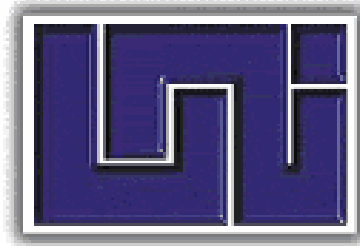


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**



**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TEMA:

**Estrategias de marketing para la comercialización de leche de soya
liquida en Casa Nutrem**


❖ **Elaborado por:**

Br. María de los Ángeles Alfaro Rodríguez.	Carné 98 – 19128-8
Br. Yader Antonio Almendárez García.	Carné 99 - 11286 - 4
Br. Denis Eduardo Hernández García.	Carné 2000 - 10015

❖ **Tutor:**

Msc. Roberto José Aguilera López.

Managua, 13 de febrero de 2006.





INTRODUCCION

A medida que pasa el tiempo y las organizaciones se enfrentan a retos mayores, se hace necesario desarrollar estrategias que marquen la diferencia competitiva para competir en un mercado globalizado donde las exigencias de los clientes son mayores debido al alto número de empresas competidoras que están preocupadas por obtener una posición en el mercado y ubicarse estratégicamente en la mente del consumidor.

Casa Nutrem está ubicada en la ciudad de Managua, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la soya, en este estudio vamos a tratar una serie de elementos que en su conjunto nos permitirán desarrollar estrategias que estén encaminadas a solucionar el problema de Casa Nutrem, el cual lo hemos definido de la siguiente manera: “**Bajo nivel de ventas del producto de leche de soya líquida**”.

Para poder dar solución al problema hemos desarrollado el presente estudio que contiene información de índole interna y externa, necesaria para diseñar alternativas de acción que den respuesta positiva a la solución del problema previamente planteado.

En el contenido capitular de este estudio se realizará un análisis Interno y Externo de la microempresa Casa Nutrem con el fin de conocer las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en el que trabaja la microempresa antes mencionada, posterior a este análisis pasaremos a realizar un diagnóstico de la mercadotecnia actual de Casa Nutrem obteniendo de esta manera el ambiente de marketing en el cual trabaja la microempresa.

Una vez elaborado el diagnostico, estaremos preparados con la suficiente información para proceder al siguiente paso, que se considera la parte más importante e interesante de este estudio, hablamos específicamente del diseño de



las estrategias de mercadotecnia que darán paso a la creación de programas de acción para la microempresa.

Como último elemento a desarrollar nos queda la evaluación y análisis de viabilidad de las estrategias diseñadas y recomendadas y de esta manera generar alternativas confiables soportadas financieramente para la oportuna toma de decisiones, garantizando la efectividad y consistencia de las mismas para lograr la solución del problema determinado.



JUSTIFICACIÓN

Los cambios que se dan en los mercados exigen estrategias de marketing, para poder superar esos cambios, Casa Nutrem requiere de una evolución estratégica con enfoque sistémico para lograr posicionamiento y fortalecimiento en las ventas dentro del municipio de Managua de manera competitiva, por tanto se deben de establecer estrategias de mercadotecnia para la comercialización de los productos que la microempresa oferta y salir del bajo nivel de ventas e ingresos explicada con anterioridad.

Con la realización de este estudio se logrará presentar las disyuntivas adecuadas que le permitirán a **Casa Nutrem** entrar con más ímpetu al mercado de su línea de productos húmedos, en este caso específico nos referimos a la leche de soya líquida.

Casa Nutrem necesita un estudio que le de una dirección y control en la mezcla de marketing y en la comercialización, en el mercado en el cual se mueve, que facilite a la fuerza de venta robustecer su nivel de eficiencia y eficacia en cuanto a hacer llegar el producto al consumidor final, obteniendo posicionamiento en un segmento de mercado definido a fin de incrementar el nivel de ventas y hacer a la microempresa auto sostenible.

El estudio creará un precedente en el diseño de un plan que sirva como criterio para el funcionamiento efectivo de la comercialización. Un estudio que muestre el camino que hay que seguir para tener niveles de ventas deseados de manera que la microempresa pueda ser auto sostenible financieramente enmarcada en un proceso de mercadotecnia estratégica.

Entre otros elementos importantes se podrá visualizar el ambiente de mercadotecnia en el cual se mueve la empresa, facilitar la toma de decisiones y crear un cambio en la cultura de trabajo, de forma que se aplique la mercadotecnia como instrumento efectivo de la comercialización de la leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem.



Es importante señalar que no solamente la microempresa percibirá el beneficio de un estudio como este ya que la población misma siendo un elemento importante para el éxito del estudio, tendrá a su alcance mayor variedad de productos sanos, nutritivos y enriquecedor para la salud del cuerpo humano.

Un actor importante para la producción de la leche de soya líquida son los proveedores del grano de frijol, quienes percibirán un beneficio porque con el fortalecimiento de los canales de comercialización se pretende ampliarse en el mercado y cubrir en su totalidad el municipio de Managua, esto exigirá una mayor producción y por consiguiente un mayor consumo del grano de soya que se produce en Nicaragua, beneficiando de manera directa a los productores y proveedores nacionales de este producto el cual representa la materia prima de Casa Nutrem, esto debido a que la microempresa con la que estamos trabajando consume el frijol de soya nacional.



RESUMEN DEL TEMA

El presente estudio se realizó en Managua en el año 2005. El eje fundamental de la investigación lo constituye el desarrollo de estrategias de mercadotecnia, para la comercialización de leche de soya líquida de la empresa Casa Nutrem en la ciudad de Managua, dentro de un marco de investigación descriptiva.

La metodología con que se desarrollo el diagnostico fue a través de la herramienta FODA, mediante la cual se valoro tanto la situación externa como las situación interna de Casa Nutrem, y así poder diseñar la estrategias optimas que deben darle una dirección a la empresa.

Las estrategias planteadas para el desarrollo empresarial hacen referencia al crecimiento, el cual no solo debe ser hacia dentro de la empresa, sino que también hacia fuera de la misma, de forma que la cuota de mercado aumente en el periodo establecido. Las estrategias seleccionadas tienen como base la investigación de mercados que describe los gustos, preferencias y expectativas de los clientes, tanto de distribuidores como consumidores cautivos y potenciales del producto.

Casa Nutrem debe enfocarse en la ampliación de la gama de productos, diferenciación de la calidad del producto, desarrollar la mezcla de comunicación así como los canales de distribución.

El valor actual neto con la implementación de las actividades de cada estrategia es de C\$ 286,857.32, el cual refleja seguridad en la inversión. La tasa interna de retorno es de 23.92 puntos porcentuales, reafirmando la rentabilidad anual en la inversión realizada con una tasa de descuento de 12.5 puntos porcentuales.



OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar estrategias de marketing para la comercialización de leche de soya líquida de CASA NUTREM en el periodo comprendido del 2006 – 2010.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis interno y externo para la microempresa Casa Nutrem.
2. Hacer un diagnóstico de la mercadotecnia actual de Casa Nutrem, obteniendo el ambiente de marketing establecido por la microempresa.
3. Diseñar estrategias de mercadotecnia que ayuden a la creación de programas de acción.
4. Elaborar el presupuesto de las estrategias a implementar.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACION	3
RESUMEN DEL TEMA	5
OBJETIVOS	6

CAPITULO I: ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

1.1	Análisis de los Factores Externos	09
1.1.1	Entorno económico	09
1.1.2	Entorno legal	10
1.1.3	Entorno tecnológico	13
1.1.4	Entorno sociocultural	14
1.1.5	Clientes	15
1.1.6	Proveedores	16
1.1.7	Competencia	17
1.2	Análisis de los Factores Internos	21
1.2.1	La empresa	21
1.2.2	Mezcla de mercadotecnia	22
1.2.3	La Producción	28
1.2.4	Organización y Gerencia	33

CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO

2.1	Instrumento de medición	37
2.2	Universo o Población	38
2.3	Muestreo	38
2.4	Análisis cuantitativo y cualitativo de la mezcla de mercadotecnia	40
2.4.1	Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los distribuidores de leche de soya líquida, referente a la calidad del producto.	41
2.4.2	Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los clientes finales de leche de soya líquida marca Nutrem, referente a la calidad del producto.	44

2.4.3	Análisis de los resultados de la encuesta realizada a consumidores en general de leche de soya.	46
2.4.4	Resultados de la encuesta referente a la calidad del servicio brindada por Casa Nutrem a los distribuidores.	48
2.5	Segmentación de mercado	51

CAPITULO III: PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

3.1	Análisis del ciclo de vida del producto	56
3.2	Análisis FODA	57
3.3	Evaluación de los factores externos	59
3.4	Evaluación de los factores internos	61
3.5	Matriz del perfil competitivo	63
3.6	Matriz FODA	65
3.7	Estrategias resultantes de la evaluación de matrices	66
3.8	Definición de estrategias resultantes	67
3.9	Matriz de impacto cruzado	68
3.10	Análisis de estrategias a implementar	71
3.11	Plan de acción general	74
3.11.1	Establecimiento de las prioridades de la empresa	75
3.11.2	Definición de tareas por actividad	77
3.11.3	Cronograma de actividades	82

CAPITULO IV: PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

4.1	Estimación de los Ingresos	84
4.2	Costos de producción	86
4.3	Costos de administración	88
4.4	Costos de venta	89
4.4.1	Sueldos de venta	89
4.4.2	Costos de publicidad	90
4.4.3	Gastos por participación en ferias	92
4.5	Inversiones	93
4.5.1	Equipo rodante	93

4.5.2	Fachada y pintura	94
4.6	Flujo neto de efectivo	94
4.7	Valor presente neto	95
4.8	Tasa interna de retorno	96
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	101



Capítulo I: Análisis de los factores externos e internos.

Presenta información detallada sobre los factores externos e internos que influyen de manera positiva y negativa en el escenario de comercialización y operación de la empresa.



Capítulo I: Análisis de los Factores Externos e Internos

Toda empresa posee un sistema de comercialización donde se encuentran interactuando factores tanto externos como internos, los cuales le ofrecen ciertas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, el sistema para Casa Nutrem se ilustra en la figura 1-1.

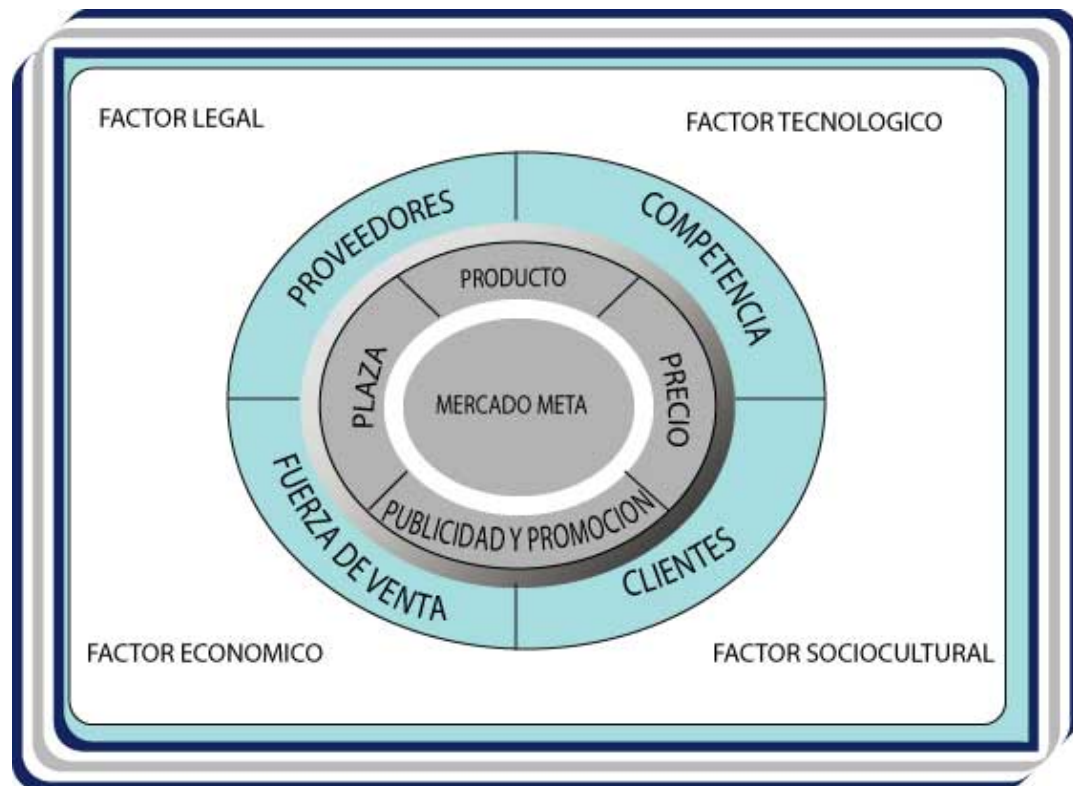


Figura 1-1 Sistema de Casa Nutrem



1.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

1.1.1 Entorno económico

Un factor importante a tomarse en cuenta en las economías de las empresas de productos lácteos en Nicaragua son los tratados de libre comercio con diversos países que presentan mejores precios y una amplia demanda.

La industria Láctea nicaragüense enfrenta uno de los mayores retos ante el tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA por sus siglas en inglés), las microempresas del país, como Casa Nutrem tendrán que demostrar que los productos son producidos bajo las normas sanitarias del más alto control de calidad, garantizando la salud de miles de consumidores. El CAFTA permitirá la introducción al mercado de nuevas marcas de leche de soya, así como también podría ingresar a Nicaragua un grano de soya compuesto químicamente en laboratorios (transgénicos) contrario a los granos 100 % orgánicos que Casa Nutrem utiliza para su producción, esto implica para la empresa trabajar bajo planificación de administración y mercadotecnia para poder aprovechar las oportunidades que brinda este tipo de tratado.

En este tratado de libre comercio los productos concentrados en proteínas como son derivados de la soya identificados por el sistema arancelario centroamericano (SAC) con el código 2106100000, establece el 5% de impuesto por lo que se conoce como Derechos Arancelarios de Importación (DAI) a Estados Unidos de Norte América y los países centroamericanos con tasa 0% como se ha trabajado en años anteriores.

Lo anterior indica que el tratado de libre comercio conocido como CAFTA no afectará negativamente a la empresa, puesto que el ambiente económico respecto a este producto no tendrá variaciones respecto a los años anteriores,



sin embargo presenta algunas amenazas que se deben contrarrestar con las fuerzas de la empresa y oportunidades del entorno.

Otro factor económico que afecta a Casa Nutrem y que se debe considerar en el análisis es el problema nacional de los aumentos de los costos energéticos causados por el alza en los precios internacionales del petróleo. Una empresa como Casa Nutrem que hace uso diario de la energía eléctrica recibe un impacto negativo directo, porque con la subida de los costo de la energía y los racionamientos que hace la empresa distribuidora dejan como resultado inconveniente en el área operativa de la empresa, ya que se tiene que recurrir a trabajar en tiempos fuera de horario para poder cumplir con los pedidos de los clientes, Además de que los gastos operativos en que incurre la empresa por el combustible que utiliza para distribuir su producto se ha incrementado en los últimos tres meses en un 75% debido a los mismos problemas energéticos, y los costos por energía eléctrica en un 18%, situación que afecta directamente los márgenes de ganancia y los precios de la leche de soya que ofrece Casa Nutrem.

En la parte financiera y técnica se cuenta con el apoyo incondicional de la cooperación Internacional (PLENTY INTERNACIONAL bajo el programa CASFI (Iniciativa de seguridad para alimentos en Centroamérica), ACT (Alianza global de iglesias y agencias de ayuda humanitaria)).

1.1.2 Entorno legal

La ley de pasteurización, esta en vigencia en los países del área con excepción de Honduras y Nicaragua, por lo que el MINSA, realiza inspecciones periódicas de las plantas procesadoras, con el objetivo de verificar si están cumpliendo con las medidas establecidas, entre las cuales destacan:



- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Sistema de higienización y limpieza
- Sistema de Inspección equivalente

Tanto por razones de salud como por evitar la competencia desleal, se han elaborados normativas tendiente a establecer los requisitos mínimos a cumplir por las empresas dedicadas a la producción y comercialización de leche y productos lácteos, así como la obligatoriedad de la pasteurización de la leche para todos los que se dedican a producir y comercializar lácteos. Es por ello que Casa Nutrem posee todo en forma en cuanto al registro sanitario de sus productos y licencias sanitarias de operación.

1.1.2.1 Control sanitario¹

Las medidas sanitarias de operación establecidas por el MINSA que deben cumplir las empresas productoras de productos lácteos son las que mencionamos a continuación:

- a. La planta procesadora de los derivados lácteos debe contar con Licencia Sanitaria actualizada y/o permiso sanitario de funcionamiento que avale las condiciones de higiene del local y los manipuladores acorde a las disposiciones sanitarias del Ministerio de Salud.
- b. Las plantas procesadoras de los derivados lácteos, deben tener Registro Sanitario de todos los productos que elaboran y poner el número de este en las etiquetas o rotulaciones de dichos productos.
- c. La transportación de la leche, como de los productos terminados, se debe realizar en vehículos limpios destinados específicamente para esta actividad.
- d. No usar en la leche sustancias químicas prohibidas, tales como: formalina, agua oxigenada, u otras, ya que atenta contra la salud de la población.

¹ Comisión Nacional de Normalización Técnica y Calidad, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
Estrategias de Mercadotecnia para la Comercialización de Leche de Poya Líquida en Casa Nutrem.



- e. Para determinar la calidad sanitaria de la leche antes del proceso, se debe efectuar: prueba de acidez, prueba de alcohol, prueba de formalina, prueba de mastitis, determinación de densidad y PH.
- f. Toda industria procesadora de productos lácteos deberá garantizar la pasteurización de la leche y sus derivados.
- g. Se deberá mantener vigilancia por parte del MINSA sobre las condiciones de procesamiento de las procesadoras y efectuar muestreos periódicos de los productos terminados para conocer la calidad sanitaria de los productos.
- h. Toda industria procesadora de productos lácteos tendrá la responsabilidad de garantizar los controles de calidad de todos los productos que elabora.

1.1.2.2 Impuesto de valor agregado

Un aspecto legal a considerar es la aprobación de la Ley de equidad fiscal que rige todas las actividades económicas del país, publicada en la Gaceta² No. 82, del 06 de mayo del 2003, la cual recauda a nivel nacional como Impuesto sobre la Renta (IR), impuesto de valor agregado (IVA) e impuesto selectivo de consumo (ISC).

Con respecto al Impuesto de valor agregado (IVA) en el Arto. 37, tasas. El IVA se liquidara aplicando a los valores determinados, conforme las disposiciones de la presente ley (ley de equidad fiscal), la tasa del 15 por ciento, salvo en los casos de las exportaciones que se establece la tasa cero por ciento. La tasa cero por ciento permite la acreditación o devolución del IVA trasladado por los insumos, materias primas, bienes intermedios y de capital utilizados en la producción de los bienes exportados.

En el artículo 52 de la ley de equidad fiscal, enajenaciones exentas, numeral cuatro (04) nos dice que la enajenación del grano de soya no esta sujeta al pago

² La Gaceta : diario oficial de la Nación de Nicaragua



del IVA y en las reformas del 2004 incluyeron exenciones del IVA a las bebidas a base de leche³.

En el caso de la comercialización leche de soya no se le graba IVA a la leche natural, afirmación que hace se referencia en el documento de actualización de la base legal en cuanto a la legislación del Impuesto al Valor Agregado –IVA – la leche líquida e íntegra esta exenta de pagar este tipo de impuestos, la leche de sabor no esta exenta del IVA.

1.1.3 Entorno tecnológico

Hoy en día uno de los elementos de las ventajas competitivas entre las empresas es la tecnología, la cual permite agregar oportunidades, a fin de reinserirse en un mercado cada vez más creciente y exigente.

El nivel tecnológico que predomina en la industria transformadora de la leche es:

- ✓ Artesanal
- ✓ Semiartesanal
- ✓ Industrial

En Casa Nutrem se esta tratando de avanzar en el campo de la tecnología pasando de trabajar de un proceso artesanal a uno semiartesanal. Actualmente se cuenta con la siguiente maquinaria: un molino eléctrico, dos marmitas pasteurizadoras, un calentador de agua, una prensa hidráulica, tres bombas de succión e inyección, un intercambiador de placas, un tanque enfriador, dos cuarto frío.

Con respecto a la automatización de la información, hasta hace unos días atrás no se contaba con un sistema de información que les permitiera desarrollar sus

³ Dirección General de Ingresos (DGI)



actividades operativas de una forma más segura y confiable, es por ello que se diseñó e implementó un sistema automatizado para administrar los inventarios y la contabilidad de la microempresa, el cual reduce las demoras de tiempos en las actividades diarias.

1.1.4 Entorno sociocultural

En Nicaragua al igual que los demás países de la región la leche de soya líquida ha sido un producto con poca popularidad en el mercado, pero hoy en día esta situación está cambiando.

En los países sub desarrollados ha crecido la preocupación por balancear la dieta con el nivel de salud, como consecuencia de esto ha aumentado el consumo y participación de productos sanos y nutrientes en nuestro país, que se ha convertido en una necesidad debido a los costos que se incurren en medicinas por no haber tenido una dieta saludable, entre estos productos se encuentra la leche de soya⁴, lo que ha creado oportunidades de mercado en esta dirección de producción.

Hoy en día no solo Casa Nutrem comercializa leche de soya, además, existen empresas nacionales (ver sección 1.1.7) y productos importados, que tratan de aprovechar tal oportunidad.

Los productos de soya se han diversificado en diferentes presentaciones⁵ y sabores⁶, nuevas empresas están produciendo e importando leche de soya, tratando de aprovechar oportunidades de mercado y debido a que está cambiando la percepción de los consumidores en cuanto a este producto.

⁴Soyanoticias, www.ag.uiuc.edu

⁵ Botella de plástico, bolsa de plástico.

⁶ Natural, vainilla, frambuesa, chocolate, banano, cacao y fresa.



En la comercialización de leche de soya el grupo de referencia que consideramos influyente en la compra del producto es la familia, como principal agente de transmisión de ideales, costumbres, tradiciones y tendencias de consumo. Esto es debido a que en la conducta del consumidor la decisión de compra se ve influenciada por ideales, valores, percepciones y preferencias que se adquieren a través de un proceso de socialización que comienza desde el núcleo familiar, en el caso de la compra de un producto como la leche de soya este elemento se acentúa aún más.

1.1.5 Clientes

En la actualidad los consumidores se enfrentan a una variedad muy vasta de productos, marcas, precios y proveedores de donde elegir, esto les permite diferenciar y estimar que oferta les retribuye mayor valor y es ahí donde radica su decisión de compra.

El cliente busca satisfacer una necesidad o un anhelo, es por ello que toda empresa debe procurar que sus clientes estén muy satisfechos, proporcionando productos con alto nivel de calidad, trabajando sobre una filosofía que se centre en el cliente y la mercadotecnia.

Actualmente en Casa Nutrem existen dos tipos de clientes, representados por los clientes distribuidores y el consumidor final.

Entre los clientes distribuidores están: pulperías, misceláneas, gimnasios, tiendas naturistas, kioscos de universidades, supermercados, lugares donde el grupo de referencia tiene mayor presencia. El consumidor final adquiere el producto por medio de los clientes distribuidores y/o en el mostrador ubicado en la empresa misma.

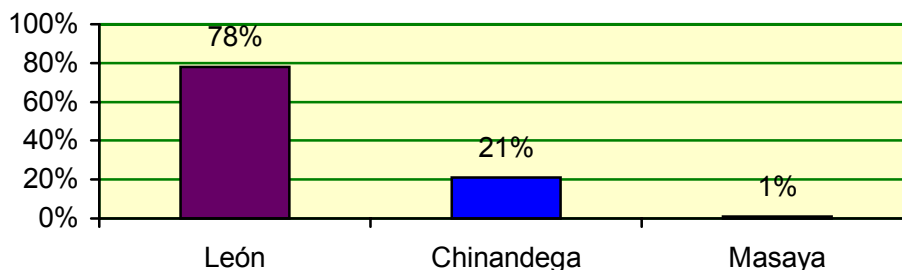


1.1.6 Proveedores

La producción de soya mostró en el ciclo agrícola 2004/2005 un repunte en el área sembrada y la producción, alentados por los precios internacionales de estos bienes y por las buenas perspectivas de la demanda mundial⁷.

Resultados preliminares del ciclo agrícola 2004/2005 indican, que se cosecharon 5.3 miles de manzanas de soya, obteniéndose un rendimiento promedio de 32.60 quintales por manzana, para una producción de 172.8 miles de quintales.

En el gráfico 1-1 se muestran los principales proveedores de frijol de soya en el país.



Fuente: Dirección de estadísticas del MAGFOR datos de las delegaciones departamentales

Gráfico 1-1 Principales proveedores de frijol de soya.

Actualmente Casa Nutrem compra su materia prima a dos proveedores del departamento de León, la cual le consume el 1% de la producción total del grano de soya que producen sus proveedores, realizando un pedido trimestral de 150 quintales; El precio del quintal de soya que paga Casa Nutrem a sus proveedores

⁷ Fuente : Informe anual 2004, Banco Central de Nicaragua (BCN).



es C\$ 200.00 córdobas de contado y C\$ 260.00 córdobas al crédito aun plazo de treinta días.

El proveedor del plástico (empaquete del producto) lo constituye Plásticos Modernos S.A. El proveedor de saborizantes es una fábrica de saborizantes llamada Productos Doña Tina ubicada en la ciudad de Managua y se compran otros insumos⁸ en una distribuidora del Mayoreo conocida como Distribuidora Martha Ramírez

1.1.7 Competencia

Las principales competidores para Casa Nutrem en el mercado de la comercialización de la leche de soya son:

- ✓ La empresa Café Soluble
- ✓ La Microempresa Pro Soya

Otros distribuidores de leche de soya en polvo pero con poca participación en el mercado, son: Cetebedi S.A y Bioland.

Investigando la competencia conocemos que Casa Nutrem se encuentra en desventaja en relación a Café Soluble puesto que es una empresa que tiene presencia a nivel nacional, en un inicio se dedicaba únicamente a la manufactura, comercialización y exportación de café instantáneo, ha sido líder de productos de café en el mercado de Nicaragua por más de cuatro décadas.

A partir de 1990 inició un proceso de diversificación en sus productos y mercados, en la actualidad concentra el giro de su negocio en tres actividades fundamentales: 1. Producción de café instantáneo, molido y otras bebidas en polvo para el mercado centroamericano; 2. Comercialización de café instantáneo en Centro América y Estados Unidos para marcas privadas; 3. Distribución de

⁸ clavos de olor, canela, etc.



café, leche de soya, cereales, además de otros productos de consumo masivo en el mercado nicaragüense.

En la rama de la tecnología Café Soluble esta mucho más actualizada que Casa Nutrem, ya que sus procesos operativos comerciales están automatizados; la compañía puede ahora realizar previsiones de forma eficaz, digitalizar los pedidos, analizar las tendencias de ventas, gestionar los ciclos de venta y comunicarse con sus representantes de ventas sin importar su ubicación.

La leche de soya que Café Soluble distribuye se vende bajo la marca de Delisoya, consta de dos sabores como son: sabor natural y chocolate, en la siguiente tabla se muestran las diferentes presentaciones y precios que oferta Café Soluble:

TABLA 1-1		Café Soluble		
SABOR	MARCA	EMBASE	CONTENIDO	P.M. (C\$)
Natural	Delisoya	Bolsa	128 gr	12.20
Natural	Delisoya	Bolsa	400 gr	37.50
Chocolate	Delisoya	Bolsa	160 gr	12.35
Chocolate	Delisoya	Bolsa	400 gr	34.00

Fuente: Elaboración propia
PM : Precios de mercado

Las principales ventas de DeliSoya están representadas en un 40 % por las distribuidoras mayoristas, 30 % de las ventas en los supermercados y comisariatos y el restante 30% en las pulperías de la municipalidad.



En lo referente a la publicidad la empresa Café Soluble hace una fuerte presencia en los medios televisivos, periódicos, radios, y rótulos, además participa frecuentemente en ferias y eventos relacionados al comercio.

Otra empresa importante a considerar es Pro Soya que es una pequeña empresa familiar que desarrolla su proceso de producción de una forma semiartesanal.

Pro Soya ofrece en su línea de productos leche de soya líquida una variedad de sabores, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Fresa
- ✓ Vainilla
- ✓ Frambuesa
- ✓ Banano
- ✓ Cacao
- ✓ Natural

El producto se comercializa en una botella plástica de ½ litro, la venden a un precio de C\$ 5.50 a sus centros distribuidores y el sabor cacao a C\$ 6.00 córdobas. En los establecimientos se puede comprar a C\$ 7.00 córdobas la botella.

Pro soya entrega sus productos en una moto que la manipula el vendedor, este se encarga de levantar los pedidos, vender y entregar.

Actualmente ellos producen 200 litros diarios lo que equivale a 400 botellas de ½ litro. Cuentan con aproximadamente 80 clientes y sus ventas la realizan al crédito al margen de uno o dos días de plazo, principalmente trabajan de contado.

En la tabla 1-2 se detalla sus principales clientes y la cuota de ventas que representa cada uno de ellos para la empresa Pro soya, un dato importante a mencionar es que esta empresa no tiene presencia en las pulperías y supermercados de Managua.



TABLA 1-2

Distribución porcentual de las ventas de Pro Soya año 2005.

Producto	Establecimientos	%
Leche de soya líquida	Universidades	25
	Centros Naturistas	20
	Gimnasios	15
	Escuelas de Danza	10
	Mini superes	10
	Comisariatos	10
	Hospitales	10
Total		100

Esta empresa ha entregado rótulos para que los coloquen las universidades, gimnasios, escuelas de danza y comisariatos. También entregaron brochures y afiches con información de la empresa y sus productos en las calles o lugares de distribución, la publicidad en radio la contrataron por un periodo aproximado de dos meses.

A pesar de que existen varias empresas que comercializan leche de soya líquida en el municipio de Managua, existen pocas variantes en la presentación del producto en el mercado de lácteos.



1.2 FACTORES INTERNOS

1.2.1 La empresa

Casa Nutrem nace como un proyecto de SOYNICA, convirtiéndose en una empresa con larga trayectoria en el mercado con aproximadamente 10 años de experiencia en el ramo de la comercialización de productos a base de soya y extracto foliar.

Desde su origen Casa Nutrem y SOYNICA han sido dos entidades diferentes pero estrechamente relacionadas, hasta tal grado que las consumidores no saben diferenciar una de la otra, el hecho se agrava ya que el logo de Casa Nutrem refleja el nombre de SOYNICA (ver figura 1-2), situación que provoca confusión en la identidad de la empresa.



Figura 1-2 Logo Casa Nutrem

A continuación describimos la misión y visión de Casa Nutrem.

Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la elaboración y comercialización de productos a base de soya y extracto foliar, proporcionando a nuestros clientes alimentos alternativos con alto valor nutritivo, contribuyendo al consumo de alimentos sanos que ayuden al desarrollo de la calidad de vida de nuestros consumidores.



Misión

Elaborar y comercializar productos sanos a base de soya y extracto foliar, 100 % natural, con excelente sabor y diversidad, a bajo costo, con servicio de entrega rápido y eficiente, con un equipo humano dispuesto a contribuir, satisfacer y beneficiar las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

1.2.2 Mezcla de mercadotecnia

1.2.2.1 Producto

La leche de soya es un extracto acuoso de sólidos y agua del frijol de soya entero⁹, es un producto saludable para el cuerpo humano con mayores bondades que la de la leche de ganado vacuno, desde el punto de vista nutricional es equivalente a las proteínas del huevo, la leche y la carne además es libre en colesterol y lactosa lo cual es importante para las personas que cuidan de su salud.

Producto básico: Leche de soya.

Producto Agregado

Casa Nutrem ofrece una gran variedad de sabores los cuales se mencionan a continuación: Sabor natural, sabor frambuesa, sabor vainilla y sabor chocolate,

La leche de soya puede ser incorporada fácilmente a la dieta. La genisteína, daidzeína y gliciteína son las principales isoflavonas de la soya y se les atribuye beneficios para la salud tales como:

- Reducir el colesterol
- Aumentar la densidad ósea
- Mantener la salud de la próstata.

⁹ Fuente : Definición dada por SOYFOODS ASSOCIATION OF NORTH AMERICA (ASA)
Estrategias de Mercadotecnia para la Comercialización de Leche de Soya Líquida en Casa Nutrem.



- Disminuir el riesgo de varios tipos de cáncer, etcétera.

Producto Final

La leche de soya se vende bajo la marca de Nutrem y se distribuye en bolsas de polietileno de medio (1/2) litro con un diseño como se muestra en el anexo 1,

La composición química del producto se describe en la tabla 1-3.

TABLA 1-3		Composición química del producto
Casa Nutrem		
Producto	Componente	%
Leche de soya líquida	Cenizas	6
	Vitaminas y minerales	6
	Humedad	8
	Carbohidratos	16
	Grasas	19
	Proteínas	40
	Fibra cruda	5
Total		100

La leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem es un producto que tiene un alto nivel de aceptación por parte de los consumidores finales, permitiendo una acelerada rotación de los inventarios.



1.2.2.2 Precio

Los consumidores actualmente requieren de productos alimenticios que posean gran cantidad de valores nutritivos (confiable), precios accesibles, diversidad de productos (sabores, presentaciones, color) y con una excelente presentación.

Actualmente el precio al que se vende la leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem es de 4.75 córdobas para los minoristas y el precio de mercado está en un rango de 5 a 6 córdobas para el consumidor.

En relación al precio ofrecido por la competencia, el precio del producto (leche de soya líquida en su presentación de ½ litro) que ofrece Casa Nutrem se encuentra un 27 % por debajo del precio de mercado de la competencia, (para el mismo tipo de producto y presentación).

La empresa trabaja con un sistema de crédito únicamente con los supermercados, e instituciones, a un plazo de pago de 8 días calendario, los minoristas deben cancelar la factura al momento de entregárseles el producto.

Históricamente la empresa no había establecido planes de descuentos a sus clientes, aunque desde marzo del 2005 se están dando descuentos del 5% a las compras ejecutadas en las instalaciones de la empresa.

1.2.2.3 Plaza

Casa Nutrem está ubicada en la ciudad de Managua, en el distrito 04, del Puente Larreynaga, 6 cuadras abajo, 1 cuadra al sur, 10 vrs arriba (Ver anexo 2), la cual le da cierta ventaja debido a la cercanía de las actuales rutas establecidas.



No obstante, surge un inconveniente en relación a la distribución del producto, la capacidad de cobertura es limitada en cuanto a los medios de transporte, solo cuentan con dos unidades para distribuir los productos.

Estas unidades de transporte tienen trazadas dos rutas diferentes para ofertar y entregar los productos, teniendo prioridad los supermercados y tiendas naturistas, por la demanda que estos establecimientos requieren. Los recorridos de las rutas son Managua arriba y Managua abajo, en un mapa de Managua se dividió por la mitad siendo la línea divisoria imaginaria desde Petronic de carretera norte pasando por Tiscapa, rotonda Rubén Darío, rotonda Centroamérica, rotonda Santo domingo (Ver anexo 2).

El proceso de comercialización de productos en Casa Nutrem se da en dos canales de distribución: el primer canal (Ver figura 1-4) utiliza comercios minoristas para hacer llegar el producto al mercado meta.



Figura 1-4 Canal de Distribución Indirecto

El segundo canal descrito en la figura 1-5, es de la empresa al consumidor final, este proceso se lleva a cabo cuando el consumidor final llega a las instalaciones de la empresa a comprar el producto para consumo propio y sin fines de comercialización.



Figura 1-5 Canal de Distribución Indirecto



Los puntos de ventas están distribuidos de la siguiente manera:

1. Los supermercados: Comisariatos y supermercados (La Unión y La Colonia),
2. Mayoristas: tiendas naturistas, distribuidoras,
3. Instituciones: hospitales, restaurantes, organizaciones no gubernamentales
4. Colegios: universidades (UNI – RUSB, UNI-RUPAP, UNAN – Central, UNAN – RUCFA), colegios, gimnasios,
5. Minoristas: pulperías de los diferentes puntos del municipio de Managua
6. Mostrador: Venta de piso Casa Nutrem.

1.2.2.4 Fuerza de venta

Casa Nutrem cuenta con tres vendedores, dos de ellos se encargan de distribuir los productos por todo el municipio de Managua en los camiones repartidores y una impulsadora la cual debe tomar los pedidos con dos días de anticipación en los supermercados y comisariatos, también realiza ocasionalmente degustaciones en los lugares antes mencionados.

El proceso de venta en el canal Minorista, se realiza cuando los vendedores gestionan el pedido de los productos en los diferentes establecimientos o los clientes llaman para hacer sus pedidos por teléfono o correo electrónico. Una vez recibido el pedido se produce el producto y se le hace llegar a la entidad que realizó el pedido mediante un agente vendedor (ver acápite 1.2.4.1.), entregado en tiempo y forma. Luego la entidad que adquirió el producto pone al mismo a disposición del consumidor final.

Otra forma de vender el producto es cuando los consumidores finales llegan a la empresa a comprar el producto, puesto que la empresa ha destinado para este proceso mostradores y ha asignado a un vendedor llamado vendedor de mostrador.



1.2.2.5 Publicidad

La actual gerencia de la empresa esta conciente que la comunicación de parte de la empresa hacia el cliente ha sido casi nula, aún siendo un factor clave para el éxito de la misma.

La leche de soya liquida que ofrece Casa Nutrem aunque es un producto que se le puede explotar de manera amplia por su benéfico consumo para el cuerpo humano, no tiene reconocimiento en el mercado, debido a que la publicidad que ha realizado la empresa ha sido muy pobre. Desde 1995 que se hicieron rótulos para los establecimientos de ventas, no se ha hecho publicidad de manera visual, para la efectiva comercialización del producto.

También en años anteriores se había estado trabajando en anuncios radiales esporádicamente, pero se descontinuaron al afirmar la empresa que no recibieron beneficio alguno de este medio de comunicación.

1.2.2.6 Promoción

Actualmente Casa Nutrem no cuenta con ningún tipo de promociones debido a que es una empresa que esta comenzando su crecimiento en el mercado.

Debemos enfatizar que aunque la empresa no cuenta con promociones de tipo gráficas y tangibles, siendo el precio la ventaja competitiva que reemplaza las promociones por el momento.



1.2.3 La producción

Los operarios que laboran en el área de producción húmeda son seis (6), cinco en el proceso de elaboración y uno en control de calidad. Cada trabajador usa la siguiente vestimenta para el proceso de producción:

- ✓ gabacha
- ✓ botas de hule
- ✓ tapa boca
- ✓ guantes
- ✓ gorro protector para la cabeza

1.2.3.1 Proceso productivo

El proceso de producción de leche de soya se da por producciones, termino usado en la empresa refiriéndose a la preparación de 22 libras de fríjol de soya. En el día se realizan entre 12 y 14 producciones y cada producción tiene un rendimiento de 76 litros.

La elaboración de una producción de leche de soya se desarrolla mediante el siguiente proceso:

1. El bodeguero un día antes pesa la soya que se va a utilizar al día siguiente y deposita de 10 a 11 libras de fríjol de soya en cubetas de 5 galones, las que se encuentran en el área de producción, en promedio se llenan 22 cubetas.
2. El celador, a las 12:00 de la noche aproximadamente, le agrega agua hasta el borde superior a cada cubeta donde está depositada la soya.



3. La soya queda en remojo en las cubetas durante 6 horas. Este remojo puede variar dependiendo de las orientaciones del jefe de producción.
4. Después de las 6 horas de remojo, esta soya se lava y se pasa al molino. Este molino tiene la capacidad de molienda de 15 libras cada 5 minutos, pero se procesan en promedio de 10 a 11 libras: estas 10 libras son las que se encuentran en cada cubeta.

Durante la molienda se le esta agregando agua caliente, proveniente de un tanque calentador, para que la masa no salga muy sólida.

5. La soya molida es depositada en cubetas de 5 galones nuevamente, luego es transportada a las marmitas.
6. Una vez que la soya molida esta preparada se procesa (20 libras) en cada una de las 2 marmitas, las cuales tienen una capacidad para procesar 80 litros cada una. Se le agrega agua hasta completar su capacidad que son aproximadamente 65 litros de agua para su calentamiento durante 20 minutos a 120 °C. El rendimiento promedio por marmita es de 76 litros.
7. Una vez cocida la soya cae a un recipiente y esta es absorbida por una bomba para trasladarla a una prensa hidráulica.
8. La función de la Prensa Hidráulica es separar los sólidos de los líquidos; los sólidos quedan en la prensa hidráulica y el líquido pasa a un recipiente, esta actividad dura entre 9 y 10 minutos.



Posteriormente los sólidos (pallana) se depositan en un recipiente, para descongestionar la prensa hidráulica. Con esta pallana (okara de soya) se elaboran otros productos húmedos¹⁰.

9. El líquido (leche de soya natural) es extraído por una bomba y recirculada por un intercambiador de placas (preenfriado), en el cual circula agua natural (proveniente de un tanque de agua), para bajarle la temperatura hasta llevarla a temperatura ambiente, este proceso se da durante 15 a 20 minutos.

El agua caliente es depositada en un recipiente y enviada al exterior del cuarto de producción mediante un canal.

10. Después de 15 a 20 minutos, la leche de soya natural, pasa a un tanque de enfriamiento de 1,000 litros de capacidad, que la lleva a una temperatura de 3 grados centígrados.
11. Una vez la leche de soya natural a 3° centígrados, pasa a un recipiente para su preparación de sabor o bien a llenado.

La leche de soya natural no tiene ninguna preparación adicional, la leche de sabor si, estos sabores pueden ser de chocolate, vainilla o frambuesa. En esta preparación se adicionan los componentes y se batan con una pala de madera.

12. Después que la leche ha sido saborizada se procede al empaque del producto, el cual se hace de forma manual en bolsas plásticas.

El proceso de empaque de dos producciones (152 lts), tiene una duración de media hora. Estas bolsas han sido preparadas marcándole la fecha de

¹⁰ Tofu, pasta para sándwich, chorizo, entre otros.



producción y la fecha de vencimiento. Una vez empacado el producto, este pasa a una tina que contiene agua con hielo, para mantener la temperatura.

13. Cuando todo el lote esta lleno se pasa a unas cajillas y se introduce al cuarto frío, el cual mantiene el producto final a temperaturas por debajo de los 3 °C.

En la distribución física de la planta se ilustra todo el proceso de producción de leche de soya líquida (Ver anexo 3).

Los sabores que se preparan en mayores cantidades son frambuesa y vainilla, los cuales se hacen de acuerdo a solicitud de la gerencia; en menor cantidad se elabora la leche con sabor chocolate y la leche natural solamente por pedido. En el cuarto frío existe siempre un inventario de reserva entre 500 y 700 lts.

El proceso de producción comienza con la verificación de los equipos de trabajo y la maquinaria, se busca como cerciorarse que estos cumplan con las medidas higiénicas sanitarias.

La demora en el proceso de producción se da en el remojo de la materia prima, por otro lado las inspecciones se dan durante todo el proceso de producción, así como la higiene en el personal de producción. Se detallan dos momentos en la producción, uno al finalizar la cocción (ver tabla 1-4) en donde se toma una muestra (medir el ph, los sólidos) y otro al saborizar la leche natural.



Cursograma Analítico		Operario/ Material / Equipo						
Diagrama Num: 1 Hoja Num: 1		Resumen						
Objeto: Leche de soya liquida	Actividad	Símbolo	Actual	Propuesta	Economía			
Actividad: Proceso de Producción de leche de soya	Operación		13					
Método: Actual / Propuesto	Transporte		7					
Lugar: Área de producción	Espera		1					
Operario(s): 5	Operación - inspección		0					
	Inspección		2					
	Almacén		1					
Compuesto por: Autores	Distancia							
Aprobado por: Ing Hypatia Contrera.	Tiempo (min)		653.6					
Fecha: 01/11/2005	Costo Mano de Obra							
	Material		\$ 1000 / mes					
	Total							
Descripción	Distancia	Tiempo minutos	Símbolo					Observaciones
			○	⇨	D	□	◻	
Pesar materia prima (fríjol de soya) en cubetas.		60	●					
Traslado del almacén a zona de remojo.		2		●				
Remojo de la materia prima		15	●					
Reposo de la materia prima.		360			●			
Lavar fríjol de soya.		10	●					
Moler fríjol de soya.		15	●					
Traslado de molienda a marmitas		1		●				
Cocción de soya molida.		20	●					
Inspección		5			●			
Traslado de cocción a prensa hidráulica.		2		●				
Prensado de leche de soya natural.		10	●					
Depositar la okara de soya en recipiente.		2	●					
Traslado de okara de soya a un lugar aparte		0.3		●				
Preenfriar leche de soya natural		15	●					
Traslado de leche natural desde el preenfriador al enfriador.		4		●				
Enfriar leche de soya natural.		60	●					
Traslado del enfriador aun recipiente para saborizar.		7		●				
Saborizar leche de soya natural		10	●					
Inspección		0.3			●			
Empacar el producto		15	●					
Sellar el empaque		15	●					



Pasar de tina de empaque a recipiente de producto terminado.		5							
Traslado del producto terminado al cuarto frío.		10							
Almacenar producto final.		10							
Total		653.6	13	7	1	2		1	

Tabla 1-4. Cursograma analítico basado en el material de Casa Nutrem.



1.2.4. Organización y gerencia

La estructura organizativa de Casa Nutren esta compuesta de una junta directiva de la cual depende la gerencia general, a su vez de esta gerencia dependen un jefe de planta, un encargado de control de calidad, tres vendedores, una impulsadota y el personal de contabilidad compuesto por un contador, una cajera y un encargado de bodega.

El presente diagrama muestra la estructura organizacional actual de la empresa.

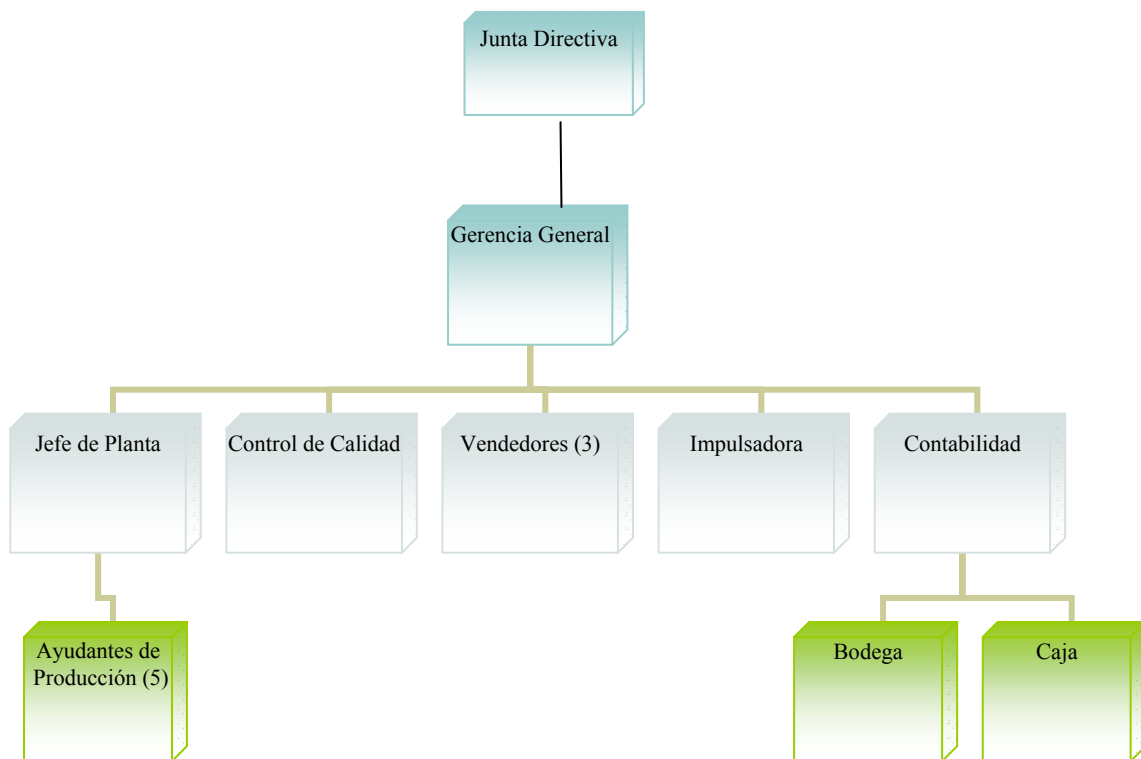


Figura 1-8 Organigrama de Casa Nutrem

La gerencia general es la encargada de velar por el cumplimiento de todas las funciones operativas de la empresa, principalmente la de comercialización de los



productos, funciones que corresponderían al departamento de ventas si este existiese.

1.2.4.1 Recursos humanos

El personal que labora en la empresa es altamente calificado si consideramos los puestos de la gerencia general y la contabilidad, pese a esto el departamento de producción continuamente había estado rotando su personal, puesto que para este trabajo no se contrataba personal calificado y la remuneración por sus servicios era considerablemente baja, hasta hace unos 8 meses se ha logrado detener esta deserción de personal.

En el caso de los vendedores son personas con aproximadamente 4 años de experiencia en la venta de productos a base de soya lo cual consideramos muy positivo para la empresa.

En la actualidad Casa Nutrem cuenta con un personal de vasta experiencia en el que hacer diario, pues permite cumplir con los requerimientos y los volúmenes de producción establecidos por la Gerencia, y además esto permite el ahorro de recursos a través de la generación de pocos desperdicios.

1.2.4.2 La capacitación

El esfuerzo por mejorar la eficiencia en los procesos productivos ha llevado a la empresa a invertir en la capacitación del personal de producción en temas referentes al manejo de los químicos, los equipos y calidad de los productos.

Sabemos que los vendedores no han recibido ningún tipo de capacitación, ni el personal de oficina, puesto que la gerencia no ha establecido entre sus prioridades a corto plazo la capacitación de estos empleados.



1.2.4.3. Remuneración del personal de ventas y producción

Cada vendedor recibe un salario básico mensual de C\$ 1,700.00 córdobas, a esto se le suma una comisión por ventas según el cumplimiento de metas en valor monetario, la cual definimos a continuación:

- Si el vendedor vende una cantidad mayor o igual a los C\$ 30,000.00 córdobas de ventas al crédito recibe una comisión del 1% sobre ventas.
- Si el vendedor vende una cantidad mayor o igual a los C\$ 20,000.00 córdobas al contado, se le asigna una comisión del 3% sobre ventas.

El personal de producción recibe un salario básico mensual de C\$1,700.00 córdobas cada operario.

El personal de ventas y producción reciben adicionalmente los beneficios sociales constituidos por el Inss laboral, treceavo mes y vacaciones.



Capítulo II: Investigación de mercado.

Diseño sistemático, recolección , análisis, presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de la situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.



Capítulo II: Investigación de Mercado

Los ejecutivos de mercadotecnia suelen realizar estudios formales de investigación de problemas y oportunidades específicos, pueden requerir de una investigación de mercado para una prueba producto-preferencia¹².

El objetivo que perseguimos al realizar esta investigación es conocer los gustos, preferencias y opinión de los consumidores de leche de soya líquida en relación al producto, precios, canales de distribución, medios de publicidad, promoción y marca de consumo.

Para lograr una mejor comunicación con los clientes, desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan la necesidad de los consumidores, mejorar los procesos y buscar oportunidades de participación mercantil, las empresas del siglo XXI tendrán que desarrollar estrategias especialmente influidas por la investigación de mercados.

En esta investigación es importante determinar el nivel de satisfacción de los distribuidores y clientes finales de la leche de soya líquida, así como su opinión acerca de los productos existentes en el mercado.

2.1. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Al definir los instrumentos de medición apropiados para obtener información importante para este estudio, fue necesario realizar un análisis minucioso sobre las características de cada uno de los tipos de instrumentos de recopilación de datos. En este estudio utilizaremos las encuestas, las entrevistas personales y observación directa como fuentes de datos primarios, y entre las fuentes de

¹² Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Person Educación, Octava Edición, México 1996, Capítulo 5 página 130.



datos secundarios nos auxiliaremos de documentos de la empresa y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Las encuestas tienen como objetivo determinar las preferencias de los clientes hacia determinadas marcas, cualidades del producto (leche de soya líquida), niveles de consumo y principalmente determinar la satisfacción de los consumidores de la leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de determinar la oferta existente, las características del local y los distintos tipos de productos que ofrecen las principales empresas productoras y comercializadoras de leche de soya líquida y que tienen su campo de acción en el Municipio de Managua.

2.2. UNIVERSO O POBLACION

Para realizar este estudio se determinó que nuestra población bajo estudio es el municipio de Managua.

La población correspondiente al municipio de Managua estimada por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC) del año 2005 representa un total de 1, 015, 067 personas.

Para poder evaluar a toda la población objetivo se realizará un muestreo que represente a la misma y a partir de esa porción del universo obtener resultados confiables.

2.3. MUESTREO

Uno de los elementos más importantes que determinan la confiabilidad de la información a recopilar es el tamaño de la muestra, los investigadores de mercado por lo regular sacan conclusiones acerca de grandes grupos de



consumidores mediante el estudio de una muestra pequeña de la población total de consumidores.

La importancia del muestreo en este estudio radica en conocer a cuantos clientes se tendría que encuestar para obtener una porción representativa del universo.

Para realizar el muestreo se deben contestar las siguientes preguntas:

¿A quién se encuestará?, ¿A cuántas personas se deberá entrevistar?, ¿Cómo se debe escoger la muestra?¹³

En este estudio se utilizó una muestra aleatoria simple, donde todos y cada uno de los integrantes de la población del municipio de Managua tienen una probabilidad conocida de quedar incluidos dentro de la muestra¹⁴.

Tomando en consideración que se realizarán tres tipos de encuestas se debe determinar la cantidad de ejemplares que se deben lanzar para cada tipo de encuesta. A continuación presentamos la forma de calcular la cantidad de personas a encuestar dependiendo de la encuesta a realizar:

- En relación a la encuesta que se realizó a los distribuidores de leche de soya líquida marca Nutrem, hemos seleccionado una muestra de 56 distribuidores de un total de 80, esto porque la cantidad antes mencionada es suficiente y representativa para obtener datos importantes que aporten información confiable para desarrollar este estudio.
- Para el caso de la encuesta que se realizó a los consumidores de leche de soya en general, hemos seleccionado una muestra de 384,

¹³ Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler, Octava edición, pág. 137.

¹⁴ Fundamentos de Marketing, Philip Kotler & Gary Armstrong, Sexta edición, pág. 169 - 172



representativa del conjunto universo o poblacional, para obtener estimaciones relevantes en la realización del estudio (ver anexo 4).

- En el caso de la cantidad de encuestas lanzadas a los clientes finales de leche de soya líquida marca Nutrem, se seleccionó una muestra de 164 personas (ver anexo 5).

2.4. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza, publicidad y promoción) nos auxiliamos de fuentes de datos primarios, los cuales detallamos a continuación:

- Encuesta realizada a los distribuidores de leche de soya líquida bajo la marca Nutrem para determinar la calidad del producto.
- Encuesta realizada a los clientes finales de leche de soya líquida marca Nutrem para determinar la calidad del producto.
- Encuesta realizada a los consumidores en general de leche de soya.

También utilizamos como fuentes de datos secundarios una encuesta realizada por Casa Nutrem a sus distribuidores para evaluar la calidad del servicio, brindado por la empresa en el año 2004.



2.4.1. Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los distribuidores de leche de soya líquida, referente a la calidad del producto (Ver anexo 6).

2.4.1.1. Producto

Los sabores de leche de soya líquida que más se venden según los distribuidores son la leche de vainilla con un 51.8% seguido de la leche de frambuesa con un 48.2%.

La presentación de preferencia para los consumidores del producto leche de soya líquida de Casa Nutrem es la bolsa plástica con un 63% de preferencia, el 16% preferiría que se ofreciera el producto en botella plástica y un 21% prefiere la caja de cartón.

Al preguntárseles a los clientes que nuevo tamaño preferirían como nueva presentación, el 48% dijo que la presentación de $\frac{1}{4}$ de litro o de taza como popularmente se le conoce. La preferencia de este tipo de presentación se le atribuye a su reducido precio, el cual es más accesible para las personas de escasos recursos o para niños que a lo sumo toman una tasa de leche; un 20% dijo que le gustaría la presentación de 1 litro y un 32% señaló que la presentación actual de $\frac{1}{2}$ litro esta bien y que esa prefiere.

La leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem es un producto que no necesita cambiársele ninguna propiedad para mejorar su sabor, este resultado se ve reflejado en la encuesta, ya que el 71% de los distribuidores opinó a favor del sabor actual.

Por otro lado, al preguntárseles por un nuevo sabor que les gustaría se ofreciera, el 46% de los distribuidores opinó que les gustaría la leche de soya líquida con sabor a banano.



El nivel de calidad para la leche de soya líquida evaluado de manera explicativa en el nivel de servicio, muestra que los clientes están más que satisfechos con aspectos como:

- Origen natural del producto
- Contenido nutritivo
- Higiene del producto
- Presentación
- Sabor

En los niveles de insatisfacción en el lado negativo se encuentran aquellos aspectos como: La disponibilidad del producto, según los clientes porque la falta de visita por parte de los vendedores los hace pasar más tiempo sin producto que ofrecer a los consumidores finales, seguido de la poca durabilidad del producto. Ver información en el gráfico 2-1.

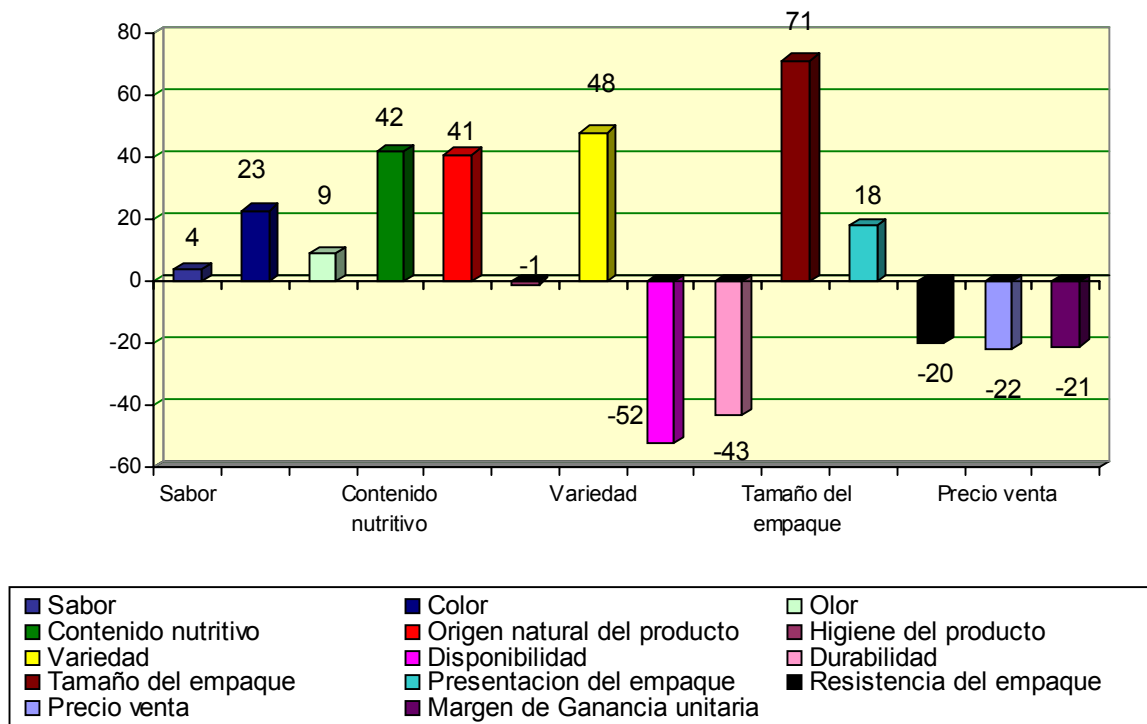


Gráfico 2-1 Nivel de calidad del producto por clientes distribuidores



El nivel de calidad evaluado, muestra puntos favorables y desfavorables para los aspectos de venta evaluados, cantidades altas positivas demuestran que los clientes reciben aun más de lo que esperaban en determinado punto, o sea, sus necesidades están más que satisfechas. Mientras cantidades altas negativas demuestran insatisfacción, pues reciben menos de lo que esperaban en el aspecto evaluado. Cantidades cercanas a cero o iguales a cero quieren decir que se satisface la necesidad, pero solo en la cantidad suficiente, lo que significa que no se le proporciona ningún valor agregado al producto que sobrepase las expectativas de los clientes.

2.4.1.2. Precio

Actualmente el precio del producto leche de soya líquida en su presentación de ½ litro que ofrece Casa Nutrem es el precio más bajo que se ofrece en el mercado para este tipo de bien y presentación, sin embargo, los distribuidores se sienten insatisfechos con este precio ya que su margen de ganancia unitario es muy reducido.

2.4.1.3. Plaza

Según opinión de los distribuidores uno de los principales problemas de insatisfacción apuntan al hecho de que existen dificultades con la disponibilidad del producto, es decir, no siempre hay lo que ellos piden o lo que necesitan, provocando disgustos e insatisfacción en los consumidores finales ya que no encuentran el producto en los puntos de venta.

2.4.1.4. Publicidad y Promoción

Actualmente Casa Nutrem destina un presupuesto muy limitado para efectos de promoción y publicidad, situación que ha provocado que uno de los principales



problemas de insatisfacción por parte de los distribuidores sea el no recibir ningún tipo de publicidad para la leche que distribuyen, los clientes se quejan por no obtener por parte de Casa Nutrem publicidad impresa, situación que afecta la movilidad del producto y la popularidad de este.

En cuanto a las promociones, los distribuidores lo calificaron con un nivel de satisfacción negativa ya que Casa Nutrem no tiene una política firme para promocionar sus productos y fue hasta este año que comenzó a ofrecer algunos descuentos del 5% a los distribuidores por la compra de sus productos.

2.4.2. Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los clientes finales de leche de soya líquida marca “Nutrem”, referente a la calidad del producto (Ver anexo 7).

2.4.2.1. Producto

Los sabores de leche de soya líquida que más le gusta al consumidor final son: La leche con sabor a vainilla con un 37% y la de sabor a frambuesa con un 33%, el restante 30% está distribuido en la leche con sabor a chocolate y natural.

La presentación de preferencia para los consumidores finales del producto leche de soya líquida de Casa Nutrem es la bolsa plástica con un 45% de preferencia, el 30% preferiría que se ofreciera el producto en botella plástica y un 25% prefiere la caja de cartón.

La leche de soya líquida que ofrece Casa Nutrem es un producto que no necesita cambiársele ninguna propiedad para mejorar su sabor, este resultado se ve reflejado en la encuesta, ya que el 55% opinó a favor del sabor actual, en relación al restante 45% opinaron que si debería cambiársele alguna propiedad, las cuales detallamos a continuación:



- El 21% de los consumidores considera que la leche de soya debería ser más espesa.
- Un 15% considera que debería tener más azúcar.
- Un 5% dice que debería agregársele más saborizante, y
- Un 3% considera que debería tener menos saborizante.

Por otro lado al preguntárseles por un nuevo sabor que les gustaría se ofreciera, el 54% opinó que les gustaría la leche de soya líquida con sabor a banano.

Si se introdujera en las presentaciones de Casa Nutrem un nuevo tamaño, el 33% optó por $\frac{1}{4}$ de litro, el 22% mencionó 1 litro y el 45% dijo no preferir ninguno pues el tamaño actual de $\frac{1}{2}$ litro está bien.

2.4.2.2. Precio

El precio de venta unitario que tiene el producto leche de soya líquida ofrecido por Casa Nutrem es el más bajo que se puede encontrar en los establecimientos de ventas, para la presentación de $\frac{1}{2}$ litro; siendo este un factor importante para los clientes finales ya que ellos se sienten satisfechos con el precio de la leche que en la mayoría de los puntos de venta anda por los C\$ 5.5 córdobas el $\frac{1}{2}$ litro.

2.4.2.3. Plaza

En relación a la cantidad de puestos de distribución de leche de soya líquida, estos satisfacen al 49% de los consumidores finales, mientras un 51% no están satisfechos y creen que deberían de haber más puestos de venta, estos clientes desconocen qué establecimientos cercanos a sus hogares o lugares de trabajo, distribuyen leche de soya de Casa Nutrem, debido a que no hay ninguna publicidad que lo anuncie, además alegan que los centros de distribución no están distribuidos de manera equitativa por toda Managua, sino que se concentran en algunos sectores, y muchos de ellos dicen que tienen que acudir



hasta las instalaciones de Casa Nutrem desde muy lejos para hacer sus compras del producto.

2.4.3. Análisis de los resultados de la encuesta realizada a consumidores en general de leche de soya (Ver anexo 8).

2.4.3.1. Producto

El producto leche de soya es un bien que posee muchas características nutritivas, sin embargo el 33% de la población encuestada no conoce estos atributos y el 67% si sabe de ellos.

El 80% de la población encuestada consumen con alguna frecuencia leche de soya, el restante 20% no la consumen por las siguientes razones:

- El 50% de los encuestados que no consumen el producto señalaron que se debe a que no la venden.
- El 29% afirmó que no la consumen porque compran otro tipo de leche, y
- Un 21% marcó que las razones por las que no consume este producto es simplemente porque no les gusta.

Entre las principales razones por las cuales los encuestados consumen leche de soya son:

- Las propiedades nutritivas del producto con un 58%,
- Un 15% marcó que la consumen por que les gusta.
- Un 8% la consumen por que los precios son bajos, y
- Un 19% marcó que la consume por otras razones especificando en la mayoría de los casos que es por costumbre.



2.4.3.2. Precio

Se determinó que el 87% de la población encuestada considera que los precios del producto son accesibles, un 11% los considera altos y solamente el 2% los considera bajos

2.4.3.3. Plaza

En relación a la frecuencia de compra, del 80% de encuestados que consumen el producto, el 62% marcó que la consume diario, el 20% semanal, un 11% la consumen quincenalmente y un 7% mensual. La mayoría de las personas encuestadas, que la consume diario (62%) compran el producto a minoristas para consumo instantáneo, permitiendo entrever que es importante llevar el bien a los lugares más concurridos por los clientes.

Según los resultados de la encuesta los lugares que presentan mayor concurrencia de compra del producto son las universidades con un 47% y las pulperías con un 30%.

Por otro lado, conociendo que Casa Nutrem no tiene presencia en los barrios específicamente en pulperías, nos indica el resultado de dicha encuesta que una de las razones por las cuales el consumidor compra más el producto ofertado por Deli Soya es porque esta empresa si tiene presencia en ambos lugares en este caso el 45% de los encuestados señalaron que prefieren consumir el producto leche de soya que ofrece Deli Soya, siendo este el principal competidor de Casa Nutrem.

2.4.3.4. Publicidad y promoción

Hablando específicamente de la publicidad de la leche de soya, el 56% de los encuestados no han conocido ningún tipo de publicidad para este tipo de



producto por ninguna de las empresas dedicadas a comercializarlo, en contraposición con un 44% que si han tenido conocimiento de publicidad para este producto. De las personas que si han visto publicidad, señalaron que ha sido de parte de la empresa Café Soluble para su marca Deli Soya, la cual encabeza con un 58% de la publicidad que ha llegado a los pobladores del municipio de Managua y un 29% señalaron que la publicidad ha sido de parte de Casa Nutrem.

En relación a las promociones brindadas por las empresas el 87% de los encuestados señaló que no han recibido ningún tipo de promoción de parte de la marca que comercializa leche de soya y a la cual se le consume el producto.

2.4.4. Resultados de la encuesta referente a la calidad del servicio brindado por Casa Nutrem a los distribuidores (Ver anexo 9)

2.4.4.1. Situación del servicio

El servicio que ofrece Casa Nutrem es un aspecto importante para evaluar, ya que este representa en gran parte el valor agregado no monetario que le pueda generar la microempresa a sus distribuidores y clientes finales, es por ello que hemos evaluado el servicio en relación a la capacidad que ha tenido Casa Nutrem para satisfacer a sus distribuidores.

Entre los niveles de satisfacción en los cuales el cliente esta más que satisfecho están (ver gráfico 2-2):

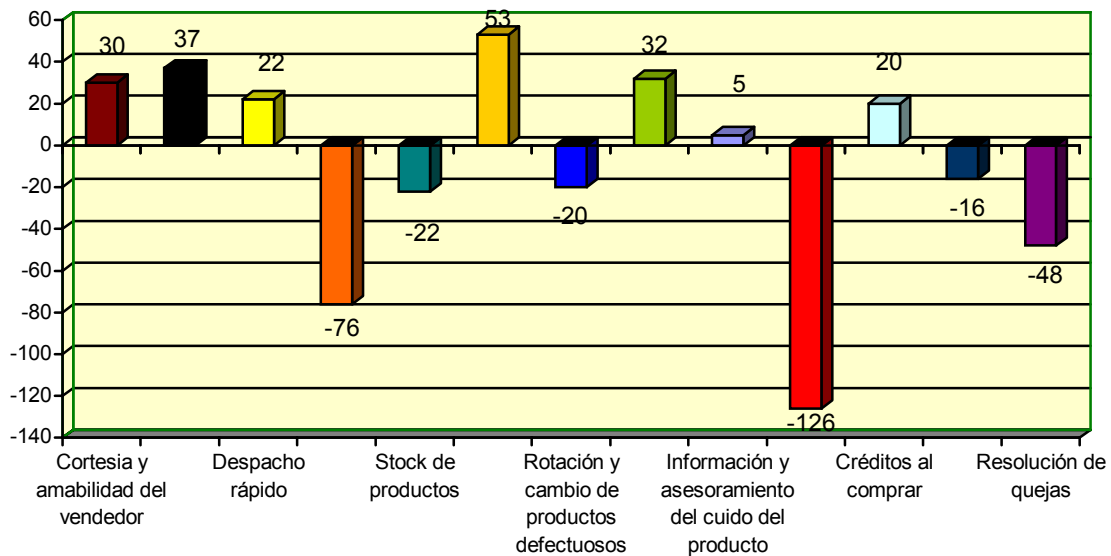
- El arreglo de los productos en los mostradores
- La presentación del vendedor
- La cortesía y amabilidad del vendedor
- El despacho rápido
- Los créditos al comprar, y



- El asesoramiento en el uso de los productos

Entre los aspectos del servicio que sobresalen por su nivel de calidad negativa (ver gráfico 2-2) esta el hecho de que no se brinda ningún tipo de material publicitario por parte de la empresa; por otro lado un aspecto no satisfactorio para los distribuidores radica en el hecho de que no existe cumplimiento con la fecha de abastecimiento, puesto que los clientes recalcan que no se les visita con regularidad para abastecerlos del producto. Otro aspecto negativo es la resolución de quejas debido a que los clientes dicen que no se les resuelve de la manera más pronta posible, y que la razón de estas quejas se repite constantemente, aparentemente sin buscársele una solución por parte de Casa Nutrem. El stock de productos recibió una calificación negativa, ya que los distribuidores protestan porque muchas veces no se les deja la cantidad que ellos pidieron o que si en el momento del abastecimiento quieren más, el vendedor se niega a dejarles más producto.

La rotación y cambio de productos defectuosos recibió una calificación negativa por parte de los clientes distribuidores, según ellos porque los vendedores no cambian en su totalidad el producto, o, solo lo hacen de manera parcial, asumiendo el cliente a veces la totalidad del monto de los productos dañados.



■ Cortesía y amabilidad del vendedor	■ Presentación del vendedor
■ Despacho rápido	■ Cumplimiento con la fecha de abastecimiento
■ Stock de productos	■ Arreglo de los productos en los mostradores
■ Rotación y cambio de productos defectuosos	■ Asesoramiento del uso de los productos
■ Información y asesoramiento del cuidado del producto	■ Material publicitario
■ Créditos al comprar	■ Promociones
■ Resolución de quejas	

Gráfico 2-2 Calidad del servicio brindado por Casa Nutrem

Por otro lado, nos interesa saber que nuevo servicio podría ofrecer Casa Nutrem a los distribuidores, esto con el fin de fortalecer el nivel de calidad en la comercialización de sus productos, es por ello que al preguntarles a los distribuidores que nuevo servicio de venta les gustaría que se ofreciera, el 54% opinó que pedidos por teléfono al vendedor estaría bien, 16% dijo que le gustaría pedidos por teléfono a Casa Nutrem, y el 30% no respondió por no saber.

En relación a la hora de abastecimiento, para el 56% de los clientes es necesaria una hora específica de abastecimiento y un 44% restante no lo necesita. De los 56% que necesitan una hora específica de abastecimiento, el 91% de estos prefiere que se les abastezca antes de las doce meridiano, esta preferencia es particularmente necesaria para clientes como Supermercados, que tienen la política de recibir mercadería percedera por las mañanas, y para



cafetines universitarios, en donde los estudiantes buscan el producto por las mañanas para desayunar, el restante 9% se ubica en un horario de 1:00 pm – 3:00 pm.

Al preguntársele a los distribuidores si han tenido necesidad de llamar o acudir personalmente a Casa Nutrem para hacer un pedido o reclamo, el 67% de los clientes si ha tenido esta necesidad, contra un 33% que dice no haberla tenido.

Del 67% de distribuidores que si han tenido necesidad de llamar o acudir personalmente a Casa Nutrem para hacer un pedido o reclamo, un 5% se queja de haber tenido un trato “muy desagradable”, 14% de todos los clientes dice haber recibido un trato “desagradable”, otro 18% dice que ha recibido un trato “ni amable ni desagradable”, el 23% ha recibido un trato “amable” y un 7% ha recibido un trato “muy amable”.

2.5. SEGMENTACION DE MERCADO

Como los compradores tienen necesidades y deseos singulares, cada comprador es un mercado individual en potencia. Así pues, lo ideal sería que el vendedor pudiera diseñar un programa individual de comercialización para cada tipo de comprador. En la actualidad el incremento de la competencia y de las exigencias de los consumidores obliga a las empresas a ofertar sus productos diferenciados a grupos concretos de consumidores que denominamos segmentos.

Para estudiar el mercado potencial de leche de soya líquida en el municipio de Managua, se ha elegido una muestra representativa de la población del municipio antes mencionado de 384 personas. Las variables seleccionadas para explicar los clientes potenciales son:

1. Consumo de leche de soya.
2. Población dispuesta a consumirla en el futuro.
3. Satisfacción de la marca.



- 3.1. Porcentaje de personas dispuestas a cambiar la marca que consumen actualmente.
- 3.2. Cantidad de personas dispuestas a cambiar la marca que consumen leche de soya pero no son clientes del producto Nutrem.

TABLA 2-1		Crterios y niveles de segmentación
CRITERIOS		NIVELES O INTERVALOS
1.- GEOGRÁFICOS 1.1. Managua 1.1.1. Municipio de Managua		Urbano, rural
2.- ESPECIFICOS 2.1. Consumo 2.2. Fidelidad a la marca		Actual, Futuro Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Para segmentar nuestro mercado meta partiremos de la población del municipio de Managua (ver tabla 2-2).

TABLA 2-2		Macro segmentación
Municipio	Managua	1,015,067
Área	Urbano	973,087
Área	Rural	41,980

Fuente: INEC, Estimaciones y proyecciones 2005

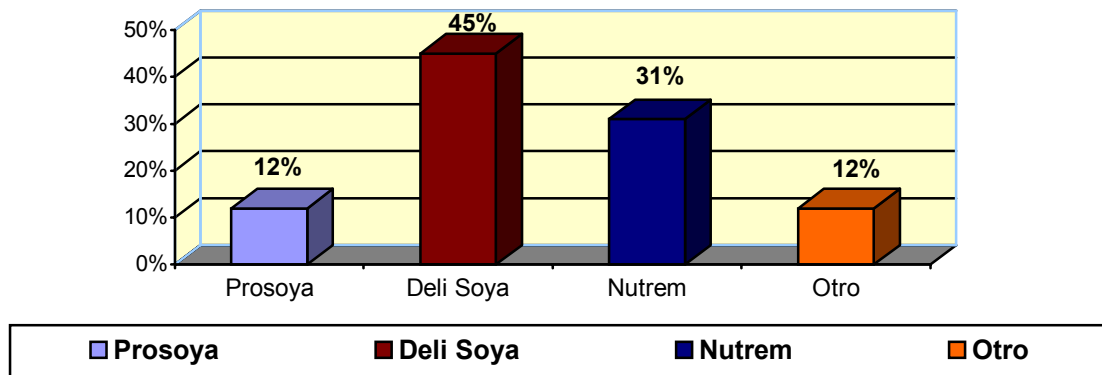
A través de una encuesta realizada a la población objetivo, en este caso la población del municipio de Managua, se logró conocer que el 80% ha consumido leche de soya y un 20% no la consumido, para un total de 812,054 y 203,013



personas respectivamente. De este último dato el 80% de la población encuestada estarían dispuestos a consumirla en el futuro, representado un total de 162,410 personas.

De las 812,054 personas que han consumido leche de soya, nos interesa conocer el porcentaje de personas dispuestas a cambiar la marca del producto leche de soya que consumen, en este caso el 93% marcó a favor de cambiar de marca, representado un total de 755,210 personas y solo un 7% no están dispuestos a cambiar la marca que consumen actualmente.

De las 755,210 personas dispuestas a cambiar de marca nos interesa determinar la cantidad de personas que están dispuestas a cambiar de marca pero que no consumen la marca Nutrem, en el gráfico 2-3 podemos observar que el 69% de la población encuestada consumen una marca diferente a Nutrem, representando un total de 521,095 personas.



Ahora podemos cuantificar el segmento de mercado potencial para Casa Nutrem hablando específicamente del producto leche de soya, el cual estaría conformado por la cantidad de personas dispuestas a consumir el producto en el futuro y la cantidad de personas dispuestas a cambiar de marca pero que no son



consumidores del producto Nutrem representando un total de 683,505 personas (ver tabla 2-3).

El segmento de mercado meta para Casa Nutrem esta representado por el segmento de mercado potencial y los clientes que consumen la leche de soya bajo la marca Nutrem, en este caso los consumidores de Casa Nutrem según los resultados de las encuestas serían 234,115 personas para un mercado meta de 917,620 personas(ver tabla 2-4).

TABLA 2-3		Tabla Resumen, Segmento de mercado potencial para Casa Nutrem (Producto leche de soya)
Variable	Región evaluada	Cantidad
Cantidad de personas dispuestas a consumir el producto en el futuro.	Municipio de Managua	162,410.00
Cantidad de personas dispuestas a cambiar de marca y que no son clientes de Nutrem.	Municipio de Managua	521,095.00
Total		683,505.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA 2-4		Tabla Resumen, Segmento de mercado meta para Casa Nutrem (Producto leche de soya)
Variable	Región evaluada	Cantidad
Segmento potencial	Municipio de Managua	683,505.00
Clientes Nutrem	Municipio de Managua	234,115.00
Total		917,620.00

Fuente: Elaboración propia



Capítulo III: Propuestas de estrategias de mercadotecnia..

Este capítulo describe el análisis FODA de Casa Nutrem y la propuesta de las principales estrategias que la empresa puede implementar para hacer frente a la competencia y crecer en el mercado.



Capítulo III: Diseño de Propuestas de Estrategias de Mercadotecnia.

En este capítulo nos enfocaremos en el diseño de las estrategias de mercadotecnia que debe ejecutar Casa Nutrem para satisfacer las necesidades y anhelos de los consumidores de leche de soya líquida y de esta manera hacer frente a la competencia.

3.1 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida proporciona perspectivas a la dinámica competitiva del producto; este refleja diferentes etapas en la historia de ventas de un bien, al identificar la etapa en que está el producto o hacia la que podría dirigirse se pueden formular estrategias óptimas de mercadotecnia.

Han entrado al mercado nuevos competidores atraídos por las oportunidades que el mercado ofrece, se han diversificado los productos de soya, convirtiéndose en un producto atractivo para su comercialización, es por ello que la oferta y competencia de este tipo de producto aumenta, debido a lo anterior la etapa de vida en la que se encuentra el producto leche de soya líquida es de crecimiento (ver figura 3-1),.

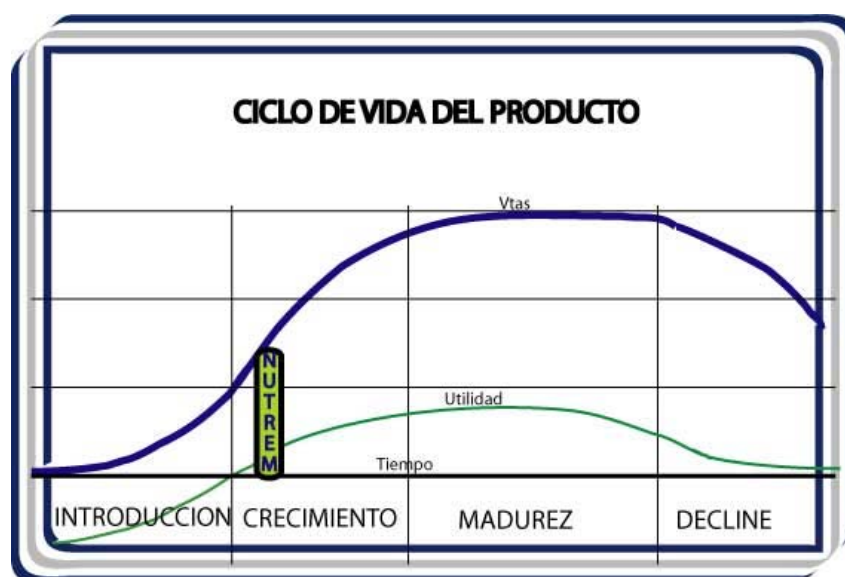


Figura 3-1. Etapa del Ciclo de Vida del Producto Leche de Soya Líquida.



3.2. ANÁLISIS FODA

Para determinar la situación actual de la empresa Casa Nutrem y poder formular estrategias de marketing se hará uso del análisis FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y por consiguiente, el punto de partida para desarrollar nuevas estrategias. Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de negocio, ya que lo que se pretende es determinar hasta que punto la estrategia mantenida en cada una de ellas y sus puntos fuertes y débiles son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. Lo importante en este análisis es saber que se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles (de la empresa) y las oportunidades y amenazas (del entorno).

FORTALEZAS

- F1.** Larga trayectoria en el mercado, la organización tiene 10 años, acumulando experiencia en la comercialización de leche de soya.
- F2.** Calidad del producto, utilizan granos de soya de primera calidad, 100% natural, lo que garantiza la pureza, calidad y la salud de sus consumidores.
- F3.** Alta rotación de los productos.
- F4.** Diversidad en la línea de productos.
- F5.** Cuenta con el respaldo financiero de SoyNica.
- F6.** Las personas que trabajan en el proceso del área de producción, tienen conocimiento del proceso productivo, desarrollan las tareas de la forma que se les ha enseñado, adquiriendo así una buena experiencia y capacidad.
- F7.** La maquinaria es prácticamente nueva, de calidad y apropiada para el trabajo que desarrollan

OPORTUNIDADES

- O1.** Poseen alianza con IMPYME.



- O2.** Se cuenta con el apoyo incondicional de la cooperación Internacional (PLENTY INTERNATIONAL-CASFI, ACT).
- O3.** Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- O4.** Eliminación de barreras comerciales en mercados regionales a través de la firma del tratado de libre comercio CAFTA-DR.
- O5.** Existencia de pocas variantes en la presentación del producto leche de soya líquida en el mercado de lácteos.
- O6.** Aprobación y certificación con organismos del estado que desarrollan controles de buenas prácticas de manufactura (bpm): I MINSA, Red de defensa al consumidor, MITRAB.
- O7.** Actualización en el nivel Tecnológico.

DEBILIDADES

- D1.** Poca publicidad del producto.
- D2.** Falta de un sistema de información de ventas.
- D3.** Canal de distribución muy reducido.
- D4.** Poca promoción de los productos.
- D5.** Poca capacitación para los vendedores.
- D6.** No existe dentro de la organización una área dedicada al mercadeo y las ventas.
- D7.** Débil imagen en el mercado.
- D8.** El producto no pasa por un proceso de pasteurización, lo que le resta tiempo de vida.
- D9.** El llenado de los productos se hace de forma manual, lo cual no garantiza ni cantidad exacta declarada, ni eficiencia y puede ser contaminado.
- D10.** Limitados medios de distribución propios para soportar el crecimiento de las distintas líneas de productos.

AMENAZAS

- A1.** Entrada de nuevas marcas competidoras, principalmente de leche de soya importada.



- A2.** Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- A3.** Racionamientos que hace la empresa distribuidora de energía.
- A4.** Aumentos en los costos de energía y en los costos de combustible para la distribución de los productos.
- A5.** Actualización de la competencia en el área tecnológica.
- A6.** El posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor

3.3 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, jurídica, tecnológica y competitiva.

Se hizo una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis del entorno, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a su industria.

El peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, se asignó un peso a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados debe ser uno (1.00).

Luego se dieron calificaciones de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. (Ver tabla 3-1)



TABLA 3-1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

No.	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Poseen alianza con IMPYME.	0.09	3	0.27
2	Se cuenta con el apoyo incondicional de la cooperación Internacional	0.09	4	0.36
3	Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	0.10	1	0.10
4	Eliminación de barreras comerciales en mercados regionales a través de la firma del tratado de libre comercio CAFTA-DR.	0.07	1	0.07
5	Existencia de pocas variantes en la presentación del producto leche de soya líquida en el mercado de lácteos.	0.08	1	0.08
6	Aprobación y certificación con organismos del estado que desarrollan controles de buenas prácticas de manufactura (bpm)	0.05	3	0.15
7	Actualización en el nivel tecnológico	0.09	3	0.27
AMENAZAS				
1	Entrada de nuevas marcas competidoras, principalmente de leche de soya importada.	0.10	3	0.30
2	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	0.04	1	0.04
3	Racionamientos que hace la empresa distribuidora de energía	0.05	2	0.10
4	Aumentos en los costos de energía y en los costos de combustible para la distribución de los productos.	0.09	2	0.18
5	Actualización de la competencia en el área tecnológica.	0.07	3	0.21
6	El posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor.	0.08	2	0.16
TOTAL		1.00		2.29

Fuente: Elaboración propia

Con esta matriz de factores externos se puede evaluar que la empresa Casa Nutrem obtuvo una puntuación de 2.29 la cual esta por debajo del promedio ponderado (2.5), lo cual indica que la empresa no esta haciendo buen provecho de las oportunidades presentadas en el mercado, en cambio se enfrenta a amenazas del entorno sin minimizar los posibles efectos negativos de estas.



La puntuación de Casa Nutrem no está muy alejada de la media, lo que indica que las amenazas no están incidiendo aun de forma relevante en la participación y posicionamiento de la empresa en el entorno, ya que mantiene una posición en el mercado, el 29 % de la población objetivo tiene conocimiento de la empresa (*ver investigación de mercado, acápite 2.4.3.4*), Casa Nutrem debe de buscar como aprovechar con efectividad las oportunidades del entorno.

3.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

A diferencia de la matriz EFE, la matriz EFI evalúa la situación interna de la empresa, donde los factores determinantes para el éxito fueron identificados mediante el proceso del análisis interno de Casa Nutrem (*ver capítulo 1, acápite 2.1*).

Los pesos fueron asignados de la misma forma que el proceso anterior, las calificaciones van entre 1 y 4 en cada uno de los factores indicando si este representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4).



TABLA 3-2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

No.	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Larga trayectoria en el mercado	0.06	4	0.24
2	Calidad del producto	0.10	4	0.40
3	Alta rotación de los productos	0.03	4	0.12
4	Diversidad en la línea de productos.	0.03	3	0.09
5	Cuenta con el respaldo financiero de SoyNica	0.06	4	0.24
6	Las personas que trabajan en el proceso del área de producción, tienen conocimiento del proceso productivo, desarrollan las tareas de la forma que se les ha enseñado, adquiriendo así una buena experiencia y capacidad	0.08	3	0.24
7	La maquinaria es prácticamente nueva, de calidad y apropiada para el trabajo que desarrollan	0.07	3	0.21
DEBILIDADES				
1	Poca publicidad del producto.	0.10	1	0.10
2	Falta de un sistema de información de ventas	0.06	2	0.12
3	Canal de distribución muy reducido.	0.08	2	0.16
4	Poca promoción del los productos	0.03	1	0.03
5	Poca capacitación para los vendedores	0.06	1	0.06
6	No existe dentro de la organización una área dedicada al mercadeo y las ventas	0.02	2	0.04
7	Débil imagen en el mercado	0.08	1	0.08
8	El producto no pasa por un proceso de pasteurización, lo que le resta tiempo de vida.	0.04	2	0.08
9	El llenado de los productos se hace de forma manual, lo cual no garantiza ni cantidad exacta declarada, ni eficiencia y puede ser contaminado	0.02	2	0.04
10	Limitados medios de distribución propios para soportar el crecimiento de las distintas líneas de productos.	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00		2.33

Fuente: Elaboración propia



Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su experiencia en la comercialización de leche de soya, la alta rotación de los productos, la calidad del producto que ofertan y el respaldo financiero que tienen de la Asociación Soya de Nicaragua, como lo indican las respectivas calificaciones ponderadas, las debilidades mayores son aquellas indicadas con su respectiva calificación en uno (1), las cuales representan las relaciones de la empresa hacia el mercado (D1,D4,D5,D7), estas debilidades las reafirman los distribuidores y consumidores encuestados (*ver capítulo 2, acápite 2.4.1.4 y 2.4.3.4*).

Con la matriz EFI se puede evaluar que Casa Nutrem obtuvo una puntuación de 2.33 por debajo de la media ponderada (2.5), indicando que la empresa esta débil a nivel interno, aunque esta debilidad interna no esta acentuada.

3.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz identifica a los principales competidores de Casa Nutrem, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

La forma de evaluar la matriz es similar que la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI), la diferencia consiste en que en esta matriz se evalúan factores tanto externos como internos, mediante la cual se podrá comparar el nivel de competitividad que Casa Nutrem posee, así como el intervalo en el que se encuentra la empresa de su competidor más cercano y su competidor mas lejano.



TABLA 3-3

Matriz del Perfil Competitivo

No.	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Casa Nutrem		DeliSoya		Prosoya	
			Calif.	P.P.	Calif.	P.P.	Calif.	P.P.
1	Participación en el mercado	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40
2	Competitividad de precios	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3	Calidad del Producto	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
4	Lealtad del Cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5	Mezcla de comunicación	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20
6	Reputación de marca	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
7	Puntos de Ventas	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
8	Diversidad en la gama de productos	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
TOTAL		1.00		2.45		3.45		2.00

Fuente: Elaboración propia

Los factores determinantes para el éxito en una MPC incluyen cuestiones internas y externas, las calificaciones se refieren a 1= mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza y 4 = mayor fuerza .

Como señala el total ponderado de 3.45, el competidor DeliSoya es el más fuerte, para Casa Nutrem el total ponderado fue de 2.45, ubicándose en una posición de equilibrio y con tendencia de crecimiento a nivel competitivo, ya que está en la media de la puntuación.

Casa Nutrem debe de aprovechar los factores fuertes que posee en comparación con sus competidores para atacar las debilidades de mayor influencia en la matriz del perfil competitivo, entre ellas, las que tienen una calificación de uno (1): la mezcla de comunicación y los puntos de ventas.

La posición competitiva de Casa Nutrem es moderada con respecto a sus competidores más cercanos, se debe de elegir estrategias encaminadas al crecimiento en la cuota de mercado de forma que fortalezca sus puntos débiles de competitividad.



3.6 MATRIZ FODA

TABLA 3-4 Matriz FODA		
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Larga trayectoria en el mercado 2. Calidad del producto 3. Alta rotación de los productos 4. Diversidad en la línea de productos 5. Cuenta con el respaldo financiero de SoyNica 6. Personal de producción con experiencia y capacidad 7. La maquinaria es prácticamente nueva, de calidad y apropiada para el trabajo que desarrollan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca publicidad del producto. 2. Falta de un sistema de información de ventas 3. Canal de distribución muy reducido 4. Poca promoción del los productos 5. Poca capacitación para los vendedores 6. No existe dentro de la organización una área dedicada al mercadeo y las ventas 7. Débil imagen en el mercado 8. El producto no pasa por un proceso de pasteurización, lo que le resta tiempo de vida 9. El llenado de los productos se hace de forma manual, lo cual no garantiza ni cantidad exacta declarada, ni eficiencia y puede ser contaminado 10. Limitados medios de distribución propios para soportar el crecimiento de las distintas líneas de productos
OPORTUNIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Poseen alianza con IMPYME. 2. Se cuenta con el apoyo incondicional de la cooperación Internacional 3. Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes 4. Eliminación de barreras comerciales en mercados regionales a través de la firma del tratado de libre comercio CAFTA-DR. 5. Existencia de pocas variantes en la presentación del producto leche de soya líquida en el mercado de lácteos 6. Aprobación y certificación con organismos del estado que desarrollan controles de buenas prácticas de manufactura (bpm) 7. Actualización en el nivel tecnológico 	Estrategia FO—Max-Max F1,F4-O3,O5 ► Ampliar la gama de productos. F1,F4,F5-O2,O3, ► Expansión en mercado F3-O4 ► Economías de Escala F5-O1,O2 Campaña Publicitaria F3, F7-O6 ► Mantener comercialización de leche. F2,F3-O3 ► Crecimiento en profundidad (desarrollo demanda primaria)	Estrategia DO – Min-Max D9,D8-O2 ► Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción D1,D7-O1,O2,O6 ► Campaña publicitaria D4,D7-O1,O7 ► Desarrollar la mezcla de comunicación D3,D10-O1,O3 ► Desarrollo de los canales de distribución (sistemas de entrega) e inversión en los medios de los mismos. D4,D10-O1 ► Alianzas estratégicas
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevas marcas competidoras. 2. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores 3. Racionamientos que hace la empresa distribuidora de energía 4. Aumentos en los costos de energía y en los costos de combustible para la distribución de los productos. 5. Actualización de la competencia en el área tecnológica 6. El posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor 	Estrategia FA – Max-Min F2-A1, ► Diferenciación de la calidad del producto F6-A2,A6 ► Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados. F5-A3 Inversión en planta de energía móvil.	Estrategia DA – Min-Min D5-A2,A1 ► Capacitación de personal de ventas D2-A5 ► Suministro de nuevas inversiones en sistema de información dirigido al control de ventas. D6-A2 Replantear la estructura organizacional de la empresa. D1,D7-A6 ► Campaña publicitaria D4, D3-A1,A6 ► Desarrollar la mezcla de comunicación D4-A6 Políticas de descuento



3.7 ESTRATEGIAS RESULTANTES DE LA EVALUACIÓN DE MATRICES

En la tabla 3-5 se muestran las estrategias que resultan de la relación cruzada entre factores externos e internos, las cuales deben de desaparecer una debilidad y minimizar las amenazas, aprovechando una oportunidad o una fortaleza

TABLA 3-5 Estrategias Resultantes de la Evaluación de Matrices

RESULTADO CRUZADO DE:	No.	ESTRATEGIA
F1,F4-O3,O5	E1	Ampliar la gama de productos. (est. desarrollo)
F3-O4	E2	Economía de Escala
F1,5-O2,O3	E3	Expansión en nuevos mercados
F3, F7-O6	E4	Mantener comercialización de leche
F2-A1	E5	Diferenciación de la calidad del producto (est. competitiva)
F2,F3-O3	E6	Crecimiento en profundidad. (est. crecimiento)
F5-O1,O2	E7	Campaña Publicitaria
F6-A2,A6	E8	Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados.
D9,D8-O2	E9	Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción
D4,D7-O1,O7	E10	Desarrollar la mezcla de comunicación
D3,D10-O1,O3	E11	Desarrollo de los canales de distribución (sistemas de entrega) e inversión en los medios de los mismos.
D5-A2,A1	E12	Capacitación de personal de ventas
D2-A5	E13	Suministro de nuevas inversiones en sistema de información dirigido al control de ventas
D6-A2	E14	Replantear la estructura organizacional de la empresa.
F5-A3	E15	Inversión en planta de energía móvil.
D4-A6	E16	Políticas de descuento
D4,D10-O1	E17	Alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia



3.8 DEFINICION DE ESTRATEGIAS RESULTANTES

Cada estrategia resultante indica una dirección diferente para las actividades propias de la empresa, en tabla 3-6 se describen con mayor detalle las estrategias

TABLA 3-6		Definición de las Estrategias Resultantes
No.	ESTRATEGIA	DEFINICION
1	Ampliar la gama de productos. (est. desarrollo)	Elaboración de diferentes productos lácteos utilizando la maquinaria actual.
2	Economía de Escala	Es la producción en volúmenes grandes de productos.
3	Expansión en nuevos mercados	Aprovechar el mercado potencial, captar nuevos clientes.
4	Mantener comercialización de leche	Mantener además de la producción la comercialización de leche de soya a nivel local.
5	Diferenciación de la calidad del producto (est. competitiva)	La empresa tratara de tener una ventaja competitiva basada en diferencias con las empresas competidoras.
6	Crecimiento en profundidad. (est. crecimiento)	Es el incremento de las ventas a los clientes actuales de la empresa, desarrollando la demanda primaria.
7	Campaña Publicitaria	Persuadir a los clientes consumidores a un mayor consumo del producto así como captar nuevo mercado.
8	Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados.	Motivar al personal interno de la empresa, para aumentar la cuota de venta en los vendedores o optimización de tiempos en los procesos productivos.
9	Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción	Invertir en nueva maquinaria de producción, de forma tal que haya un incremento en la tasa de producción por día.
10	Desarrollar la mezcla de comunicación	Publicidad, publicidad no pagada, promociones, relaciones públicas, merchandising.
11	Desarrollo de los canales de distribución (sistemas de entrega) e inversión en los medios de los mismos.	Asegurar existencia de productos en los puntos de ventas así como incrementar los puntos de ventas.
12	Capacitación de personal de ventas	Fortalecer la imagen de la empresa mediante atención al cliente personalizada por medio del vendedor.
13	Suministro de nuevas inversiones en sistema de información dirigido al control de ventas	Implementar sistema de información de transacciones, orientado a ventas y control de inventarios.
14	Replantear la estructura organizacional de la empresa.	Mejorar la estructura organizacional de la empresa, con una orientación comercial.
15	Inversión en planta de energía móvil.	Cubrir la necesidad de energía que permita desarrollar las actividades de la empresa cuando no se cuente con energía eléctrica por parte de la empresa distribuidora.
16	Políticas de descuento	Atraer a los distribuidores para que compren mayores volúmenes de producto.
17	Alianzas estratégicas	Fortalecer los puntos de ventas mediante alianzas con distribuidores y otras empresas.

Fuente: Elaboración propia



3.9 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

En esta parte del estudio, con las estrategias ya definidas anteriormente, cuantificaremos las relaciones de dependencias e interdependencias que existen entre las estrategias.

El objetivo principal de la realización de la matriz de impacto cruzado es la selección de las estrategias más importantes que debe de utilizar la empresa. Tal selección se realiza de aquellas estrategias que se ubican en el área motriz de la gráfica que se crea a partir de la matriz de impacto cruzado.

La creación de la matriz se hace evaluando los aportes que da el sistema a los elementos, asignándoles un valor a cada evaluación. Estos valores estarán dados de la manera más conveniente por las personas que están realizando el estudio, que manera que para nosotros los valores serán:

- 0 : sin relación
- 1 : relación baja influencia
- 5 : relación media influencia
- 9 : relación alta influencia

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial, donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por elemento, se procede a la sumatoria tanto horizontal como vertical para cada una de las estrategias evaluadas. Los totales que se llegarán a obtener indicarán los puntos en una gráfica, de manera que los totales de los elementos serán ubicados en el eje “Y” y los totales del sistema se ubicaran en el eje “X”.



TABLA 3-7 Matriz de Impacto Cruzado

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	∑
1		1	5	1	9	9	9	1	1	9	1	1	0	1	0	1	5	54
2	5		5	5	1	9	5	5	9	5	5	0	5	0	5	9	5	78
3	9	5		5	5	5	5	5	5	1	9	5	5	1	0	1	5	71
4	9	9	5		1	9	9	5	5	9	5	5	5	5	1	5	5	92
5	5	1	5	0		9	9	1	5	5	5	9	0	0	0	0	0	54
6	5	9	9	9	9		9	5	9	5	9	9	1	1	5	5	9	108
7	9	1	9	1	9	9		0	0	9	5	5	5	5	0	5	5	77
8	1	1	1	9	1	5	1		5	9	0	5	0	5	0	5	0	48
9	5	9	5	9	1	9	1	0		1	1	0	0	0	9	0	0	50
10	1	1	9	1	5	9	9	5	1		9	1	5	0	1	5	0	58
11	5	5	9	1	5	9	5	0	0	1		0	0	0	0	0	0	40
12	1	1	5	5	9	5	0	9	0	1	1		5	0	0	1	0	43
13	1	5	5	5	5	5	9	9	5	1	5	0		0	0	5	5	65
14	0	1	1	5	0	5	1	5	1	5	5	0	1		0	0	1	31
15	0	5	0	0	1	1	5	1	9	1	0	0	0	1		0	0	24
16	5	9	5	1	5	5	9	0	1	0	9	0	5	0	0		5	59
17	5	5	9	0	5	9	9	0	1	5	5	0	1	1	0	1		56
∑	66	68	87	57	71	112	95	51	57	67	74	40	34	20	21	43	45	1008

Fuente: Autor

Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, pues cada uno de estos se encuentra identificado por dos valores diferentes, uno indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema, el otro ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento, al ubicarlos en el plano cartesiano indican las posibles áreas de influencia en la estructura.

Una vez en el plano cartesiano, las estrategias que se lograron ubicar en el área matriz serán aquellas que se seleccionaran para luego proceder a plantearles sus objetivos y alternativas, que se deben seguir para el cumplimiento de la estrategia, en donde los objetivos planteados para la estrategia deben cumplir con las alternativas.

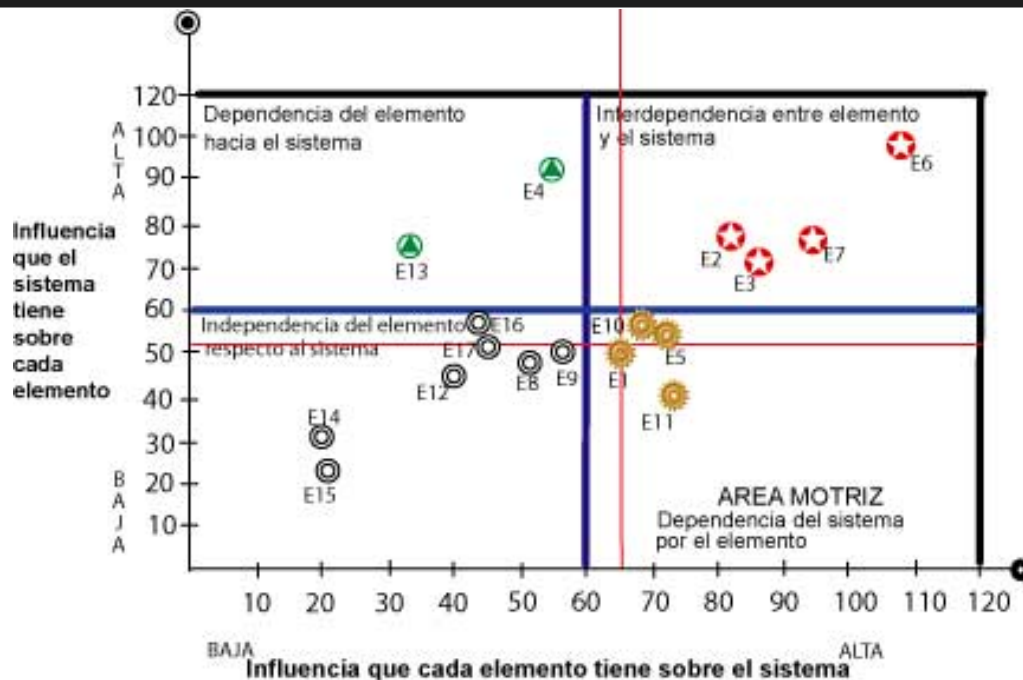


Figura 3-2. Plano cartesiano de la matriz de motricidad y dependencia

En el área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, se encuentran las estrategias E8, E9, E12, E14, E15, E16, E17, las cuales tendrán poco efecto en el sistema, es por tanto que no se considera su implementación.

En el área de alta influencia del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, están las estrategias E13 y E4, lo cual indica que estas tienen bajo impacto en el sistema, pero que se ve muy afectado por los cambios del sistema, son elementos vulnerables y con mucho poder de decisión, a los cuales se necesita dar un seguimiento cercano a su desempeño.

En el área de alta influencia reciproca entre el sistema y sus elementos, se posicionaron las estrategias E2, E3, E6, E7, lo cual indica que tanto los elementos como el sistema son mutuamente excluyentes, se debe de valorar en un mediano



plazo estas estrategias ya que pueden ser zonas de conflictos para la empresa si no se toman en cuenta.

En el área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, conocida como el **área motriz**, se ubicaron las estrategias E1, E5, E10 y E11, lo cual indica que estas estrategias presentan un fuerte impacto en la empresa y los cambios provocados en las mismas no afectan a los elementos, por esta razón serán las estrategias a implementar.

3.10 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Según los resultados que se obtuvieron del análisis estructural, Casa Nutrem debe de realizar cada una de las estrategias que componen el área motriz de la gráfica de la matriz de impacto cruzado.

E1: Ampliar la gama de productos

Meta 1: Incrementar la participación en la cuota de mercado de productos lácteos.

El producto a ofertar deberá poseer un conjunto de características y atributos para satisfacer las expectativas de un grupo de compradores, tomando en cuenta el precio que este ultimo esta dispuesto a pagar, el cliente, es quien crea la necesidad y deseo del producto.

Objetivo 1: Lanzar al mercado un nuevo tamaño de presentación para el consumo de la leche de soya liquida.

Actividades



- A1-1 Producir y comercializar leche de soya en presentaciones de bolsas de 250 ml (1/4 litro)
- A1-2 Comercializar leche de soya en empaques de botellas de plástico de ½ litro.

Objetivo 2: Aumentar el número de sabores de leche de soya tomando en cuenta los anhelos de los clientes, de forma que la cantidad demanda de la cartera de producto pueda generar un margen de contribución mayor al existente.

Actividades

- A1-3 Producir leche de soya líquida con sabor a banano como nueva alternativa de consumo para los clientes de leche de soya líquida

E5: Diferenciación de la calidad del producto

Meta 2: Que el cliente se identifique con la marca y calidad de los productos de Casa Nutrem de manera que se pueda crear lealtad del consumidor hacia la marca.

Objetivo 1: Mejorar las características tangibles e intangibles del producto, estableciendo normas de calidad para cada atributo.

La calidad del producto alimenticio deberá estar vinculada a la propiedad y composición física de producto, así como su valor nutritivo, de igual manera la diferenciación estará basada en el sabor, olor, aspecto y empaque, el cual deberá ser atractivo.

Actividades

- A2-1 Establecer políticas de higiene.
- A2-2 Establecer cambios en el producto agregado de la empresa



como la etiqueta, logo, imagen de empresa.

- A2-3 Evaluar sistemáticamente los servicios de atención al cliente, servicios posteriores a la venta.
- A2-4 Uniformar a los trabajadores de la empresa.

E10: Desarrollar la mezcla de comunicación

Meta: .Aumento en las ventas de la cartera de productos de Casa Nutrem, mediante campañas publicitarias persuasivas.

Objetivo: Dar a conocer a la población en general los productos ofertados por Casa Nutrem, de forma que haya oportunidad de un aumento en las ventas de los productos ofrecidos por la empresa.

Actividades

- A3-1 Anunciar el producto en los diferentes medios radiofónicos de Managua.
- A3-2 Participación en feria de productos.
- A3-3 Sensibilizar al consumidor de leche y productos derivados de la soya a adquirir un producto libre de transgénicos y de la importancia que tiene la soya orgánica para el cuerpo humano
- A3-4 Desarrollar la publicidad no pagada mediante regalías de camisetas a distribuidores, gabachas, gorras, entre otros.
- A3-5 Introducir promociones de ventas

E11: Desarrollo de los canales de distribución (sistemas de entrega) e inversión en los medios de los mismos.



Meta: Definir rutas y medios de distribución óptimos para los productos Nutrem, de forma que se puedan aprovechar de manera eficaz los recursos y suministros de la empresa.

Elegir una red de distribución supone decidir quien va a llevar a cabo el proceso de repartimiento, proximidad, horario, rapidez de entrega y poder ofrecer un producto en tiempo y forma previamente determinados.

Objetivo 1: Fortalecer los canales de distribución.

Actividades

- A4-1 Dar instrucciones a los vendedores de las rutas que deben seguir, en búsqueda de la satisfacción de los clientes, garantizando al intermediario el producto leche de soya líquida y a la vez este al consumidor final
- A4-2 Adquirir un nuevo medio de distribución, nos referimos a un camión pequeño con una unidad de thermoking.

Objetivo 2: Aumentar el nivel de ventas mediante el desarrollo de los canales de distribución, de manera que se pueda abarcar mas territorio.

Actividades

- A4-3 Adquirir un nuevo medio de distribución, nos referimos a un camión pequeño con una unidad de thermoking.

3.11 PLAN DE ACCIÓN GENERAL

El plan de acción comprende la planificación de las actividades para el desarrollo del sistema óptimo, en si el plan de acción funciona como una guía para el



proceso de administración en la implantación de estrategias de mercadotecnia para la leche de soya líquida de Casa Nutrem.



3.11.1 Establecimiento de las prioridades de la empresa

Tabla 3-8. Razón de prioridad		
A1-1	El 48 % de los clientes distribuidores de Casa Nutrem, están de acuerdo con una presentación de 250 ml y un 33 % de los clientes de la empresa	Media
A1-2	El 38% de de los clientes potenciales tienen preferencia en productos empacados en una botella plástica.	Media
A1-3	El 45% de los clientes de Casa Nutrem les gustaría que se ofertara leche de soya con sabor a banano.	Media
A2-1	Como parte de las buenas prácticas de manufactura, la implementación de políticas de higiene y seguridad aumentan el nivel de calidad de los productos, siendo este un aspecto negativo en el nivel comparativo de satisfacción e importancia que se obtuvo en el resultado de encuesta que se realizó, por lo tanto, además del registro sanitario con el cual la empresa cuenta se debe de fortalecer la sanitización de los procesos.	Alta
A2-2	Casa Nutrem debe de tener un producto con calidad competitiva comercial y no un producto que sirva como vehiculo para programas sociales, por lo tanto, debe desarrollar y fortalecer la parte agregada del producto, en este caso: imagen de empresa, empaque producto, lema de empresa y logo de empresa.	Alta
A2-3	Casa Nutrem, debe buscar ante todo la satisfacción de sus clientes distribuidores y finales, es por ello, que consideramos que debe de mejorar algunos aspectos del servicio entre ellos: Cumplimiento con la fecha de abastecimiento, stock de productos, material publicitario, promociones y resolución de quejas, por otro lado se debe evaluar el hecho de que los distribuidores consideran necesaria la posibilidad de contactar a los vendedores fuera de horario o día de abastecimiento. Esta información fue obtenida de la encuesta realizada a los distribuidores de productos Nutrem, señalando los mismos como factores negativos que debe de mejorar Casa Nutrem.	Alta
A2-4	Existen algunos aspectos que permiten diferenciar un producto o a la misma empresa de la competencia, es por ello que consideramos que Casa Nutrem debe promocionar su nombre, marca y lema, comenzando por diferenciar al personal que distribuye sus productos vistiéndolos de tal forma que mercadeen la marca y de esta manera puedan vender con más facilidad el producto.	Alta



A3-1	Se busca fomentar la preferencia por la marca, de tal forma que se logre colocar en la mente de los consumidores el producto Nutrem y convencer a los compradores de que adquieran el producto lo antes posible, ya que del 44% de personas que han conocido publicidad de la leche de soya, solamente el 29% ha sido por parte de Casa Nutrem.	Media
A3-2	Es importante tener presencia en las ferias que IMPYME realiza, ya que esto le permitirá a la empresa desarrollarse a nivel de la industria.	Baja
A3-3	Con esta actividad estamos buscando como el pueblo del municipio de Managua reacciones ante el riesgo que corren al consumir productos que estén elaborados a base de granos que contienen organismos modificados en laboratorios y que por ser alimentos transgénicos son imposibles de reconocer, pues su apariencia, color y olor son imperceptibles.	Baja
A3-4	Existen dos elementos que fueron calificados de forma negativa por los distribuidores y que al mismo tiempo los consumidores finales que consumen leche de soya consideran importantes e inexistentes en la mayoría de las empresas que comercializan este producto; estos elementos son la publicidad y las promociones. Con esta actividad se pretende publicitar el producto que ofrece Casa Nutrem mediante publicidad no pagada y al mismo tiempo promocionarlo para incentivar la venta del producto.	Alta
A3-5	Incentivar el interés por parte de los distribuidores a vender el producto leche de soya líquida. Uno de los aspectos que a este tipo de cliente le causa mayor insatisfacción es que no se les ofrecen promociones como otras empresas comercializadoras. Esta información fue tomada de las encuestas realizadas a los distribuidores para medir la calidad del servicio.	Alta
A4-1	Con esta actividad se busca como el producto no este ausente a la hora que el consumidor lo demande, esto para evitar que el cliente recurra a la competencia para satisfacer sus necesidades. Por otro lado los distribuidores se quejan porque Casa Nutrem no cumple con la fecha de abastecimiento, asignando una calificación negativa en el nivel de satisfacción.	Alta
A4-2, A4-3	Con esta actividad se esta buscando como crecer en los puntos de venta y poder cubrir de una manera más desahogada los actuales.	Media



3.11.2 Definición de tareas por actividad

A1-1. Producir y comercializar leche de soya en presentaciones de bolsas de 250 ml (1/4 litro)

- a. Diseñar el empaque y presentación del producto. (Ver anexo 10).

A1-2. Comercializar leche de soya en empaques de botellas de plástico de ½ litro.

- a. Diseñar el empaque y presentación del producto. (Ver anexo 10)

A1-3. Producir leche de soya líquida con sabor a banano como nueva alternativa de consumo para los clientes de leche de soya líquida.

A2 -1. Establecer políticas de higiene.

- P1: Mantener siempre limpios los camiones distribuidores.
- P2: Uso de guantes al momento de manipular los productos finales en los lugares de abastecimiento.
- P3: Mantener siempre limpias y en buen estado las cajillas contenedoras de los productos terminados.
- P4: Vestir uniforme limpio proporcionado por la empresa de acuerdo al día de trabajo.
- P5: Si el vendedor arregla mostradores en los establecimientos, colocar los productos de tal forma que para el cliente consumidor sea visible y ordenado, para el cliente distribuidor este ordenado y agradable al negocio.

A2- 2. Establecer cambios en el producto agregado de la empresa como la etiqueta, logo, imagen de empresa.

- a. Diseñar un nuevo logo para los productos Nutrem (ver anexo11).
- b. Diseñar una nueva etiqueta para la leche de soya líquida marca Nutrem. (ver anexo 12), la etiqueta tendrá impreso lo siguiente:
 - Sabor de la leche.
 - Información nutricional.
 - Fecha de producción y caducidad del producto.
 - Registro sanitario.



- Contenido neto.
- Ingredientes.
- Código de barra.
- Marca, Dirección y teléfono de la empresa.

A2 – 3. Evaluar sistemáticamente los servicios de atención al cliente, servicios posteriores a la venta.

- a. Diseñar una encuesta trimestralmente referente al servicio brindado por Casa Nutrem a sus distribuidores.
- b. Colocar un buzón de sugerencias en cada uno de los puntos de venta del producto.

A2 -4. Uniformar a los trabajadores de la empresa

- a. Comprar tres colores de camisas de puño, y distribuirlos de la siguiente manera:
 - Lunes y Jueves: Color Blanco
 - Martes y Viernes: Color Amarillo
 - Miércoles y Sábado: Color Caqui

Cada camiseta debe contener el logo de la empresa.

A3-1. Anunciar el producto en los diferentes medios radiofónicos de Managua

Este tipo de publicidad debe ser informativa-persuasiva, de manera que fomente la preferencia por la marca, esta actividad tiene mucha importancia por la etapa del ciclo de vida del producto y el nivel de competitiva de la empresa, si quiere ubicarse por encima del competidor mas fuerte y abarcar una mayor cuota de mercado.

Tomando como referencia “La primera encuesta nacional de preferencia y cobertura de medios” (ver anexo 13), realizada en el primer semestre del 2005 por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), donde los medios de distracción y entrenamiento lo encabeza la radio (84.20%) y los motivos de la población al escuchar radio se debe a música y noticias, se debe de hacer la publicidad radial en las radios “La Nueva Radio Ya” en noticias y ”La Radio Tigre”, el detalle de esta tarea se especifica en la tabla 3-9 “Medios Radiofónicos”.



TABLA 3-9

Medios radiofónicos

Mes	Enero- Diciembre	
Radio	Programa	Detalles
La nueva Radio Ya	Noticiero Ya (De Lunes a Sábado de 5:30a 7:00 AM)	4 cuñas de 15 segundos (Bonificación de 2 por la tarde)
	Club Infantil del Payaso Pipo Sábados (8:30 a 9:30 AM)	Obsequio de productos (Paquete con todos sabores los de leche de soya)
Radio Tigre	Variedades de la mañana (De Lunes a Viernes de 8:30 a 12:00 AM)	4 cuñas de 15 segundos (Bonificación de 2 por la tarde)
Radio Maranatha	Una cita con Dios (Todos los días a las 8:00 AM y 9:30 PM)	4 cuñas de 15 segundos (Bonificación de 2 por la tarde)

Fuente: Autor

A3-2. Participación en feria de productos

Las ferias son un puente que fortalecen las relaciones entre los oferentes y demandantes, las ferias con relevancia en el país son:

- Feria de INDE en Junio.
- Feria de Expocomercio en Octubre.
- Feria de Microfer INPYME en Agosto y Diciembre.

A3-3. Sensibilizar al consumidor de leche y productos derivados de la soya a adquirir un producto libre de transgénicos y de la importancia que tiene la soya orgánica para el cuerpo humano

- a. Distribuir brochurs a los distribuidores de los productos Nutrem y a los consumidores finales en las afueras de los supermercados o en el estante de las cajeras (ver anexo 14).
- b. Colocar un póster en cada uno de los puntos de distribución de leche de soya líquida marca Nutrem (ver anexo 15).



A3-4 Desarrollar la publicidad no pagada mediante regalías de camisetas a distribuidores, gabachas, gorras, entre otros

- a. Entregar gabachas a los distribuidores ubicados en las universidades
- b. Cada uno de los vendedores deberá portar una camiseta con el logo de la empresa y la marca del producto leche de soya líquida.
- c. Colocar un póster en cada uno de los puntos de distribución de leche de soya líquida marca Nutrem (ver anexo 15).

A3-5 Introducir promociones de ventas

- a. Por cada 10 bolsas de unidades del producto vendidas se les obsequiará una como regalía.

A4-1 Dar instrucciones a los vendedores de las rutas que deben seguir, en búsqueda de la satisfacción de los clientes, garantizando al intermediario el producto leche de soya líquida y a la vez este al consumidor final

La ciudad de Managua está dividida en 5 distritos, la distribución de la empresa debe de estar establecida por la densidad de barrios distribuidos en los distritos, los distritos con mayor superficie¹ son el distrito VI (6,243 Ha) y el distrito V (3,043 Ha) al igual que con mayor densidad poblacional.

Canal de distribución propio: solamente la Casa Matriz.

Canal de distribución indirecto: Supermercados, Pulperías, Cafetines de Universidades y Colegios de primaria y secundaria, Gimnasios, para cubrir los establecimientos se hace necesario de dos impulsadoras de ventas.

Las rutas de distribución deben ser estipuladas de la siguiente manera.

Ruta 1	Distrito 4, Distrito 5, Distrito 6	Existen gran cantidad de pequeños negocios, como pulperías, Universidades.
Ruta 2	Distrito 3, Distrito 2,	Se encuentran una gran cantidad de negocios nivel medio, Mayoristas como Supermercados, Universidades.

¹ Fuente: Estudio de Proyección de población en el municipio de Managua, ALMA



La línea divisoria entre las dos rutas estaría enmarcada en un concepto de Managua arriba y Managua abajo, siendo esta desde la Carretera a Masaya pasando por rotonda Rubén Darío, Rotonda Santo Domingo, Ciudad Jardín, Antigua Cervecería.

A4-2 Adquirir un nuevo medio de distribución, nos referimos a un camión pequeño con una unidad de thermoking.

- a. Cotizar precios de la unidad de refrigeración junto con vehiculo repartidor.
 - i. Esta actividad implica la contratación de un nuevo vendedor

- b. Seleccionar el medio de distribución óptimo para la empresa.



Capítulo IV: Presupuesto de las estrategias a implementar.

Este capítulo muestra de forma clara la cuantificación de los costos que representan la implementación de las estrategias propuestas en el capítulo anterior.



Capítulo IV: Presupuesto de las estrategias a implementar

En este capítulo se presentará la proyección de las ventas y cuantificaremos los costos correspondientes a cada una de las tareas planteadas en el capítulo anterior para las estrategias seleccionadas a través de la matriz de impacto cruzado, además de los otros costos en que incurre la empresa.

Posteriormente se presenta el flujo neto de efectivo y se evaluará la rentabilidad financiera de las estrategias a través de la técnica del valor presente neto (VPN)

4.1 ESTIMACION DE LOS INGRESOS

Los ingresos de la empresa se obtienen de los volúmenes de ventas de leche de soya proyectados por los respectivos precios de ventas. Se estima un incremento en los precios de venta del año 2006 al 2007 del 5% y un 7.5 % a partir los próximos años.

En cuanto a los volúmenes de ventas se espera que aumenten en un 30 % al 2007 y 29 % los años restantes, el aumento en las ventas a partir del año 2006 se debe al crecimiento de la empresa en donde se habrán eliminado las barreras de mercadeo y ventas, además de la salida al mercado y consolidación de las nuevas presentaciones y sabores de leche. En la tabla 4-1 se detalla la demanda para el periodo correspondiente a los años 2006 – 2010 y en la tabla 4-2 se muestran los precios estimados para el periodo antes mencionado.



TABLA 4-1 Demanda período 2006 -2010

Descripción del producto	Unid. de medida	Cantidad				
		2006	2007	2008	2009	2010
Leche natural, bolsa 470 ml	½ litros	19,687	21,489	25,770	30,924	37,109
Leche de sabores, bolsa 470 ml	½ litros	499,950	599,141	716,137	859,364	1,031,237
Leche de sabores botella470 ml	½ litros	102,151	159,673	189,342	227,210	272,652
Leche de sabores, bolsa de 235 ml	¼ litro	78,109	128,233	151,869	182,242	218,691
Totales		699,897	908,536	1,083,118	1,299,740	1,559,689

Fuente: Elaboración propia

Precios estimados periodo 2006-2010

Descripción del producto	Unidad de medida	Precio				
		2006	2007	2008	2009	2010
Leche natural, bolsa 470 ml	½ litros	2.56	2.69	2.89	3.11	3.34
Leche de sabores, bolsa 470 ml	½ litros	3.75	3.94	4.23	4.55	4.89
Leche de sabores botella470 ml	½ litros	5.59	5.87	6.31	6.78	7.29
Leche de sabores, bolsa de 235 ml	¼ litro	2.97	3.12	3.36	3.61	3.88

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los ingresos del periodo 2006 – 2010 utilizaremos la información de las tablas 4-1 y 4-2, utilizando la siguiente formula: **Ingresos = Cantidad** año n * **Precio** año n

En la tabla 4-3 se muestran los ingresos para el periodo 2006 – 2010.

TABLA 4-3 Ingresos del periodo 2006-2010

Descripción del producto	Ingresos				
	2006	2007	2008	2009	2010
Leche natural, bolsa 470 ml	50,398.72	57,805.41	74,475.30	96,173.64	123,944.06
Leche de sabores, bolsa 470 ml	1,874,812.50	2,360,615.54	3,029,259.51	3,910,106.20	5,042,748.93
Leche de sabores botella470 ml	571,024.09	937,280.51	1,194,748.02	1,540,483.80	1,987,633.08
Leche de sabores, bolsa de 235 ml	231,983.73	400,086.96	510,279.84	657,893.62	848,521.08
Totales (C\$)	2,728,219.04	3,755,788.42	4,808,762.67	6,204,657.26	8,002,847.15

Fuente: Elaboración propia



4.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos que se incluyen son los siguientes:

- Materia prima
- Envases
- Etiquetas
- Mano de obra directa
- Mano de obra indirecta
- Gastos indirectos
- Gastos generales

En las tablas 4-4 a la 4-7 se presentan los costos totales correspondientes a la leche natural y leche de sabores, en presentación de bolsas de 470 ml, botellas de 470 ml y bolsas de 235 ml, para los años 2006 - 2010.

TABLA 4-4		Costos totales, leche natural bolsa 470 ml				
Descripción del costo	Costo de producción leche natural					
	2006	2007	2008	2009	2010	
Materia prima	13,780.90	15,901.86	20,100.60	25,357.68	31,913.74	
Envases	5,118.62	6,016.92	7,731.00	9,895.68	12,617.06	
Etiquetas	2,362.44	2,793.57	3,607.80	4,638.60	5,937.44	
Mano de obra directa	7,677.93	8,810.49	11,081.10	13,915.80	17,441.23	
Mano de obra indirecta	4,134.27	4,727.58	5,927.10	7,421.76	9,277.25	
Gastos indirectos	984.35	1,138.92	1,443.12	1,824.52	2,300.76	
Gastos Generales	13,584.03	15,686.97	19,842.90	25,048.44	31,542.65	
Totales (C\$)	47,642.54	55,076.31	69,733.62	88,102.48	111,030.13	

Fuente: Elaboración propia



TABLA 4-5 Costos totales, leche de sabores bolsa 470 ml

Descripción del costo	Costo de producción leche de sabores bolsa 470 ml				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	654,934.50	832,805.99	1,052,721.39	1,332,014.20	1,680,916.31
Envases	134,986.50	173,750.89	214,841.10	274,996.48	340,308.21
Etiquetas	59,994.00	77,888.33	100,259.18	128,904.60	164,997.92
Mano de obra directa	199,980.00	251,639.22	322,261.65	403,901.08	505,306.13
Mano de obra indirecta	109,989.00	137,802.43	179,034.25	223,434.64	278,433.99
Gastos indirectos	24,997.50	31,754.47	40,103.67	50,702.48	63,936.69
Gastos Generales	354,964.50	449,355.75	565,748.23	713,272.12	897,176.19
Totales (C\$)	1,539,846.00	1,954,997.08	2,474,969.47	3,127,225.60	3,931,075.44

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4-6 Costos totales, leche de sabores en botella de 470 ml

Descripción del costo	Costo de producción leche de sabores en botella 470 ml				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	133,817.81	221,945.47	278,332.74	352,175.50	444,422.76
Envases	167,527.64	277,831.02	348,389.28	440,787.40	556,210.08
Etiquetas	12,258.12	20,757.49	26,507.88	34,081.50	43,624.32
Mano de obra directa	40,860.40	67,062.66	85,203.90	106,788.70	133,599.48
Mano de obra indirecta	22,473.22	36,724.79	47,335.50	59,074.60	73,616.04
Gastos indirectos	5,107.55	8,462.67	10,603.15	13,405.39	16,904.42
Gastos Generales	72,527.21	119,754.75	149,580.18	188,584.30	237,207.24
Totales (C\$)	454,571.95	752,538.85	945,952.63	1,194,897.39	1,505,584.34

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4-7 Costos totales, leche de sabores en bolsa de 235 ml

Descripción del costo	Costo de producción leche de sabores bolsa 235 ml				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	28,119.24	48,728.54	60,747.60	76,541.64	96,224.04
Envases	21,089.43	37,187.57	47,079.39	60,139.86	76,541.85
Etiquetas	9,373.08	16,670.29	21,261.66	27,336.30	34,990.56
Mano de obra directa	31,243.60	53,857.86	68,341.05	85,653.74	107,158.59
Mano de obra indirecta	17,183.98	29,493.59	37,967.25	47,382.92	59,046.57
Gastos indirectos	3,905.45	6,796.35	8,504.66	10,752.28	13,558.84
Gastos Generales	55,457.39	96,174.75	119,976.51	151,260.86	190,261.17
Totales (C\$)	166,372.17	288,908.95	363,878.12	459,067.60	577,781.62

Fuente: Elaboración propia



Los costos totales de cada producto presentados en las tablas anteriores son el resultado del costo unitario de cada producto y la cantidad estimada a producir, este detalle se muestra en el anexo 17.

En la tabla 4-8 se muestran los costos totales de producción para los diferentes tipos de sabores de leche correspondiente al periodo 2006 – 2010.

TABLA 4-8 Costos totales de producción para el periodo 2006 - 2010

Descripción del producto	Costos Totales de Producción				
	2006	2007	2008	2009	2010
Leche natural, bolsa 470 ml	47,642.54	55,076.31	69,733.62	88,102.48	111,030.13
Leche de sabores, bolsa 470 ml	1,539,846.00	1,954,997.08	2,474,969.47	3,127,225.60	3,931,075.44
Leche de sabores botella 470 ml	454,571.95	752,538.85	945,952.63	1,194,897.39	1,505,584.34
Leche de sabores, bolsa de 235 ml	166,372.17	288,908.95	363,878.12	459,067.60	577,781.62
Totales (C\$)	2,208,432.66	3,051,521.19	3,854,533.84	4,869,293.07	6,125,471.53

Fuente: Elaboración propia

Los costos de producción en los que incurre la producción de leche de soya líquida son importantes para determinar las utilidades brutas por año, es por ello, que es importante conocer cuanto representa en términos monetarios para todos los tipos de leche.

4.3 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los costos administrativos constituyen los sueldos administrativos, los servicios básicos, los costos de mantenimiento y otros gastos en los que la empresa incurrirá para realizar sus operaciones. Los gastos de administración totales se presentan en la tabla 4-9.



TABLA 4- 9 Detalle del Cálculo de los gastos totales de administración, periodo 2006 - 2010

Descripción del producto	Costos Totales de administración				
	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos y Salarios	215,604.00	215,604.00	215,604.00	215,604.00	215,604.00
Treceavo mes	17,967.00	17,967.00	17,967.00	17,967.00	17,967.00
INSS patronal	32,340.60	32,340.60	32,340.60	32,340.60	32,340.60
Vacaciones	17,967.00	17,967.00	17,967.00	17,967.00	17,967.00
Papelería y útiles de oficina	13,674.00	14,520.42	15,361.15	16,192.19	17,011.52
Artículos de limpieza	544.00	577.67	611.12	644.18	676.78
Viáticos de transporte	935.00	992.88	1,050.36	1,107.19	1,163.21
Documentos legales	1,343.00	1,426.13	1,508.70	1,590.33	1,670.80
Reparación y mto. Equipo rodante	1,395.00	1,481.35	1,567.12	1,651.90	1,735.49
Energía	6,800.00	7,220.92	7,639.01	8,052.28	8,459.73
Teléfono	8,676.00	9,213.04.61	9,746.48	10,273.76	10,793.62
Totales (C\$)	317,245.60	310,097.97	321,362.54	323,390.43	325,389.75

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de sueldos y salarios, treceavo mes, INSS patronal y vacaciones se muestra en el anexo 18.

4.4 COSTOS DE VENTAS

Los costos de venta incluyen los sueldos del personal de ventas, costos de publicidad y los gastos de participación en ferias para los próximos cinco años.

4.4.1 Sueldos de ventas

Estos incluyen el sueldo de los tres vendedores y una impulsadora, así como las comisiones sobre ventas y los beneficios sociales.

La tabla 4-10 muestra los costos totales de sueldos y salarios estimados para el periodo 2006 – 2010.



TABLA 4-10 Costos totales de sueldos de venta, para el periodo 2006 - 2010

	Costos totales correspondiente a los sueldos de venta				
	2006	2007	2008	2009	2010
Totales (C\$)	184,375.78	213,353.23	243,047.11	282,411.33	333,120.29

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 19 se detallan los sueldos de venta, el cálculo de las comisiones y beneficios sociales para los trabajadores, durante el periodo 2006 – 2010.

4.4.2 Costos de publicidad

La publicidad es un elemento importante para el sistema de comercialización de la empresa, por medio de ella es que la empresa da a conocer su existencia.

En el capítulo anterior se estableció que la publicidad debe de ser informativa persuasiva, la cual tendrá un costo en su totalidad de C\$ 133,168.85 anual, las radios escogidas como se mencionó en la sección 3.11.2, serán La Nueva Radio Ya y Radio Tigre por preferencia en audiencia de noticia y música según “La Encuesta nacional de preferencia y cobertura de medios”, ejecutada por el INEC. Los brochures y las volantes serán hechos en ASA PRINTING S.A. DE CV con un costo de C\$ 1,484.0 y C\$ 22,425.0 respectivamente; respecto a las camisetas blancas se darán hacer en la empresa Publicidad Nicaragüense S.A. (PUBLINIC) con un costo de C\$ 8,000.00.

Las camisas tipo polo para uniforme de los trabajadores de la empresa serán hechos en Tecno Bordados, ubicado en Km 10 Carretera Sur, se harán un total de 30 camisetas, con 3 tipos de colores para los diferentes días de la semana, las cuales tienen un costo de C\$ 6,450.00.

En la tabla 4-11 se muestra el detalle de los costos de publicidad para el año 2006.



TABLA 4-11		Detalle de los costos de publicidad, 2006		
Tipo de medio	Cantidad	Precio unitario (C\$)	Costo total (C\$)	
Impresos				
Brochures en impresión off set sobre papel couché -100 Full Color tiro y retiro.	10,000	2.80	28,000.00	
Póster	200	7.42	1,484.00	
Volantes	10,000	2.24	22,425.00	
Medios de difusión				
La Nueva Radio Ya	4	240.00	23,040.00	
Radio Tigre	4	150.00	12,000.00	
Radio Maranatha	4	120.00	14,400.00	
Publicidad no pagada				
Camisetas Blancas	200	40.00	8,000.00	
Camisetas Polo	30	215.00	6,450.00	
			Sub-total	115,799.00
			IVA (15%)	17,369.85
TOTAL				133,168.85

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4-12 se muestran los costos totales de publicidad para el periodo 2006 – 2010.

TABLA 4-12		Costos de publicidad , periodo 2006 -2010				
	Costos de publicidad					
	2006	2007	2008	2009	2010	
Totales (C\$)	133,168.85	141,412.00	149,599.76	157,693.10	165,672.37	

Fuente: Elaboración propia



4.4.3 Gastos por participación en ferias

La participación en ferias es muy importante para controlar lo que sucede en el entorno y fortalecer relaciones con otras empresas y demandantes, los montos de gastos por este elemento se detalla en la tabla 4-13.

TABLA 4-13		Gastos por ferias, 2006	
Feria	Costo (C\$)	Total (C\$)	
ExpoComercio ^a	7,650.00	7,650.00	
Microfer ^b	3,941.96	7,883.92	
	IVA (15%)	2,330.02	
TOTAL		17,863.94	

Fuente: Elaboración propia
a: Cámara de Comercio de Nicaragua.
b: Oficina INPyME, mediana empresa lateral (Agosto y Dic)

En la tabla 4-14 se muestran los costos totales por participación en ferias para el periodo 2006 – 2010.

TABLA 4-14		Gastos por ferias , periodo 2006 -2010				
	Gastos en ferias					
	2006	2007	2008	2009	2010	
Totales (C\$)	17,863.94	18,969.72	20,068.07	21,153.75	22,224.13	

Fuente: Elaboración propia

Los costos de publicidad y de participación en ferias representan la mezcla de comunicación, cuyos costos se presentan en la tabla 4-15.



TABLA 4-15		Mezcla de comunicación , periodo 2006 -2010				
	Costo mezcla de comunicación					
	2006	2007	2008	2009	2010	
Costo de publicidad	133,168.85	141,412.00	149,599.76	157,693.10	165,672.37	
Gasto en ferias	17,863.94	18,969.72	20,068.07	21,153.75	22,224.13	
Totales (C\$)	151,032.79	160,381.72	169,667.83	178,846.85	187,896.50	

Fuente: Elaboración propia

Los costos de venta correspondiente al periodo 2006 – 2010 se muestran en la tabla 4-16.

TABLA 4-16		Gasto de venta , periodo 2006 -2010				
Descripción del costo	Detalle de gasto de venta					
	2006	2007	2008	2009	2010	
Mezcla de comunicación	151,032.79	160,381.72	169,667.83	178,846.85	187,896.50	
Sueldos de venta	184,375.78	213,353.23	243,047.11	282,411.33	333,120.29	
Totales (C\$)	335,408.57	373,734.95	412,714.94	461,258.18	521,016.79	

Fuente: Elaboración propia

4.5 INVERSIÓN

El costo total de la inversión es de C\$ 465,993.28, el cual incluye un equipo automotor con refrigerante para la distribución de la leche y la pintura de la fachada de la empresa.

4.5.1 Equipo rodante

La inversión en el equipo rodante consiste en la compra de un automotor con una unidad thermoking para la distribución de los productos terminados, el automotor será comprado en TAIDOK MOTORS S.A y la unidad de refrigeración marca thermoking será adquirida en AYRE S.A. Véase tabla 4-17.



TABLA 4-17		Inversión en medios de distribución	
Unidad	Modelo	Costo (C\$)	
Camión marca KIA año 2006	K-2700 4x2	212,500.00	
Unidad de refrigeración marca thermoking	V200 max-10	65,042.85	
Costo de cámara instalada		122,400.00	
IVA (15%)		59,991.43	
TOTAL		459,934.28	

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Fachada y pintura

El cambio en logo de marca implica un cambio en la fachada de la empresa, elemento importante en el sistema de comercialización debido a que representa la imagen de la casa matriz. Pintar las instalaciones de Casa Nutrem tendrá un costo de C\$ 6,059.00 cubriendo la pintura general de todo el edificio interior y exterior, cielos rasos, puertas y portón metálico (ver cotización en anexo 20).

4.6 FLUJO NETO DE EFECTIVO

El flujo neto de efectivo es la diferencia que hay entre los ingresos provenientes de las ventas de leche, menos los costos en que incurrirá la empresa incluyendo pago de impuestos de acuerdo a la ley de impuesto sobre la renta.

En la tabla 4-18 se presenta el flujo de efectivo proyectado que permitirá medir la rentabilidad del proyecto.



TABLA 4-18

FNE para periodo 2006-2010 (C\$)

CONCEPTO		2006	2007	2008	2009	2010
- Inversión	-465,993.28					
Ingresos		2,728,219.04	3,755,788.42	4,808,762.67	6,204,657.26	8,002,847.15
- Costos de producción		2,208,432.66	3,051,521.19	3,854,533.84	4,869,293.07	6,125,471.53
- Costos de administración		317,245.60	310,097.97	321,362.54	323,390.43	325,389.75
- Costos de ventas		335,408.57	373,734.95	412,714.94	461,258.18	521,016.79
- Depreciación		93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66
Total egresos		2,954,285.49	3,828,552.77	4,681,809.98	5,747,140.34	7,065,076.73
= Utilidad antes de IR		-226,066.45	-72,764.35	126,952.69	457,516.92	937,770.42
- IR (30%)		-67,819.94	-21,829.31	38,085.81	137,255.08	281,331.13
= Utilidad después de IR		-158,246.52	-50,935.05	88,866.88	320,261.84	656,439.29
+ Depreciación		93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66
Capital de trabajo	-55,519.62					55,519.62
= FNE	-521,512.90	-65,047.86	42,263.61	182,065.54	413,460.50	805,157.57

Fuente: Elaboración propia

Para ver información acerca de la depreciación consulte el anexo 16.

4.7 VALOR PRESENTE NETO

El VPN mide el valor actual de los flujos de netos de caja proyectados para una tasa de descuento (TMAR). Para calcularlo se trasladan los flujos de los años futuros al presente y se resta la inversión inicial.

$$VPN = \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_N}{(1+i)^n}$$

i = Inversión inicial

FNE_i = Flujo de caja de cada año

n = Número de años proyectados

El criterio de decisión es el siguiente:

Si VPN > 0 se acepta la inversión

Si VPN = 0 se es indiferente

Si VPN < 0 se rechaza la inversión



Aplicando la formula del VPN a los flujos netos de efectivo de los años 2006 -2010 con una tasa de descuento del 12.50%, la cual representa la tasa de rentabilidad de la empresa, se obtiene un VPN de C\$ 286,857.32 y por ser un valor mayor que cero, refleja seguridad en la inversión para ser aceptada.

4.8 TASA INTERNA DE RETORNO

Para calcular la tasa interna de retorno debemos conocer los valores del VPN, y esta se calcula usualmente por tanteo o interpolando

$$0 = -P + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Teóricamente el criterio de decisión es el siguiente:

TIR \geq TMAR acéptese la inversión

TIR < TMAR rechácese la inversión

Los valores resultantes por tanteo para los VPN a diferentes tasas de descuento son los siguientes:

Para $i = 23.92\%$ el VPN correspondiente es de C\$ 61.70.

Para $i = 24.50\%$ el VPN correspondiente es de C\$ -10,883.58

Con los valores antes mencionados la tasa interna de retorno calculada por interpolación es de 23.9232695%. Por lo tanto consideramos que debe aceptarse la inversión.



CONCLUSIONES

Casa Nutrem debe implementar un plan estratégico enfocado principalmente en estrategias de crecimiento que le permitan enfrentar la competencia y la demanda de los consumidores de leche de soya, En el desarrollo del estudio se encontraron elementos significativos que nos indican que para cumplir las metas de la gerencia se deben diseñar e implementar estrategias, que haciendo uso de las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa puedan minimizar o desaparecer las amenazas del entorno y las debilidades con que cuenta Casa Nutrem.

- En el análisis de los factores externos e internos se determinó que existen oportunidades de crecimiento para la empresa, impulsadas principalmente por la firma del tratado de libre comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos. Por otro lado Casa Nutrem no tiene mucha competencia, siendo Café Soluble con su marca Presto Soya el principal competidor para la empresa.
- A través de una investigación de mercado se determinó que hay un mercado potencial del 80% de la población en estudio, lo cual confirma que existe oportunidad de crecimiento para la empresa. Por otro lado entre los aspectos que presentan puntos fuertes para la leche de soya líquida que produce y comercializa Casa Nutrem se encuentran: el origen natural del producto, contenido nutritivo, higiene del producto, presentación y sabor.
- Casa Nutrem se encuentran en una etapa en donde su producto leche de soya líquida esta en crecimiento, es por tal razón que se deben implementar estrategias de crecimiento que apoyen la etapa en la que se encuentra el producto. Las estrategias resultantes de la matriz de impacto cruzado son aquella que tienen que ver directamente con la ampliación de la gama de producto, diferenciación de la calidad del



producto y el desarrollo en la mezcla de comunicación y los canales de distribución.

- El presupuesto de las estrategias a implementar refleja que es conveniente desde el punto de vista financiero invertir y llevar a efecto las estrategias propuestas, esta aseveración se ve ratificada con un valor presente neto de C\$ 286,857.32 y una tasa interna de retorno de 23.9232695%, superando el criterio de aceptación. Por lo tanto se considera un estudio rentable desde el punto de vista financiero.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se consideran las siguientes recomendaciones para darle un manejo integrado y disposición final al desarrollo integro de la Empresa.

- La compra de equipo rodante deberá hacerse en tiempo y forma estipulado en el informe, debido a que es fundamental para el desarrollo del plan.
- Promover en la empresa un ambiente competitivo con tendencia de empresa mercantil y no como una instancia que depende de una organización no gubernamental.
- Debe realizarse una valoración particular sobre cada vendedor, en interés de profundizar y precisar las acciones para cada uno de ellos, lo cual ha de conjugarse con las estrategias definidas, en interés de lograr el apoyo decidido de cada uno de estos para alcanzar las nuevas metas de la empresa.
- Implementar el plan de publicidad en tiempo y forma, de manera que la empresa este presente en la mente del consumidor como un producto de consumo.
- Realizar reuniones sistemáticas con el personal de la empresa, para informar las estrategias, metas, objetivos que se desea alcanzar cada semestre.
- Implementar el diseño y análisis de un sistema de información dirigido al control de distribución de las ventas, de forma que se pueda reducir las dilaciones de tiempo además de controlar las operaciones de las ventas en cuanto a vendedores y gerencia.
- Que los resultados y conclusiones de este plan estratégico sean considerados como referente a las actividades de Marketing y comercialización de la empresa en los periodos estipulados.



BIBLIOGRAFIA

- Banco Central de Nicaragua, Informe Anual 2004, Nicaragua: BCN, 2005
- Jhonson Richard, Probabilidad y Estadística para Ingenieros de Miller y Freund, Quinta edición, Prentice Hall, México 1997
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava edición, Person Educación, Prentice Hall, México 1996
- Kotler Phillip & Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta edición, Prentice Hall, México 1998
- Sheaffer Richard L. / McClave James T., Probabilidad y Estadística para Ingeniería, México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V, 1993
- Shoel, William F. y Guitinam, Joseph P., "Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas", Prentice Hal. México 1991

Paginas Webs:

- Pagina Web de Asociación Soya de Nicaragua (SoyNica)
www.sdnnic.org.ni
- Pagina Web de la Organización Panamericana de la Salud
www.ops.org.ni
- Pagina Web del ministerio de agricultura y fomento MAGFOR
www.magfor.gob.ni_servicios_descargas_cadenaproductos
- Pagina Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
www.inec.gob.ni

ANEXOS

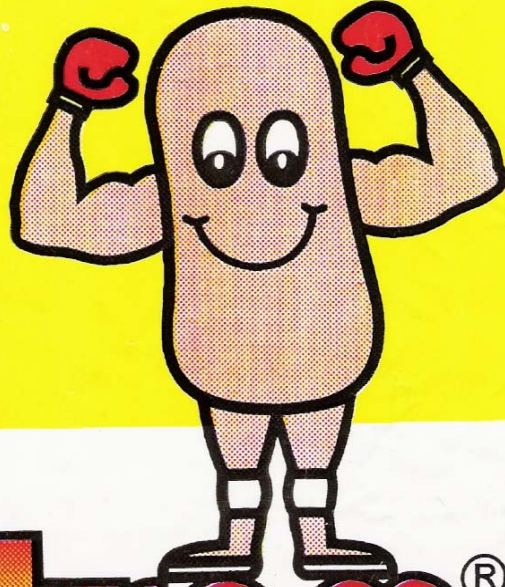
ANEXO 1

Empaque y presentación del producto

PARA UNA VIDA MAS SANA

- * Proteínas, Minerales y Vitaminas.
- * Grasas no saturadas.
- * Cero Colesterol.
- * Sin Lactosa.

1/2
Lt.



Nutrem[®]

LECHE VEGETAL DE SOYA
CON SABOR
"FRAMBUESA"

Presentación del Producto

ANEXO 2

Mapas

Localización de Casa Nutrem rutas de comercialización

Mapa de Managua



1 ▶
2 ▶



Ruta de dist. Casa Nutrem
Ruta de distribución

Lago de Managua (Xolotlan)

Laguna de Acahualinca

Laguna de Asosca

Laguna de Tiscapa

21

17

22

14

15

16

17

18

5

21

Calle El Triunfo

Diagonal los Mártires

Calle 15 de septiembre

Pista Benjamín Zeledón

Paseo República de Chile

Calle Colón

Av. Bolívar

Pista de la Municipalidad

Pista Pedro Joaquín Chamorro - Carretera Norte (al aeropuerto)

Calle Julio Jiménez

Rotonda Bello Horizonte

Bello Horizonte

El Carmen

Marta Quezada

Instituto Nicaraguense de Turismo

Bosques de Bolonia

Bolonia

Av. Batavola

Pista de la Municipalidad

Pista El Recreio

Rotonda El GyegYense

Radial Santo Domingo

Avenida Mártires del 1/4 de mayo

Carretera a León (Xilao y el Norte)

Carretera Sur (a Pochomil, Montelimar)

Pista de la Municipalidad

Pista Suburbana

Rotonda Rubén Darío

Colonial Los Robles

Altamira

16

17

Los Robles

San Francisco

Pista de la UNAM

Pista Suburbana

San Juan

Los Robles

Carretera a Masaya - Granada

Centro América

Rotonda Centro América

Villa Fontana

Boulevard Jean Paul Genie

Las Colinas

ANEXO 3

Diagrama de recorrido del proceso de
producción de Casa Nutrem

ANEXO 4

Cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta
realizada a los consumidores en general de leche de soya

Determinación del número de encuestas (Tamaño de la muestra)

- Para el caso de la encuesta que se le realizó a los consumidores de leche de soya en general, la fórmula que se aplicó para calcular el tamaño de la muestra poblacional real es para un tamaño de población finita y se muestra a continuación:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N * p * q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño muestral

N: Tamaño de la población

Z: Valor correspondiente a la distribución Normal, 1.96 para $\alpha=0.05$

p: Probabilidad de ocurrencia

q: Probabilidad de no ocurrencia (1-p)

i: Error que se prevé cometer.

Con una población de 1, 015, 067 personas, un nivel de confianza del 95% [(1- α)*100%], una probabilidad de 50% de ocurrencia y no ocurrencia y el 5% de margen de error, el tamaño de la muestra (n) que arrojó como resultado la fórmula para realizar las encuestas es de 384 encuestas.

n = 384 encuestas

ANEXO 5

Cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta
realizada a los clientes finales de leche de soya
liquida marca "Nutrem"

Determinación del número de encuestas (Tamaño de la muestra)

- En el caso de la cantidad de encuestas lanzadas a los clientes finales de leche de soya líquida marca Nutrem, se utilizó el siguiente procedimiento para encontrar el número de encuestas:

La ecuación será la siguiente:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N * p * q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De la encuesta realizada a consumidores, estamos interesados en los que prefieren consumir leche de soya marca Nutrem, la cual informo que 95 personas prefieren leche de soya marca Nutrem (pregunta k), donde “p” representa la proporción de consumidores que comprarían el producto, $p = \frac{95}{384} = 0.2474$ y $(1-p)=q=0.7526$.

Con una población de 384 personas, un nivel de confianza del 95% $[(1-\alpha)*100\%]$ y el 5% de margen de error, el tamaño de la muestra (n) que arrojó como resultado la fórmula para realizar las encuestas es de 164 encuestas.

n = 164 encuestas

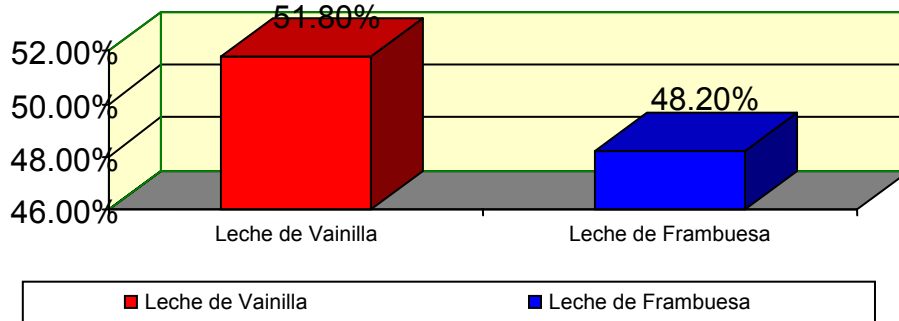
ANEXO 6

Formato de encuesta a distribuidores de leche de soya líquida "Nutrem"

y resultados referente a la calidad del producto

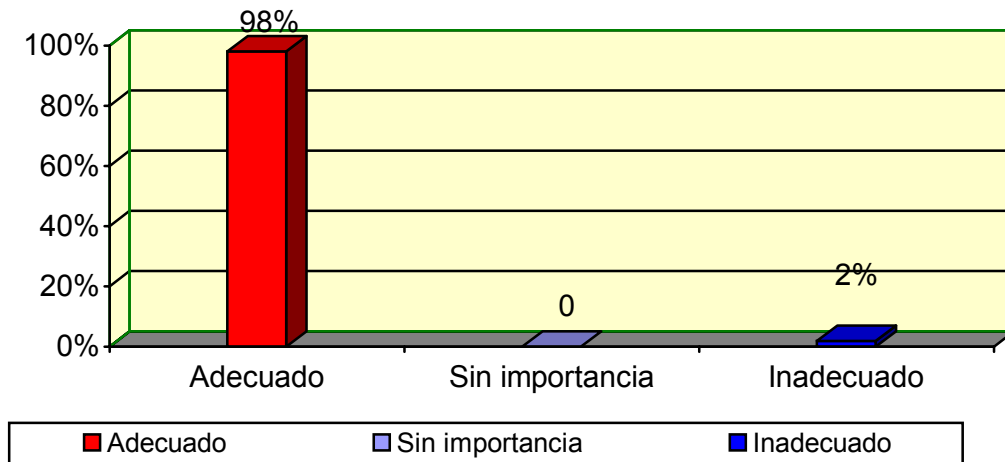
Resultados de la encuesta de calidad de los productos (leche de soya) a los clientes distribuidores

1. Qué sabor de leche de soya líquida es el que más vende?



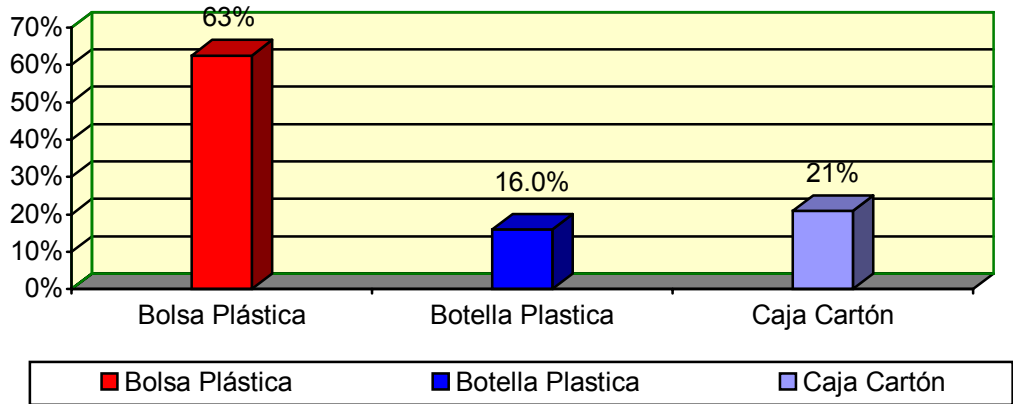
Leche de Vainilla	Leche de Frambuesa	Leche de Chocolate	Leche natural
29	27	0	0

2. ¿Qué opinión le merecen el nombre del producto y el dibujo representativo del frijol de soya en el empaque del producto?



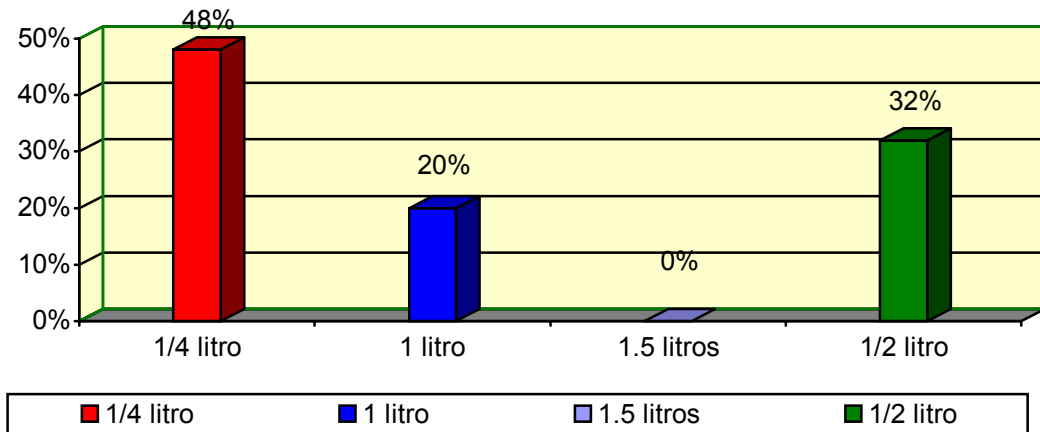
Adecuado	Sin importancia	Inadecuado
55	0	1

3. ¿Que presentación del empaque prefiere usted?



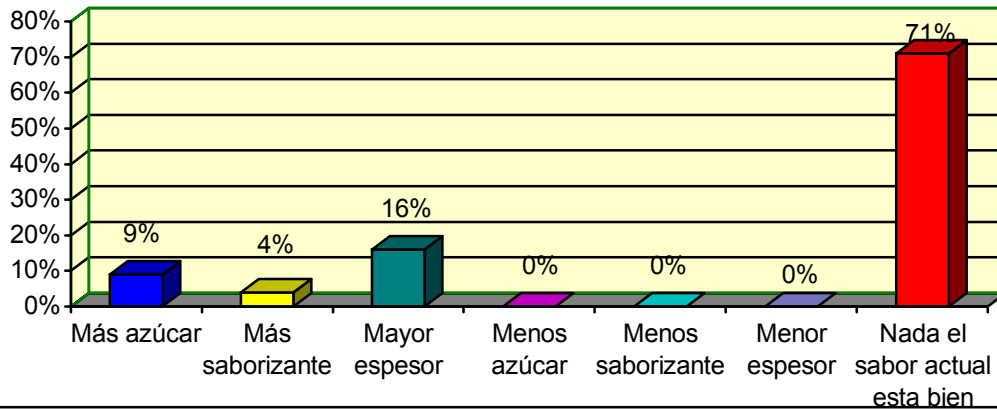
Bolsa Plástica	Botella Plástica	Caja de Cartón
35	9	12

4. Sí se introdujera en las presentaciones de leche de soya un nuevo tamaño, ¿Cuál preferiría usted?



1/4 litro	1 litro	1.5 litros	1/2 litro
27	11	0	18

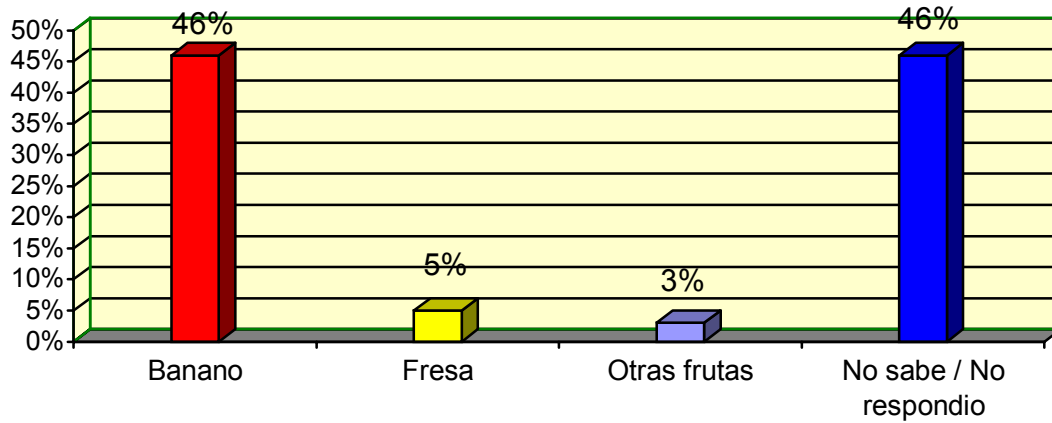
5. ¿Qué se puede hacer para mejorar el sabor de la leche de soya?



■ Más azúcar	■ Más saborizante	■ Mayor espesor
■ Menos azúcar	■ Menos saborizante	■ Menor espesor
■ Nada el sabor actual esta bien		

Más azúcar	Más saborizante	Mayor espesor	Menos azúcar	Menos Saborizante	Menor espesor	Nada, el sabor actual esta bien
5	2	9	0	0	0	40

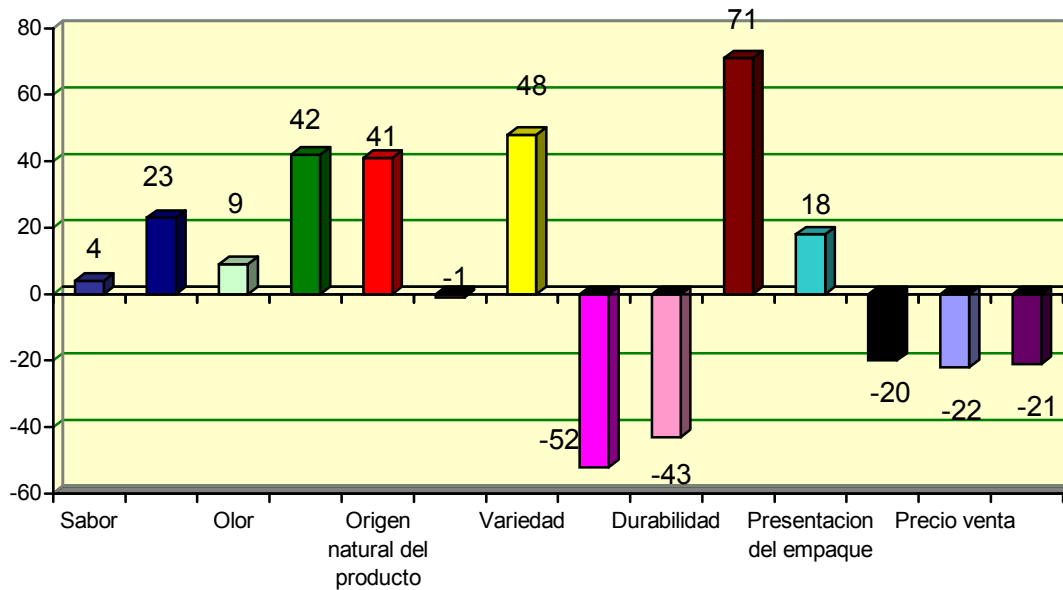
6. ¿Qué nuevo sabor en la leche de soya le gustaría que se ofreciera?



■ Banano	■ Fresa	■ Otras frutas	■ No sabe / No respondió
----------	---------	----------------	--------------------------

Banano	Fresa	Otras frutas	No sabe / No respondió
26	3	1	26

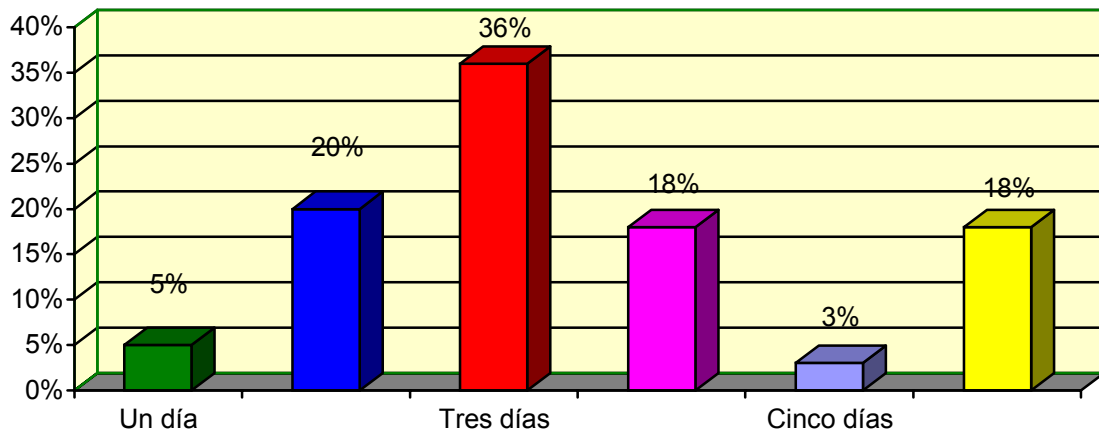
7. Por favor, piense en la leche de soya, indique el nivel de importancia y satisfacción que representan para usted los siguientes enunciados acerca de la calidad del producto que le ofrece Casa Nutrem.



■ Sabor	■ Color	■ Olor
■ Contenido nutritivo	■ Origen natural del producto	■ Higiene del producto
■ Variedad	■ Disponibilidad	■ Durabilidad
■ Tamaño del empaque	■ Presentación del empaque	■ Resistencia del empaque
■ Precio venta	■ Margen de Ganancia unitaria	

Aspecto Considerado	SATISFACCION					Total Satisfacción	IMPORTANCIA					Total Importancia	Nivel de Calidad (Total satisfacción - Total Importancia)
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Sabor del producto	0	0	1	5	50	273	0	0	0	11	45	269	4
Color del producto	0	0	1	4	51	274	0	4	2	13	37	251	23
Olor del producto	0	1	1	3	51	272	0	0	2	13	41	263	9
Contenido nutritivo	0	0	1	8	47	270	0	3	2	39	12	228	42
Origen natural del producto	0	0	0	4	52	276	0	3	1	34	18	235	41
Higiene del producto	0	0	1	1	54	277	0	0	0	2	54	278	-1
Variedad del producto	0	1	1	32	22	243	0	7	16	32	1	195	48
Disponibilidad	2	8	6	19	21	217	0	0	0	11	45	269	-52
Durabilidad del producto	0	8	20	19	9	197	0	1	3	31	21	240	-43
Tamaño del empaque	0	0	9	31	16	231	1	22	19	12	2	160	71
Presentación del empaque	0	0	3	33	20	241	0	0	3	51	2	223	18
Durabilidad del empaque	0	0	4	36	16	236	0	0	0	24	32	256	-20
Precio de venta	0	2	3	14	37	254	0	0	0	4	52	276	-22
Margen de ganancia unitaria	0	2	1	15	38	257	0	0	0	2	54	278	-21

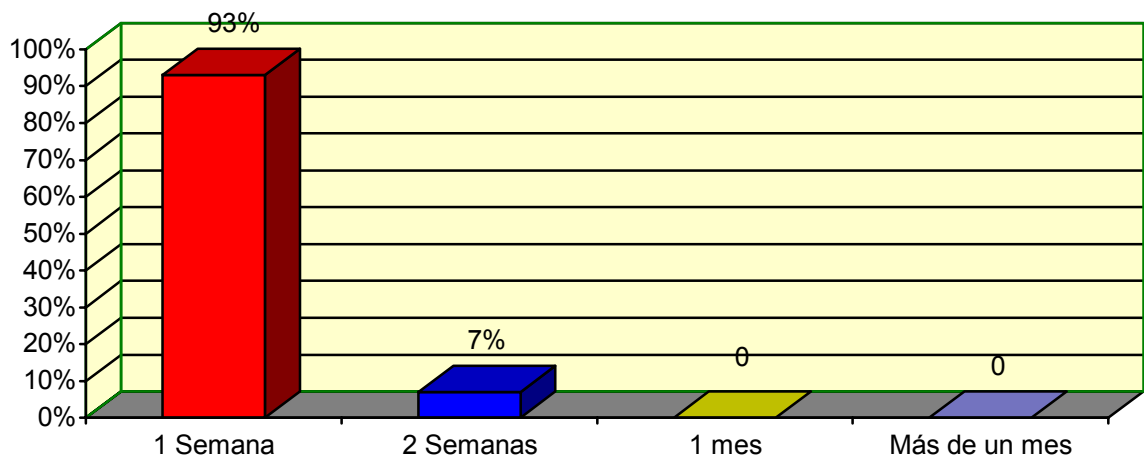
8. ¿Cuánto tiempo le dura a usted la leche de soya antes de descomponerse?



■ Un día ■ Dos días ■ Tres días ■ Cuatro días ■ Cinco días ■ Se vende antes de descomponerse

Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días	Se vende antes de descomponerse
3	11	20	10	2	10

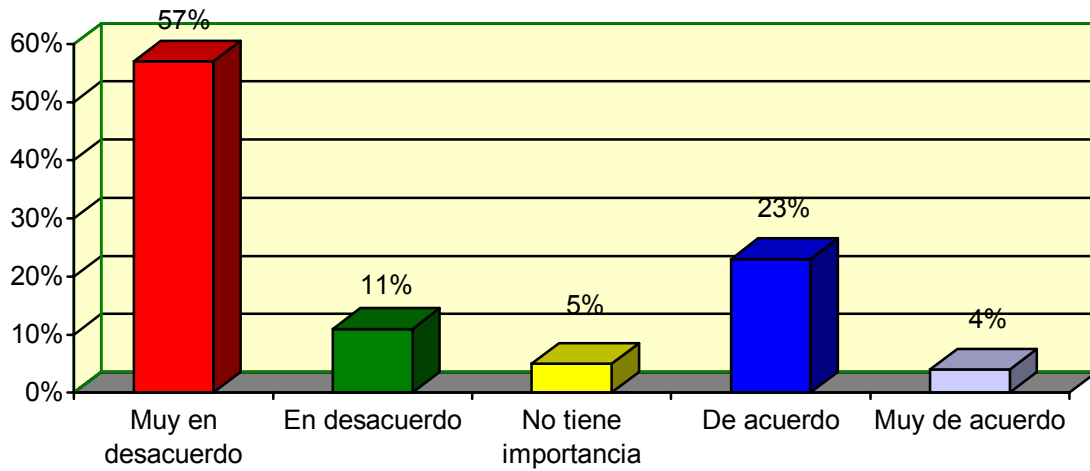
9. ¿Cuánto tiempo le gustaría que durase la leche de soya?



■ 1 Semana ■ 2 Semanas ■ 1 mes ■ Más de un mes

1 semana	2 semanas	1 mes	Más de un mes
52	4	0	0

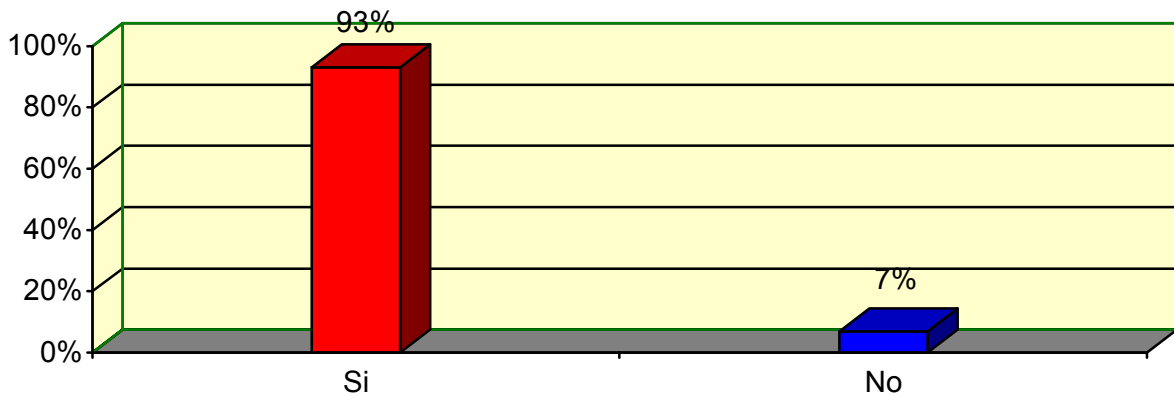
10. En la actualidad la leche de soya es completamente natural lo que limita su vida de uso, ¿estaría usted de acuerdo en que se utilizara un preservante para alargar la vida del producto?



■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ No tiene importancia ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No tiene importancia	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	6	3	13	2

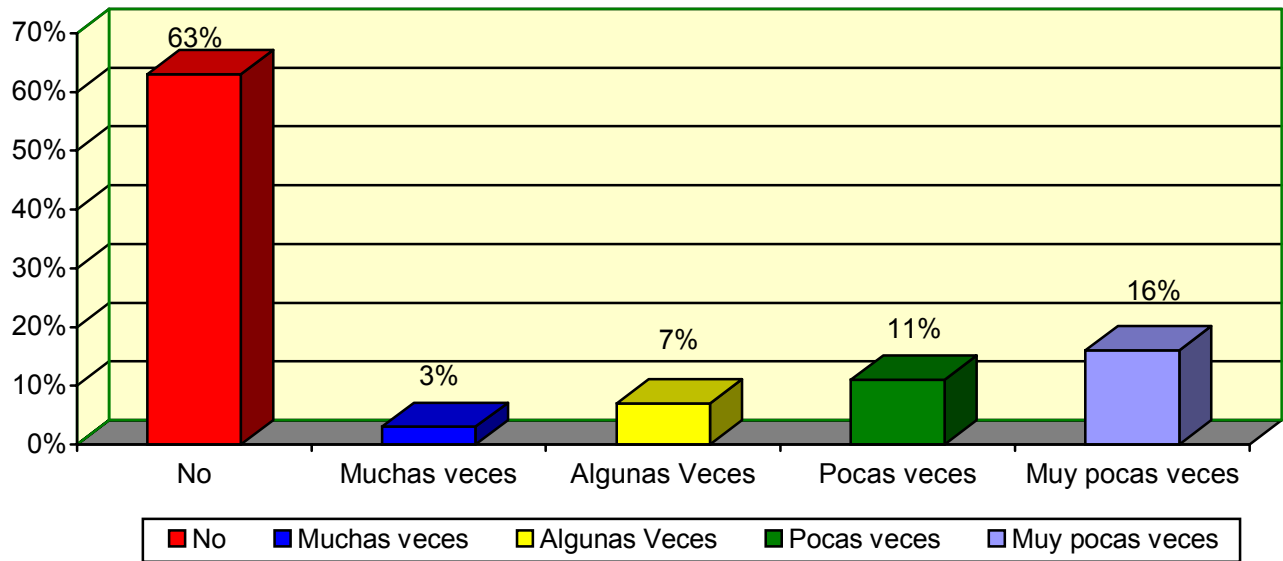
11. ¿Es muy necesario para usted que se incluya en el empaque de la leche de soya fecha de elaboración y fecha de vencimiento?



■ Si ■ No

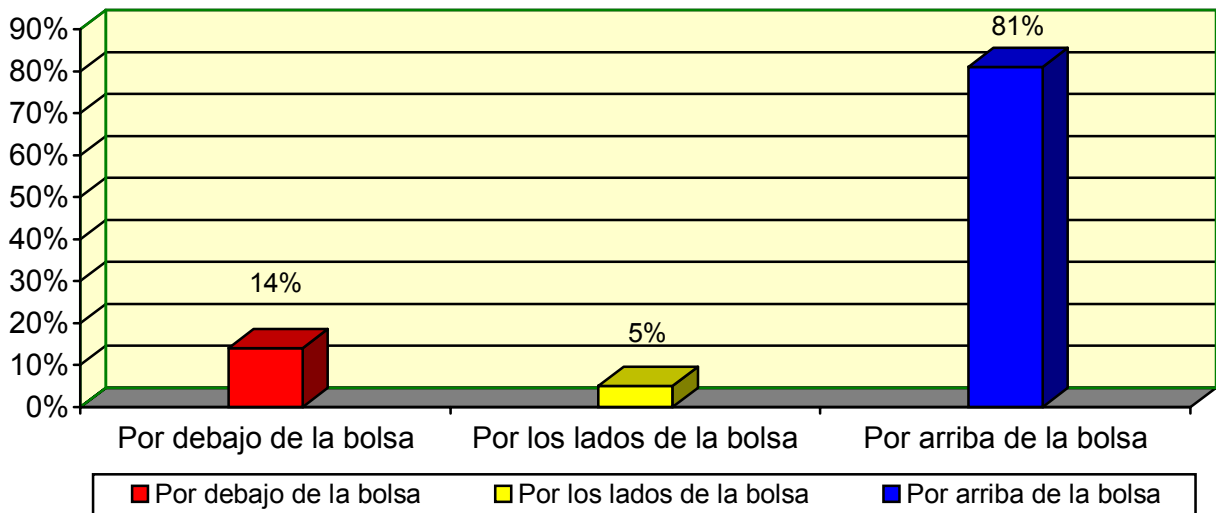
Si	No
52	4

12. ¿Ha tenido problemas de bolsas de leche rotas o que dejen escapar líquido?
De ser así, ¿con que frecuencia?



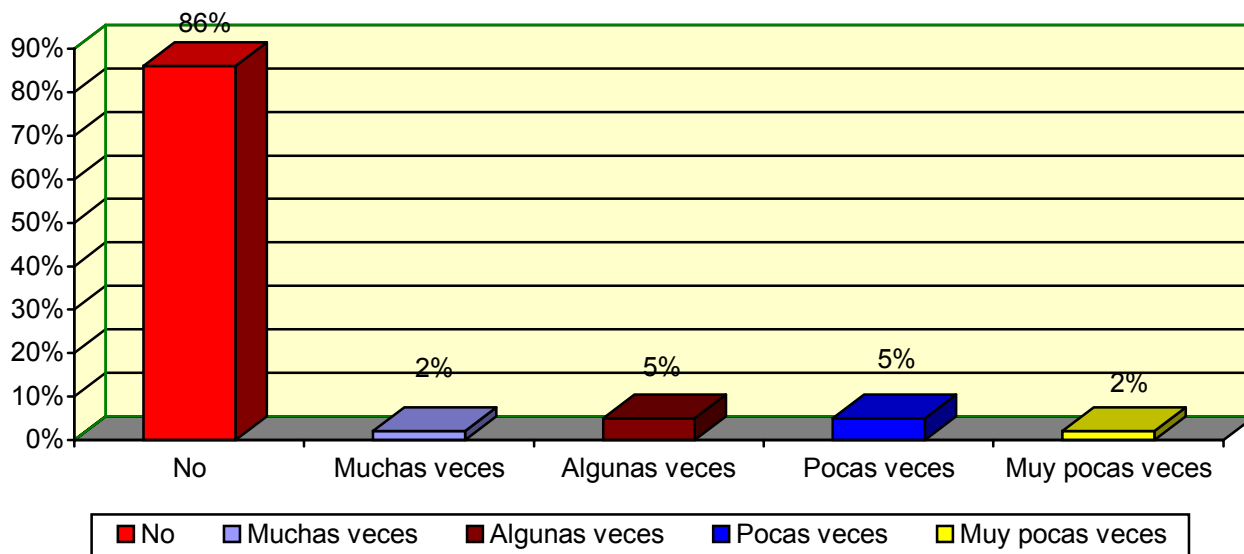
No	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
35	2	4	6	9

13. Si ha tenido problemas de filtraciones ¿por dónde ocurren?



Por debajo de la bolsa	Por los lados de la bolsa	Por arriba de la bolsa
3	1	17

14. ¿Le ha ocurrido a usted que alguna bolsa de leche que recién compra esta en mal estado? , de ser así ¿con qué frecuencia?



No	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas Veces
48	1	3	3	1

15. En una escala de 1a 10 siendo 1 la mejor calificación y 10 la peor, ¿Qué tan satisfecho esta usted con la leche de soya?

Se obtuvo un promedio de **9.13**

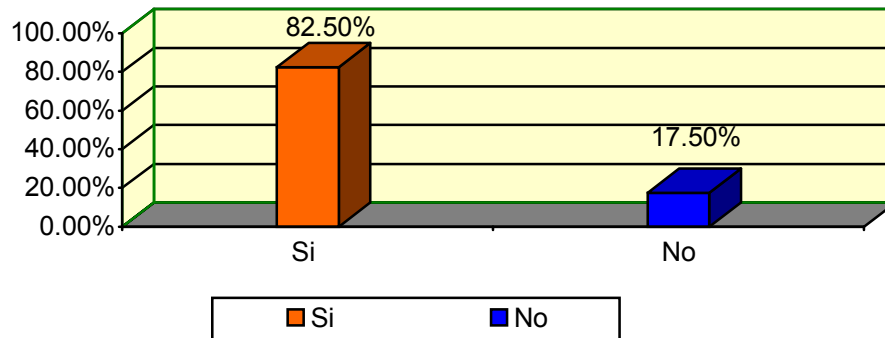
Parámetro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Promedio
Cantidad de personas que respondieron al parámetro	0	0	0	0	0	0	2	12	19	23	511	9.13

ANEXO 9

Formato de encuesta a distribuidores de productos "Nutrem"
y resultados referente a la calidad del servicio

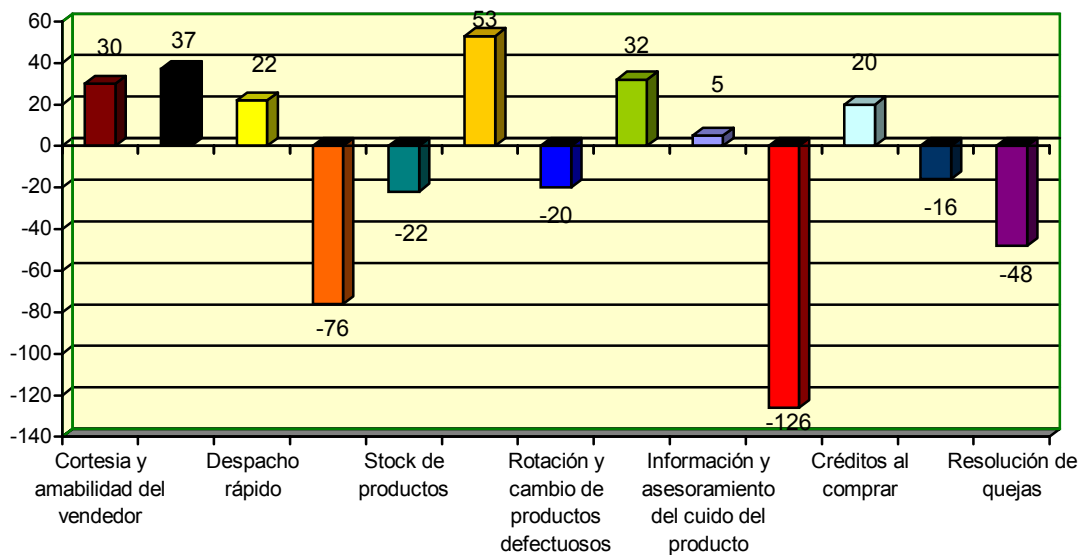
Resultados de la encuesta referente a la calidad del servicio de venta a los clientes distribuidores

1. Conoce el nombre del vendedor que le atiende?



Si	No
47	10

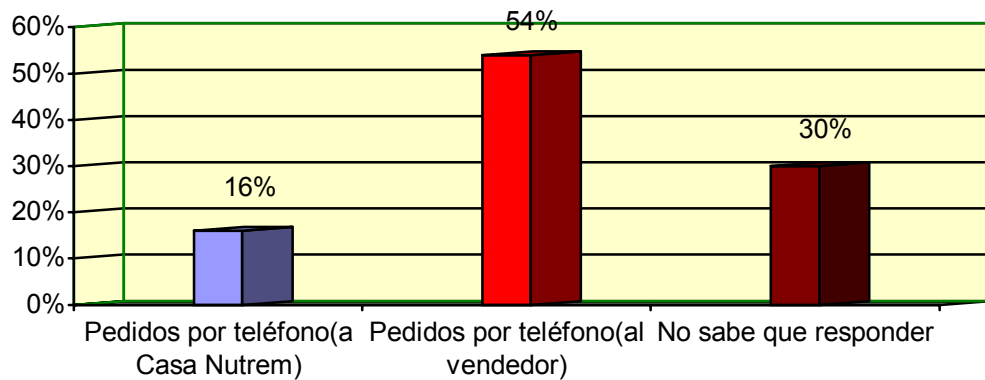
2. Por favor, piense en los servicios de venta que le brinda Casa Nutrem e indique el nivel de importancia y satisfacción que representan para usted.



■ Cortesía y amabilidad del vendedor	■ Presentación del vendedor
■ Despacho rápido	■ Cumplimiento con la fecha de abastecimiento
■ Stock de productos	■ Arreglo de los productos en los mostradores
■ Rotación y cambio de productos defectuosos	■ Asesoramiento del uso de los productos
■ Información y asesoramiento del cuidado del producto	■ Material publicitario
■ Créditos al comprar	■ Promociones
■ Resolución de quejas	

Aspecto Considerado	SATISFACCION					Total Satisfacción	IMPORTANCIA					Total Importancia	Nivel de Calidad (Total satisfacción – Total Importancia)
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Cortesía y amabilidad	0	0	0	1	56	284	0	0	0	31	26	254	30
Presentación (aseo e higiene) del vendedor	0	0	0	1	56	284	0	0	0	38	19	247	37
Despacho rápido	0	0	0	1	56	284	0	0	0	23	34	262	22
Cumplimiento con la fecha de abastecimiento	2	7	13	21	14	209	0	0	0	0	57	285	-76
Stock de productos (siempre traiga lo que necesita)	0	0	5	18	34	257	0	0	0	6	51	279	-22
Arreglo de los productos en los mostradores	0	0	22	5	30	236	10	8	11	16	12	183	53
Rotación y cambio de productos defectuosos	1	2	8	2	44	257	0	0	2	4	51	277	-20
Asesoramiento del uso de los productos	0	0	10	39	8	226	5	9	4	36	3	194	32
Información y asesoramiento del cuidado del producto	0	0	9	41	7	226	5	2	2	34	14	221	5
Material publicitario	13	23	10	6	5	138	0	2	0	15	40	264	-126
Créditos al comprar	2	1	20	10	24	224	4	5	16	18	14	204	20
Promociones	9	18	28	1	1	138	5	22	15	15	0	154	-16
Resolución de quejas	5	5	16	17	14	201	0	0	2	32	23	249	-48

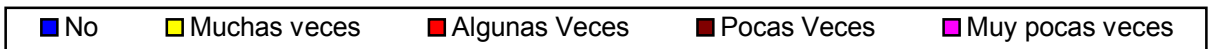
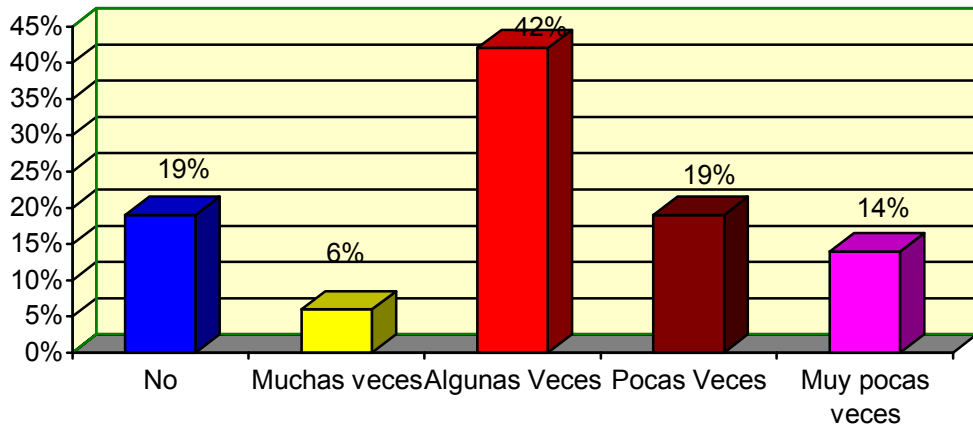
3. ¿Qué otros servicios de venta le gustaría que le ofreciéramos?



■ Pedidos por teléfono(a Casa Nutrem)	■ Pedidos por teléfono(al vendedor)
■ No sabe que responder	

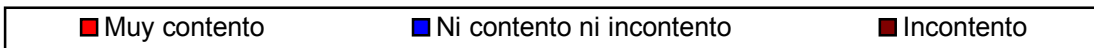
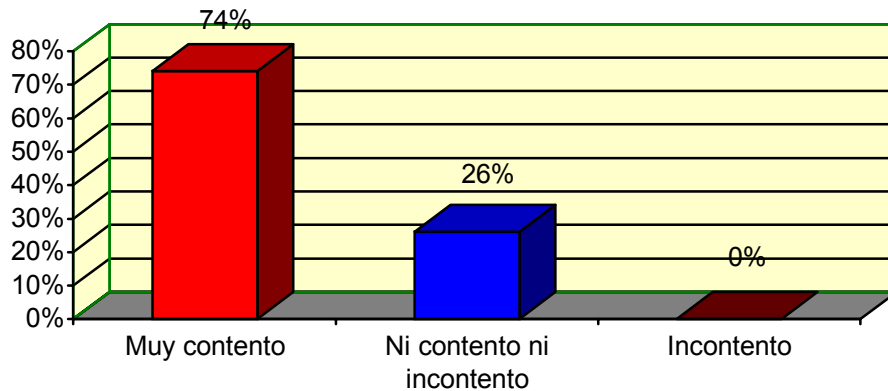
Pedidos por teléfono a Casa Nutrem	Pedidos por teléfono al vendedor	No sabe que responder
9	31	17

4. En la actualidad, ¿es necesario para usted poder contactar a su vendedor fuera del horario o día de abastecimiento para hacerle algún pedido? ¿Con que frecuencia?



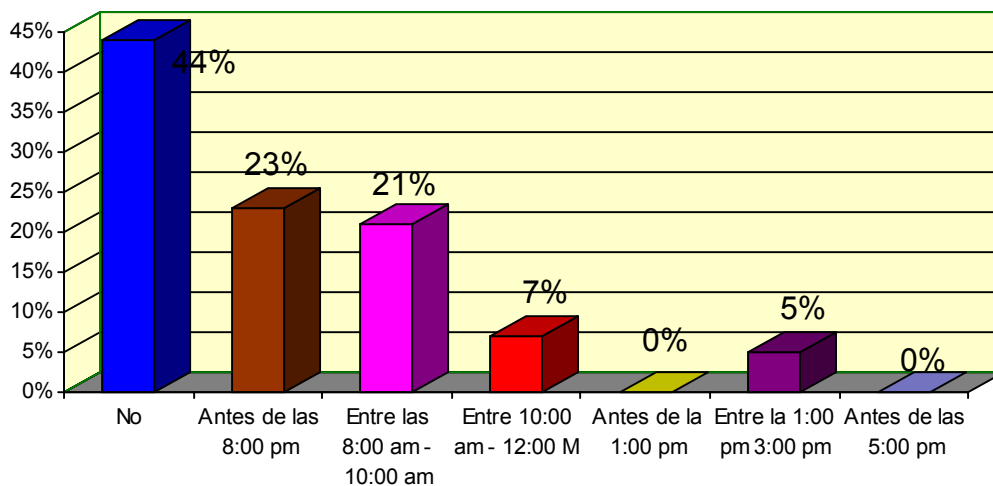
No	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
11	3	24	11	8

5. Si le ofreciéramos el servicio de pedidos por teléfono o celular al vendedor, usted estaría:



Muy contento	Ni contento ni incontento	Incontento
42	15	0

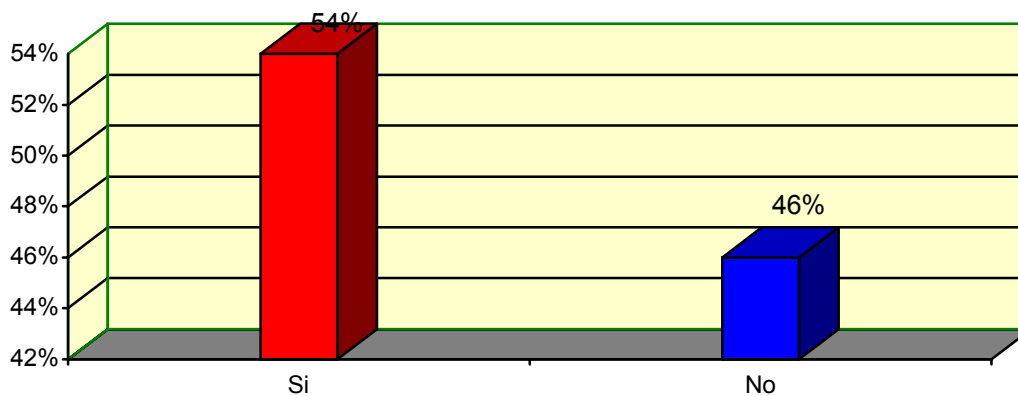
6. En la actualidad, ¿necesita usted una hora específica de abastecimiento?, de ser así, ¿cuál sería?



■ No	■ Antes de las 8:00 pm	■ Entre las 8:00 am - 10:00 am
■ Entre 10:00 am - 12:00 M	■ Antes de la 1:00 pm	■ Entre la 1:00 pm - 3:00 pm
■ Antes de las 5:00 pm		

No	Antes de las 8 am	Entre las 8:00 - 10:00 am	Entre 10:00 am - 12:00 M	Antes de la 1:00 pm	Entre la 1:00 pm - 3:00 pm	Antes de las 5:00 pm
25	13	12	4	0	3	0

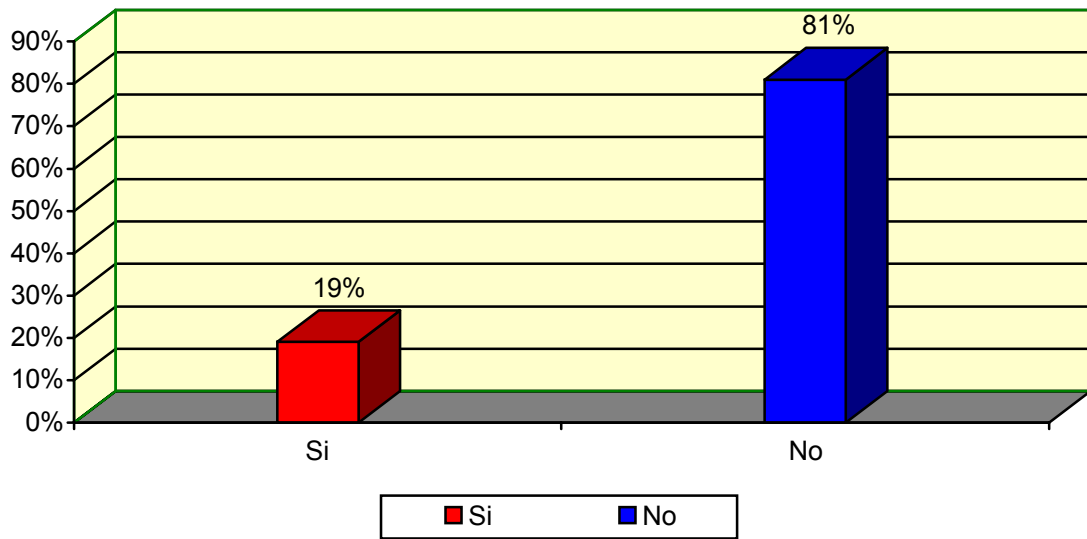
7. ¿Considera usted que existe la necesidad de contratar más vendedores para Casa Nutrem?



■ Si	■ No
------	------

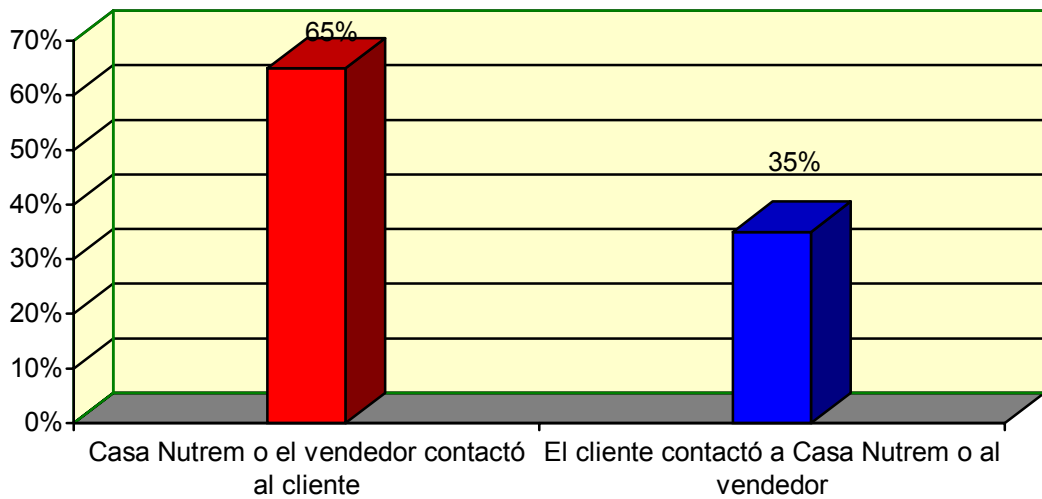
Si	No
31	26

8. ¿Es para usted, como distribuidor de Productos de soya, absolutamente necesaria la exclusividad de venta de nuestros productos?



Si	No
11	46

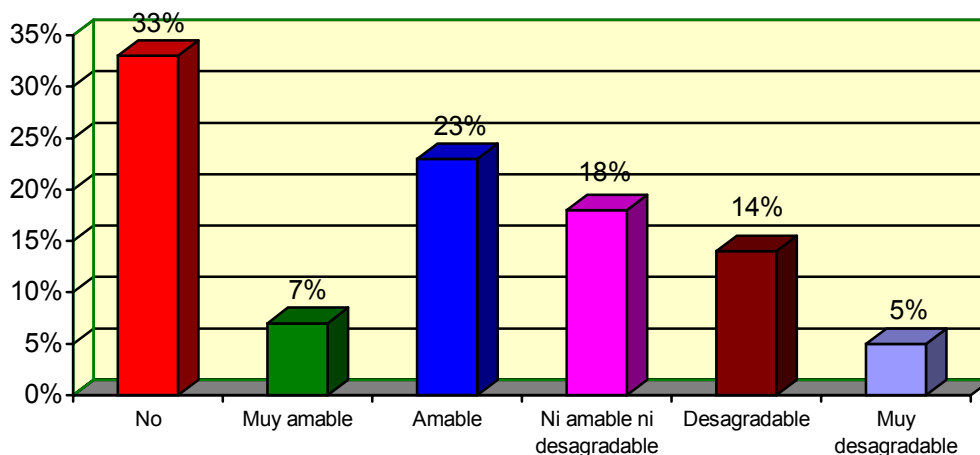
9. ¿Cómo comenzó usted a distribuir productos de soya?



■ Casa Nutrem o el vendedor contactó al cliente	■ El cliente contactó a Casa Nutrem o al vendedor
---	---

Casa Nutrem o el vendedor contactó al cliente	El cliente contactó a Casa Nutrem o al vendedor
37	20

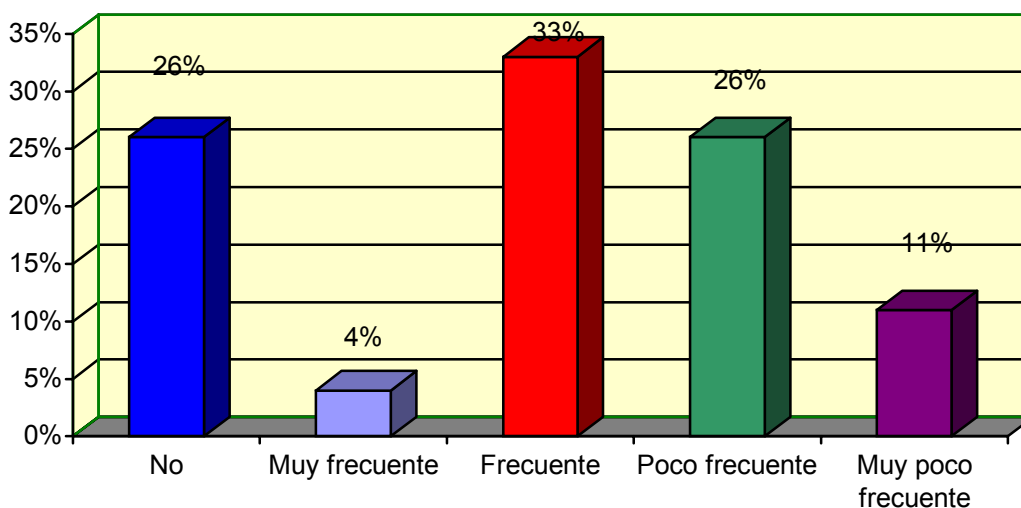
10. ¿A tenido usted necesidad de llamar a Casa Nutrem o acudir personalmente a ella para hacer algún pedido o reclamo?, de ser así, ¿que tipo de trato ha recibido?



■ No ■ Muy amable ■ Amable ■ Ni amable ni desagradable ■ Desagradable ■ Muy desagradable

No	Muy amable	Amable	Ni amable ni desagradable	Desagradable	Muy desagradable
19	4	13	10	8	3

11. ¿Tiene usted problemas con el abastecimiento de nuestros productos?, es decir, que ¿no se le abastece de producto el día y/o a la hora acostumbrada? De ser así ¿qué tan frecuente es?



■ No ■ Muy frecuente ■ Frecuente ■ Poco frecuente ■ Muy poco frecuente

No	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Muy poco frecuente
15	2	19	15	6

12. En una escala de 1 a 10 siendo 1 la peor calificación y 10 la mejor, ¿Qué puntuación le daría a nuestro servicio de venta?

Se obtuvo un promedio de **8.23**

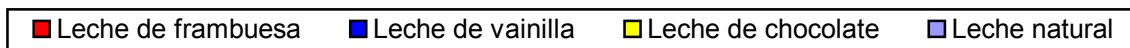
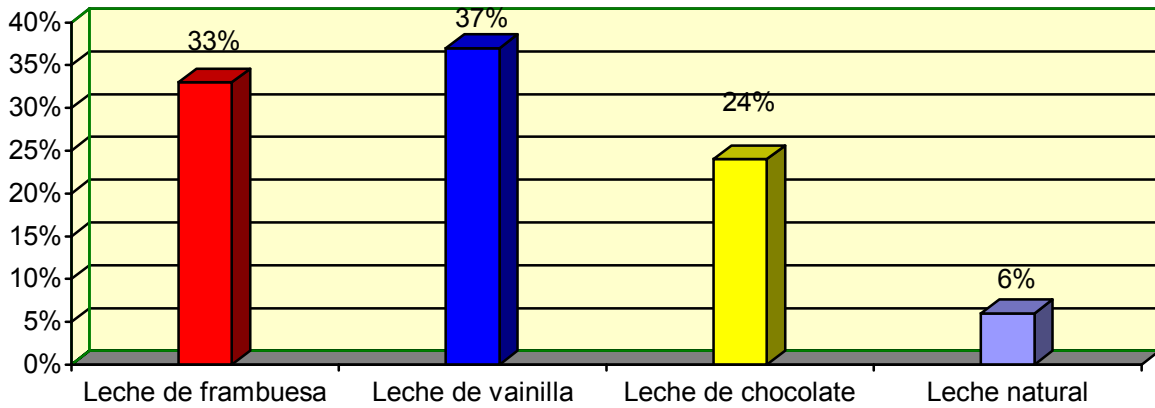
Parámetro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Promedio
Cantidad de personas que respondieron al parámetro	0	0	0	0	2	3	12	16	11	13	469	8.23

ANEXO 7

Formato de encuesta a clientes finales de leche de soya líquida "Nutrem"
y resultados referente a la calidad del producto

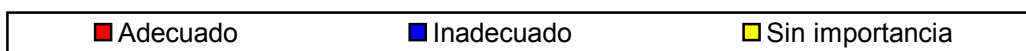
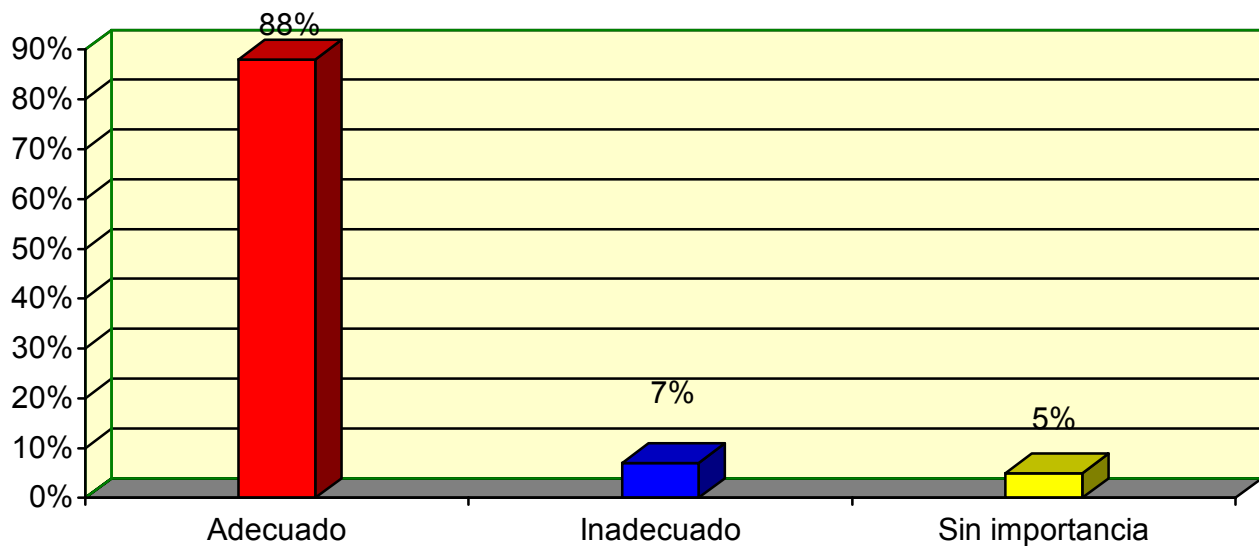
Resultados de la encuesta a consumidores de leche de soya marca Nutrem

1. Cuál es el sabor de leche de soya que más le gusta?



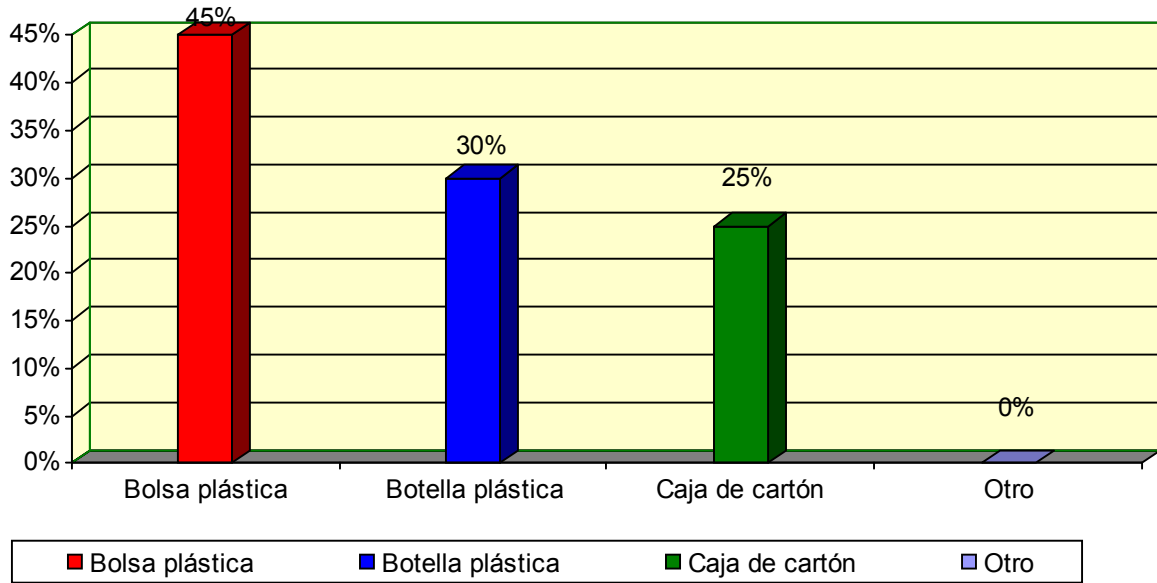
Leche de frambuesa	Leche de vainilla	Leche de chocolate	Leche natural
55	61	40	8

2. Cual es su opinión acerca del nombre del producto y de su dibujo representativo?



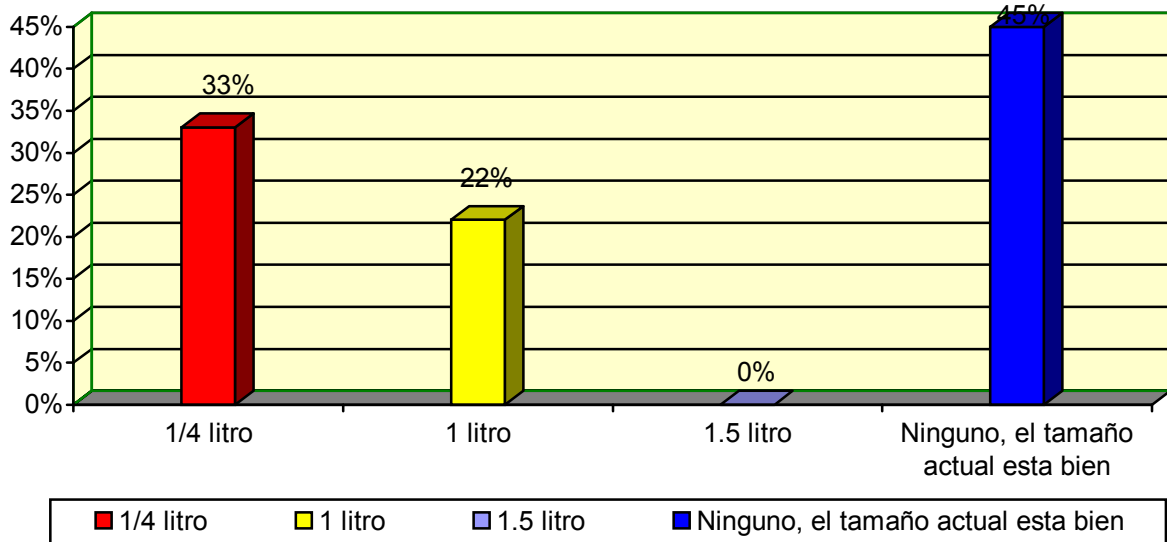
Adecuado	Inadecuado	Sin importancia
110	45	9

3. ¿Que presentación del empaque prefiere usted?



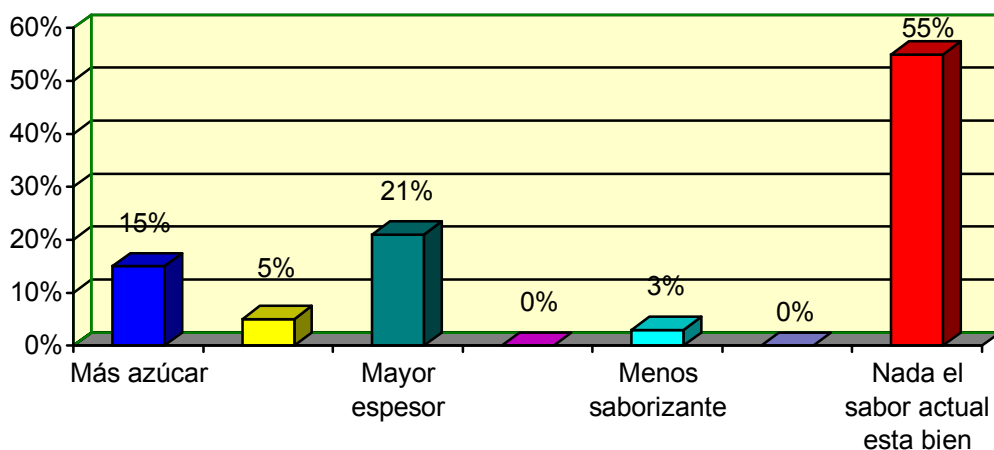
Bolsa plástica	Botella plástica	Caja de cartón	Otro
74	50	40	0

4. Sí se introdujera en las presentaciones de leche de soya un nuevo tamaño, ¿Cuál preferiría usted?



1/4 litro	1 litro	1.5 litro	Ninguno, el tamaño actual esta bien
54	36	0	74

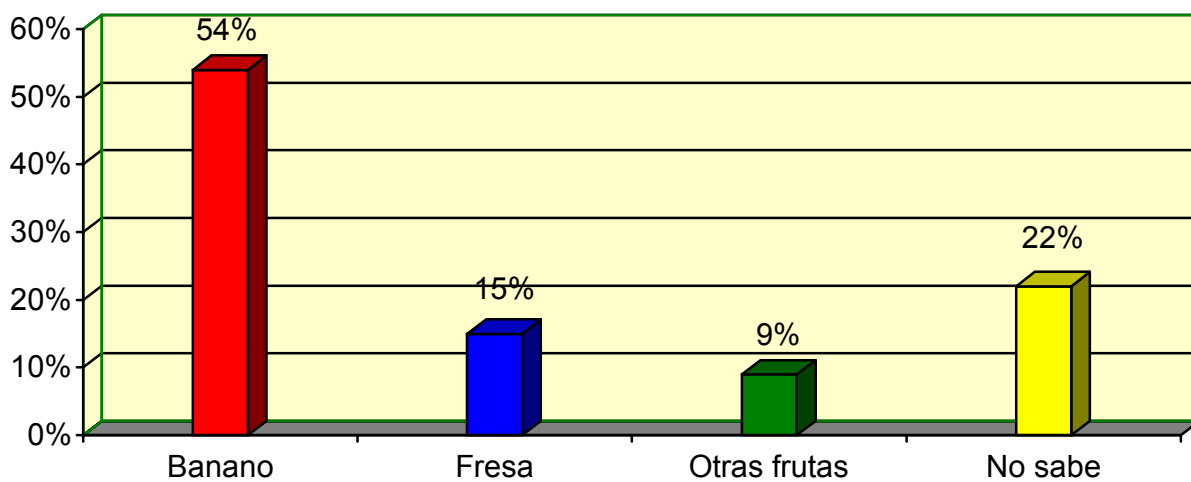
5. ¿Qué se puede hacer para mejorar el sabor de la leche de soya?



■ Más azúcar	■ Más saborizante	■ Mayor espesor
■ Menos azúcar	■ Menos saborizante	■ Menor espesor
■ Nada el sabor actual esta bien		

Más azúcar	Más saborizante	Mayor espesor	Menos azúcar	Menos Saborizante	Menor espesor	Nada, el sabor actual esta bien
25	8	35	0	5	0	91

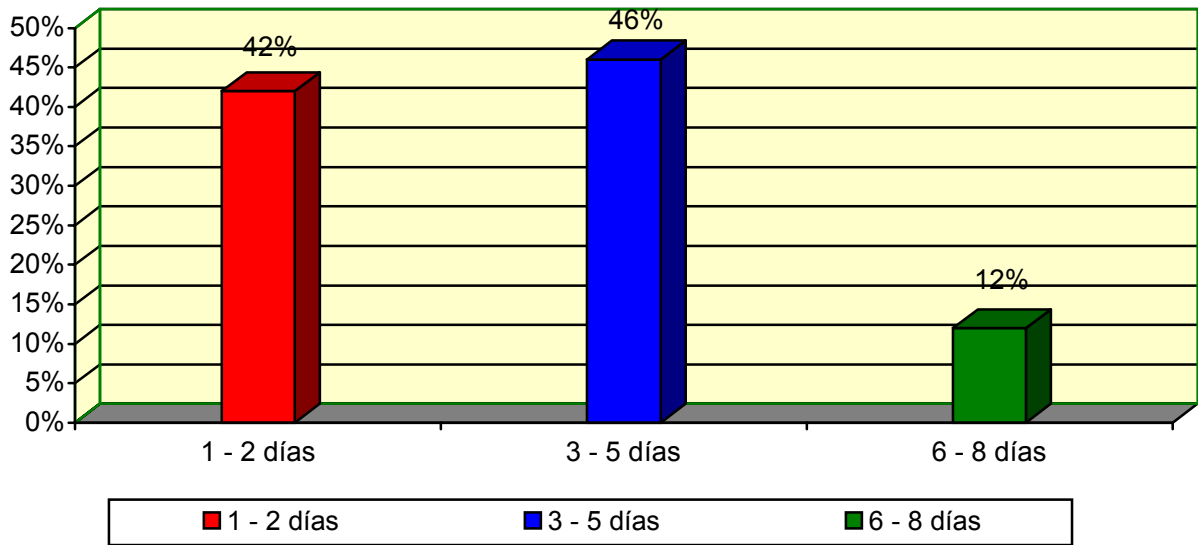
6. ¿Qué nuevo sabor le gustaría se ofreciera?



■ Banano	■ Fresa	■ Otras frutas	■ No sabe
----------	---------	----------------	-----------

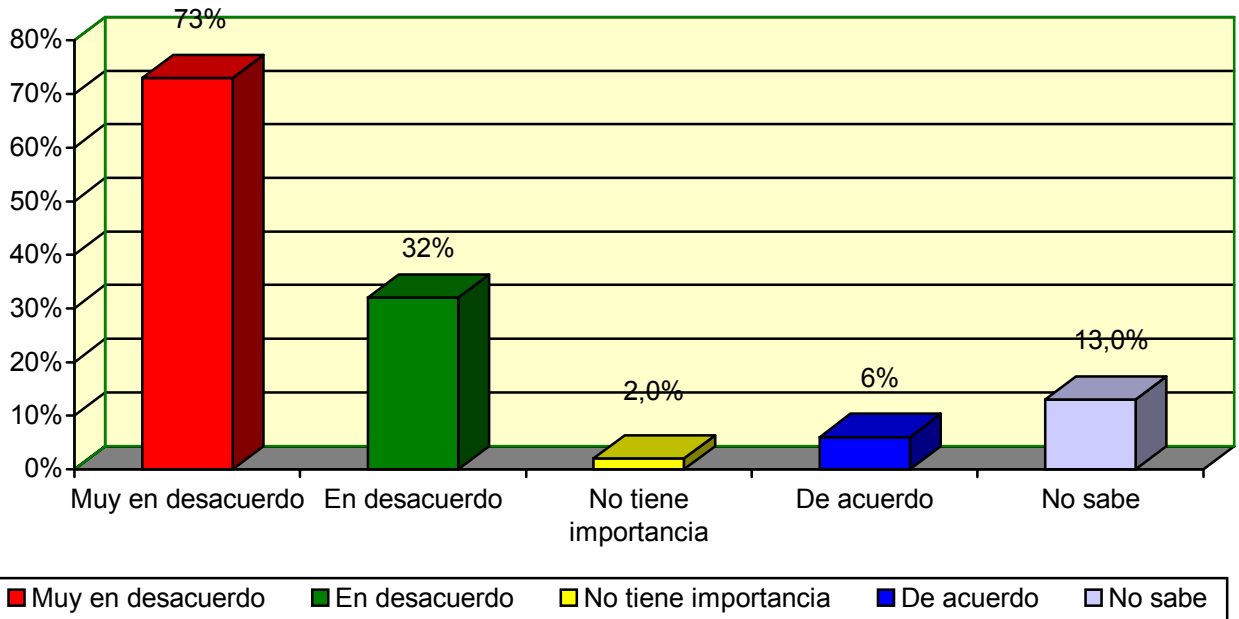
Banano	Fresa	Otras frutas	No sabe
89	25	15	35

7. ¿Cuánto tiempo le gustaría que durase la leche de soya?



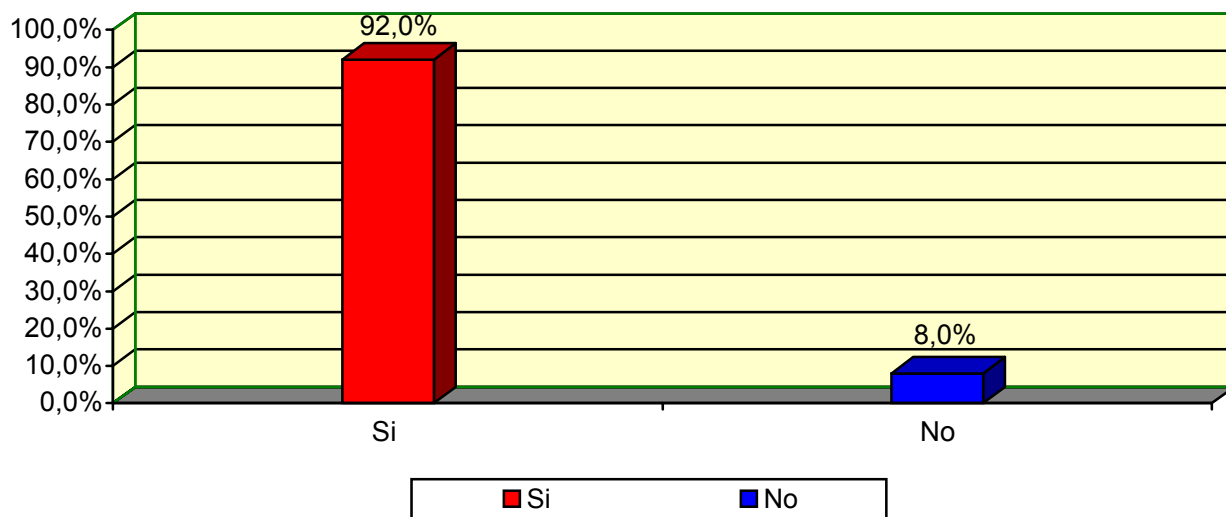
1-2 días	3 - 5 días	6-8 días
69	75	20

8. ¿Estaría usted de acuerdo en que se le agreguen preservantes a la leche de soya?



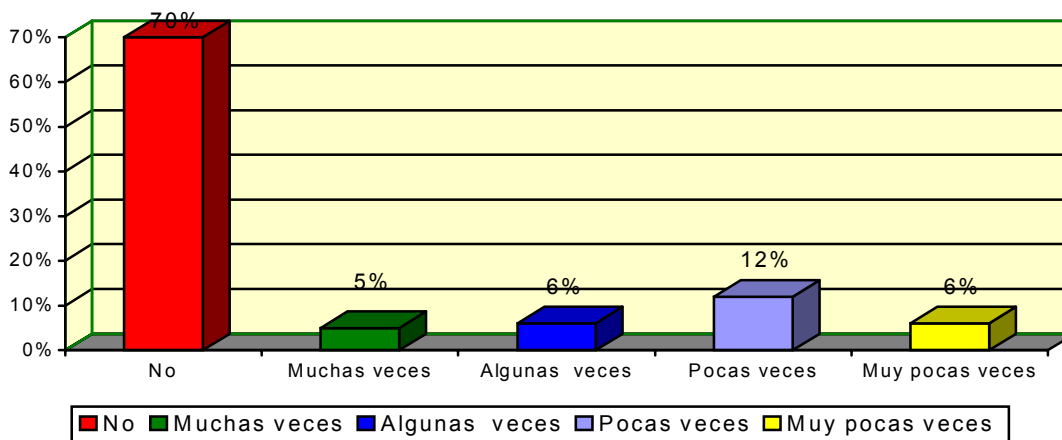
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No tiene importancia	De acuerdo	No sabe
120	52	4	10	22

9. ¿Es muy necesario para usted la fecha de elaboración y fecha de vencimiento?



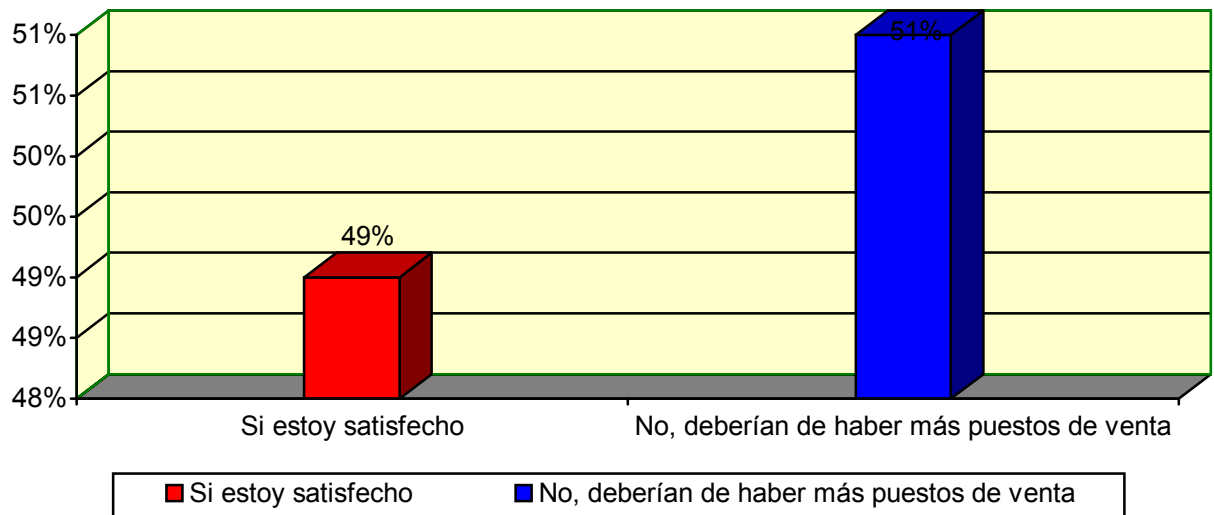
Si	No
151	13

10. ¿Le ha pasado que busca leche de soya en el puesto de venta y no la encuentra?



No	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
114	9	10	20	11

11. ¿Está usted satisfecho con los puestos de venta designados?



Si estoy satisfecho	No deberían de haber más puestos de venta
80	84

ANEXO 8

Formato de encuesta a consumidores en general de leche de soya y resultados

ENCUESTA

La siguiente encuesta va dirigida a la población del municipio de Managua, el objetivo de la misma es obtener información veraz y objetiva sobre los gustos y preferencias del consumidor de leche de soya. De antemano le agradecemos su aportación y tiempo brindado al llenado de la misma.

A) Grupo de edad al que pertenece:

Entre 10 – 20 años Entre 31 – 40 años Entre 51 – 60 años
 Entre 21 – 30 años Entre 41 – 50 años Mayor de 61 años

B) Sexo:

Femenino Masculino

C) Ocupación:

Profesional Ama de casa Obrero
 Estudiante Otro, Especifique por favor _____

D) Lugar de residencia:

Barrio Residencial Villa
 Colonia Otro, Especifique por favor _____

E) Conoce los beneficios de la leche de soya ?

Si No

F) En alguna ocasión ha consumido leche de soya ?

Si No

G) Si en la pregunta anterior marco No, ¿Cuáles son las razones por las que no ha consumido leche de soya ?

No la venden Es cara Consumo otro tipo de leche
 No me gusta Otro, Especifique por favor _____

H) ¿Estaría Dispuesto a consumirla en el futuro?

Si No

I) ¿Cuál es la razón(es) por la(s) cual(es) consume leche de soya ?

Precios bajos Costumbre Me gusta
 Nutritiva Otros, Especifique por favor _____

J) Con que frecuencia consume leche de soya?

Diario Semanal Quincenal Mensual

K) ¿Qué marca(s) de productos de leche de soya prefiere consumir?

Deli Soya Prosoya
 Nutrem Otro, Especifique por favor _____

L) ¿Estaría dispuesto cambiar de marca?

Si No

M) ¿Qué presentación de leche de soya líquida preferiría?

Bolsa de ½ litro Botella plástica de ½ litro
 Bolsa de 1 litro Otro, Especifique por favor _____

N) Si le pidieran que cambie una o más de las características de la leche de soya que actualmente se oferta en el mercado, ¿Cuáles cambiaría?

Olor Diseño de la presentación Slogan
 Sabor Otros, Especifique por favor _____

O) ¿Cómo considera los precios actuales del producto de leche de soya?

Bajos Accesibles Altos

P) Según la presentación que marcó anteriormente, ¿cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por dicho producto? C\$ _____

Q) ¿Cuándo compra el producto leche de soya donde la adquiere?

Pulperías Mercados Misceláneas
 Supermercados Farmacias Centros naturistas
 Universidades Colegios Gimnasios
 Otros, especifique por favor _____

R) Ha tenido conocimiento de algún tipo de publicidad que de a conocer los productos de leche de soya ?

Si No

S) De que marca ha sabido?

Deli Soya Prosoya
 Nutrem Otro, Especifique por favor _____

T) En que medio de publicidad?

TV Radio Posters Periódicos
 Volantes Otro, especifique por favor _____

U) ¿Ha recibido algún tipo de promoción de la marca que usted consume?

Si No

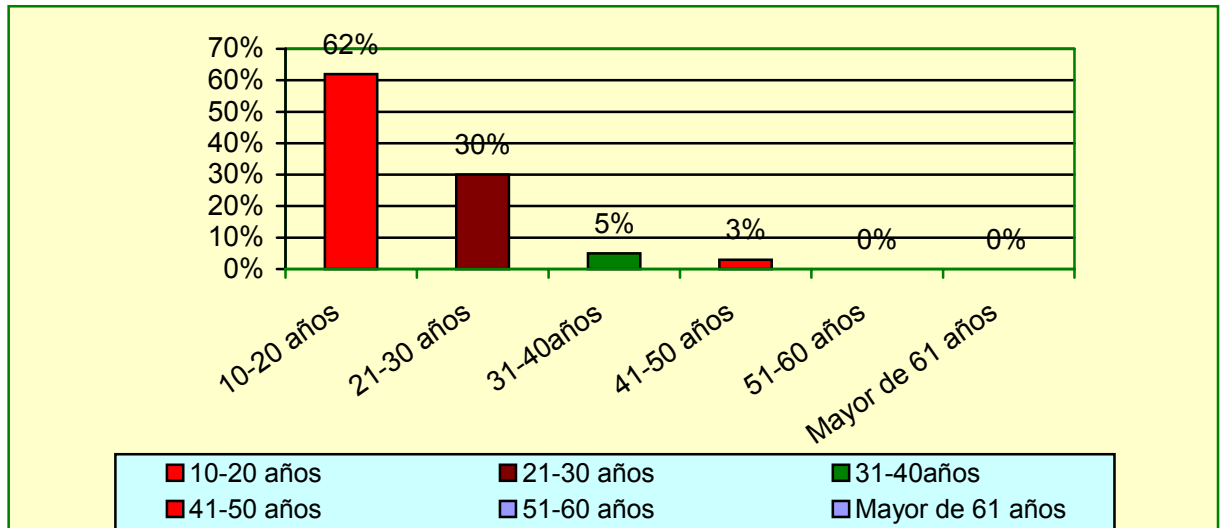
V) ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?

Ofertas de combos Ofertas de productos gratis por la compra de otro.
 Descuentos Rifas
 Otros, Especifique por favor _____

Gracias por su apoyo.

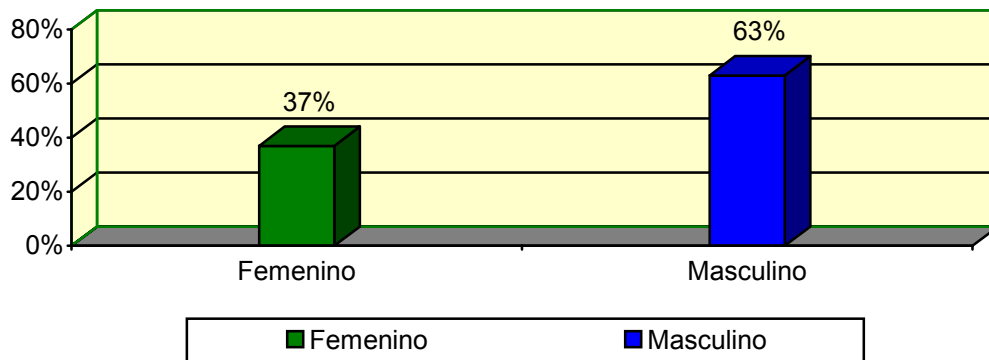
**ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS
REALIZADA POR EL GRUPO DE TESINA**

A. Grupo de edad al que pertenece



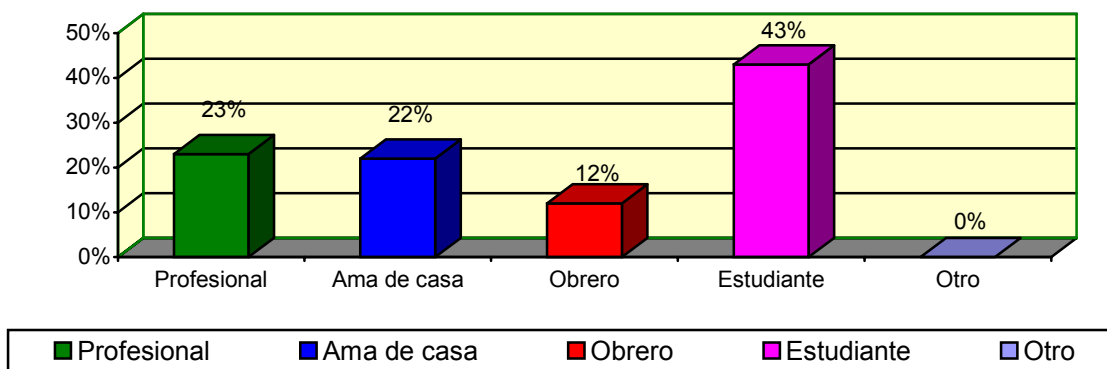
10 – 20 años	21- 30 años	31 – 40 años	41 - 50 años	51 – 60 años	Mayor de 61 años
238	115	19	12	0	0

B. Distribución por sexo



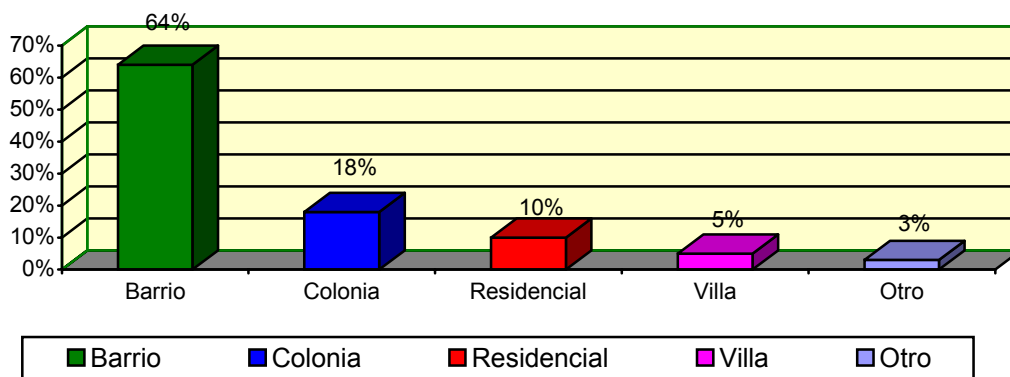
Femenino	Masculino
142	242

C. Distribución de ocupación



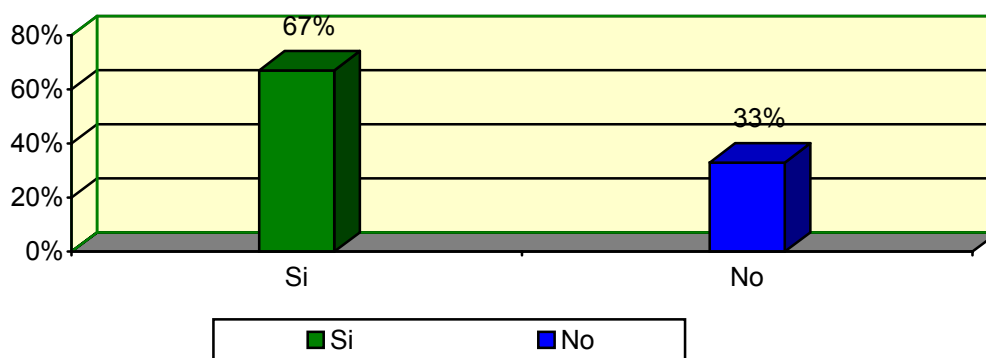
Profesional	Ama de Casa	Obrero	Estudiante	Otro
88	85	46	165	0

D. Lugar de Residencia



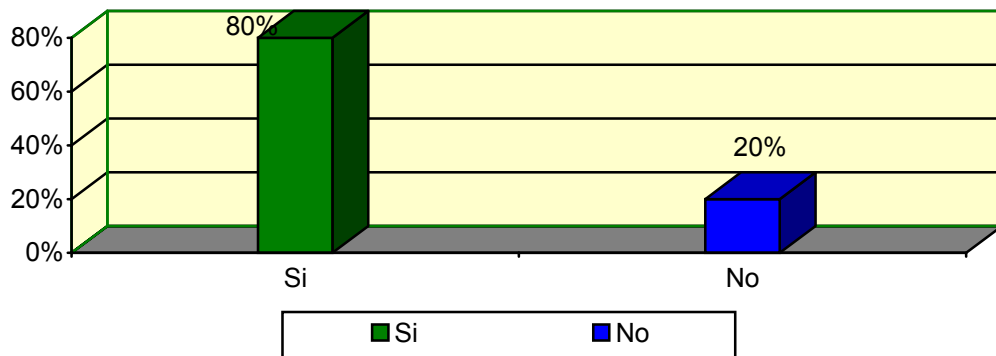
Barrio	Colonia	Residencial	Villa	Otro
246	69	38	19	12

E. ¿Conoce los beneficios de la leche de Soya?



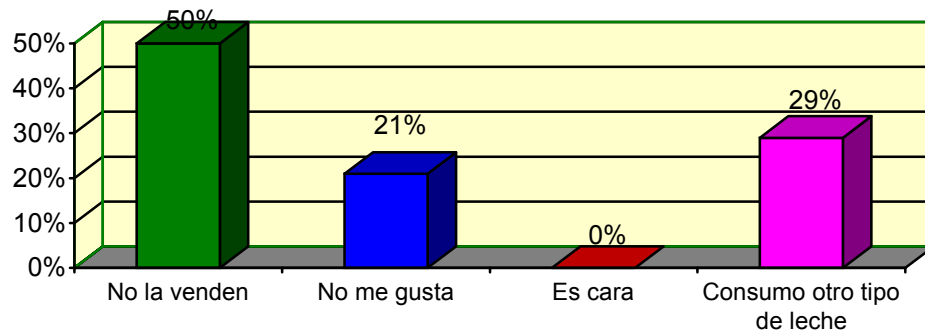
Si	No
257	127

F. ¿En alguna ocasión ha consumido leche de Soya?



Si	No
307	77

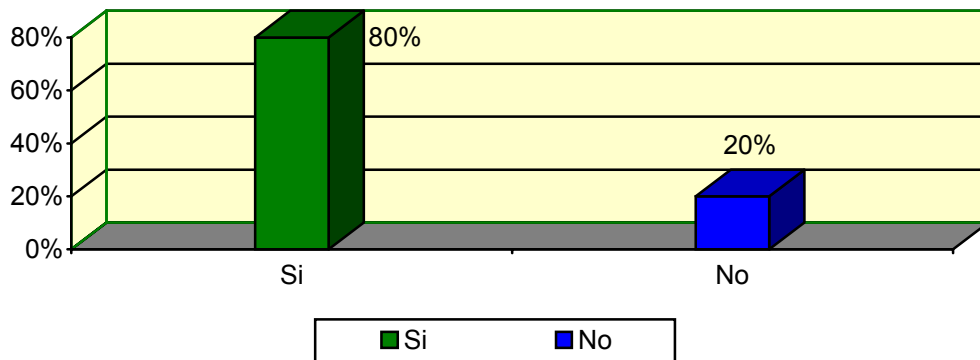
G. Si en la pregunta anterior marcó NO ¿cuales son las razones por las que no ha consumido leche de soya?



No la venden	No me gusta	Es cara	Consumo otro tipo de leche
39	16	0	22

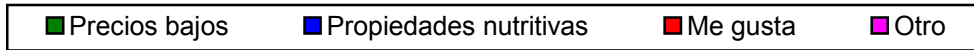
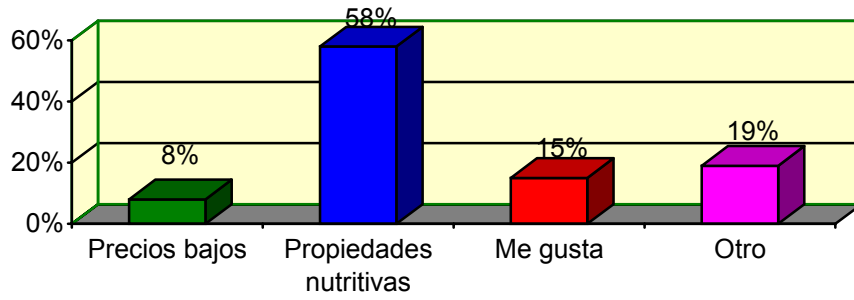
No la venden	No me gusta	Es cara	Consumo otro tipo de leche
39	16	0	22

H. ¿Estarías dispuesto a consumirla en el futuro?



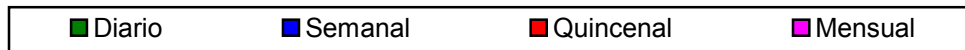
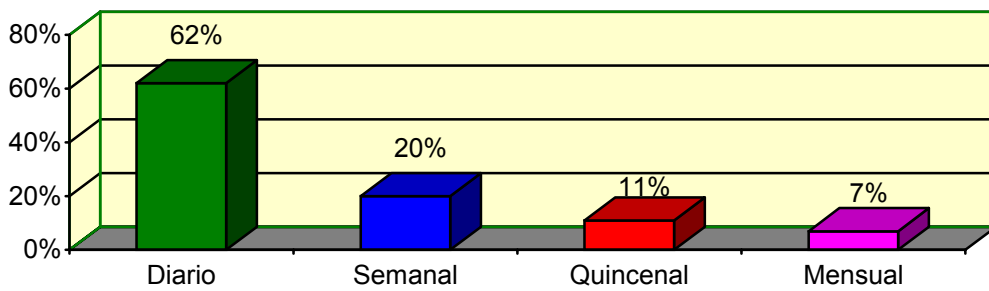
Si	No
62	15

I. ¿Cual es la(s) razón(es) por la(s) que consume leche de Soya?



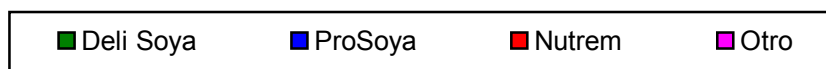
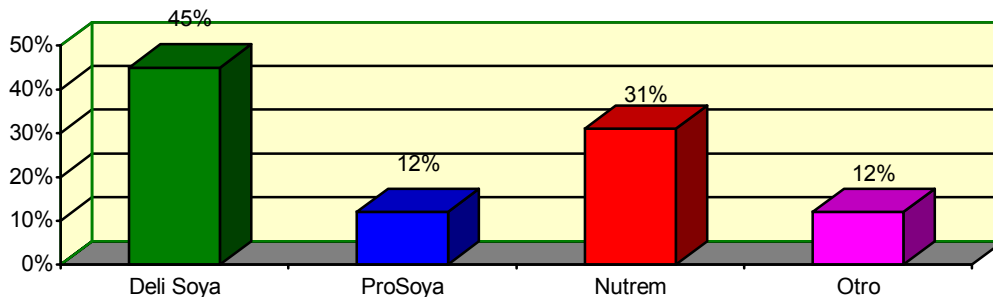
Precios bajos	Propiedades nutritivas	Me gusta	Otro
25	178	46	58

J. ¿Con que frecuencia consume leche de soya?



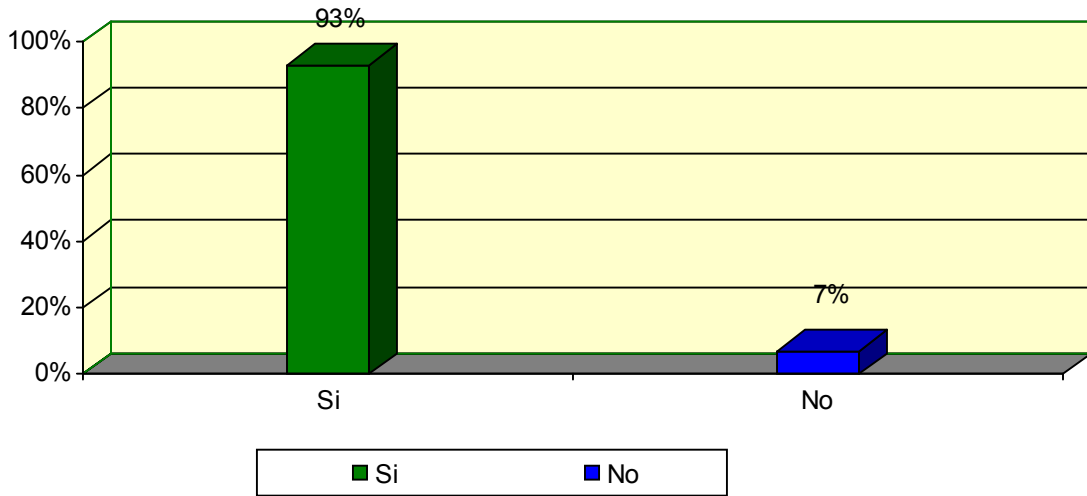
Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
190	61	34	22

K. ¿Qué marca(s) de productos de leche de soya prefiere consumir?



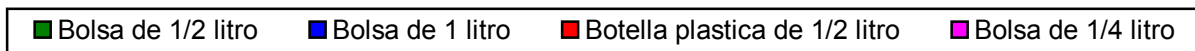
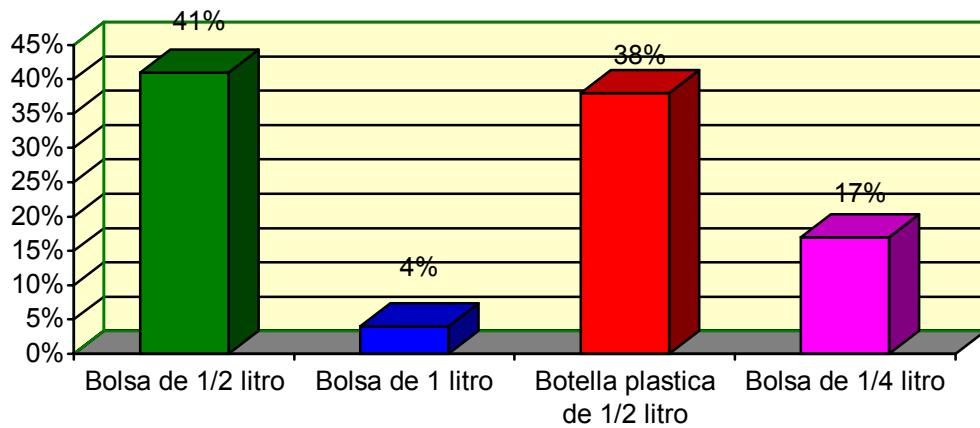
Deli Soya	ProSoya	Nutrem	Otro
138	37	95	37

L. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?



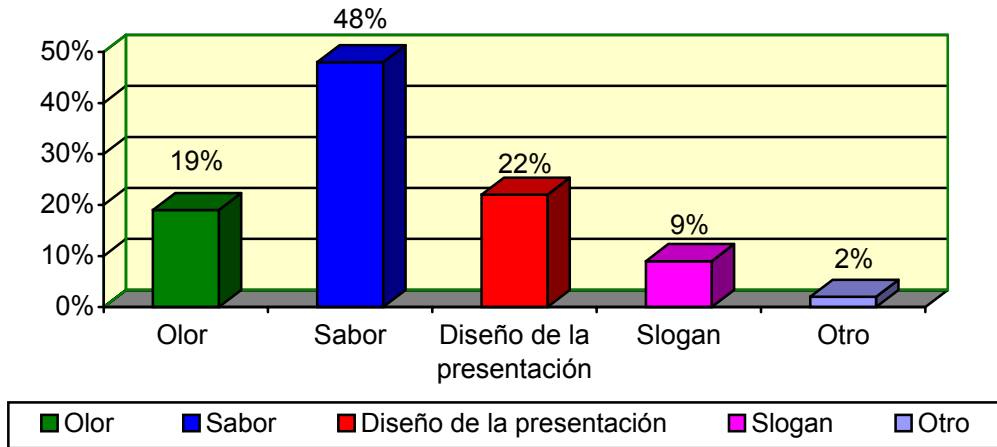
Si	No
286	21

M. ¿Qué presentación de leche de soya líquida preferiría?



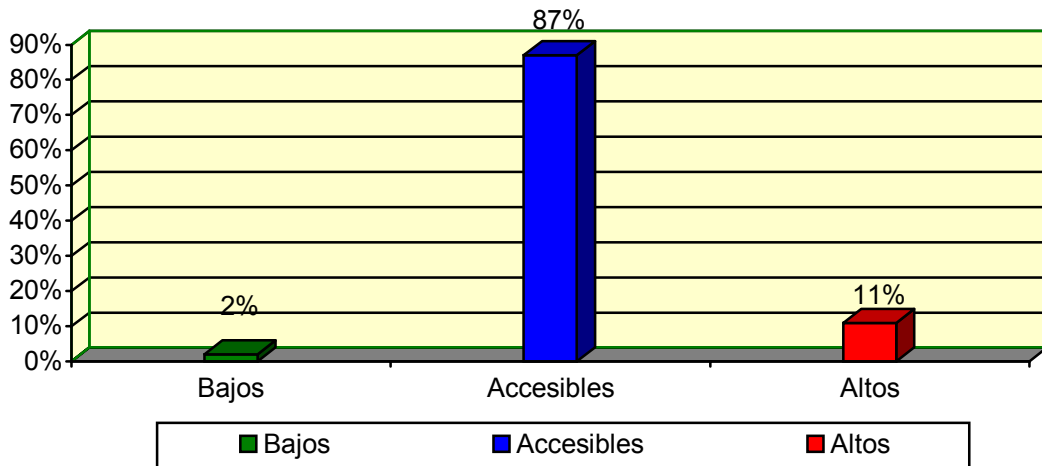
Bolsa de 1/2 litro	Bolsa de 1 litro	Botella plástica de 1/2 litro	Bolsa de 1/4 litro
126	12	117	52

N. Si le pidieran que cambie una o más de las características de la leche de soya que actualmente se oferta en el mercado, ¿Cuáles cambiaría?



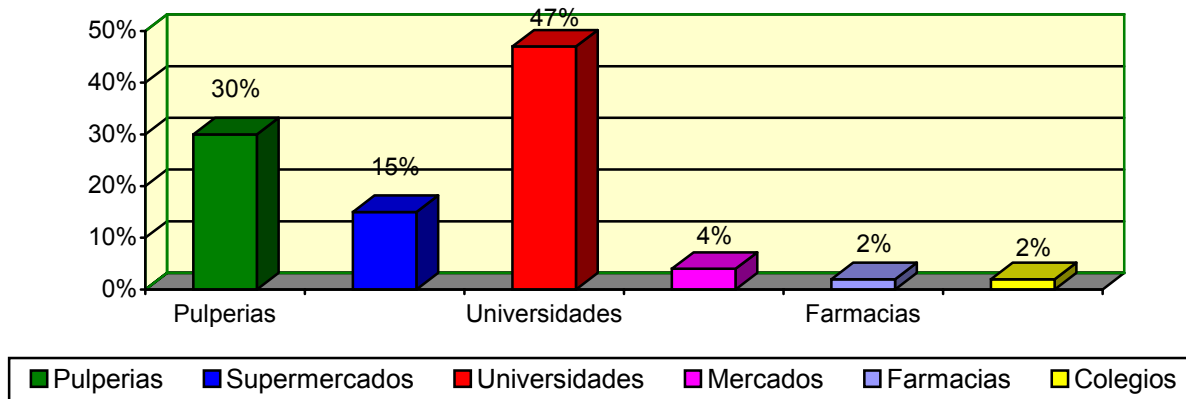
Olor	Sabor	Diseño de la presentación	Slogan	Otro
58	147	68	28	6

O. ¿Cómo considera los precios actuales del producto de leche de soya?



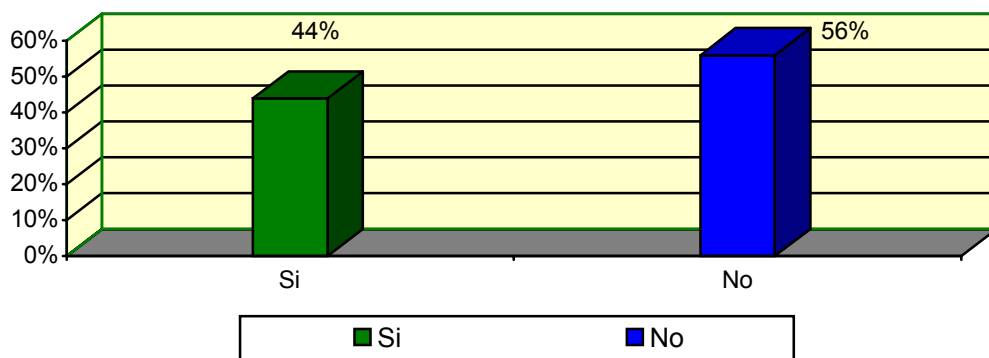
Bajos	Accesibles	Altos
6	267	34

Q. Cuando compra el producto leche de soya, ¿donde la adquiere?



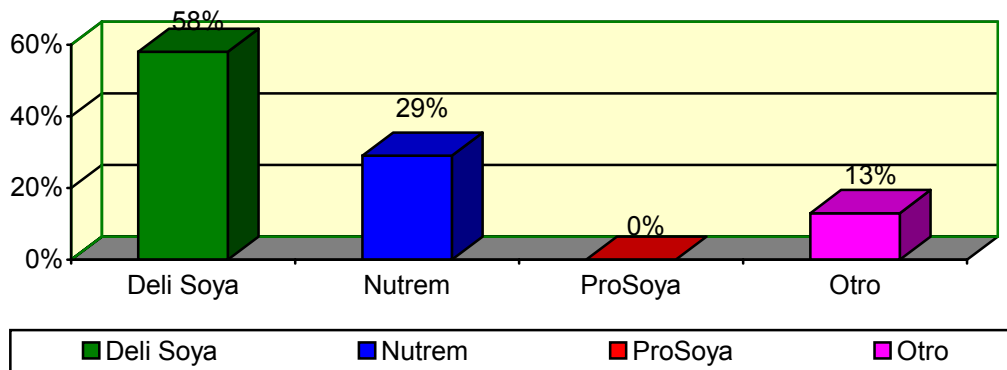
Pulperías	Supermercados	Universidades	Mercados	Farmacias	Colegios
92	46	145	12	6	6

R. ¿Ha tenido conocimiento de algún tipo de publicidad que de a conocer los productos de leche de soya?



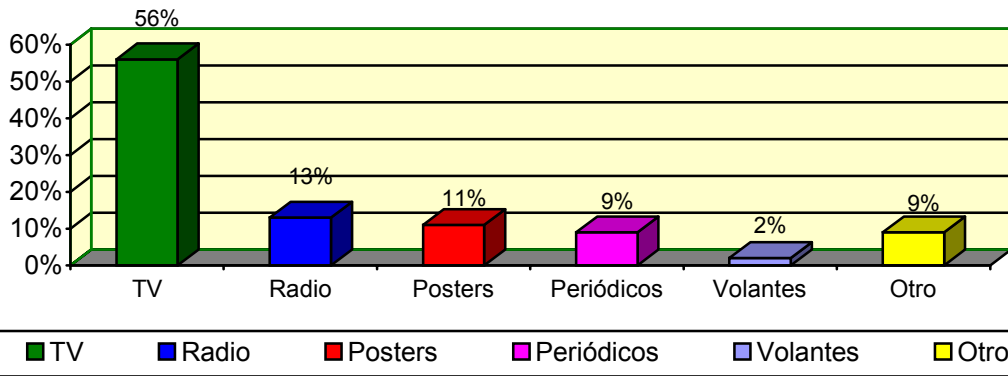
Si	No
135	172

S. ¿De que marca ha sabido?



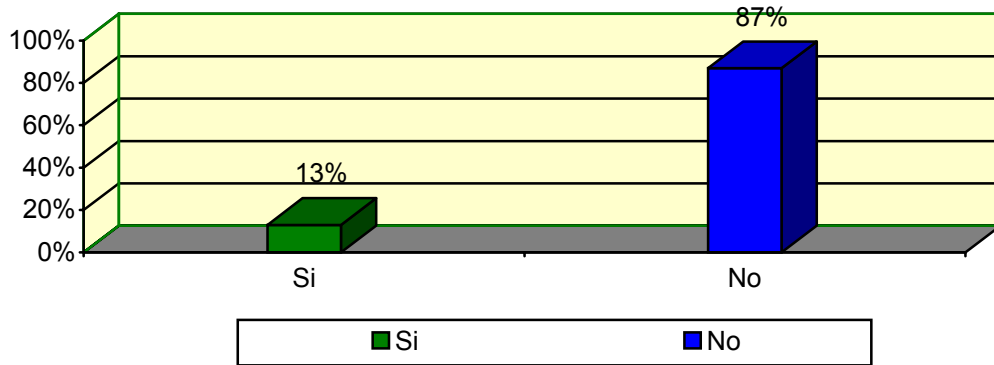
Deli Soya	Nutrem	Prosoya	Otro
78	39	0	18

T. ¿En que medio de publicidad?



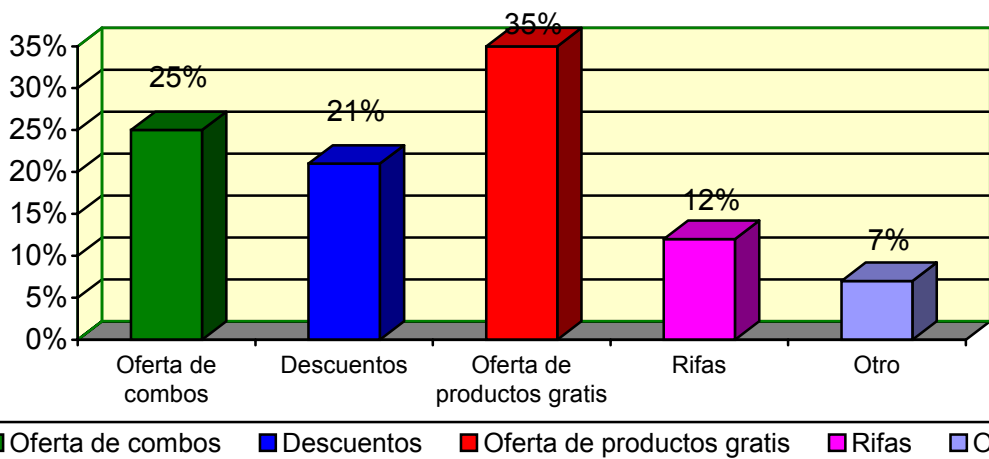
TV	Radio	Posters	Periódicos	Volantes	Otro
75	18	15	12	3	12

U. ¿Ha recibido algún tipo de promoción de la marca que usted consume?



Si	No
40	267

V. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?



Ofertas de combos	Descuentos	Oferta de productos gratis	Rifas	Otro
77	65	107	37	21

ANEXO 10

Diseño y presentación de bolsas de 1/4 de litro y botellas de 1/2 litro

La clasica

Leche de Soya

**100%
Natural**



Sin lactosa

sin preservantes

Fundada en 1994



en nuevas presentaciones

Casa Nutrem
Puente Larreynaga 6c. abajo, 1c. sur.
Managua Nicaragua
Teléfonos: 248-5150, 249-1694.



ANEXO 11

Diseño del logo para productos Nutrem



Nutrem[®]

Para una vida más sana

ANEXO 14

Brochur para la cartera de productos Nutrem

Qué es Casa Nutrem?

Un poquito de historia

Casa Nutrem es una pequeña empresa procesadora y comercializadora de productos de soya y otros alimentos de tipo vegetal, elaborados de forma **100% natural** bajo la marca NUTREM.



Inicialmente, promovió las técnicas caseras de preparación del frijol soya, principalmente en las familias con escasos ingresos como medida de prevención de la desnutrición y el mejoramiento de la dieta familiar y posteriormente se industrializa y diversifica su producción y amplía su

comercialización.

Casa Nutrem surge en 1994 como iniciativa de SOYNICA quien tiene 26 años de trabajar en Nicaragua en diferentes programas sociales, como la promoción de la soya, con el fin de contribuir a romper el círculo vicioso de la pobreza.

Se inauguró oficialmente el 16 de octubre del año 1994, con financiamientos de organismos como Fundación Interamericana-IAF y la ONG Belga ACT.



VISION:

Se r
una **empresa líder** a nivel nacional en la elaboración y comercialización de productos a base de soya y extracto foliar, proporcionando a nuestros clientes alimentos alternativos con alto valor nutritivo, contribuyendo al consumo de alimentos sanos que ayuden al **desarrollo de la calidad de vida** de nuestros consumidores.

MISION:

Elaborar y comercializar productos sanos a base de soya y extracto foliar, **100% natural**, con excelente sabor y diversidad, a bajo costo, con servicio de entrega rápido y eficiente, con un equipo humano dispuesto a **contribuir, satisfacer y beneficiar las necesidades** de nuestros clientes y consumidores.



Qué es la soya



La Soya es un frijol de la familia de las leguminosas que se reconoce por tener excelentes características nutritivas. La semilla posee el 40% de proteínas y cantidades considerables de fibra, vitaminas y minerales. La Soya se considera una leguminosa oleaginosa, porque se puede obtener aceites de muy buena calidad y por ser de origen vegetal no contiene colesterol.

Por que comer alimentos con soya?



En años recientes se ha demostrado que la soya además de sus características nutritivas, contiene una serie de sustancias que se relacionan con importantes beneficios para la salud. Consumir diariamente alimentos que contengan soya, combinados con una alimentación equilibrada, ayuda a prevenir el riesgo de enfermedades del **corazón, osteoporosis** y ciertos tipos de **cáncer**. En el caso de la mujer disminuye los síntomas de la **menopausia**.

En el caso de la mujer disminuye los síntomas de la **menopausia**.

Quién la puede comer?

Los alimentos con soya pueden incluirse desde las primeras etapas de la vida, **desde los 7 meses** se pueden introducir leguminosas en la alimentación del pequeño. A partir de esta edad y durante **el resto de la vida** se puede consumir productos con soya.



Qué beneficio aporta el consumo de la soya a mi salud?

Además de ser una rica fuente de proteínas, la soya aporta otras sustancias llamadas fotoquímicos que juegan un papel muy importante en la prevención de enfermedades del corazón, osteoporosis y ciertos tipos de cáncer como el de mama y el de próstata.

ENFERMEDADES DEL CORAZON:

Una dieta adecuada incluyendo soya ayuda a moderar la presión arterial y a reducir la concentración de colesterol en la sangre.

EN OSTEOPOROSIS:

El consumo de soya protege contra la osteoporosis y el riesgo de fracturas mediante la promoción de un balance adecuado de calcio en el cuerpo.

EN CIERTOS TIPOS DE CANCER:

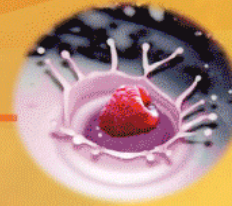
Sus componentes actúan de diferentes formas para prevenir algunos tipos de cáncer. Los fotoquímicos actúan como hormonas, es antioxidantes y estimulantes del sistema de defensa del organismo (sistema inmune). En países donde es amplio el consumo de soya como en Japón, la incidencia de estos cánceres es muy baja.

Actualmente producimos:



LECHE DE SOYA

- Leche sabor natural
- Leche sabor frambuesa
- Leche sabor vainilla
- Leche sabor chocolate



PRODUCTOS HUMEDOS

- Queso de soya
- Queso de soya ahumado
- Pasta de sándwich
- Tofu
- Tofu ahumado
- Chorizo de soya
- Carne vegetal



PRODUCTOS SECOS

- Crecipinol
- Creciavena
- Pinolillo
- Soyavena
- Creciavena
- Policereal
- Semilla de jicaro
- Extracto Foliar
- Frijol de soya



Casa Nutrem

Dirección: Puente La Reynaga 6c. abajo, 1c. sur.
Tel. 249-1694, 248-5150
Email: cnutrem@ibw.com.ni



Pioneras de la soya en Nicaragua



Nutrem 100% Natural

ANEXO 12

Diseño etiqueta del producto leche de soya

6.5 inch

La fuerza natural de la soya



INGREDIENTES:
Agua, frijol de soya,
azúcar y saborizantes

Información Nutricional

Tamaño de la Porción: 250 ML.
Porción por Bolsas: 2

COMPOSICION MEDIA

Contenido Energético	140 Kcal
Proteína	6.8 g
Grasa Poliinsaturadas	4.8 g
Carbohidratos	19.4 g
Minerales (Ceniza)	0.8 g

MINERALES

Calcio	10.6 mg
Fósforo	122.8 mg
Hierro	1.5 mg

VITAMINAS

Vitamina A	7.5 mca ER
Tiamina (Vitamina B1)	0.4 mg
Riboflavina (Vitamina B2)	mg
Niacina	0.4 mg

MANTENGASE EN REFRIGERACIÓN
Registro Sanitario: No. 4845.
NO CONTIENE PRESERVANTES

Colores de empaque

	C	M	Y	K
	100			100
	50			94
		20		95



Producto Centroamericano, elaborado en
Managua Nicaragua por:
NUTREM - SOYNICA
Del puente Larreynaga 6 c. Abajo, 1 c. al Sur.
Telefax: 249-1694 y 248-4150



7 431004 00181

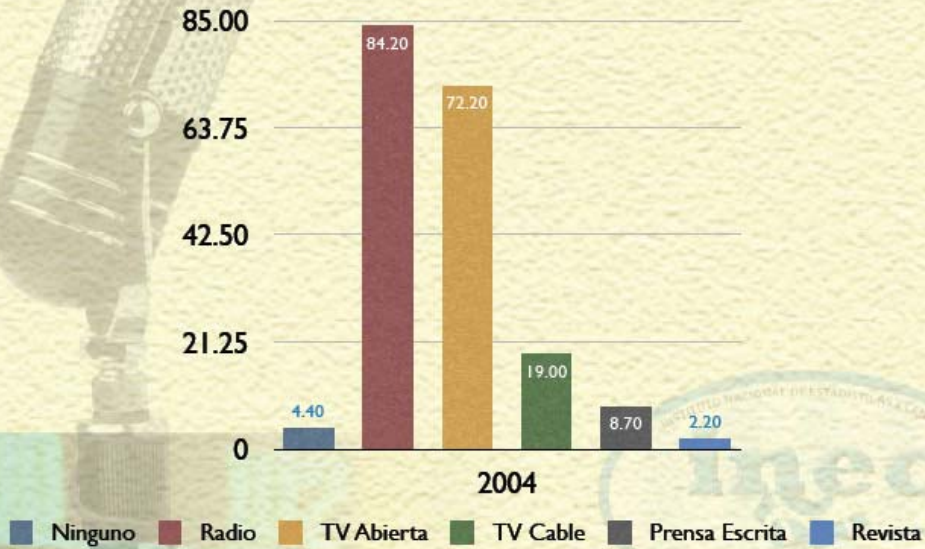
4.5 inch

PRIMERA ENCUESTA NACIONAL DE PREFERENCIA Y COBERTURA DE MEDIOS

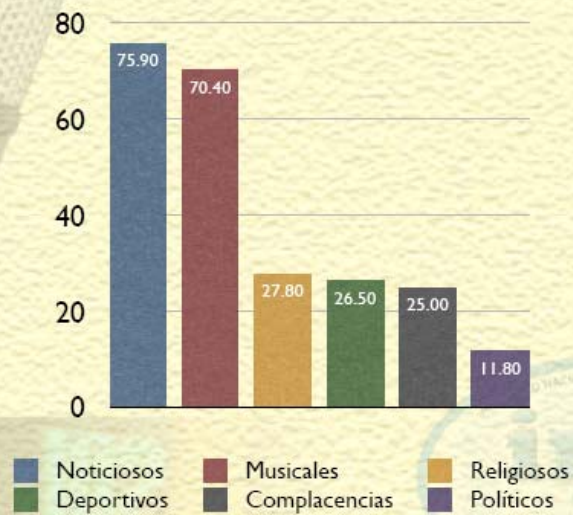


ANEXO 13

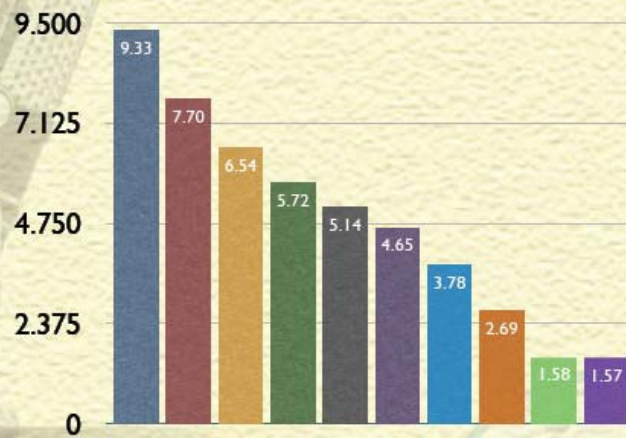
Medios de Distracción y Entretenimiento



Programas de Radio que Consume

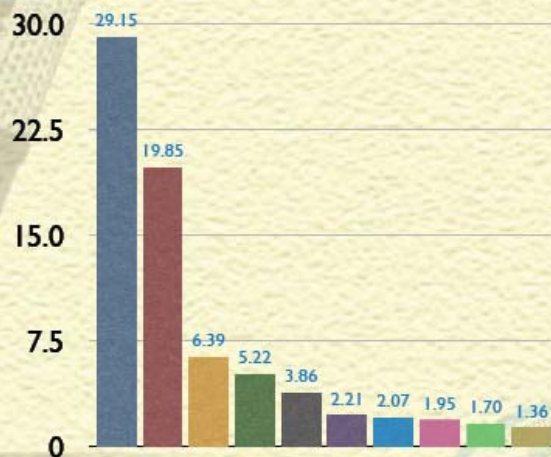


Radios Favoritas



■ Corporación ■ Radio YA ■ La Tigre ■ La Musical
■ ABC Stereo ■ Maranatha ■ Romántica ■ La Picosas
■ Ondas de Luz ■ YES

Programa de Radio Favorito



■ Complacencias Musicales ■ Ninguno ■ Noticiero YA
■ Noticiero de la mañana ■ Pancho Madrigal ■ Mensajes y Prédicas
■ 6 en Punto ■ Las Cabangueras Picosas ■ Prédica y Oración
■ El Despertar

ANEXO 15

Diseño de poster leche de soya

La clasica

Leche de soya

100%
Natural



Sin lactosa

sin preservantes

Fundada en 1994



en nuevas presentaciones

Casa Nutrem
Puente Larreynaga 6c. abajo, 1c. sur.
Managua Nicaragua
Teléfonos: 248-5150, 249-1694.





Nutrem[®]

Para una vida más sana

Leche de soya
... sin lactosa ni preservantes

sabor natural,
chocolate, vainilla y
frambuesa



*Derivados de
la soya y más*



Quesos
Tofu
Pastas
Carnes vegetales
Cereales
Extracto Foliar

ANEXO 16
Depreciación

La depreciación que se muestra en el estado de flujo de efectivo corresponde al inversión, a continuación se presentan los datos.

Monto: C\$ 465,993.28

Valor de salvamento: 0

Vida útil: 5 años

El valor resultante para la depreciación es de C\$ 93,198.66 para los siguientes cinco años (2006 – 2010).

Depreciación para el periodo 2006 - 2010					
	Depreciación para el periodo 2006- 2010				
	2006	2007	2008	2009	2010
Depreciación	93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66	93,198.66
Fuente: Elaboración propia					

ANEXO 17

Detalle de costos unitarios y totales de producción

para el periodo 2006 - 2010

Los costos unitarios de producción que se presentan a continuación aumentan a razón de la inflación.

Leche Natural bolsa 470 ml

Costos unitarios, leche natural bolsa 470 ml					
DESCRIPCION DEL COSTO	COSTO UNITARIO LECHE NATURAL				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	0.70	0.74	0.78	0.82	0.86
Envases	0.26	0.28	0.30	0.32	0.34
Etiquetas	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16
Mano de obra directa	0.39	0.41	0.43	0.45	0.47
Mano de obra indirecta	0.21	0.22	0.23	0.24	0.25
Gastos indirectos	0.05	0.053	0.056	0.059	0.062
Gastos Generales	0.69	0.73	0.77	0.81	0.85
Totales (C\$)	2.42	2.563	2.706	2.849	2.992

Fuente: Elaboración propia

Leche de sabores bolsa 470 ml

Costos unitarios, leche de sabores bolsa 470 ml					
DESCRIPCION DEL COSTO	COSTO UNITARIO LECHE DE SABORES BOLSA 470 ML				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	1.31	1.39	1.47	1.55	1.63
Envases	0.27	0.29	0.30	0.32	0.33
Etiquetas	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16
Mano de obra directa	0.40	0.42	0.45	0.47	0.49
Mano de obra indirecta	0.22	0.23	0.25	0.26	0.27
Gastos indirectos	0.05	0.053	0.056	0.059	0.062
Gastos Generales	0.71	0.75	0.79	0.83	0.87
Totales (C\$)	3.08	3.263	3.456	3.639	3.812

Fuente: Elaboración propia

Leche de sabores en botella de 470 ml

Costos unitarios, leche de sabores en botella 470 ml					
DESCRIPCION DEL COSTO	COSTO UNITARIO LECHE DE SABORES BOTELLA 470 ML				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	1.31	1.39	1.47	1.55	1.63
Envases	1.64	1.74	1.84	1.94	2.04
Etiquetas	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16
Mano de obra directa	0.40	0.42	0.45	0.47	0.49
Mano de obra indirecta	0.22	0.23	0.25	0.26	0.27
Gastos indirectos	0.05	0.053	0.056	0.059	0.062
Gastos Generales	0.71	0.75	0.79	0.83	0.87
Totales (C\$)	4.45	4.713	4.996	5.259	5.522

Fuente: Elaboración propia

Leche de sabores en bolsa de 235 ml

Costos unitarios, leche de sabores bolsa 235 ml					
DESCRIPCION DEL COSTO	COSTO UNITARIO LECHE DE SABORES BOLSA 235 ML				
	2006	2007	2008	2009	2010
Materia prima	0.36	0.38	0.40	0.42	0.44
Envases	0.27	0.29	0.31	0.33	0.35
Etiquetas	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16
Mano de obra directa	0.40	0.42	0.45	0.47	0.49
Mano de obra indirecta	0.22	0.23	0.25	0.26	0.27
Gastos indirectos	0.05	0.053	0.056	0.059	0.062
Gastos Generales	0.71	0.75	0.79	0.83	0.87
Totales (C\$)	2.13	2.253	2.396	2.519	2.642

Fuente: Elaboración propia

Costos de producción periodo 2006-2010

CASA NUTREM	2006			2007			2008			2009			2010		
	CU	UND	TOTAL	CU	UND	TOTAL	CU	UND	TOTAL	CU	UND	TOTAL	CU	UND	TOTAL
Leche natural bolsa 470 ml	2.42	19,687	47,642.54	2.563	21,489	55,076.31	2.706	25,770	69,733.62	2.849	30,924	88,102.476	2.992	37,109	111,030.128
Leche de sabores bolsa 470 ml	3.08	499,950	1,539,846.0	3.263	599,141	1,954,997.08	3.456	716,137	2,474,,969.47	3.639	859,364	3,127,225.596	3.812	1,031,237	3,931,075.44
Leche sabores botella 470 ml	4.45	102,151	454,571.95	4.713	159,673	752,538.85	4.996	189,342	945,952.63	5.259	227,210	1,194,897.39	5.522	272,652	1,505,584.34
Leche sabores bolsa 235 ml	2.13	78,109	166,372.17	2.253	128,233	288,908.95	2.396	151,869	363,878.124	2.519	182,242	459,067.598	2.642	218,691	577,781.62
COSTO (C\$)			2,208,432.66			3,051,521.19			3,854,533.844			4,869,293.06			6,125,471.53

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 18

Detalle de costos administrativos
para el periodo 2006-2010

Detalle sueldos y salarios, 2006

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo de sueldos y salarios, 2006 (C\$)			
	Cantidad	Salario mensual	Total mes	Total año
Gerente General	1	6,365	6,365	76,380
Contador	1	4,000	4,000	48,000
Auxiliar de Contabilidad	1	2,500	2,500	30,000
Secretaria	1	2,091	2,091	25,092
Bodeguero	1	1,673	1,673	20,076
C. P. F.	1	1,338	1,338	16,056
Totales (C\$)			17,967.00	215,604.00

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo treceavo mes, 2006

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo treceavo mes 2006 (C\$)		
	Cantidad	Salario mensual	Treceavo mes
Gerente General	1	6,365	6,365
Contador	1	4,000	4,000
Auxiliar de Contabilidad	1	2,500	2,500
Secretaria	1	2,091	2,091
Bodeguero	1	1,673	1,673
C. P. F.	1	1,338	1,338
Totales (C\$)			17,967.00

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo de vacaciones, 2006

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo vacaciones 2006 (C\$)		
	Cantidad	Salario mensual	Vacaciones
Gerente General	1	6,365	6,365
Contador	1	4,000	4,000
Auxiliar de Contabilidad	1	2,500	2,500
Secretaria	1	2,091	2,091
Bodeguero	1	1,673	1,673
C. P. F.	1	1,338	1,338
Totales (C\$)			17,967.00

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo de INSS patronal, 2006

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo INSS patronal, 2006 (C\$)			
	Cantidad	Salario mensual	Salario anual	INSS patronal (15%)
Gerente General	1	6,365	76,380	11,457.00
Contador	1	4,000	48,000	7,200.00
Auxiliar de Contabilidad	1	2,500	30,000	4,500.00
Secretaria	1	2,091	25,092	3,763.80
Bodeguero	1	1,673	20,076	3,011.40
C. P. F.	1	1,338	16,056	2,408.40
Totales (C\$)			215,604	32,340.60

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19

Detalle de costos de venta
para el periodo 2006-2010

Detalle del Cálculo del sueldo de venta, 2006

Descripción del costo	Cálculo del sueldo de venta 2006						
	No empleados	Salario mensual	Total mes	Total al año	comisiones	Beneficios sociales	Total
Vendedores	3	1,700.00	5,100.00	61,200.00	76,935.78	19,380.00	157,515.78
Implusadora	1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	0.00	6,460.00	26,860.00
Totales (C\$)							184,375.78

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo del sueldo de venta, 2007

Descripción del costo	Cálculo del sueldo de venta 2007						
	No empleados	Salario mensual	Total mes	Total al año	comisiones	Beneficios sociales	Total
Vendedores	3	1,700.00	5,100.00	61,200.00	105,913.23	19,380.00	186,493.23
Implusadora	1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	0.00	6,460.00	26,860.00
Totales (C\$)							213,353.23

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo del sueldo de venta, 2008

Descripción del costo	Cálculo del sueldo de venta 2008						
	No empleados	Salario mensual	Total mes	Total al año	comisiones	Beneficios sociales	Total
Vendedores	3	1,700.00	5,100.00	61,200.00	135,607.11	19,380.00	216,187.11
Implusadora	1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	0.00	6,460.00	26,860.00
Totales (C\$)							243,047.11

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo del sueldo de venta, 2009

Descripción del costo	Cálculo del sueldo de venta 2009						
	No empleados	Salario mensual	Total mes	Total al año	comisiones	Beneficios sociales	Total
Vendedores	3	1,700.00	5,100.00	61,200.00	174,971.33	19,380.00	255,551.33
Implusadora	1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	0.00	6,460.00	26,860.00
Totales (C\$)							282,411.33

Detalle del Cálculo del sueldo de venta, 2010

Descripción del costo	Cálculo del sueldo de venta 2010						Total
	No empleados	Salario mensual	Total mes	Total al año	comisiones	Beneficios sociales	
Vendedores	3	1,700.00	5,100.00	61,200.00	225,680.29	19,380.00	306,260.29
Implusadora	1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	0.00	6,460.00	26,860.00
Totales (C\$)							333,120.29

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo de las comisiones por empleado

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo de las comisiones por empleado (C\$)				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas totales	2,728,219.04	3,755,788.42	4,808,762.67	6,204,657.26	8,002,847.15
Ventas al crédito (9%)	245,539.71	338,020.96	432,788.64	558,419.15	720,256.24
Ventas al contado (91%)	2,482,679.33	3,417,767.46	4,375,974.03	5,646,238.11	7,282,590.91
Comisiones totales	76,935.78	105,913.23	135,607.11	174,971.33	225,680.29
Comisiones por ventas al crédito (1%)	2,455.40	3,380.21	4,327.89	5,584.19	7,202.56
Comisiones por ventas al contado (3%)	74,480.38	102,533.02	131,279.22	169,387.14	218,477.73

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo beneficios sociales para vendedores

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo Beneficios sociales para vendedores (C\$)		
	No empleados	Monto por empleado	Total anual
Treceavo mes (vendedores)	3	1,700.00	5,100.00
Vacaciones (vendedores)	3	1,700.00	5,100.00
INSS patronal	3	3,060.00	9,180.00
Totales (C\$)			19,380.00

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo beneficios sociales para impulsadora

DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo Beneficios sociales para impulsadora (C\$)		
	No empleados	Monto por empleado	Total anual
Treceavo mes (impulsadora)	1	1,700.00	1,700.00
Vacaciones (impulsadora)	1	1,700.00	1,700.00
INSS patronal	1	3,060.00	3,060.00
Totales (C\$)			6,460.00

Fuente: Elaboración propia

Detalle del Cálculo del INSS patronal			
DESCRIPCION DEL COSTO	Cálculo INSS patronal (C\$)		
	No empleados	Sueldo anual	INSS patronal (15%)
Vendedores	3	61,200	9,180
Impulsadora	1	20,400	3,060
Totales (C\$)			12,240

Fuente: Elaboración propia