El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de

previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.” Kotler, Philip (1985).

El contar con un plan de marketing hace que la empresa se proyecte, se organice y sea más competitiva en el mercado, ayuda a aumentar su demanda por medio de las herramientas con las que cuenta el plan como es la publicidad que da a conocer productos o servicios que se están ofertando por medio de diferentes medios. Es imprescindible que toda empresa, no importando su tamaño, cuente con un plan de marketing, por que esto le ayudara a conocer el mercado y la opinión que tienen los clientes del producto y la empresa en general, esta información le servirá para conocer en que grado se están satisfaciendo la demanda de los clientes y las maneras de complacerlos para que compren el producto que se les ofrece.

En cuanto a la publicidad la empresa no invierte constantemente solo a través de dos medios: por la Web en INTUR como un lugar turístico y aparte un spot publicitario en una revista local de rotación trimestral.

Sus principales compradores son: internacionalmente es estados unidos, pero actualmente solo se esta distribuyendo a nivel nacional para los extranjeros que visitan y residen en el país.

No existe personal dedicado para impulsar y degustar estos chocolates pero la empresa INTERAMERICANA (que es uno de nuestros distribuidores en Masaya y Granada) si cuenta con impulsores. Cabe mencionar que no se dedican a impulsar plenamente estos chocolates por que es uno de los tantos productos que distribuyen. Cuentan con un solo sistema de venta que son los distribuidores a los cuales se les vende a crédito con un plazo de hasta un mes.

Entre los distribuidores, surgieron diversas opiniones acerca del embalaje de este chocolate dentro de las cuales están: “Que utilizan un buen material de empaque para mantener los chocolates con todos sus atributos.” Opinaron en Matagalpa tours, mientras que en el Supermercado La Matagalpa “es un producto bueno pero al

empaques le falta un toque llamativo.” Notándose que por un lado mantiene la calidad pero por otro necesitan mejorar en cuanto a creatividad e innovación.

“El embalaje es cualquier medio material, que sirve para acondicionar, presentar, embalar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía. Todo aquello que agrupa, contiene y protege debidamente los productos envasados, facilitando el manejo en las operaciones.” (Gerencia y negocios, SF).

El embalaje es de vital importancia ya que se debe contar con un embalaje adecuado al producto para que este se conserve en perfectas condiciones y no se lleguen a ocasionar daños en el producto a la hora de su distribución y comercialización.

Respecto a la demanda de los chocolates “El Castillo del Cacao”, los distribuidores opinan que: “Son muy demandados por el mercado extranjero, tanto estudiantes nicaragüenses como turistas, pero también lo compran nacionales pero en menor proporción.” Según Matagalpa Tours y esta opinión es predominante entre los entrevistados. Otra opinión emitida en Armonía Medicina Holística es que “se venden por ser naturales y sin químicos, esto es parte de la política del negocio.” Quedando comprobado por parte de los distribuidores que existe una alta demanda por parte de los extranjeros y que los nicaragüenses no muestran mucho interés por adquirirlos aun siendo productos locales.

Los negocios que comercializan este producto, apoyan su venta desde que inicio operaciones la fabrica es decir desde hace 4 a 5 años. Exceptuando a Armonía Medicina Holística y el Hostal La Buena Honda que son nuevos en la ciudad de Matagalpa y los distribuyen desde hace 4 a seis meses. Lo que es muy bueno pues refleja una aceptación por las pequeñas empresa que pueden convertirse en aliados en la distribución de los chocolates.

De los seis puntos de ventas en cuatro únicamente se venden los chocolates “El Castillo Del Cacao” por sus características y atributos, mientras que en el Supermercado La Matagalpa el chocolate que mas solicitan los clientes es el snicker grande y en la gasolinera Shell La Virgen igual el snicker grande, pero cuando hay

chocolates “El Castillo del Cacao” estos son los mas apetecidos por los extranjeros que se los llevan varias barras cada persona”.

Se conoció por parte de los distribuidores cuales podrían ser los factores que afecten la rotación de los chocolates, estos nos respondieron lo siguiente: según Matagalpa Tours “existen una alta rotación pues el sabor le gusta a los extranjeros. Y en los paquetes turísticos incluyen barras de chocolates como energizante, de esta manera promueven el producto y su local.” Según el Restaurante La Vita e Bella “el sabor pues los nicaragüenses no lo compran mucho pues no están acostumbrados a comer chocolates amargos.” Según Armonía Medicina Holística “el único factor es que a los nicaragüenses casi no les gusta y que no saben donde los venden.” Según la gasolinera Shell La Virgen “si hay existencia siempre se venden con los extranjeros, que los nicaragüenses casi no lo compran por el precio y por que hay sabores amargos que casi no les gustan.” Según Supermercado La Matagalpa “es el segmento del mercado al que esta enfocado ya que solo se toma en cuenta los gustos de los extranjeros y las preferencias de los consumidores locales o nacionales no son tomados en cuenta.” Hostal La Buena Honda opina “Considero que el factor mas importante es que las personas que mas vienen al hostal son extranjeros que quieren conocer y probar los productos elaborados en Matagalpa.” Como se puede observar existen diferentes factores que afectan tanto positiva como negativamente la rotación de estos chocolates, lo que debe ser valorada como información importante para futuras tomas de decisiones que confieren al mercado meta.

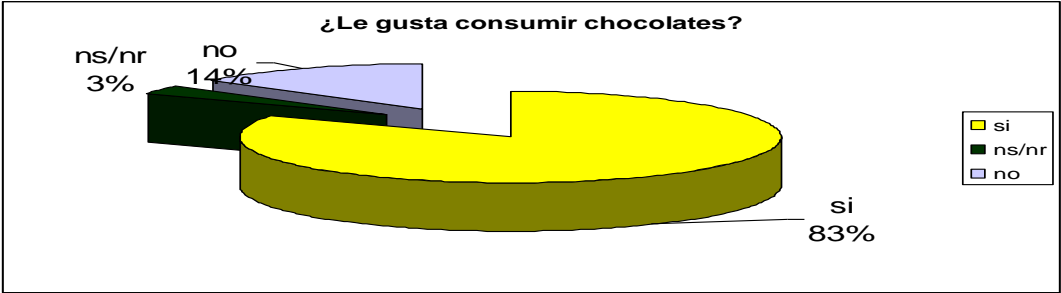
Según Kotler, Philip (1985) “La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.”

La distribución es una de las fases del mercadeo que se debe de tomar muy en serio, por que una buena estrategia de distribución ayudara a elegir el mejor canal para la comercialización. Para que el producto este más cerca del consumidor.



También se aplicaron encuestas a los consumidores a una muestra de 99 personas de la ciudad de Matagalpa, de las cuales se obtuvieron resultados que se procesaron con ayuda de una tabla de tabulación de datos en EXCEL.

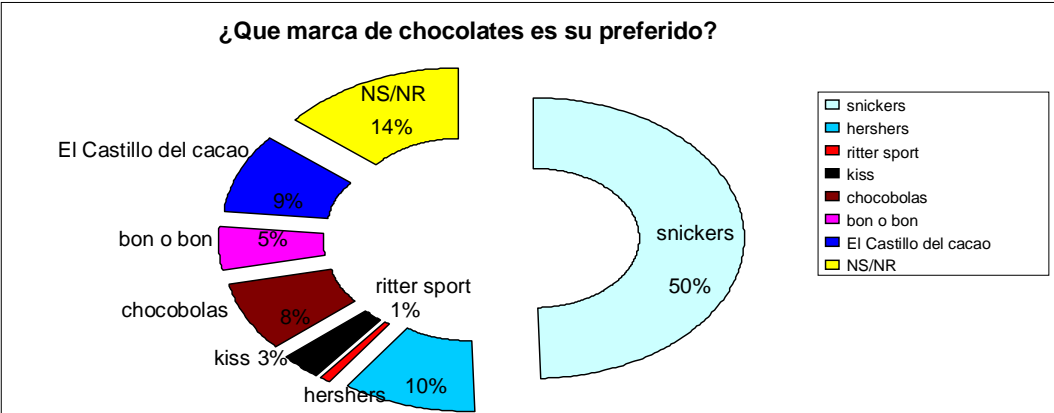
Gráfico No 1. Consumo de chocolates



Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente se consideró oportuno preguntar a los encuestados si les gustaba consumir chocolates en general, se encontraron los siguientes resultados: el 83 % de los encuestados les gusta consumir chocolates, el 14 % no les gusta consumir los chocolates y tan solo un 3 % no quiso responder ninguna opción. Lo que significa que la mayoría de la población le gusta consumir estos productos. Lo que dio la pauta que Matagalpa es un mercado consumidor de chocolates que puede conquistarse.

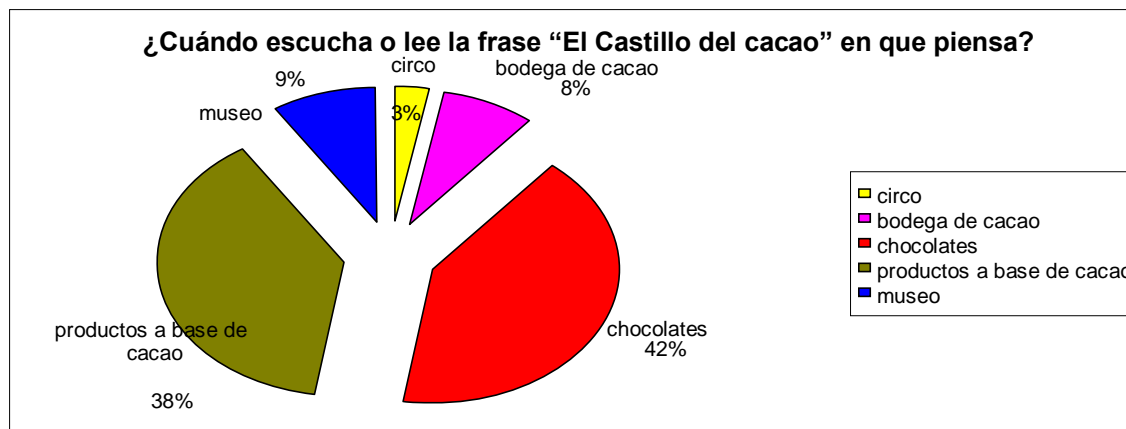
Gráfico No 2. Marca de chocolates



Fuente: Elaboración propia

Al conocerse que al 83 % de la población consume chocolates, se pregunto a los encuestados que marca de chocolates que se encuentran en el mercado es de su preferencia, el 50 % les gusta consumir chocolate Snicker, el 14 % considera que no tiene preferencia con las marcas, el 10% tiene como preferencia los chocolates Hershes, seguidamente un 9% prefieren la marca “El Castillo del Cacao”, un 8 % consumen las chocobolas, el 5 % opta por la marca bon o bon, el 3 % prefiere la marca kiss y tan solo un 1% de los encuestados prefiere los chocolates Ritter Sport, lo cual reflejo que la marca mas demandada en el mercado matagalpino es chocolate Snicker y muy lejanamente de posicionarse como favorito de las personas objeto de estudio la marca de chocolates “El Castillo Del Cacao”, es notorio que son pocos los matagalpinos que compran los chocolates “El Castillo Del Cacao”, les gusta comprar marcas importadas o reconocidas, en este gráfico se reconoce claramente que hay una baja participación en el mercado.

Gráfico No 3. Publicidad



Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación se pretendió jugar con la mente de los encuestados y se les presento palabras y frases para que ellos las relacionaran con la marca “El Castillo del Cacao” y resultó de la siguiente manera: el 42% lo relaciona con Chocolates, el 38% piensa que se relaciona con productos a base de cacao, un 9% lo relaciona con un

museo, un 8% piensa en bodega de cacao y un 3% lo relaciono con un circo, lo que se indico que la mayoría no conoce pero si una gran parte de los encuestados saben que son chocolates. Esto si es preocupante tomando en cuenta que son elaborados en el municipio de Matagalpa y que es una ciudad pequeña

Gráfico No 4. Tipo de chocolate



Fuente: Elaboración propia.

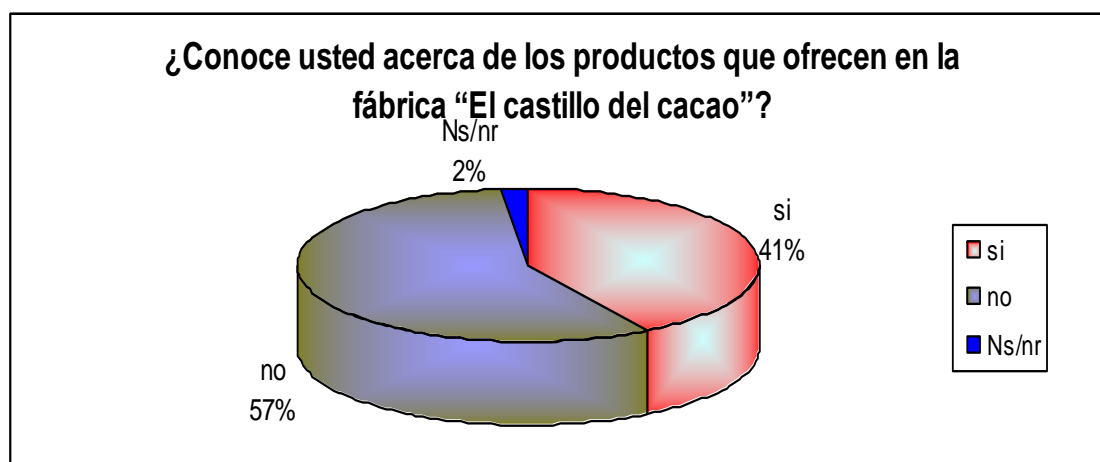
Por encontrarse diferentes tipos de chocolates, se pretendió conocer que prefieren los consumidores dando como resultado lo siguiente: al 64% les gusta consumir chocolates dulces, el 17% consume chocolates semi amargo (con los que contiene aproximadamente 75% cacao), un 15 % no se inclino con ninguna opción y el 4 % consume chocolates sabor amargo. Esto refleja que la mayor parte de los consumidores de chocolates optan por sabor dulce, cabe mencionar que este porcentaje es parte de los nicaragüenses encuestados y no de los extranjeros que residen en Matagalpa ya que consideran que su costumbre es adquirir productos dulces. Y los extranjeros están acostumbrados a comprar chocolates amargos o semi amargos. Por lo que seria conveniente considerar estas opiniones que son de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

Arellano Cueva Rolando (2002) define “El comportamiento del consumidor como: “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”

“Factores culturales: Abarca los conocimientos, creencias, arte, normas morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del consumidor.” Arellano Cueva (2002)

“Factores Personales: el proceso de la influencia personal, puede definirse como los efectos en que un individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal influye en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen con respecto a los productos. También se considera un factor importante que repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado. La influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.” Arellano Cueva (2002)

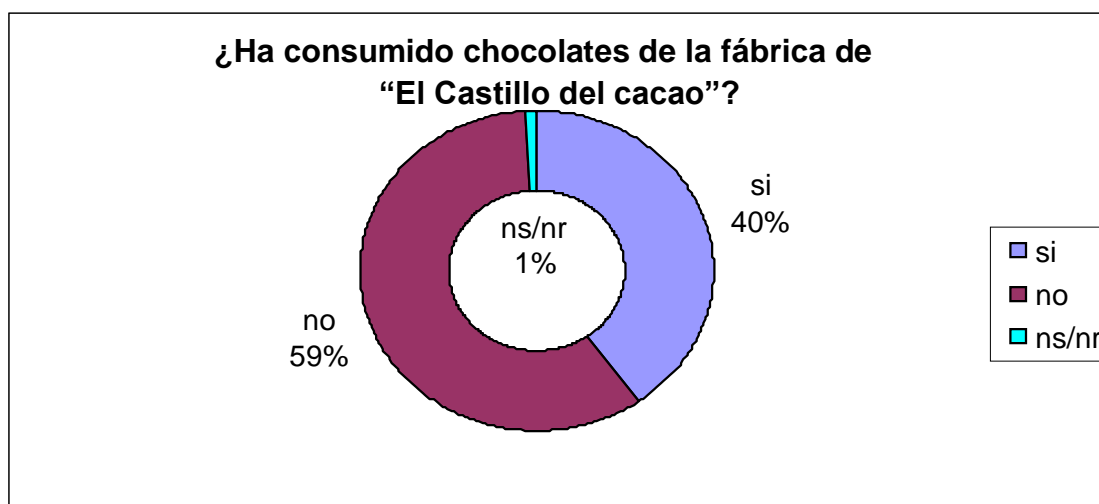
Gráfico No 5. Posicionamiento de los productos de la fabrica “El Castillo Del Cacao”



Fuente: Elaboración propia.

La respuesta que se obtuvo al preguntar si conocían de los productos que ofrecen en esta fábrica es la que a continuación de expresa: una gran mayoría que representa el 57% dijo no conocerlos, apenas un 41% si los conocen y un 2% se abstuvo de responder. Se podría decir que son pocos conocidos pues para ser una empresa matagalpina debería estar mas difundida entre su población. Se debe trabajar para que la gente llegue a conocer los productos que ofrece la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”, debido que es un porcentaje alto de personas que no saben de estos productos, esto se debe a que no se invierte en publicidad y promociones, aun no han tratado de expandirse de manera que aumenten las ventas. Además que existen un sinnúmero de marcas con alto posicionamiento.

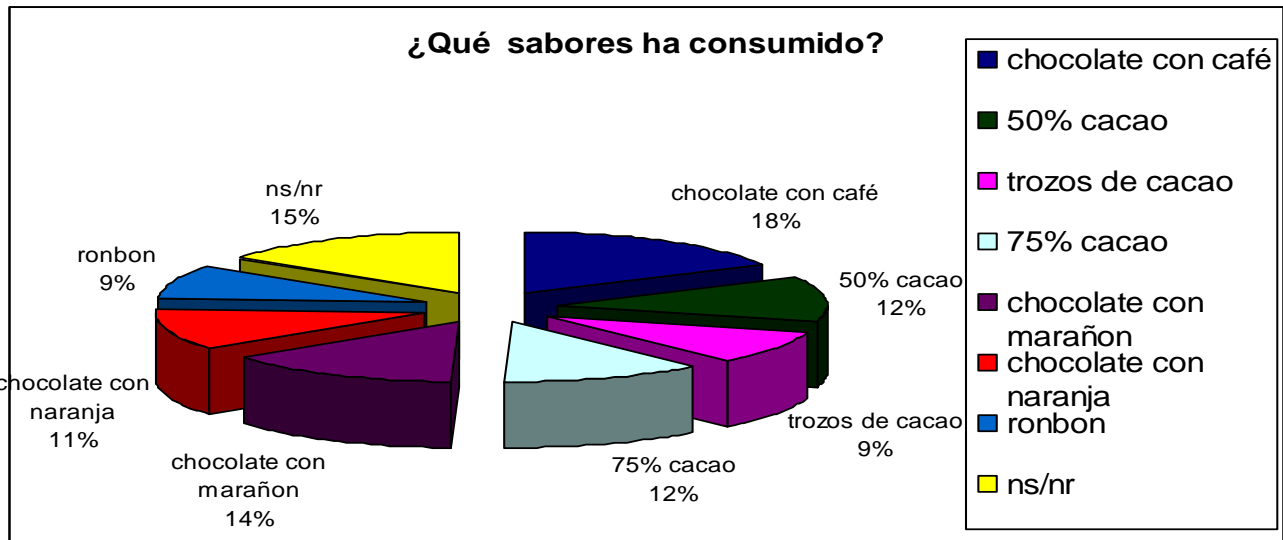
Gráfico No 6. Consumo de chocolates



Fuente: Elaboración propia.

Para poder determinar como se encuentra el consumo de los chocolates “El Castillo del Cacao” en el municipio, se les preguntó si han consumido estos chocolates y se obtuvo lo siguiente: 59 % no los ha consumido, un 40 % si los ha consumido y tan solo el 1 % de los encuestados no dio una respuesta. Quiere decir que estos chocolates aun siendo producidos en la ciudad de Matagalpa no tiene la participación que debería tener en el mercado por ser un producto local.

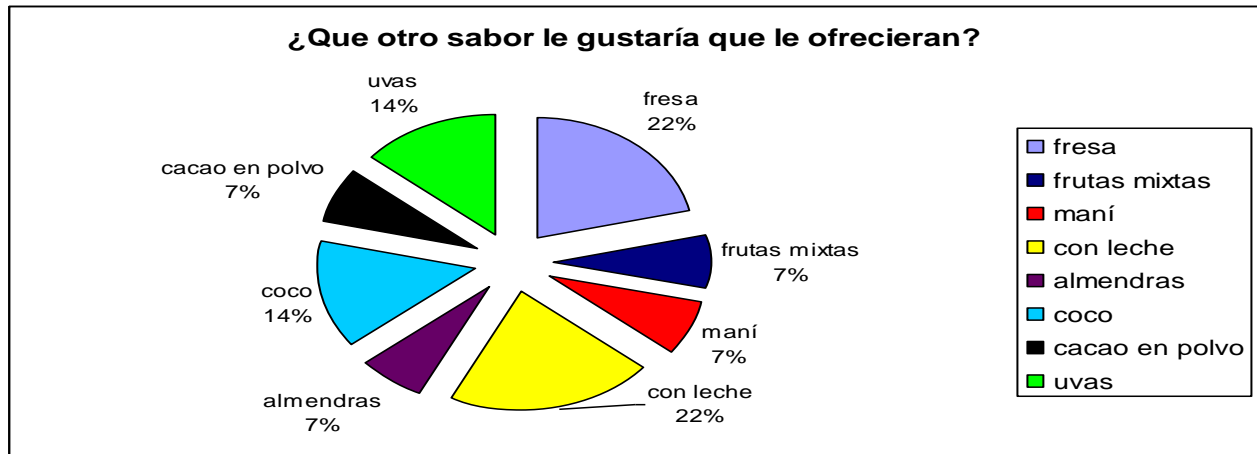
Gráfico No 7. Preferencia de sabores de chocolates



Fuente: Elaboración propia.

Valorando que solo un 40% de los encuestados conocen los chocolates “El Castillo del Cacao”, para estar al tanto de cual es el sabor que mas consumen estos, ya que existe una variedad de sabores que indican que el sabor mas consumido por los matagalpinos es el chocolate con café que lo compra el 18%, por otro lado el 15% no recuerda que sabor de chocolates consumió, el 14% adquirió el chocolate que contiene marañón, el 12% consumió el que contiene 50% cacao, y otro 12% consumió el que contiene 75% cacao (considerado por algunos semi amargo), un 9% de ellos han adquirieron el chocolates con naranja, un 9% opto por ronbon y el 9% adquiere el chocolates con trozos de cacao. Por consiguiente todos los sabores son demandados en pequeñas cantidades y se puede interpretar que no existe un sabor que sea de gran demanda. Aunque el chocolate con café lo consumen mas personas, pero no es el que adquieren la mayoría de los consumidores de esta marca. Este fenómeno se da por el alto precio que tienen estos chocolates lo que no permite que los consumidores puedan haber probado todos los sabores y tener un preferido, por que únicamente los han comprado pocas veces y en esas ocasiones solo adquirieron un sabor.

## Gráfico No 8. Innovación de sabores

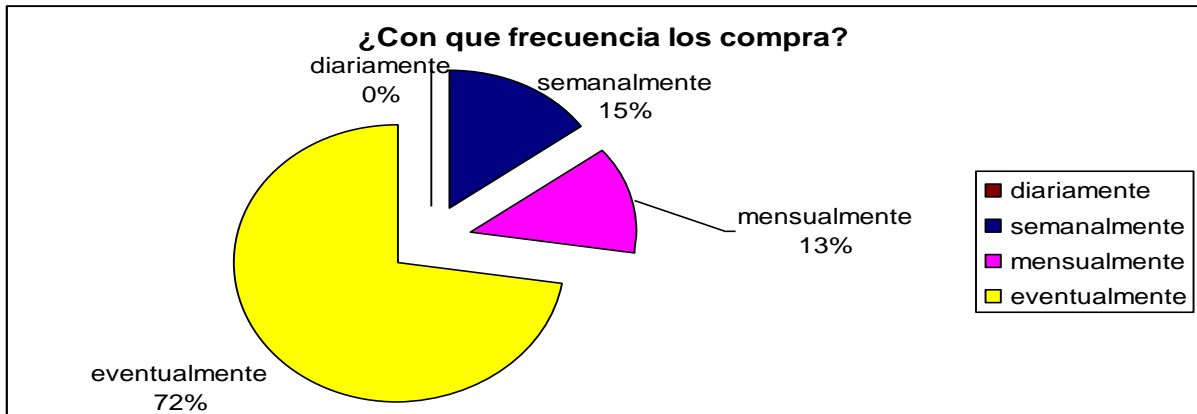


Fuente: Elaboración propia.

La opinión de los consumidores es algo vital para la sobrevivencia de cualquier empresa y “El Castillo del Cacao” no es la excepción por tanto les interesa saber los nuevos gustos que tienen los clientes. En este afán, se logro indagar que a los clientes les gustaría que hicieran chocolates combinados con leche según el 22% de la población, a otro 22% quisieran probar chocolates con fresas, al 14% que combinaran el chocolate con coco, a otro 14% chocolates con uvas, un 7% sugieren el chocolate con almendras, a un 7% que vendiera chocolate en polvo, a otro 7% chocolate con frutas mixtas y a otro 7% chocolate con maní. Estas sugerencias deben de ser tomados en cuenta por la empresa en cuestión si quieren mantener a la vanguardia de lo que solicitan los consumidores que son la razón de ser del negocio. Estos resultados se comparten y consolidan con las entrevistas a los distribuidores que proponen que “innoven con nuevos sabores” esto podría generarle valor a esta marca de chocolates pues de esta manera complacerían a los clientes.

Existen factores que tales como la cultura, la familia, los grupos sociales, el estrato social, la percepción, que influyen en el comportamiento de los consumidores. Todos estos factores se ven reflejados en los gustos y preferencias de estos y que son una determinante en el proceso de toma decisión de compra cuando una persona desea o necesita adquirir un bien o un servicio.

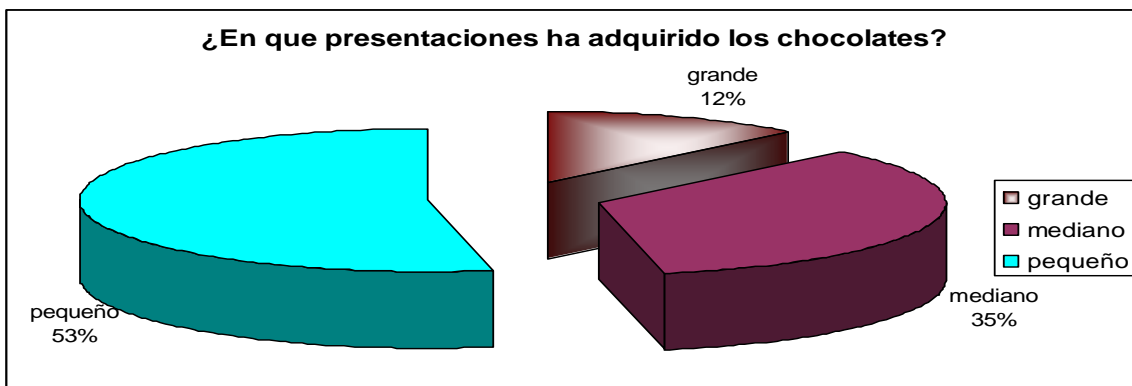
Gráfico No 9. Frecuencia de compra de los consumidores



Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia en que los clientes compran chocolates “El Castillo Del Cacao” es en su mayoría eventual siendo esto un 72%, un 15% los compran semanalmente, un 13% mensualmente y nadie acostumbra comprarlo diariamente. Esto refleja una baja participación en el mercado, por que los clientes que tienen no son compradores constantes, esta situación sucede simplemente por que los han comprado en ocasiones, esto tiene que ver por factores que influyen en su compra como el que son poco conocidos, el precio que estos tienen y por que en general las personas no acostumbrar a comprar chocolates diariamente.

Gráfico No 10. Tipos de presentaciones de los chocolates

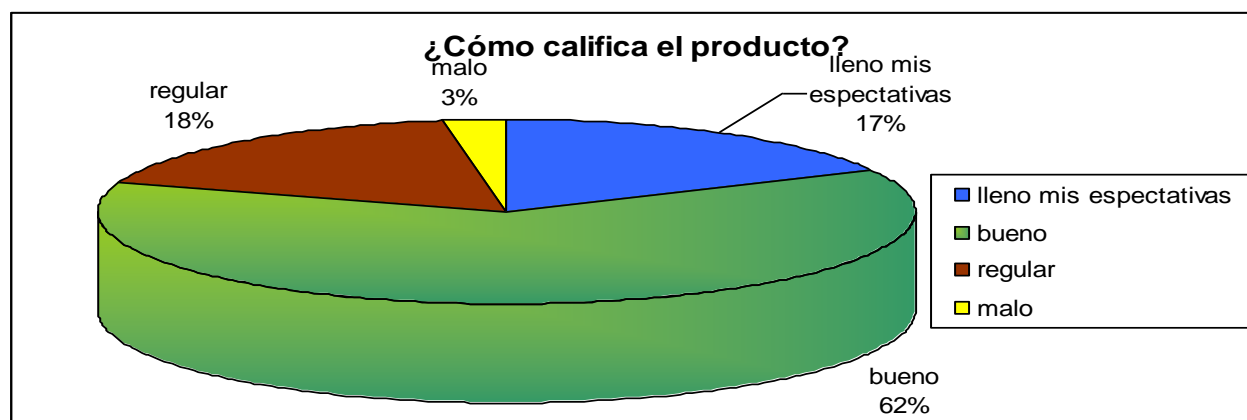


Fuente: Elaboración propia.



Para poder determinar que presentaciones es la que mas demandan los compradores de estos chocolates, se considero preguntarlo y estos fue lo que se obtuvo: el 53 % de los que han adquirido estos productos han comprado las presentaciones pequeñas, un 35 % demanda las presentaciones medianas y el 12 % acostumbra obtener las presentaciones grandes, por consiguiente se puede decir que los compradores prefieren las presentaciones pequeñas por diferentes razones ya sea por falta de recursos económicos o costumbre. Al igual que los resultados que arroja esta encuesta los distribuidores opinan que las presentaciones más vendidas son las pequeñas y medianas.

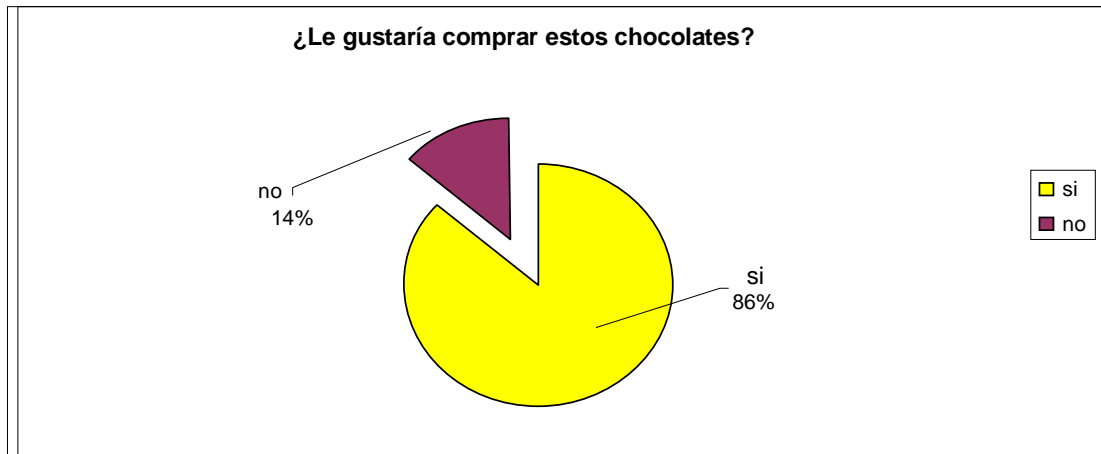
Gráfico No 11. Calificación de los chocolates por parte de los consumidores



Fuente: Elaboración propia.

Fue necesario preguntar a los consumidores de chocolates “El Castillo del Cacao” como calificaban estos productos, la mayor parte de los compradores el 62% consideraron que es un producto bueno, un 18% regular, un 17 % afirma que lleno sus expectativas, y un 3 % considera que estos chocolates son malos. Esto determina que los consumidores no están totalmente satisfechos por estos chocolates, ya que tan solo a un 17 % les parece un producto que lleno sus expectativas y exigencias, esto es alertante por que este es uno de los factores que determinan si los compradores van a seguir consumiendo o no y por lo general las personas que no se sintieron satisfechas no seguirán comprando.

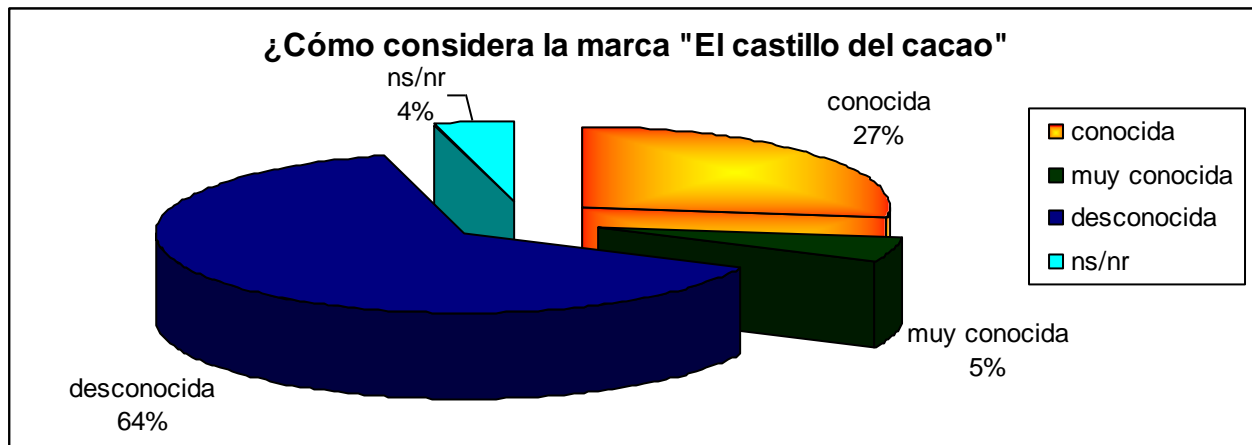
Gráfico No 12. Intención de compra



Fuente: Elaboración propia.

De las personas que no los han consumido al 86% les gustaría comprarlo para saber que tal es el sabor, es decir por curiosidad y al 14% no les gustaría comprarlos por que no les gusta ningún tipo de chocolate. Esta situación se debe de aprovechar por que existe un alto porcentaje de personas con potencial para hacerse clientes de estos chocolates, aumentando la demanda actual que les daría un avance en el tan ansiado crecimiento.

Gráfico No 13. Calificación de la marca "El Castillo del Cacao"

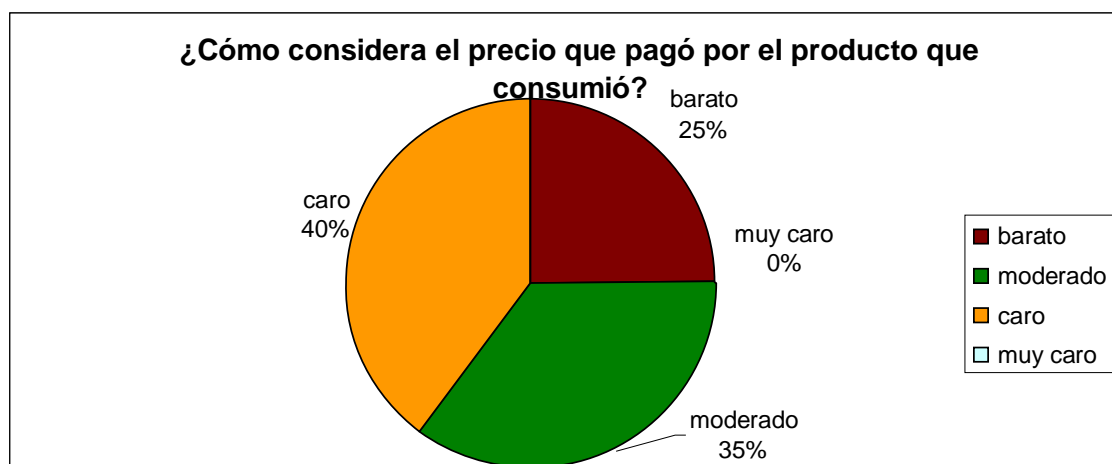


Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de determinar que tan conocida es la marca “El Castillo del Cacao” se pregunto a los encuestados como la consideraban y estos dijeron: el 64% expresaron que es desconocida, un 27% cree que es una marca conocida, un 5% dice que es muy conocida y un 4% no se inclino por ninguna respuesta, esto da como resultado que se debe que trabajar mas para poder posicionar la marca en la mente de los habitantes de la ciudad de Matagalpa para que se amplíe su cuota de mercado y se posicione como una empresa líder en el mercado matagalpino.

“La marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de Marketing. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores. Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal. Las configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.” Wilensky, Alberto (1987)

Gráfico No14. Precio del chocolate

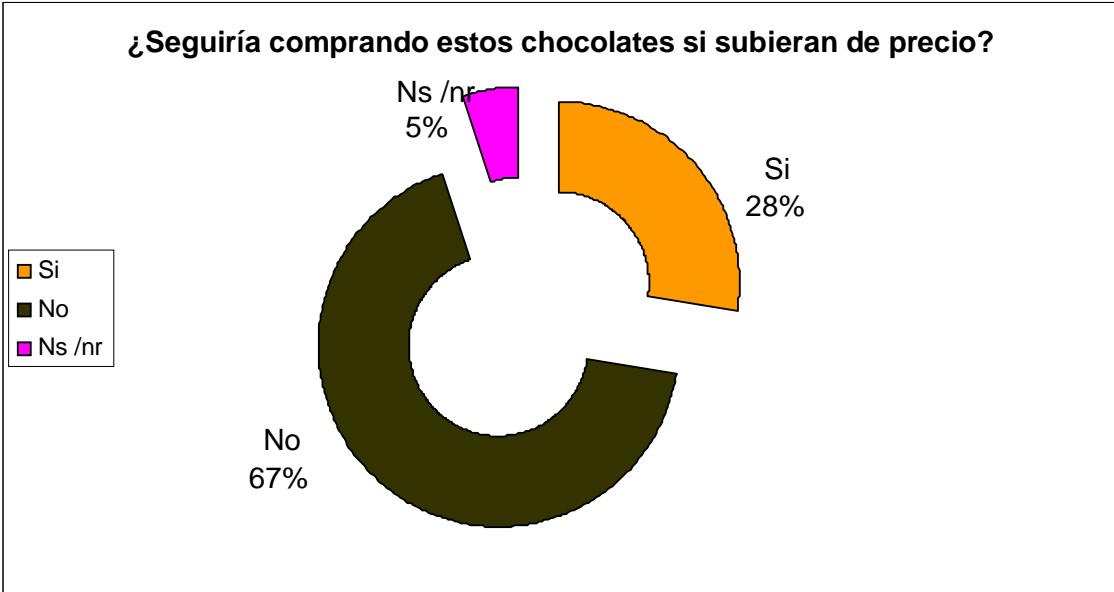


Fuente: Elaboración propia

Es de gran importancia conocer que opinan los consumidores respecto al precio que pagaron por obtener este producto y el 40% dice que es un producto caro, un 35 % considera que es moderado o aceptable pues lo que se paga se retribuye con el sabor y otros atributos de este chocolate , un 25 % cree que tiene un precio barato, por que lleva un alto contenido de cacao el cual es una materia prima de alto costo y ninguno de los consumidores lo consideraron muy caro, por tanto el precio es uno de los determinantes para la venta de este producto y esto lo hace menos accesible para la población de Matagalpa.

Precio versus costo. El precio constituye el valor que paga el cliente por la adquisición de un producto o servicio. El costo es la suma de lo que invierte la empresa para crear el producto o servicio. El cliente analiza el precio como un costo que paga por adquirir ciertos beneficios por lo que una empresa debe preocuparse por ofrecer mayores beneficios por el costo que paga el cliente. Y generar mayor productividad empresarial al menor costo.

Gráfico No15. Variabilidad del precio



Fuente: Elaboración propia.

Definitivamente la población considera que si los chocolates subieran de precio no los seguirán comprando, ya que el 67% afirman que no los comprarían, un 28% si los compraría y un 5% no contesto. Esto hace vulnerable a esta marca de chocolates por las constantes subidas de precio de las materias primas con que se elaboran, la inflación y la devaluación de la moneda y la competencia con otras marcas baratas.

Gráfico No16. Variabilidad del precio



Fuente: Elaboración propia.

Indudablemente se considera que la gran mayoría de los encuestados el 90% reconoció que si seguirá comprando si bajaran los precios, un 5% no los seguirían comprando y otro 5% se mostró indeciso a si que no respondió esta pregunta. Esto da la pauta de reconocer que el precio es un factor importante que determina la adquisición de estos chocolates y si bajaran los precios posiblemente se aumentarían las ventas de estos.

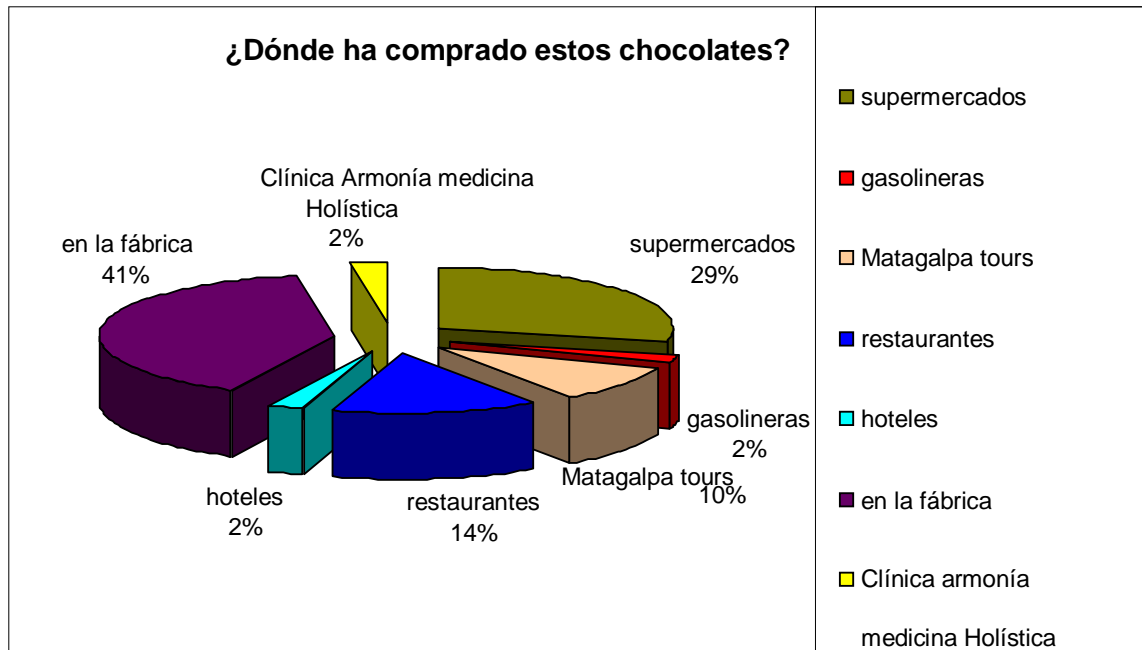
Gráfico No 17. Nuevas presentaciones del chocolate



Fuente: Elaboración propia.

Debido a diferentes tipos de preferencias en cuanto al tamaño de los chocolates se pretendió conocer si comprarían chocolates más pequeños y accesibles a su bolsillo y el 89% reconoció que si los compraría, un 8% no esta interesado en comprarlos y un 3% se mostró indiferente a esta pregunta, por consiguiente la mayoría de los consumidores de estos chocolates están interesados adquirirlos en presentaciones más pequeñas a un precio accesible para seguir comprándolos. De esta manera se da la recomendación esta empresa para que piensen en innovar las presentaciones de sus productos para beneficio de la empresa por que vendería más y para los consumidores por que estaría a su alcance adquirir un chocolate natural de alta calidad.

Gráfico No 18. Plaza



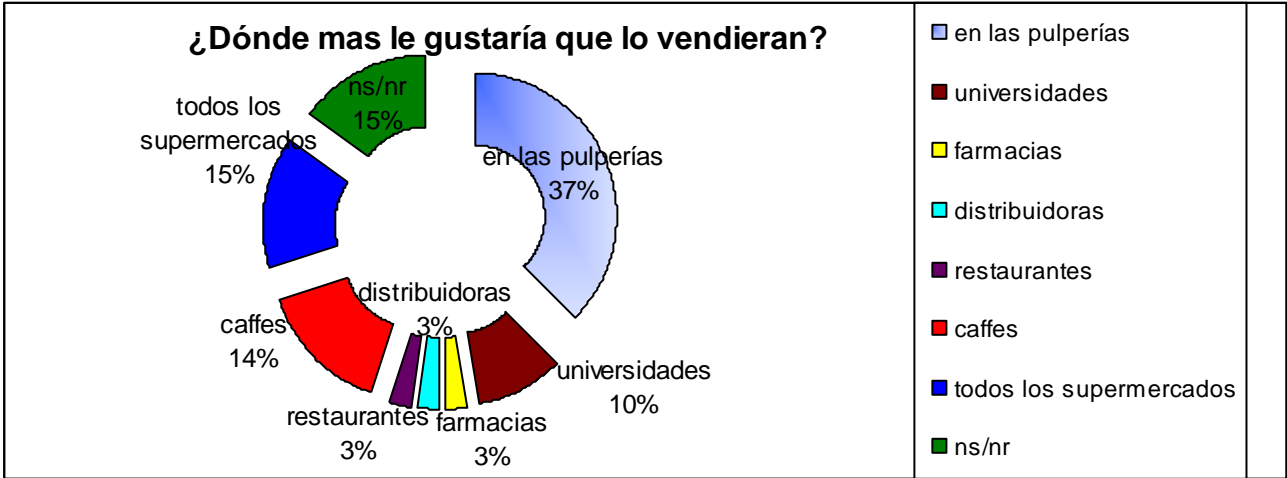
Fuente: Elaboración propia.

Gran parte de los consumidores han comprado estos chocolates en visitas que han realizado a la fabrica siendo estos un 41% emitiendo como resultado que el tours por la fabrica que brinda esta empresa es una buena estrategia para obtener beneficios marginales y dar a conocer su principal producto que son los chocolates. Por otro lado un 29% los han comprado en un supermercado, el 14% lo compro en Matagalpa Tours, el 10% lo compro en restaurantes de la ciudad, el 2% lo compro en la Clínica Armonía Medicina Holística, otro 2% lo compra en hoteles y otro 2% en gasolineras. Cabe destacar que los que la compraron en la fábrica solo los compraron cuando realizaron el tours y de estos solo algunos lo han seguido comprando. Pero hay que reconocer que existe un alto potencial para que estos chocolates se distribuyan en las gasolineras, supermercados, hoteles, restaurantes, clínicas de medicina natural entre otros que son lugares que tienen mucha afluencia de personas con las características del segmento meta de los chocolates “El Castillo del Cacao” y con el poder adquisitivo suficiente para comprarlos.

Según Kotler, Philip (1985) “La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.”

Plaza vs. Conveniencia. La plaza no es más que seleccionar los canales de distribución para vender los productos o servicios. Pero el objetivo principal es buscar la conveniencia, de manera que el producto este lo mas accesible al mercado meta al que se dirige, además debe poseer características tales como el menor costo, alto control por parte de la empresa, para asegurar la llegada del producto de la empresa hasta las manos del consumidor final.

Gráfico 19. Distribución



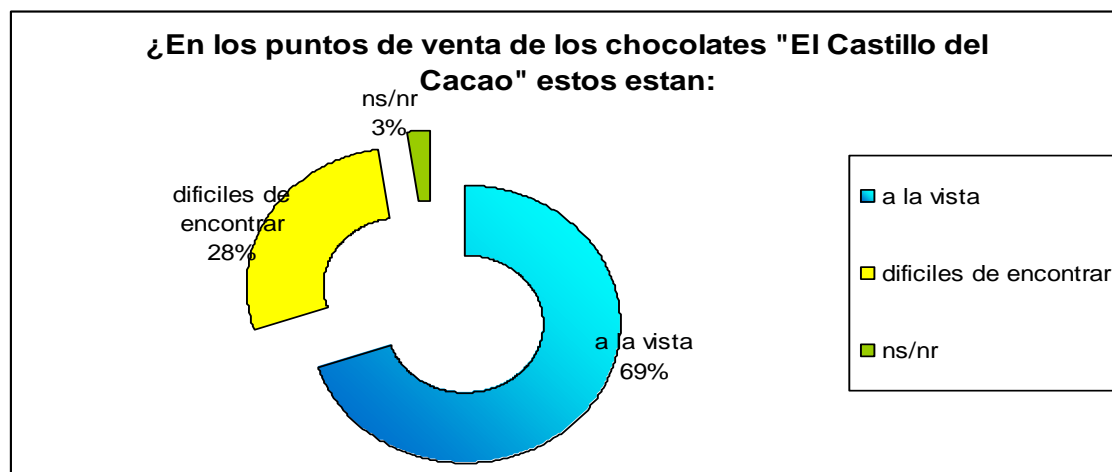
Fuente: Elaboración propia.

A la gran mayoría de los consumidores les gustaría que estos chocolates los vendieran en las pulperías esto es respaldado por el 37% de la población, al 15% no supo que responder, al 15% en todos los supermercados, al 14% quieren que lo vendan en los caffés, al 10% en las universidades, al 3% que los vendieran en los restaurantes, al 3% en las distribuidoras de productos alimenticios y a otro 3% que lo vendieran en las farmacias. Esto le da a la empresa una opinión de todos los lugares donde lo pueden vender por que a esas zonas llegan los consumidores potenciales de este chocolate y



son puntos de ventas en los que los chocolates “El Castillo Del Cacao” estarían más cerca y fácil para que los consumidores los adquieran, así mismo se puede identificar que los consumidores de chocolates son personas y alta de clase media universitarios, personas que gustan pasarla bien en lugares como los caffés, frecuentan los supermercados y por otro lado personas que tienen el habito de comprar en las pulperías. Tomando en cuenta lo anterior mencionado la empresa puede elaborar un plan para aumentar su cartera de clientes distribuidores y consumidores.

Gráfico 20. Accesibilidad a los chocolates

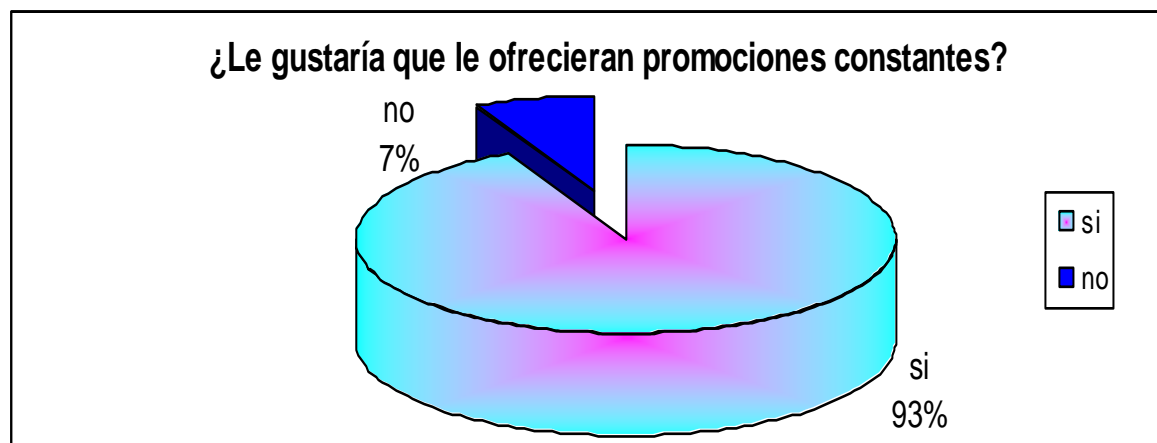


Fuente: Elaboración propia.

Al 69% de los consumidores les parece que en los puntos de ventas estos chocolates están a la vista, al 28% que están difíciles de encontrar es decir que son inaccesibles y el 3% no respondió a esta pregunta. En general se puede decir que en los establecimientos los chocolates están bien exhibidos. Esto es muy bueno por que todo producto que se exhibe se vende por que llama la atención de los usuarios de los establecimientos y es un factor determinante en las ventas para toda empresa comercializadora de productos que inclusive pagan a los distribuidores para tener los mejores lugares de exhibición para sus productos, debido a que esto ayuda a que los clientes puedan verlos, tomar la decisión de compra y elegir la marca que se esta ofreciendo.

Es bueno recalcar que a todos los distribuidores, la fábrica les ha brindado exhibidores de madera para que los chocolates estén a la vista de los clientes que frecuentan sus locales.

Gráfico No 21. Promociones



Fuente: Elaboración propia.

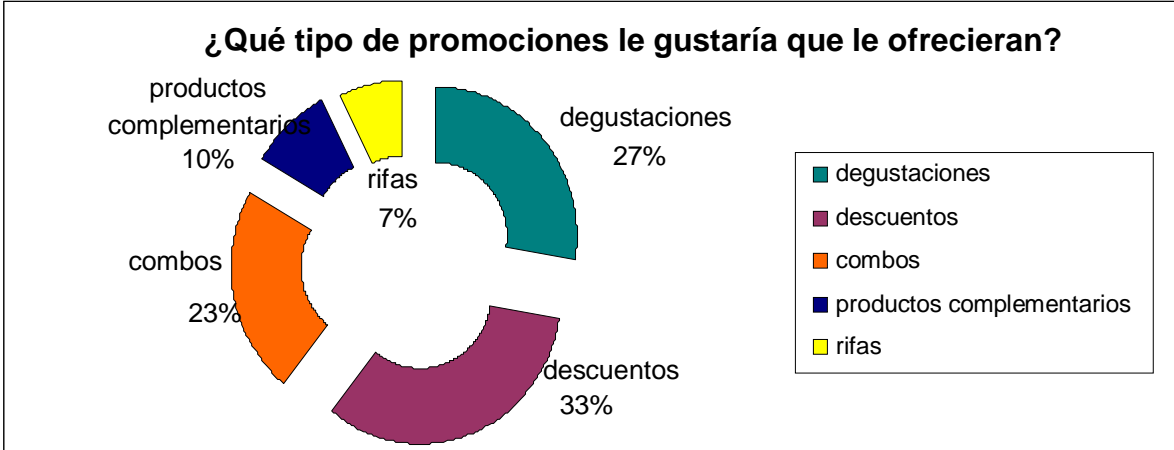
Definitivamente al 93% de la población matagalpina quisieran que les ofrecieran promociones constantemente, por que consideran que lo harían mas atractivas al publico, pero por otro lado al 7% no le interesa que hagan promociones por que consideran que estas se hacen cuando el producto esta por vencerse o cuando el producto es malo. Se debe de tomar en cuenta estos resultados para elaborar estrategias que complazcan a todos los clientes. Las promociones son una forma de llamar la atención de los consumidores y hacer atractivo los productos, teniendo como objetivo incentivar al segmento meta para que conozca y siga comprando el producto, al mismo tiempo aumentar rápidamente las ventas.

Promoción versus comunicación. “La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. Puesto que la promoción es una forma de comunicación, mucho se puede aprender de cómo estructurar una promoción eficaz mediante el examen del proceso de la comunicación. En lo fundamental la comunicación requiere solo cuatro

elementos: mensaje, una fuente de mensaje, canal de comunicación y un receptor.”  
Stanton, Etzel y Walker (2007)

Para que exista promoción debe de haber comunicación empresa-audiencia meta, garantizando la retroalimentación de ambos, pues la empresa necesita dar a conocer un producto o una marca, esto solo lo lograra comunicándose a sus clientes, quienes reciben el mensaje y expresan una respuesta, que puede en la mayoría de los casos, ser implícita, por lo que la compañía debe de utilizar todos los medios y herramientas necesarias para recopilar y procesar las respuestas de los consumidores, para averiguar si el mensaje emitido fue captado correctamente por la audiencia, tratando a partir de esto, mejorar los flujos de información que son emitidos por ambos.

Gráfico No 22. Tipos de promociones



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de promoción que les gustaría que le ofrecieran a la mayoría de las personas son los descuentos apoyado por el 33% de los posibles clientes, el 27% desean probar estos chocolates por lo que sugirieron que se realicen degustaciones para que puedan decidir si se harán clientes fieles o no en dependencia de cómo les parezca el sabor, al 23% de la población le gustan los combos como atracción para estos chocolates, e 10% desean que comprar los chocolates pero con algún productos complementarios, y al 7% optan por las rifas.

Estas opiniones permiten que se pueda elaborar un plan en el que se hagan diferentes tipos de promociones dependiendo la época o la temporada del año, tratando de aprovechar las festividades que se dan en el municipio. Para que tanto la empresa con excelentes ventas, como los clientes con las promociones, estén satisfechos.

Gráfico No 23. Publicidad



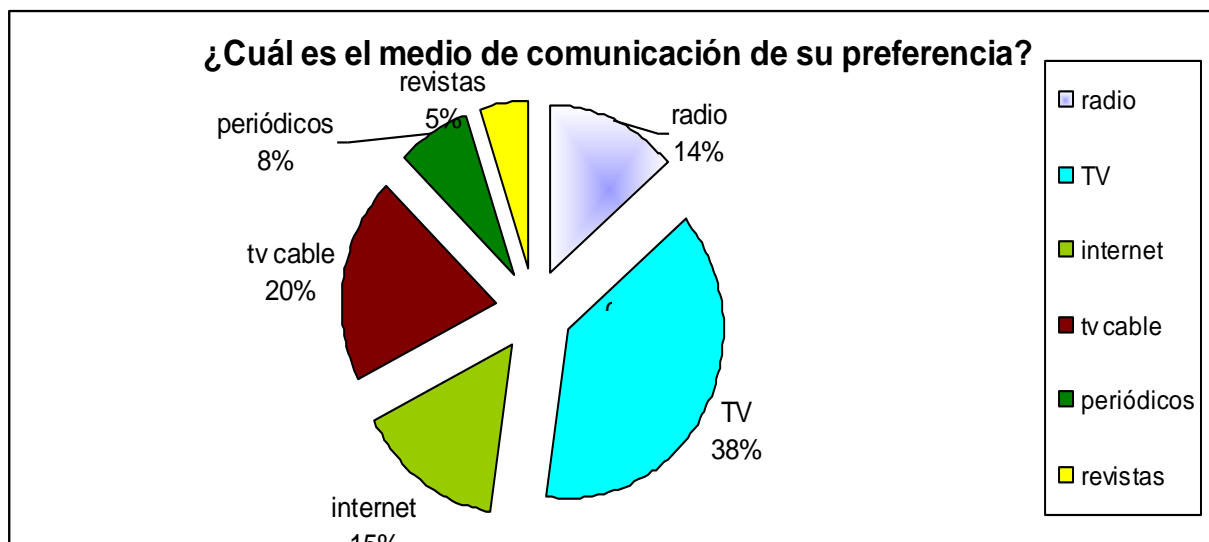
Fuente: Elaboración propia.

La publicidad es uno de los puntos débiles de la empresa “El Castillo del Cacao”, por que el 87% de la población no conocen ningún tipo de publicidad esto es confirmado por el administrador de la fabrica quien admite que se destina un bajo presupuesto para las actividades publicitarias y no se le dedica mucho tiempo para elaborar estrategias de este tipo, el 7% de la población conoce publicidad de la fabrica y sus chocolate, el 6% no respondió a la indagante. Cabe mencionar que esta empresa utiliza la publicidad que les brinda INTUR por formar parte de un destino turístico de Matagalpa, también mensajes en revistas de rotación trimestral que nos mencionaron en los fabricantes e indirectamente participando en las ferias de Expo-venta que se realizan el en municipio.

Kotler, (1985) afirma que: “El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa

y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones. El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.”

Gráfico No 24. Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

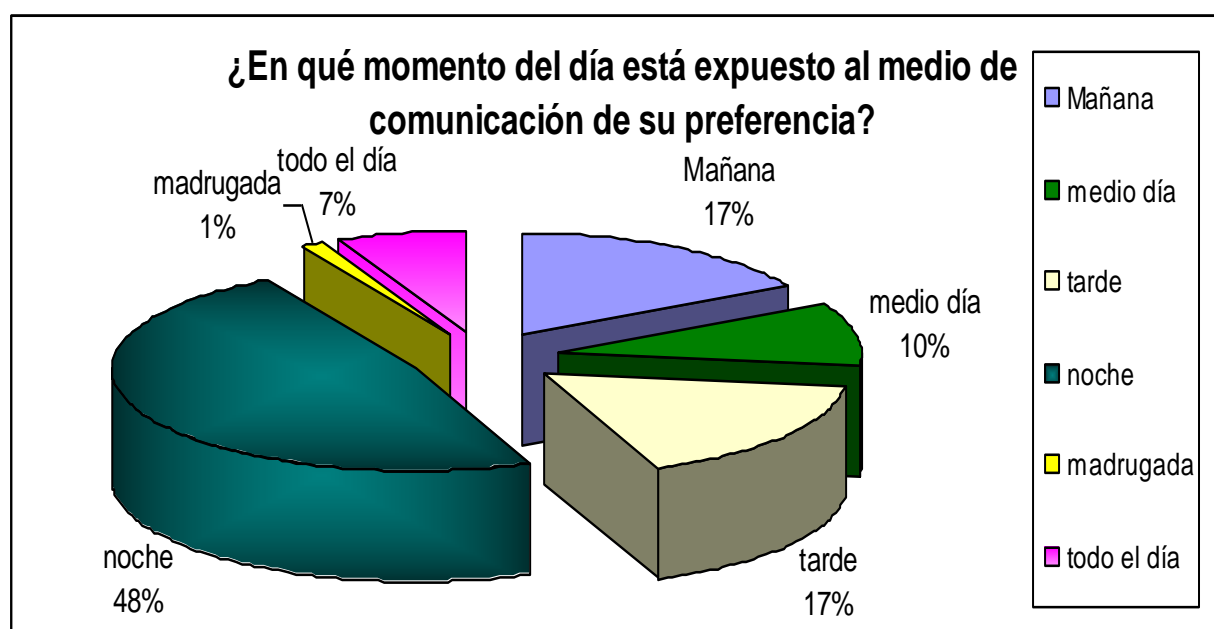
Para definir la mezcla de medios más adecuada para lanzar una campaña publicitaria es necesario saber que medios de comunicación a los que están expuestos constantemente los consumidores. Con ese objetivo se les pregunto cual es el medio de comunicación que preferían y los resultados fueron los siguientes: que al 38% están expuestos a la televisión abierta, al 20% les gusta ver la televisión por cable, el 15% prefiere el Internet, el 14% prefiere la radio, el 8% los medios de comunicación escritos específicamente los periódicos, también dentro de estos, el 5% prefieren las revistas.

Según las características del producto y las opiniones de los consumidores el mejor medio de comunicación sería la televisión; la publicidad en periódicos que sugirieron los consumidores, es inconveniente por ausencia de periódicos locales.

“Los medios masivos de comunicación. “En años recientes, la función de los medios masivos de comunicación ha desempeñado un papel cada vez más significativo en el proceso de desarrollo de las campañas publicitarias.

Entre los principales se encuentran: los periódicos, televisión (abierta, satelital y por cable), radio, revistas, respuesta directa, publicidad de exteriores.” Russell, J. Thomas: Lane, W. Ronald. (1994).

Gráfico No 25. Exposición a los medios de comunicación

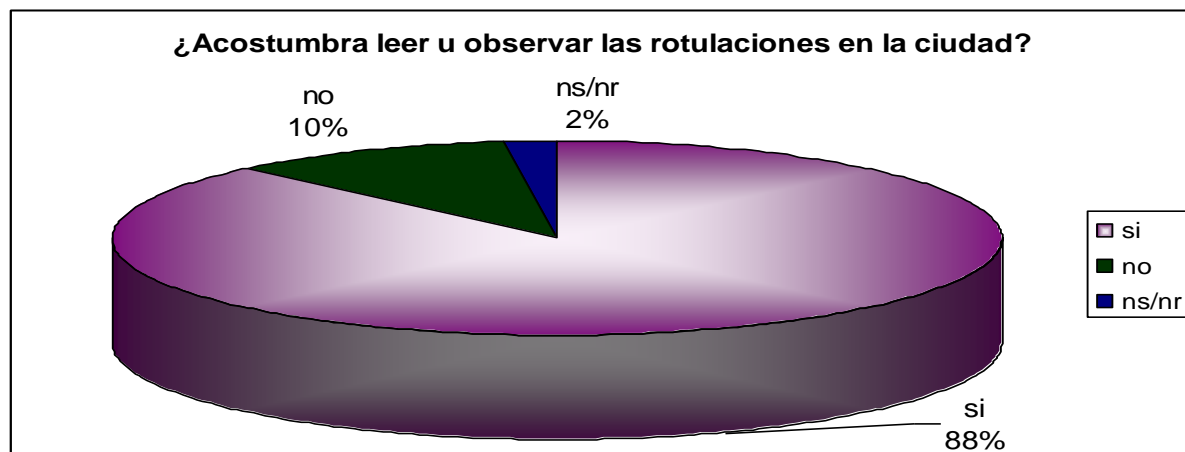


Fuente: Elaboración propia.

Es la noche el momento en que las personas que se estudiaron se exponen directamente los medios de comunicación esta afirmación la comparte el 48% de la población, un 17% están expuestos a dichos medios durante la tarde y otro 17% por la mañana, el 10% dedica un tiempo a informarse o entretenerse al medio día mientras toma el almuerzo, un 7% acepto que durante todo el día hacen uso de los diversos tipos de medios de comunicación masiva y apenas el 1% dijo estar expuesto en la madrugada.

Esta información ayuda a decidir que horario es el más adecuado para hacer campañas publicitarias.

Gráfico 26. La Publicidad Móvil



Fuente: Elaboración propia.

Las rotulaciones son parte fundamental de la vida de una ciudad porque por una u otra razón, son necesarias para informar a la población. En este estudio se descubrió que a una gran mayoría es decir el 88% acostumbra leer las rotulaciones, a un 10% no le interesa perder el tiempo leyendo los rótulos y un 2% no respondió, esta información es de vital importancia por que es los rótulos son un medio muy efectivo y barato para difundir información que la empresa desea dar a conocer.

En cuanto a la responsabilidad que la empresa tiene cuando los productos salen dañados antes de la fecha de vencimiento, estos chocolates se cambian por otros que estén en excelentes condiciones, para que los distribuidores puedan venderlos y no creen una mala imagen de los chocolates “El Castillo del Cacao”.

En cuanto a los inconvenientes que pudieron haber tenido con los chocolates, los distribuidores expresaron lo siguiente: algunos expresaron que no ha surgido ningún

inconveniente por que se venden rápidamente es decir tienen una alta rotación, pero por otro lado en el Restaurante La Vita E Bella dijeron “en ocasiones se termina el inventario de chocolates y ellos no pasan seguido para abastecerlos, hasta que por teléfono solicitan el producto. En la gasolinera Shell La Virgen han tenido problemas “con la distribución por que no llegan abastecerlos ni ha cobrar facturas.” En el Supermercado La Matagalpa “no se han tenido problemas graves pero que en semana santa algunos de estos chocolates se ponen un poco suaves.” En el Hostal La Buena Honda respecto a los problemas dijeron que “Ninguno con la fabrica. El único es que hay clientes que lo sienten un poco duro.” esta pregunta se hizo con el objetivo de mejorar las relaciones fabricante distribuidor y de esta manera mejorar la cadena de valor, por que la coordinación y buen funcionamiento de todos los eslabones de la cadena generan valor agregado a los chocolates.



- almacenamiento de la materia prima, tostado, descascarillado, molturación, amasado, refinado, adición de grasa, conchado, adición de fermento, enfriado, envasado y confección de chocolate. Una vez terminado el producto se realizan las actividades de, levantado de pedido y entrega de los chocolates a los distribuidores.
  
- Se determinaron las etapas de la cadena de valores que se pueden llevar a cabo en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”, abastecimiento de los proveedores, transformación y comercialización de los chocolates en la ciudad de Matagalpa.
  
- La implementación del enfoque de cadena de valor genera un impacto organizacional positivo de la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”, esto implica cambios en el área de producción que involucran orden en la asignación correcta de funciones, de jerarquías, adecuada selección del personal, apropiada ejecución de procedimientos. Coordinación de todas y cada una de las áreas de la empresa para evitar la duplicación de tareas, atraso y paralización en los procesos. Al mismo tiempo se encontró que la forma de producción es artesanal y semi industrial.

## XI. RECOMENDACIONES

- Aplicar el enfoque de la cadena de valor, ya que según los resultados no se utiliza en la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”.
- Contratar más personal para llevar a cabo todas las operaciones del área de producción, de modo que se trabaje de manera eficiente y eficaz, para aumentar la producción.
- Realizar una adecuada asignación de funciones de acuerdo al cargo.
- Enfocarse en mejorar la tecnología de producción y operaciones de la empresa, por que genera velocidad en los procesos y producir a gran escala con menores costos.
- Utilizar empaques biodegradables y reciclables para el embalaje, contribuyendo de esta manera a conservar un medio ambiente limpio, tomando este aspecto como responsabilidad social.
- Elaborar un plan de visitas periódicos adecuado, que permita estar en contacto constantemente con los clientes, es decir elaborar una ruta que minimice el tiempo para realizar el recorrido, para evitar la falta de abastecimiento.
- Realizar alianzas con empresas nacionales y extranjeras, para exportar este producto a los Estados Unidos.
- Elaborar un Plan de Marketing innovador que ayude a conocer el mercado, de manera que se puedan mejorar el producto, tanto la marca como la etiqueta, tener mejores políticas de precios, una adecuada distribución, al igual, realicen promociones que ayuden a fortalecer la empresa, llevando a cabo degustaciones e impulsaciones.
- Modernizar la marca con empaques llamativos (ilusiones ópticas) e incorporar en la etiqueta mas información acerca de que es un producto matagalpino,

como es elaborado y las propiedades de este chocolate. Así mismo innovar el producto con otras presentaciones pequeñas y otros sabores.

- Elaborar planes de ventas en los cuales se establezcan metas, para alcanzar una cuota de mercado en la cual también se propongan vender cacao en polvo.
- Innovar con nuevos sabores tales como chocolates con fresas, con cocos, con uvas, frutas mixtas y maní.
- Realizar convenios con los proveedores para bajar los precios de la materia prima.
- Incorporar nuevos puntos de venta en todos los supermercados, en los cafés, en las universidades, en los restaurantes, en las distribuidoras de productos alimenticios y que lo vendieran en las Farmacias.
- Elaborar un plan de promociones que conlleve: descuentos, degustaciones, los combos como atracción para estos chocolates, productos complementarios y rifas.
- Realizar un plan publicitario y destinarle presupuesto, para lograr el posicionamiento y dar a conocer los lugares donde se vende, tomando en cuenta una correcta mezcla de medios, incluyendo rotulaciones en la ciudad.

## XII BIBLIOGRAFIA

Anderson, Rolph E; Hair jr., Joseph; Bush, Alan J. (1995). Segunda edición. Administración de ventas. México: Mac Graw Hill.

Arellano Cueva, Rolando (2002) Comportamiento del consumidor, enfoque America latina. México: Mac Graw Hill.

Blandón, Robimson (2010) Entrevista realizada por Rubén Antonio Rizo Herrera 28 de noviembre de 2010, Matagalpa

Crece negocios (2009). Definición de valor agregado. Recuperado el 28 de febrero de 2009 de [crecenegocios: www.crecenegocios.com/ valor-agregado](http://www.crecenegocios.com/valor-agregado).

De la Fuente, Oswaldo. Definición de competitividad. Recuperado en el año 2005 de Zona Económica. <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>.

Fernandez Montt, René A. (2010). Concepto de proveedores. Recuperado El 20 de noviembre del 2010 de <http://www.eumed.net/coursecon/dic/dbtc/V.htm>, Diccionario de contabilidad tributaria.

Gray, Douglas; Cyr Donald. (1993) Marketing de productos; guía de planificación para pequeñas empresas. Barcelona: Granica.

Kotler Philip segunda edición (1989), Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, Philip (1995). Manual de la mercadotecnia. Tomo 1. Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, Philip (1995). Manual de la mercadotecnia. Tomo 2. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Mason Robert D. Lind Douglas A. estadística para la administración y economía, Alfaomega Grupo Editor S.A (1995)

Muñiz González, Rafael. (2010) Marketing en el siglo XXI. Tercera edición. Editorial centro de estudios financieros.

Niebel; Freivalds. (2004). Ingeniería industrial métodos, estándares y diseño del trabajo. Onceava edición. Alfaomega.

Porter, Michael E, (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Mexico: Mac Graw Hill.

Porter, Michael E. (2009). Ventaja Competitiva, Creación Y Sostenimiento De Un Desempeño Superior. México: Grupo Editorial Patria.

Russell, J. Thomas: Lane, W. Ronald. (1994). Kleppner Publicidad. 12a. edición, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Stanton William J/ Etzel Michael J. / Walker Bruce J. (2007) Fundamentos de Marketing. Edición XIV. Marketing de productos. Guía de planificación para pequeñas empresas. Barcelona España: Ediciones Granica S.A

Wilensky, Alberto. (1987) Marketing estratégico. Edición tesis. Pagina Web.

**ANEXOS**

**Anexo 1.**  
**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Fuentes</b>
Cadena de valor.	Categorización en actividades primarias.	Abastecimiento o proveedores	Abierta.	Entrevista.	¿Con cuantos proveedores cuentan actualmente?	“El Castillo del Cacao”
			Si__No_	Entrevista.	¿Están satisfechos con la materia prima que le ofrecen los proveedores?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta	Entrevista.	¿Que estándares le exigen a sus proveedores para realizarles una compra?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta	Entrevista.	¿Los proveedores les llevan la materia prima o ustedes van a retirarla?	“El Castillo del Cacao”
		Logística Interna	Si_ No_	Entrevista.	¿Poseen bodega de almacenamiento de materia prima que cumpla con las medidas de seguridad e higiene?	“El Castillo del Cacao”
			Si_ No_	Entrevista.	¿Cuentan con un almacén de productos terminados?	“El Castillo del Cacao”

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
		Operaciones o producción	De 1 a 3_ De 4 a 6 _ De 7 a 10_	Entrevista.	¿Cuántos tipos de chocolates producen?	“El Castillo del Cacao”
			Si_ No_ En caso de si cual ____	Entrevista.	¿Procesan otro tipo de producto además de chocolate?	“El Castillo del Cacao”
			Si_ No_ En caso de si cual _	Entrevista.	¿Han considerado producir otro derivado del chocolate?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta.	Entrevista.	¿Que materia prima utilizan para elaborar sus productos?	“El Castillo del Cacao”
		Logística externa	Si_ No_	Entrevista.	¿Cuentan con vehículos propios para la distribución de los productos?	“El Castillo del Cacao”



Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Abierta.	Entrevista.	¿Cada cuanto hace pedidos a la fábrica de chocolates “El Castillo del Cacao”?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
			Excelente Buena Regular Mala	Entrevista.	¿Qué le parece la atención que le brindan respecto al levantado y entrega de pedidos?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
		Marketing y Ventas	Si_ No_	Entrevista.	¿Cuentan con un plan de marketing actualmente?	“El Castillo del Cacao”

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Abierta.	Entrevista.	¿Que tipo de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta.	Entrevista.	¿Quiénes son sus principales compradores de chocolates?	“El Castillo del Cacao”
			Si_ No_	Entrevista.	¿Cuentan con impulsores de sus productos en los puestos de ventas?	“El Castillo del Cacao”
			Al Contado _ A Crédito _ En Consignación _	Entrevista.	¿De que manera venden sus productos a los distribuidores?	“El Castillo del Cacao”

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Bueno_ Regular _Malo_	Entrevista.	¿Qué opina respecto al embalaje de este producto?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
			Muy demandado_ Demand a crecient e_ Poco demand ado _	Entrevista.	¿Qué tan demandados son los chocolates “El Castillo el Cacao” respecto a otras marcas?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Desde hace 1 mes_ Desde hace 6 meses_ Desde hace 1 año_ Desde hace 3 a 5 años _	Entrevista.	¿Desde cuando venden los chocolates “El Castillo del Cacao”?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
			Abierta.	Entrevista.	¿Qué marcas de chocolates es la que esta vendiendo mas?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
						La Buena Honda.
			Abierta.	Entrevista.	¿Qué factores cree que son los que afectan la rotación de los chocolates “El Castillo del Cacao” en su negocio?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
			Si____ No____ Por que.	Encuesta.	¿Le gusta consumir chocolates?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Snickers ____hers hers__Ki ss__Gall ito__ chocobo las____ bon o bom__ El Castillo del Cacao_ __ otros	Encuesta.	¿Qué marca de chocolates es su preferido?	Consumidores o posibles consumidores.
			Circo__ __bodeg a de cacao__ __choco lates__	Encuesta.	¿Cuándo escucha o lee la frase “El Castillo del cacao” en que piensa?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			_productos a base de cacao__ — Museo_ —			
			Amargo _Semi amargo_ _Dulce_	Encuesta.	¿Que tipo de chocolate es de su preferencia?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si____ No____	Encuesta.	¿Conoce usted acerca de los productos que ofrecen en la fábrica “El Castillo del Cacao”?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si____ No____	Encuesta.	¿Ha consumido productos de la fábrica de chocolates “El Castillo del cacao”?	Consumidores o posibles consumidores.
			Abierta.	Encuesta.	¿Qué sabores ha consumido?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Abierta.	Encuesta.	¿Que otro sabor le gustaría que le ofrecieran?	Consumidores o posibles consumidores.
			Diariamente____ _Semanalmente ____ Mensualmente__ ____ Mas____ _	Encuesta.	¿Con que frecuencia los compra?	Consumidores o posibles consumidores.
			Grande_ _Mediano_ o_ Pequeño_ o_	Encuesta.	¿En que presentación ha adquirido los chocolates?	Consumidores o posibles consumidores.



Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			Lleno mis expectativas__B ueno__ Regular ___malo —	Encuesta.	¿Como califica el producto?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si____ No____	Encuesta.	¿Le gustaría comprar estos chocolates?	Consumidores o posibles consumidores.
			Conocida__Muy conocida__Desc onocida —	Encuesta.	. ¿Como considera la marca “El Castillo del cacao”?	Consumidores o posibles consumidores.
			Barato_ — Caro__	Encuesta.	¿Cómo considera el precio que pago por el producto que consumió?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			_ Muy caro___ _			
			Si__No_ _	Encuesta.	¿Seguiría comprando estos chocolates si subieran de precio?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si__No_ _	Encuesta.	¿Seguiría comprando estos chocolates si bajarán de precio?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si__ No__	Encuesta.	¿Compraría estos chocolates si hubiera presentaciones más pequeñas y accesibles a su bolsillo?	Consumidores o posibles consumidores.
			Supermercados _Gasolineras___ Restaurantes___ Hoteles_ _En la	Encuesta.	¿Dónde ha comprado estos chocolates?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			fabrica_ - otros____ ____			
			Abierta.	Encuesta.	¿Donde más le gustaría que lo vendieran?	Consumidores o posibles consumidores.
			A la vista__ Difícil de encontrar__	Encuesta.	En los puntos de ventas de los chocolates “El Castillo del Cacao” estos están:	Consumidores o posibles consumidores.
			Si__No_ -	Encuesta.	¿Le gustaría que ofertaran promociones constantes?	Consumidores o posibles consumidores.
			rifas__ combos __Degu	Encuesta.	¿Qué tipo de promociones le gustaría que le ofrecieran?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			estaciones__Descuentos__ - productos complementarios__ otros__ -			
			Si____ No____	Encuesta.	¿Conoce alguna publicidad acerca de los chocolates "El Castillo del Cacao"?	Consumidores o posibles consumidores.
			Radio_ televisión_ Internet_ TVcable	Encuesta.	¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
			– periódicos_ revistas_			
			Mañana — Medio día__Ta rde_ Noche_ — Madruga da__	Encuesta.	¿En que momento del día está expuesto al medio de comunicación de su preferencia?	Consumidores o posibles consumidores.
			Si__ No__	Encuesta.	¿Acostumbra leer u observar las rotulaciones en la ciudad?	Consumidores o posibles consumidores.

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
		Servicio post venta.	Abierta.	Entrevista.	¿Qué responsabilidad tiene la empresa en caso que el producto salga dañado antes de la fecha de vencimientos? (P/E, empaque roto, chocolates quebrados, suaves, mal sabor.)	"El Castillo del Cacao"
				Entrevista.	¿Qué inconvenientes han surgido con este producto?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
	Categorización en actividades secundarias o de	Infraestructura de la organización	Abierta.	Entrevista.	¿Cuánto personal labora en esta empresa y cuales son las funciones de estos?	"El Castillo del Cacao."
			Si__ No.	Entrevista	¿Cuentan con un organigrama?	"El Castillo del Cacao"
			Externa —	Entrevista.	¿Cómo manejan la contabilidad?	"El Castillo del Cacao"

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
	apoyo.		Interna_ _			
		Dirección de recursos humanos	Si__ No__	Entrevista	¿Cuentan con un área de recursos humanos?	“El Castillo del Cacao”
			Calificada_ No calificada_ Ambas_	Entrevista.	¿Que tipo de mano de obra requieren para los procesos de producción?	“El Castillo del Cacao”
		Desarrollo de tecnología e investigación	Industrial__ Semi industrial__ Artesanal__	Entrevista.	¿Qué tecnología utilizan en la producción?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta.	Entrevista	¿Qué tecnología les gustaría tener en el futuro?	“El Castillo del Cacao”

Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
Valor agregado.	Competitividad.	Ventaja competitiva.	Abierta.	Entrevista.	¿Cual creen ustedes que es su ventaja frente a la competencia?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta.	Entrevista	¿Qué consideran ustedes que deberían mejorar en cuanto a toda la cadena?	“El Castillo del Cacao”
			Abierta.	Entrevista.	¿Qué sugerencias le da usted a la fábrica de chocolates para que mejoren el producto y servicio que le brindan?	Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
	Grado de integración.	Si__No_ _	Entrevista.	¿Tienen algún convenio con sus proveedores de materia prima para mantener la calidad?	“El Castillo del Cacao”	
	Valor agregado	Pagina Web Servicios adicionales	Abierta.	Entrevista.	¿De que manera cree usted que los siguientes elementos crean valor agregado al producto: pagina Web, servicios adicionales, tours, museo, satisfacción del cliente, ambiente,	“El Castillo del Cacao”, Matagalpa Tours, Restaurante La Vita E Bella, Armonía



Variables	Subvariables	Indicadores	Escala	Instrumento	Preguntas	Fuentes
		Tours			empaques?	Medicina Holística, Gasolinera Shell La Virgen, Supermercado La Matagalpa, Hostal La Buena Honda.
		Museo				
		Satisfacción del cliente				
		Ambiente				
		Empaque				

## Anexo 2.

### INSTRUMENTOS.

Entrevista a Robinson Blandón, contador de la fabrica de chocolates “El Castillo del cacao”.

Somos estudiante de quinto año de la carrera Administración de Empresas de la UNAN – FAREM Matagalpa, estamos realizando una investigación acerca de la cadena de valor en la fabrica de chocolates “El Castillo Del Cacao”, con el objetivo de obtener información para nuestra monografía y consideramos que usted nos puede proporcionar información valiosa.

1 ¿Con cuantos proveedores cuentan actualmente?\_\_\_\_\_

2 ¿Están satisfechos con la materia prima que le ofrecen los proveedores? Si\_\_\_ No\_\_\_

3 ¿Que estándares le exigen a sus proveedores para realizarles una compra?  
\_\_\_\_\_

4 ¿Los proveedores les llevan la materia prima o ustedes van a retirarla?\_\_\_\_\_

5 ¿Poseen bodega de almacenamiento de materia prima que cumpla con las medidas de seguridad e higiene? Si\_\_\_ No \_\_\_

6 ¿Cuentan con un almacén de productos terminados? Si\_\_\_ No\_\_\_

7 ¿Cuántos tipos de chocolates producen?

De 1 a 3\_\_\_ De 4 a 6 \_\_\_ De 7 a 10\_\_\_

8 ¿Procesan otro tipo de producto además de chocolate? Si \_No \_En caso de si cual \_

9 ¿Han considerado producir otro derivado del chocolate? Si\_ No\_ en caso de si cual\_\_

10 ¿Que materia prima utilizan para elaborar sus productos?\_\_\_\_\_

11 ¿Cuentan con vehículos propios para la distribución de los productos? Si\_\_\_ No\_\_\_

12¿Cuentan con un plan de marketing actualmente? Si\_ No\_

13 ¿Que tipo de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?\_\_\_\_\_

14 ¿Quiénes son sus principales compradores de chocolates?\_\_\_\_\_

15 ¿Cuentan con impulsores de sus productos en los puestos de ventas? Si\_ No\_

16 ¿De que manera venden sus productos a los distribuidores? Al Contado \_ A Crédito \_ En Consignación \_

17 ¿Qué responsabilidad tiene la empresa en caso que el producto salga dañado antes de la fecha de vencimientos? (P/E, empaque roto, chocolates quebrados, suaves, mal sabor.)\_\_\_\_\_

18 ¿Cuanto personal labora en esta empresa y cuales son las funciones de estos?\_\_\_\_\_

19 ¿Cuentan con un organigrama? Si\_ No\_

20 ¿Cómo manejan la contabilidad? Externa\_ Interna\_

21 ¿Cuentan con un área de recursos humanos? Si\_\_No\_\_

22 ¿Que tipo de mano de obra requieren para los procesos de producción? Calificada\_ No calificada\_ Ambas\_

23¿Qué tecnología utilizan en la producción? Industrial \_Semi industrial \_\_\_ Artesanal \_

24 ¿Que tecnología les gustaría tener en el futuro?\_\_\_\_\_

25 ¿Cual creen ustedes que es su ventaja frente a la competencia?\_\_\_\_\_

26 ¿Que consideran ustedes que deberían mejorar en cuanto a toda la cadena?\_\_\_\_\_

27 ¿Tienen algún convenio de sus proveedores de materia prima para mantener la calidad? Si\_\_ No\_\_.

28 ¿De que manera cree usted que los siguientes elementos crean valor agregado al producto: tours, pagina Web, Servicios adicionales, tours, museo, Satisfacción del cliente, ambiente, empaque?\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su tiempo.  
Fecha \_\_\_\_\_Entrevistador\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

FAREM – MATAGALPA.

Anexo3.

Entrevista a distribuidores del chocolates de “El Castillo del Cacao”.

Somos estudiante de quinto año de la carrera Administración de Empresas de la UNAN – FAREM Matagalpa, estamos realizando una investigación acerca de la cadena de valor en la fabrica de chocolates “Del Cacao”, con el objetivo de obtener información para nuestra monografía y consideramos que usted nos puede proporcionar información valiosa.

1. ¿Cada cuanto hace pedidos a la fabrica de chocolates “El Castillo del Cacao”?\_\_\_\_\_

2. ¿Qué le parece la atención que le brindan respecto al levantado y entrega de pedidos? Excelente \_ Buena \_ Regular \_ Mala \_

3. ¿Qué opina respecto al embalaje de este producto? Bueno\_ Regular\_ Malo\_

4. ¿Qué tan demandados son los chocolates “El Castillo del Cacao” respecto a otras marcas? Muy demandado\_ Demanda creciente \_Poco demandado \_

5. ¿Desde cuando venden los chocolates “El Castillo del Cacao”?

Desde hace 1 mes\_\_\_Desde hace 6 meses\_\_\_ Desde hace 1 año \_\_\_Desde hace 3 a 5 años \_\_\_

Muchas gracias por su tiempo.

6. ¿Qué marcas de chocolates es la que esta vendiendo mas? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué factores cree que son los que afectan la rotación de los chocolates “El Castillo del Cacao” en su negocio?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué inconvenientes han surgido con este producto?\_\_\_\_\_

9. ¿Que sugerencias le da usted a la fabrica de chocolates para que mejoren el producto y servicio que le brindan?\_\_\_\_\_

10. ¿De que manera cree usted que los siguientes elementos crean valor agregado al producto: tours, pagina Web, Servicios adicionales, tours, museo, Satisfacción del cliente, ambiente, empaque? \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_Entrevistador\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

FAREM – MATAGALPA.

Anexo 4.

Encuesta a los consumidores o posibles consumidores de los chocolates “El Castillo Del Cacao”.

Somos estudiante de quinto año de la carrera Administración de Empresas de la UNAN – FAREM Matagalpa, se esta realizando una investigación acerca de la cadena de valor en la fabrica de chocolates “El Castillo Del Cacao”, con el objetivo de obtener información para la monografía, se considero que usted puede proporcionar información valiosa.

Sexo M\_ F\_ Edad\_\_ Nacionalidad\_\_\_\_\_

1. ¿Le gusta consumir chocolates? Si\_  
No\_ Por que.\_

2. ¿Qué marca de chocolates es su preferido? Snickers\_ hershers\_ Kiss\_ Gallito\_ chocobolas\_ bon o bom\_ "El Castillo del Cacao"\_ otros\_\_\_\_\_

3. ¿Cuándo escucha o lee la frase “del cacao” en que piensa? Circo\_ bodega de cacao\_ chocolates\_ productos a base de cacao\_ Museo\_

4. ¿Que tipo de chocolate es de su preferencia? Amargo\_ Semi amargo\_ Dulce\_

5. ¿Conoce usted acerca de los productos que ofrecen en la fábrica “El castillo del cacao”? Si\_ No\_

6. ¿Ha consumido productos de la fábrica de chocolates “El Castillo del cacao”?

Si\_ No\_ ¿Qué sabores ha consumido?\_\_\_\_\_

7. ¿Que otro sabor le gustaría que le ofrecieran?\_\_\_\_\_

8. ¿Con que frecuencia los compra? Diariamente\_ Semanalmente\_ Mensualmente\_ Más\_

9. ¿En que presentación ha adquirido los chocolates? Grande\_\_Mediano\_ Pequeño\_

10. ¿Como califica el producto? Lleno mis expectativas\_ Bueno\_ Regular\_\_ malo\_\_

11. ¿Le gustaría comprar estos chocolates? Si\_ No\_

12. ¿Como considera la marca “El Castillo del cacao”?

Conocida\_ Muy conocida\_ Desconocida\_

13. ¿Como considera el precio que pago por el producto que consumió? Barato\_\_\_\_ Caro\_\_\_\_ Muy caro\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

FAREM – MATAGALPA.

14. ¿Seguiría comprando estos chocolates si subieran de precio? Si\_\_No\_\_

15. ¿Seguiría comprando estos chocolates si bajarán de precio? Si\_\_No\_\_

16. ¿Compraría estos chocolates si hubieran presentaciones mas pequeñas y accesibles a su bolsillo? Si\_\_ No\_\_

17. ¿Dónde ha comprado estos chocolates?

Supermercados\_\_Gasolineras\_\_Restauran  
tes\_\_Hoteles\_\_En la fabrica\_\_  
otros\_\_\_\_\_

18. ¿Donde más le gustaría que lo vendieran?\_\_\_\_\_

19. En los puntos de ventas de los chocolates “El castillo del cacao” estos están: A la vista\_\_ Difícil de encontrar\_\_

20. ¿Le gustaría que ofertaran promociones constantes? Si\_\_No\_\_

21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que le ofrecieran? rifas\_\_  
Muchas gracias por su tiempo.

Fecha \_\_\_\_\_

combos\_\_Degustaciones\_\_Descuentos\_\_  
productos complementarios\_\_ otros\_\_\_\_\_

22. ¿Conoce alguna publicidad acerca de los chocolates “El castillo del cacao”?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

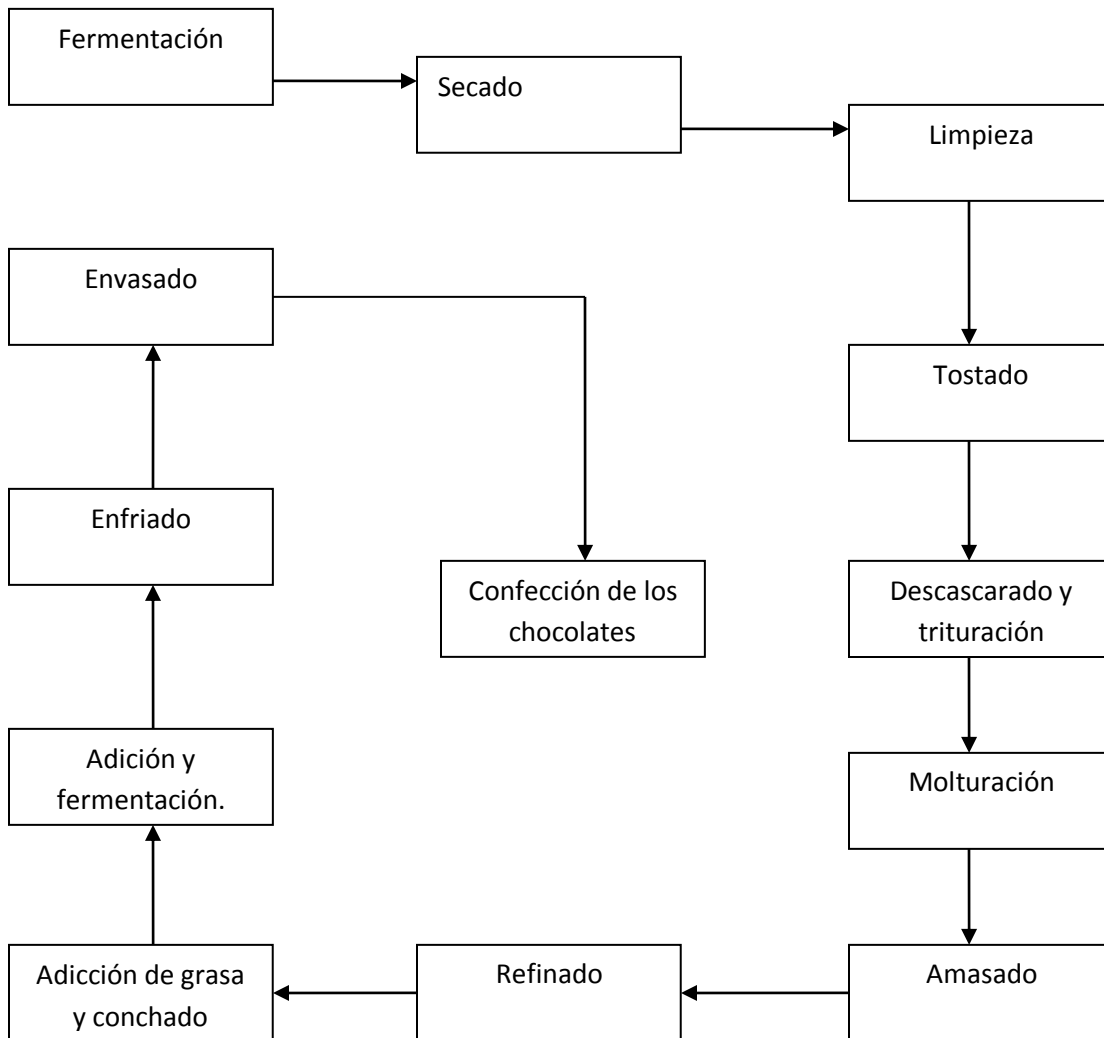
23. ¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia? Radio\_\_televisión\_\_  
Internet\_\_ TV cable\_\_ periódicos\_\_  
revistas\_\_

24. ¿En que momento del día está expuesto al medio de comunicación de su preferencia? Mañana\_\_ Medio día\_\_Tarde\_ Noche\_\_ Madrugada\_\_

25. ¿Acostumbra leer u observar las rotulaciones en la ciudad? Si\_\_ No\_\_

Entrevistador\_\_\_\_\_

Anexo 5 FLUJO DE PROCESO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

FAREM – MATAGALPA.

Anexo 6

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATES “EL CASTILLO DEL CACAO”

