



Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al título de Ingeniero de Sistemas.

Plan Tactico-Operativo de Marketing para el negocio  
“Industrias de Cereales el Progreso”

Elaborado por:

Carné

Daniel de Jesús Prado Espinoza

2004 - 12369

Fabrizio José García Alvareztostado

2004 - 12366

Nombre del Tutor:

Ing. Marvin Sánchez Munguía.

Fecha:

Lunes, 15 de Abril de 2014.

## INDICE

I. Introducción.....	i
II. Antecedentes.....	iii
III. Situación Problemática.....	iv
IV. Objetivos.....	v
V. Justificación.....	vi
Capítulo I. Diagnostico a nivel Externo e Interno y análisis FODA.....	1
1. Análisis del Entorno.....	3
1.1 Entorno de Trabajo.....	3
1.2 Universo.....	3
1.3 Fuentes de Información.....	3
2. Análisis Macro Ambiental.....	4
2.1 Entorno Económico.....	4
2.2 Entorno Demográfico.....	6
2.3 Entorno Legal.....	7
2.4 Entorno Cultural.....	8
2.5 Entorno Político.....	8
3. Análisis de la Industria de Cereales en Nicaragua.....	9
3.1 Estructura de Mercado.....	9
3.2 Condiciones Básicas.....	9
4. Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	13
4.1 Amenaza de Nuevos Ingresos.....	13
4.2 Poder Negociador de los Proveedores.....	14
4.3 Poder Negociador de los Compradores.....	14
4.4 Rivalidad entre los Competidores.....	15
4.5 Amenaza de Productos Sustitutos.....	15
5 Análisis de la Situación Interna.....	17
5.1 Análisis Interno.....	17
5.1.1 Empresa.....	17
5.1.2 Análisis Económico y Financiero.....	17
5.1.3 Análisis de los Recursos Operacionales.....	18
5.1.4 Recursos Humanos.....	18
Organigrama.....	19
Cultura Empresarial.....	20
5.1.5 Marketing.....	21
5.1.6 Macro Segmentación.....	22
5.1.7 Perfil del consumidor.....	22
Cuadro resumen sobre la macro segmentación y mercado de cereales.....	24
5.1.8 Participación en el Mercado.....	26
5.1.9 Imagen.....	27
5.1.10 Innovación y Tecnología.....	28
6 Análisis FODA.....	29
6.1 Condiciones actuales del negocio para implementar el plan.....	31
6.2 Resultados de la calificación del Cuadrante.....	33
Capítulo II. Estrategias más adecuadas para el presente plan de Marketing...	36
1. Objetivos Cualitativos.....	37
2. Objetivos Cuantitativos.....	37
3. Estrategias planteadas en la Matriz FODA y sus actividades.....	37
3.1 E1 Establecer un programa de Macro Segmentación.....	38

3.2 E2 Ampliación del Mercado.....	39
3.3 E3 Ampliación de la Infraestructura y capacidad instalada.....	41
3.4 E4 Establecimiento de la cultura organizacional.....	42
3.5 E5 Mejora del Sistema de Aprovisionamiento y Abastecimiento.....	43
3.6 E6 Actualización del Sistema de Información.....	44
3.7 E7 Emprender fuerte campaña publicitaria.....	45
Capítulo III. Desarrollo de otras estrategias y acciones concretas.....	46
1. Para la Estrategia 1.....	47
1.1 Logotipo del Negocio.....	47
2. Para la Estrategia 2.....	47
2.1 Instrumento de Recopilación de los Requisitos del cliente.....	47
3. Para la Estrategia 4.....	48
3.1 Propuesta de la Cultura Organizacional a declarar.....	48
4. Para la Estrategia 5.....	50
4.1 El árbol estructurado para el producto cereal.....	51
4.2 Declaración del modelo Q para la gestión de inventario.....	52
4.3 Diagrama de Flujo de Compras.....	54
VI. Conclusiones.....	vii
VII. Recomendaciones.....	ix
VIII. Bibliografía.....	xi
IX. Anexos.....	xii
Encuesta.....	xiii
Participación del mercado de cereales.....	xv
Costos de producción del pinolillo.....	xvi
Costos de producción del pinol.....	xviii
Costos de producción del cacao.....	xx
Proyección de ventas.....	xxii



## **I. INTRODUCCION**

El presente documento incorpora los elementos más importantes de un Plan de Marketing para el negocio "Industrias de Cereales EL PROGRESO", la cual es una micro empresa perteneciente al sector "Comercio al Por Mayor"<sup>1</sup> ubicada en zona 2 Ciudad Sandino. Fue creada hace más de dos años y se dedica a la producción y comercialización de pinolillo, pinol y cacao en polvo. Por la naturaleza del negocio, laboran solamente 3 personas a tiempo completo y otros cuatro colaboradores a tiempo parciales,

Actualmente, el propietario está esforzándose para crecer y elevar los niveles de producción y venta, razón por la cual se ha dispuesto diseñar un Plan de Marketing que le permita incrementar las ventas a un ritmo de un 20% anual durante los próximos 2 años.

El presente trabajo de tesina pretende definir los elementos necesarios y adecuados para este plan y convertirlo en una herramienta que a lo largo del tiempo de crecimiento pueda el propietario dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, a fin de corregir posibles desviaciones y encaminar nuevamente el rumbo a seguir.

Para diseñar adecuadamente dicho plan, se inicia el trabajo con un diagnóstico interno del negocio, analizando el entorno macro ambiental y Organizacional a través de un FODA y otras herramientas de diagnóstico. Así también, se realiza un diagnóstico sobre la estrategia de precios, estrategias de promoción y publicidad que hasta el momento se están manejando.

---

<sup>1</sup> Clasificador Uniforme de las Actividades Económicas de Nicaragua. Censo de Población y Vivienda 2005



En la siguiente parte, se caracterizan elementos externos relacionados con el mercado cubierto y el mercado potencial, evaluando el posicionamiento actual del negocio en el mercado. También se analiza la competencia y los proveedores. Posteriormente se plantean los elementos más importantes de un

Plan de Marketing que sirva de guía para diseñar tácticas operativas que garanticen los objetivos planteados a mediano plazo y así, asegurar el desarrollo y posicionamiento de El negocio a largo plazo

Las principales limitaciones que se pueden presentar para la elaboración del presente trabajo, son limitaciones de acceso a la información de la industria. Esto es debido a que no existe una cultura de registro de datos históricos referentes a las transacciones que se den en el negocio. Tampoco se tienen registros de otras transacciones cuando se inició a operar (costo promedio de los equipos, accesorios adquiridos, etc.), impidiendo tener una valoración objetiva sobre la estrategias de precios utilizadas actualmente.

Al final se propone la ejecución del plan a través de un cronograma de actividades, recursos, tiempo de duración y otros elementos necesarios para la ejecución exitosa del plan.

La metodología de investigación a utilizar es la Descriptiva ya que se hace uso de la observación, entrevistas a los propietarios y personal del negocio. Además, se obtendrá información de fuentes secundarias, como publicaciones emitidas por el Banco Central de Nicaragua en su página web, del Ministerio de Fomento Industria y Comercio, Instituto Nacional de Desarrollo entre otros.



## **II. ANTECEDENTES**

Industria de Cereales el Progreso" apareció hace unos dos años en el mercado con la esperanza de convertirlo en una fuente de ingreso familiar. Iniciaron ofertando solamente pinol y pinolillo.

Su estrategia de introducción en el mercado fue de ofertar un producto "en Caliente". Esto significaba vender el producto recién molido debido a que los consumidores confían más en el producto cuando conserva su aroma, textura y apariencia.

Tomando en cuenta que nuestro país es tradicionalmente consumidor de subproductos derivados del maíz, los dueños del negocio optaron por ofertar el producto directamente al consumidor y no al intermediario. Esto era porque los intermediarios ofertan productos de la competencia que tienen una fuerte posición competitiva en el mercado y consideraron que su producto iba a ser pasado a segundo plano.

La estrategia de venta boca a boca inicialmente funcionó de forma parcial debido a que los clientes expresaban que además de estos productos también querían otros similares como por ejemplo, cereales, cacao en polvo etc. También expresaban que en otros lugares podrían comprarlo y que ampliaran la cobertura de ventas.

Sin embargo, por experiencia, capacidad instalada, personal y capital disponible, los dueños del negocio decidieron solamente aumentar la oferta con otro producto más que es el Cacao en Polvo.



### **III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Actualmente los pequeños negocios como el de Industria de Cereales el Progreso" enfrentan la lucha de supervivencia. Es por ello que los propietarios han tomado la decisión de aumentar su oferta en otro producto más.

Han adecuado su capacidad instalada, aumentaron los tiempos de trabajo, el equipamiento básico para procesar este nuevo producto y asumieron el riesgo de aumentar su posición competitiva en el mercado ante la aparición de productos sustitutos, ante las fuertes tendencias de consumo de bebidas carbonatadas. También enfrentan la aplicación por parte del MINSA de medidas sanitarias cada vez más rígidas, y siempre está latente la posibilidad que aparezcan nuevos negocios ofertando estos productos.

A pesar de esto, los dueños de este negocio han tomado la decisión de crecer. Pero siendo objetivos en la decisión que han tomado, los mismos dueños están conscientes que esto lo pueden lograr conociendo su posición competitiva, las tendencias de consumo, las posibilidades y dificultades que poseen y las metas óptimas que pueden conseguir con la capacidad instalada.

Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de Mercado que le sirva como instrumento de operacionalización de las actividades, recursos, responsabilidades y momentos en que deben ejecutarse las tareas para que pueda tener éxito esta diversificación en los productos.

Ya habiendo tomado esta decisión estratégica, ahora el siguiente paso será diseñar un plan Táctico Operativo de Mercado ajustado y adecuado al tamaño del negocio y al mercado que se pretende alcanzar.



#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Tactico-Operativo de Marketing para el negocio "Industria de Cereales EL PROGRESO" para un período de 2 años que mejore las ventas y resultados del negocio.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un diagnóstico que muestre las desviaciones que tiene actualmente la función de Mercadeo frente a los objetivos del negocio.
- Analizar los elementos de ventaja que posee el negocio para incorporarlos a un plan de mercado
- Determinar estrategias efectivas de crecimiento del negocio en un período de 2 años.
- Definir las actividades y demás componentes operativos que garantice el éxito de dicho plan expresado en el Marketing Mix.





## V. JUSTIFICACIÓN

La realidad actual en nuestro país, muestra que la mayoría de los negocios opera en un medio que continuamente está sufriendo cambios en su forma de operar y modalidades diferentes de comercializar. Estos cambios favorecen o entorpecen el desenvolvimiento de dicho negocios.

Los conocimientos y habilidades administrativas y comerciales son decisivos para el éxito o fracaso de los negocios, es decir que son decisivos para la supervivencia y/o crecimiento de dicho negocio. Estas se clasifican en Conceptuales, Humanas y Técnicas<sup>2</sup>

Un plan de crecimiento puede estar basado principalmente en el crecimiento del mercado y todo esto debe planificarse para establecer objetivos y riesgos. El Plan de Marketing es una herramienta que ayuda a conseguir el desarrollo empresarial de manera planificada y controlada.

La creciente preocupación de la población por la salud, por el cuidado personal y estético y la oportunidad de conseguir productos a base de cereales, se convierte en la mejor oportunidad de crecimiento.

Así, este negocio puede aprovechar la oportunidad que se presenta en un mercado más consciente de los beneficios de consumir cereales. Esto se puede realizar a través de este Plan de Marketing con componentes a nivel estratégico, táctico y operativo, que permitirá maximizar las oportunidades externas y las fortalezas internas que el negocio posee.

---

<sup>2</sup> Steephen **Robbin** "*Principios de Administración*" pág 12 Edit. Pearson

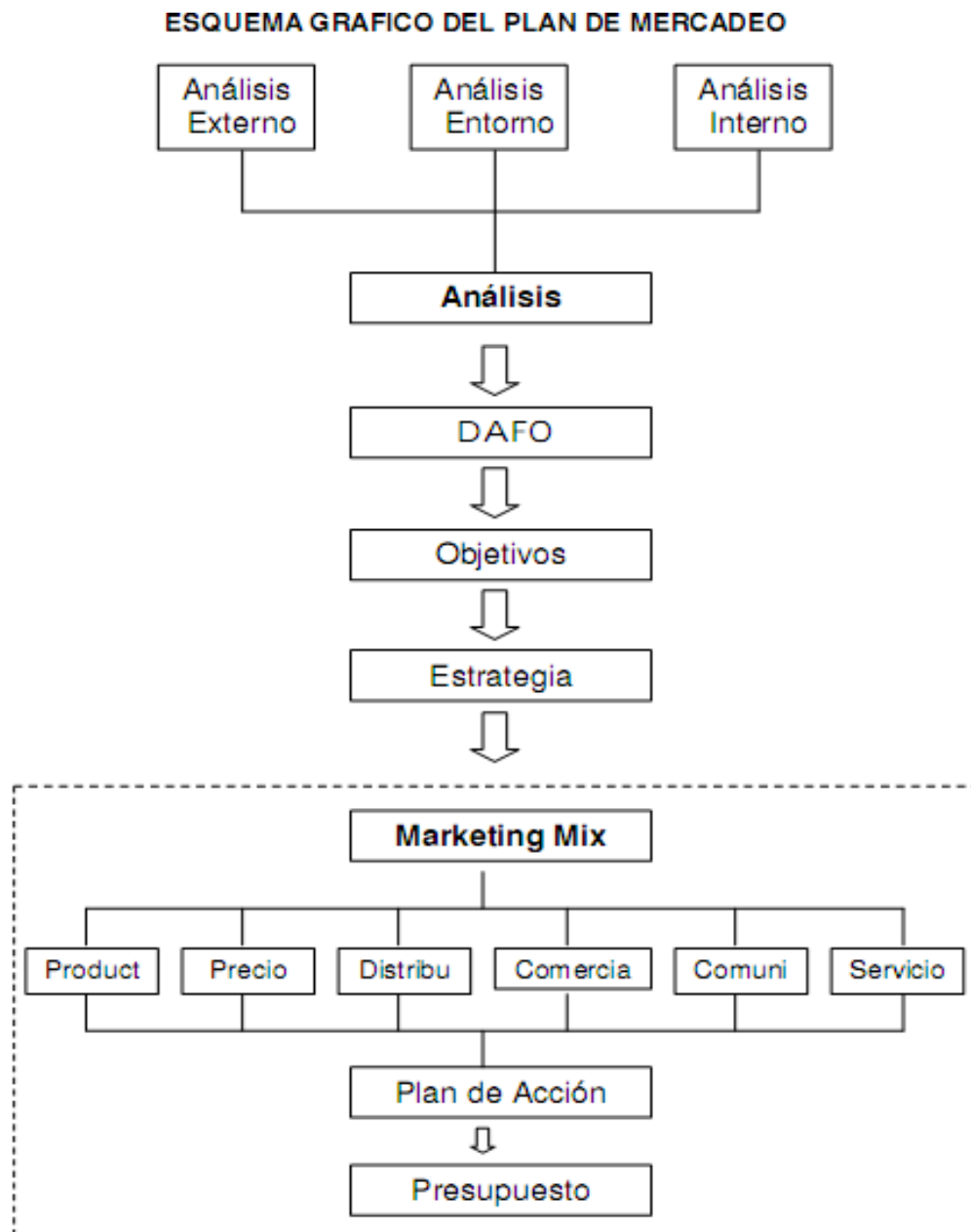


---

# ***CAPITULO I***

---

*En el presente capítulo, se desarrolla un diagnóstico a nivel interno y a nivel externo del negocio, para analizar los elementos que afectan al negocio, tanto en su entorno remoto como a su entorno cercano. Finaliza planteando un análisis FODA, que pueda servir para construir una matriz de estrategias que garantice la efectividad del plan.*



**Fig. 1**

**Este** gráfico corresponde al orden lógico en que se desarrollará el plan. Está concebido en el orden de los objetivos específicos que sumados de forma sistémico, producirá el Objetivo general propuesto.



## **1. Análisis del Entorno**

### **1.1. Entorno de Trabajo**

Por la naturaleza del negocio, el plan está concebido dentro de un entorno de alta competencia entre pequeños negocios, en un mercado clasificado de menudeo. Además, existen factores que el negocio no tiene control pero que son determinantes para el éxito del plan en mención. Dentro de estos factores se puede encontrar: la normatividad legal, las nuevas tendencias de consumo, la inflación etc.

Este plan puede ser el punto de partida para la realización de investigaciones más precisas posteriores. La Metodología a utilizar es la Descriptiva ya que por su flexibilidad permite obtener una foto exacta en torno a un aspecto concreto del mercado porque describe el comportamiento de todas las variables que intervienen.

### **1.2. Universo**

El universo de estudio se encuentra constituido por todas las áreas de El negocio "INDUSTRIAS DE CEREALES EL PROGRESO". y sus Clientes tanto actuales como potenciales.

### **1.3. Fuentes de Información**

Para llevar a cabo la recopilación de la información tanto interna como externa acerca de los procesos, el servicio, el mercado entre otros, se debe abordar con los integrantes de cada una de las áreas de la organización, su percepción sobre el manejo del negocio. Por ello se clasifican las fuentes de la siguiente manera:

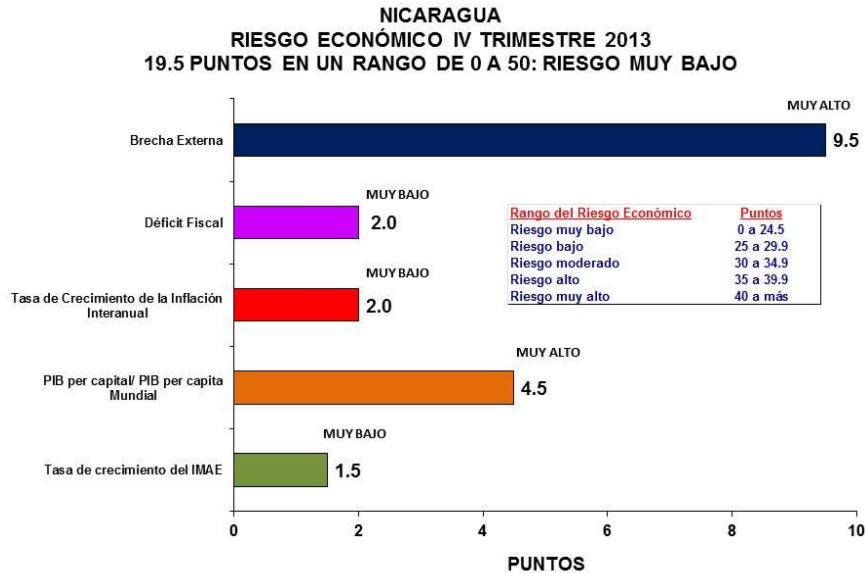
Fuentes Primarias (Utilizadas para obtención de información de El negocio):  
Personal de Ventas; Operaciones. Administración, Clientes.

Fuentes Secundarias: Registros históricos, informes MIFIC, INPYME etc.



## 2. ANALISIS MACRO AMBIENTAL

Se realiza breve análisis macro ambiental del país, sobre los principales indicadores, un análisis de las leyes de consumo, hábitos de la población Nicaragüense. Estos datos sirven para conocer el clima de inversión en negocios, y así saber si es favorable la expansión del negocio.



### 2.1 ENTORNO ECONOMICO

Nicaragua tiene una economía pequeña, abierta y vulnerable a los impactos del entorno. Además, es el segundo país más pobre de América Latina, después de Haití, aun bajo esas circunstancias se proyectó para 2012 un crecimiento de entre un 3.5% a un 4% y una inflación anual de entre 8% y 9% la proyección de crecimiento está basada en un aumento del volumen de las exportaciones (las cuales registraron un aumento del 12.5% en el primer cuatrimestre 2012 relacionado al primer cuatrimestre de 2011). Esto permite asegurar que el país está teniendo un crecimiento sostenible con tasas de inflación controladas.

Nicaragua ha sido afectada por la baja demanda de Estados Unidos, el principal país de destino de exportación de Nicaragua, aun así, logró mantener su tasa de crecimiento económico anual inalterada. Aparte de esto,



enfrentó choques negativos asociados al alza de los precios del petróleo y productos alimenticios. No obstante, la situación económica continua frágil y varios desafíos al crecimiento persisten.

A nivel externo, la economía internacional permanece vulnerable, a nivel interno, el clima de inversión continua muy deteriorado debido a la crisis económico-política que se vive en el país.

Sin embargo los países centroamericanos ven a Nicaragua como ejemplo en términos macroeconómicos y de inversión, aunque el foro Económico Mundial (FEM) ubica a Nicaragua entre los países menos competitivos en el informe global de competitividad 2011-2012; este informe fue elaborado por FEM con la colaboración de Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en el cual se catalogaron 142 economías, Nicaragua bajó dos puntos al pasar del puesto 112 al 114 en el índice de competitividad.

La deuda interna y externa nicaragüense bruta cerró en el año 2011 en 4.073 millones de dólares, equivale a un 57% del producto Interno Bruto (PIB). De ese total, el saldo de la deuda pública interna cerró el año pasado en 1,171 millones de dólares, que representa un 16,4% de PIB. Las reservas internacionales se mantienen sobre los 1, 892,2 millones de dólares, lo cual permite amortiguar meses de importaciones.

Los depósitos en la banca comercial ascienden a 3.633 millones de dólares y que durante el 2011 el sector publico de Nicaragua recibió 572 millones de dólares en recursos externos, de los cuales 247 millones de dólares correspondieron a organismos financieros multilaterales <sup>1</sup>.

Según datos obtenidos de las cifras del seguro social se está dando un aumento de 50 mil plazas en lo que va del año, lo que significa que se aumentó entre el 10 y 15% del empleo formal en Nicaragua. Según regla de crecimiento del empleo por cada empleo formal se crean 2 empleos informales, por lo cual el año pasado se debieron de haber creado 150 mil empleos, lo cual favorece en gran manera a la economía del país.



Con respecto al IPC (Índice de Precios al Consumidor, para Mayo del 2013 según el Banco Central de Nicaragua, publicó datos relacionados con los productos principales de consumo, entre ellos los Cereales<sup>1</sup>.

Según este informe, los Cereales en General tuvieron una ponderación del 1.56%. Sin embargo presentan una variación y contribución negativa, pero específicamente fueron Avena, Harina de trigo, Harina de Maíz, arroz, El único que presentó datos positivos fue el Pinol, Pinolillo que terminó el mes de Mayo con una variación positiva de 0.39 y una contribución de 0.003 solamente en Managua, lo que a simple vista parece ser una cifra pequeña, pero siendo un producto de demanda moderada este valor es muy significativo para el Plan de Mercado que se está diseñando.

## **2.2 ENTORNO DEMOGRAFICO**

Nicaragua es un país con un porcentaje importante de población joven, en torno a un 70% de la población es menor de 30 años. El cual es beneficioso para la industria de los cereales ya que en base a las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), son los jóvenes los mayores consumidores de este producto.

El departamento de Managua está a la cabeza con mayor población urbana superando ligeramente el 90%. Esta población según el informe censal del INIDE mas actual representa el 56% de la población urbana de toda la región del pacifico que tiene 1, 262,978 ciudadanos, lo cual indica que existe potencial laboral para la ciudad de Managua en el futuro.

A medida que se avance en el proceso de transición demográfico, se tendrá un menor crecimiento y una estructura más envejecida, no se pueden dejar de mencionar que el proceso migratorio observado en Nicaragua acelera este ciclo.

---

<sup>1</sup>[www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni) "IPC Junio 2013" pág. 7



### 2.3 ENTORNO LEGAL

Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de estas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público.

La Ley No. 344 garantiza: La eliminación de las restricciones sobre la forma en que el capital extranjero puede entrar al país y reconocer al inversionista extranjero el derecho a la propiedad y en el caso de una declaración de dominio eminente a recibir la debida indemnización. La igualdad de trato de la extranjera y nacional.

En Nicaragua hay muchas empresas que operan bajo las condiciones de empresas de industrias de cereales, como son los casos de Invenisa El Caracol, Café Soluble con cereales Sasa y cereales Toro y cereales Supremo, Cereales Naturaleza, Cereales de Centroamérica S.A, fabricante de Quaker, cereales Doña Zenayda y cereales Veritos. Los productos o servicios originales son para explotarlos totalmente bajo técnicas y procesos comerciales ya probados, a fin de realizar una efectiva penetración sobre un mercado determinado y obtener un desarrollo acelerado de la actividad comercial de las empresas involucradas. Dicho contrato está conexo a otros acuerdos comerciales, industriales o financieros, permitiendo la integración en la actividad en beneficio del usuario que se ha iniciado en una actividad técnica original que fortifica la imagen de marca del servicio o producto de la industria de cereales y el desarrollo de una mayor rentabilidad para las dos partes, que conserven jurídicamente una total independencia<sup>3</sup>.





## **2.4 ENTORNO CULTURAL**

Aunque la gastronomía nicaragüense es a base de maíz y sus derivados, existe una fuerte tendencia hacia el consumo de los cereales, es decir una mezcla de granos de maíz, trigo, arroz con otros productos como el Cacao, leche etc. Esto debido a la influencia de costumbre de la población de variar su dieta alimenticia, la invasión masiva de nuevos productos y la fuerte publicidad de los mismos.

En Nicaragua la cultura de consumo es cambiante por lo que se puede determinar la forma de comportamiento del consumidor. La clase social se define como el resultado de una división de la sociedad en grupos, como clase baja, media y media alta, es por ello que los productos de la industria del consumo de cereales están dirigidos a los tres tipos de clases: baja, media y alta.

## **2.5 ENTORNO POLITICO**

Existe una política gubernamental de crecimiento y mejoramiento del bienestar ciudadano, con mayor resultado en los diversos sectores. Entre los diversos mecanismos que utiliza el gobierno para aminorar el impacto en el país del alza del petróleo y proteger la economía de las familias nicaragüenses se encuentran incluir a Nicaragua en los acuerdos de petrocaribe y petróleos de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de América (ALBA), mediante los cuales el país paga en plazos y cuotas flexibles.

La política de ingresos fiscales del país está orientada en ampliar la base impositiva, así la asamblea nacional está adaptando la política tributaria al entorno regional, observando los cambios y avances en materia de administración tributaria que realicen los países miembros del consejo de ministros de hacienda o finanzas de Centroamérica.

En materia de presupuesto, según el gobierno, el gasto total crecerá en el año 2013 en términos reales respecto al presupuesto modificado 2012, impulsado por la inversión en infraestructura para el mejoramiento de las condiciones para la producción de las empresas industriales como el caso de los cereales.



### **3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE CEREALES EN NICARAGUA**

#### **3.1 ESTRUCTURA DE MERCADO:**

Se llama estructuras de mercado a las diferentes formas que puede adoptar la competencia. Se diferencian por el número y tamaño de los productores y consumidores en el mercado, el tipo de bienes y servicios que se comercian, y el grado de transparencia de la información. También son relevantes las barreras de entrada o salida; en la competencia perfecta no existen barreras, mientras que en la competencia imperfecta, sí.

En el caso de la industria de cereales, se le considera como Competencia Perfecta, ya que no existen restricciones ni barreras a la importación o exportación.

#### **3.2 CONDICIONES BASICAS**

Demanda:

En la industria de cereales, se identifica una demanda elástica, ya que las ventas corresponden a una variación con respecto a la sensibilidad del precio y a la presencia de materias primas que se transforman en productos sustitutos.

A nivel nacional el consumo de productos de cereales que son elaborados a base de ciertos granos básicos, tienen prioridad según la capacidad de comprar y la condición de vida de la demanda: por ejemplo, el pinolillo ocupa el 3.4% del consumo total de este tipo de bebidas.

Producto Sustituto:

Si bien se sabe que los productos sustitutos son bienes que no provienen de la misma industria, se puede decir que dos Productos son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Se considera que existen pocos productos sustitutos, como amenaza para este tipo de productos, tomando en cuenta las bebidas preparadas como jugos y leches de soya y de sabores. Esto debido a que cuentan con un equilibrado valor nutritivo, son más rápidos al momento de consumirlos y sobre todo no requieren preparación.



**Producto:** La oferta actual del mercado se ofrece mayoritariamente en presentaciones tipo bolsa y en unidades de medida que inician desde 30 gramos hasta 450 gramos, las mismas están debidamente estampadas, etiquetadas y rotuladas con información de interés por parte de cada marca.

**Descripción del producto:**

**Pinolillo:** Es un dulce de harina de maíz y cacao bebida a base tradicional, está hecho de maíz tostado molido y un poco de cacao. Se puede mezclar con agua o leche, se sirve azucarado o sin azúcar, sin azúcar es amargo.

También se puede utilizar para cocinar algunos platos locales, como el garrobo con pinol o pinol de iguana. La bebida suele tener una textura áspera y arenosa. Tradicionalmente se sirve de una calabaza hecha de la cascara del jícara fruta.



**Pinol:** Si al maíz blanco tostado y molido no se le agrega cacao se le conoce como pinol o pinol blanco, el cual es usado como empanizados para freír pescados o en la preparación de comidas típicas nicaragüenses como el pinol de iguana.

**Cacao en polvo:** El cacao en Nicaragua se ha revelado entre los mejores del mundo en cuanto de calidad, aroma, sabor, cremosidad, avellanado y buen cuerpo, con esta semilla se pueden elaborar varios tipos de productos y bebidas típicas Nicaragüenses.

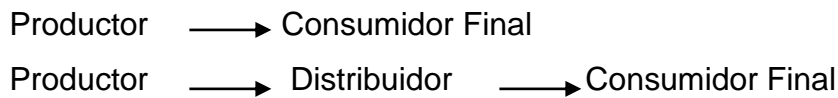
**Precios:** Estos varían de acuerdo a la presentación (30 gr a 450 gr) y debido al posicionamiento que tiene la marca. Sabiendo que la competencia es perfecta, esto significa que ninguno tiene influencia del precio sobre el otro.



<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIOS</b>
PINOLILLO	1 LIBRA U\$ 1.08
PINOL	1 LIBRA U\$ 0.71
CACAO EN POLVO	1 LIBRA U\$ 1.13

Publicidad y promoción: Se desarrolla a través de medios convencionales como anuncios de radio, mantas, visita casa por casa y la estrategia de boca a boca, estimulando los valores culturales del país; incentivando el deseo de compra.

Método de Venta: El método de venta en cuanto a su distribución es de dos niveles: Nivel A del fabricante productor al comprador de negocios y el Nivel B del distribuidor al consumidor final. En el canal de negocio la compra se hace de crédito y al contado.



Crecimiento:

Debido a la naturaleza del producto, este nos muestra una aceptación que se le atribuye a que se asocia a un estilo de vida saludable y nutritiva. En la tabla siguiente se observa el comportamiento o evolución de los rubros en estudio:

**COMPORTAMIENTO MERCADO NACIONAL GRANOS BASICOS  
 CUADRO 1 VOLUMEN EN MILES DE TONELADAS METRICAS<sup>2</sup>**

PRODUCTO	PRODUCC	IMPORT.	OFERTA	EXPORTAC	CONSUMO
<b>PINOL</b>	0.14	0	0.14	0	0.14
<b>PINOLILLO</b>	2.19	0	2.19	0	2.-19
<b>CEREALES</b>	13.64	0	13.64	0	13.64

<sup>2</sup>FUENTE: WWW.MIFIC.COM.NI



**Ciclicidad:** Se ha logrado identificar ciclos de la demanda, debido a que hay ciertos meses en que se disminuye la demanda como el Diciembre por lo que los consumidores buscan otros tipos de bebidas más acordes con las festividades de ese mes y este aumento en temporadas escolares (inicios de clases).

**Oferta:** De los principales granos básicos utilizados como materia prima para la elaboración de los cereales, el maíz es el mayor volumen de producción en el mercado nicaragüense con el 70.4% de participación. La oferta en el mercado de los cereales se estima debe crecer con respecto a los elementos del entorno, de esto se toman las variables crecimiento de producción del maíz y crecimiento poblacional; datos recopilados muestran que para el periodo del 2011 al 2013 se espera en el cultivo y producción del maíz un incremento anual del 10%. Por consiguiente impactará positivamente el desarrollo de la industria de los cereales y vendrá a mostrar oportunidades de crecimiento para todas aquellas marcas y empresas del mercado nicaragüense que participan en la producción de bebidas y alimentos a base de maíz, sea puro o combinado con otros granos y especies.

**Materia Prima:** Cada empresa establece un tipo de producción según sus normas y políticas para la realización de los procesos. Existen dos tipos de tipos de materias primas utilizadas en la elaboración de este producto: Insumos directos la maquinaria industrial que puede ir desde: maíz blanco, cacao, especias, empaques, entre otros, la maquinaria y equipos de producción entre estos están: molinos artesanales, recipientes de almacenamiento, cocinas industriales, pesas, calderos para tostadoras, entre otras.

**Durabilidad del producto:** Se identifica que los cereales distribuidos tienen una vida útil de aproximadamente un año, ya que cumplen con una fecha de vencimiento. Estos se rigen bajo los estándares de calidad que impone el Ministerio de Salud en el mercado tanto para cereales nacionales como los importados.



**Tecnología:** La industria en general trabaja usando la tecnología, ya que la mayor parte de los procesos para la elaboración de estos productos requieren instrumentos tecnológicos como: Scanner, códigos de barras y maquinarias no del todo artesanales para este sector.

Los costos de producción dependen de los precios de los factores y de los avances tecnológicos. Los precios de los factores, como el trabajo, la energía o la maquinaria, influyen en el costo de producir una determinada cantidad. Los avances tecnológicos consisten en los cambios que reducen la cantidad de factores necesaria para obtener la misma cantidad de producción.

**Orígenes históricos:** Desde la antigüedad, los cereales han sido considerados un alimento básico para el hombre. La humanidad ha aprovechado probablemente el fruto de las gramíneas durante más de diez mil años. A lo largo de la historia, los cereales han estado ligados a numerosas creencias y simbolismos. Así los granos de cacao, trigo y maíz han sido considerados tradicionalmente símbolos de fecundidad, riqueza y abundancia.

**Política pública:** El gobierno hace esfuerzo para la realización de cosecha a bajos costos que vengan a beneficiar a los productores y a la vez la dieta de las familias nicaragüenses.

## **4. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

### **4.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**

El grupo estratégico en el cual está clasificado este negocio, es de las pequeñas y medianas empresas de giro artesanal, con visión de progreso en donde compite con: Cereales Verito, Cereales Supremo, Cereales Doña Zoneyda y Cereales Segovia que están dentro del mismo rango.



#### **4.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Los grandes distribuidores de granos no están concentrados en una sola industria: Esto permite a los proveedores fijar sus condiciones en lo relacionado al precio y las condiciones de pago.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. Existe una cantidad considerable de proveedores pero no todos cuentan con el surtido necesario para ofrecer a las industrias de comercializadores pequeños.

En este caso una vez realizadas las valoraciones necesarias a la relación con los proveedores se puede determinar que el poder de negociación con ellos es moderado, porque aunque son concedores del mercado tienen disponibilidad de inventario, nuestras materias primas son de producción nacional mayoritariamente y están interesados en seguir desarrollando dentro del negocio de las industrias.

#### **4.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES**

El grupo de compradores está concentrado en compras de medianos volúmenes en relación a la capacidad de ventas de la industria: Existen muy pocos clientes que realicen compras calificadas como grandes, debido a que las empresas y las microempresas muy esporádicamente venden directamente al consumidor final; el producto viaja a través de diversos eslabones.

La compra de productos a base de cereales por los compradores de la industria representan una parte considerable de sus adquisiciones: los productos tienden a ser adquiridos por familias de todos los ingresos, en un mercado donde la mayor parte de la población tiene un ingreso moderado por lo que dicha compra puede convertirlos en clientes sensibles al precio.

El grupo de compradores de cereales no tienen las informaciones referentes a estos: es poco común que los clientes manejen información de los precios, demanda o los costos de los productos.



Al evaluar el poder de negociación de los compradores se encontraron factores a favor y en contra, por lo que el poder de negociación se cataloga como moderado.

#### **4.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Competidores con gran fuerza: La industria cuenta con más de 6 competidores sin que exista una fuerte rivalidad, pero no han incurrido en medidas o revanchismo que causen inestabilidad.

Alto crecimiento de la industria: Los negocios están concentrados en sus propios esfuerzos en sus áreas financiera y administrativa para al menos crecer con la industria, crecimiento que se ha venido dando a nivel nacional y por ende en la industria desde inicio de los años 90.

Pocas barreras contra la salida: Las industrias de cereales no son activos especializados, son productos en gran demanda y sin restricciones gubernamentales extraordinarias, lo que permite a los negocios de la industria tener pocas barreras contra su salida disminuyendo la rivalidad entre los competidores. En el caso de la rivalidad de los competidores la mayoría de los factores apuntan a que la rivalidad es baja en esta industria.

#### **4.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es baja y el sustituto principal para esta industria lo constituye la comercialización de bebidas preparadas con igual valor nutritivo (leche de sabores, te, refrescos en polvo).

Teniendo en cuenta los hábitos y usos de los cereales y por ende su función en el cuerpo humano se pueden resaltar que estos son consumidos por los niños, adolescentes en la línea infantil y por personas que buscan principalmente salud, estado físico, buena nutrición en la línea saludable.





El análisis industrial permite determinar la situación de las cinco fuerzas competitivas, concluyéndose lo siguiente: La amenaza de nuevos ingresos seguirá siendo moderada, el poder de negociación de los compradores de igual manera continuara siendo moderado, aunque con un poco más de información, el poder

de negociación de los proveedores seguirá moderada y la amenaza de productos sustitutos se mantendrá baja debido a la voluntad de los compradores a mantener sus métodos de compra tradicionales.

En base a estas condiciones se determinó que la industria presenta una alta rentabilidad, pero esta misma queda repartido entre el intermediario de distribución y el consumidor final, con el fin de operar a costos bajos y mantener precios moderados.



## **5. ANÁLISIS SITUACIÓN INTERNA**

**5.1 ANÁLISIS INTERNO** El análisis interno consiste en determinar y valorar posteriormente, los condicionantes que tiene El negocio en su interior, para desarrollarse en el futuro.

### **5.1.1 Empresa**

"Industrias de Cereales EL PROGRESO", es una sociedad anónima, con ánimo de lucro, que tiene como objetivo proyectarse al mercado de los cereales procesados en el ámbito nacional e internacional con una excelente y única calidad en el mercado. Fue legalmente constituida hace más de dos años de en el Municipio de Managua, con un acuerdo de socios familiares para la inversión en equipos y maquinaria. El negocio inició labores de producción y ventas en los últimos meses de 2011, tiempo durante el cual, ha tenido varios cambios de administración. Inicialmente, se creó con la finalidad de procesar maíz en sus diferentes presentaciones (maíz clasificado para pinol, pinolillo, entre otros), pero meses más tarde, el negocio amplió el mercado del maíz por el procesamiento de avenas y arroz, debido al conocimiento del mercado y a que la comercialización solamente del maíz presentaba dificultades.

No obstante, el objeto social del negocio es mucho más extenso hoy en día, Actualmente, está dedicada a la importación, procesamiento y comercialización de cereales tales como avena, cebada, maíz y arroz entre otros, en diferentes presentaciones.

### **5.1.2 Análisis Económico y Financiero**

Al segundo semestre de 2012, el negocio presentó resultados positivos en sus principales indicadores financieros y de mercado. El negocio obtuvo un crecimiento en las ventas del 16,03% frente al periodo inmediatamente anterior, mientras que los precios del mercado se mantuvieron estables, lo cual significó colocar más unidades en el mercado.



Esto se logró también gracias a la eficiente labor de compras, donde se consiguieron mejores precios en material de empaque y de materia prima. Quizás el cambio más evidente corresponde a la disminución de los activos fijos, pues se acordó vender los equipos que estaban siendo completamente improductivos por encontrarse inactivos por más de un año. En general no hubo inversiones significativas en activos fijos, pues el presupuesto trazado, implicaba el adecuado aprovechamiento de lo que ya se tenía y la obtención de una producción más eficiente,

### **5.1.3 Análisis de los Recursos Operacionales**

Industria de Cereales El Progreso, utiliza en la planta un proceso de producción continua o por producto son aquellos en los que las instalaciones y disposición de los equipos se establecen en función del producto. De tal manera, con base en que los insumos y los productos son estándares, los procesos se uniforman en cuanto a las rutas y los flujos para producir en alto volumen. Por esta razón pueden adoptarse procesos similares y secuenciales. Este sistema se utiliza cuando la demanda y la economía de la fábrica favorecen a la producción continua. El cual está basado en un modelo estándar de fabricación. La maquinaria utilizada actualmente fue adquirida en el 2010, gracias a esta inversión, El negocio puede elaborar mayor diversidad de productos con alta calidad y mejorar la capacidad de producción.

El proceso tiene una composición del 40% manual y el 60% mecanizado. Actualmente, la capacidad utilizada por El negocio está en un 30%, luego de ciertas adecuaciones realizadas.

### **5.1.4 Recursos Humanos**

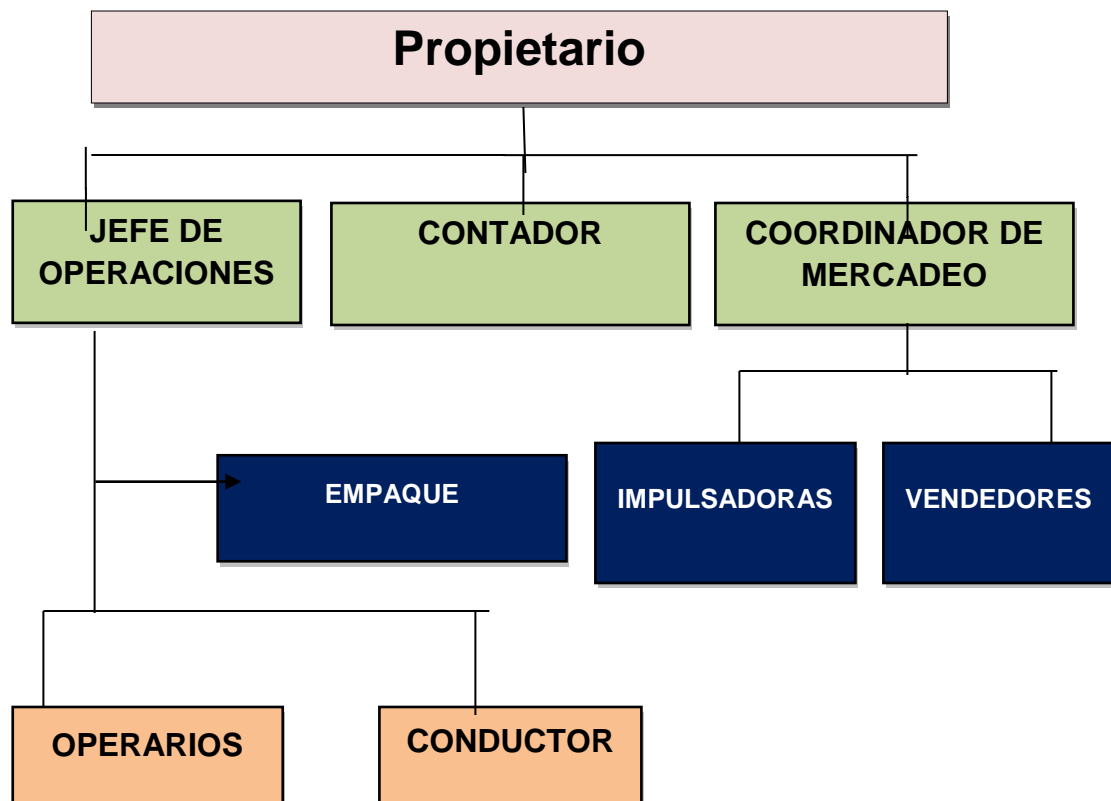
En el área administrativa, los empleados cumplen con el perfil necesario para desempeñar cada cargo. La estructura está conformada por personas que reúnen un perfil definido, como lo es la gerencia y el área financiera y contable.



El personal que labora, puede dividirse en personal de planta y personal administrativo.

En el área operativa de planta no es indispensable un perfil académico sino habilidades y destrezas para la ejecución de las operaciones como empaque, manejo de maquinarias y equipo; sin embargo a través de la experiencia y de cursos no formales el personal se ha capacitado en manipulación de alimentos, mantenimiento de equipos y en servicios técnicos avanzados.

Sin embargo, el Departamento de Ventas no cuenta con una estructura, ni perfiles definidos, para su óptimo desarrollo.



**ORGANIGRAMA**



**Cultura Empresarial:** Los principios y valores inmersos en la cultura empresarial son: compromiso permanente de todo el personal, mejoramiento continuo en la calidad de sus productos y bienestar de empleados.

Unido a esto, se han venido desarrollando procedimientos y estándares de calidad que permiten desarrollar una cultura organizacional a nivel operativo y administrativo, enfocada al trabajo por procesos teniendo en cuenta estándares de calidad. Podría decirse que la cultura organizacional de es una cultura, por ser un negocio pequeño, se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social. Según los dueños, los empleados van más allá del intercambio trabajo-salario, porque adquieren un compromiso a largo plazo con la Organización, que se traduce en lealtad y que se intercambia por el compromiso a largo plazo de la Organización con el individuo (seguridad).

A pesar de todo, las estructuras, políticas y procedimientos no están declaradas y por tanto las actividades se hacen por inercia y están orientadas al logro del crecimiento de las ventas, propiciando relaciones interpersonales con intereses individuales, aunque se han creado ambientes de trabajo agradable y armónico.

Por tanto falta la declaración de la cultura organizacional que garantice resultados positivos a largo plazo.



### **5.1.5 Marketing**

Portafolio Actual de Productos: El portafolio de productos actual de Industrias de Cereales "El Progreso" es: Producto: Pinolillo, Pinol y Cacao en polvo. Presentación: desde 30 gramos hasta 450 gramos. Marca: No posee marca de diferenciación.

Consumidor Final: Dirigido a estratos bajos, medios y medio alto, también dirigida al sector industrial de alimentos para consumo humano. En presentación de 30 gr hasta 450 gr, en empaque de plástico es dirigida a industrias de alimentos o clientes que re empacan el producto para presentaciones comerciales en su punto de venta.

Hábito de Consumo: Su uso es demasiado amplio, es usada en preparaciones de bebidas heladas, colados, refrescos, batidos, entre otros, comportándose como un bien sustituto. Este alimento no tiene contraindicaciones.

Pinolillo: Es un dulce de harina de maíz y cacao bebida a base tradicional en Nicaragua. Este hecho de maíz tostado molido y un poco de cacao. Se puede mezclar con agua o leche, se sirve azucarado o sin azúcar, sin azúcar es amargo. También se puede utilizar para cocinar algunos platos locales, como el garrobo con pinol o pinol de iguana. La bebida suele tener una textura áspera y arenosa. Tradicionalmente se sirve de una calabaza hecha de la cascara del jícaro fruta.

Pinol: Si al maíz blanco tostado y molido no se le agrega cacao, a este producto se le conoce como pinol o pinol blanco, el cual es usado como empanizados para freír pescados o en la preparación de comidas típicas nicaragüenses como el pinol de iguana.

Cacao en polvo: El cacao en Nicaragua se ha revelado entre los mejores del mundo en cuanto de calidad, aroma, sabor, cremosidad, avellanado y buen cuerpo, con esta semilla se pueden elaborar varios tipos de productos y bebidas típicas Nicaragüenses.



### **5.1.6 Macro Segmentación**

Los hábitos de consumo en amplios sectores de la población en nuestro país durante muchos años, ha hecho que los cereales sean considerados alimentos fundamentales en la dieta de las personas independiente de su edad.

Por ello, no es necesario segmentar el Mercado meta ni por estratos ni por conglomerados. Es suficiente considerar el mercado meta por lugares masivos de compra. Por ejemplo: Supermercados, Mercados, Distribuidoras y Pulperías.

Siendo un aproximado de 1, 262,978 habitantes en la zona urbana de Managua, aspirando un 6.5% de este mercado, eso equivale a N= 82,100 habitantes aproximadamente. A este mercado se tiene que encuestar para conocer sus preferencias en adquirir nuestros cereales. La muestra representativa se realiza a partir de la ecuación de muestra para una población conocida, con un nivel de confianza del 95%, un error del 5%, una prevalencia p de éxito del 50% y un 50% de prevalencia de fracaso q del 50%

$$n = \frac{Z^2 N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} = 367 \text{ encuestas.}$$

### **5.1.7 Perfil del consumidor:**

En la investigación de mercados realizada, más de la mitad de las respuestas obtenidas acerca de quienes consumen cereal apunta al público adulto (57%), mientras que el 32% corresponde a niños menores de 6 años y adolescentes. Así mismo, un 88% de las personas con hijos en los hogares dice que la opinión de éstos tiene una alta incidencia en la decisión de compra del cereal, es decir que se nota una incidencia alta de los niños.

En los principales negocios o ventas que ofertan estos cereales, el promedio de personas integrantes de un hogar es 4,1. La venta o pulpería del barrio sigue siendo el canal de mejor desempeño.

Aquí será importante vigilar los cambios que se produzcan con respecto a lo siguiente:



#### Mercado objetivo:

Luego de analizar las variables en el diagnóstico externo y estudiar aspectos como evolución del producto en el mercado, uso, distribución y tendencias, se definió que el público objetivo de los cereales son familias de todos los estratos del Distrito en el municipio de Managua. Son parte fundamental del Mercado objetivo, las familias con menos ingreso, porque además de consumir el producto, son quienes inciden en la compra y aprueban o no el producto por ser de bajo costo. Así mismo, el ama de casa que es quien efectúa la compra directamente, es fundamental porque es quien finalmente aprueba las bondades y beneficios del producto.

Motivaciones de compra: Actualmente las amas de casa buscan encontrar un alimento de fácil ingesta con alto valor nutricional, que permita que de una manera divertida, sus hijos y ellos mismos (los padres) encuentren un equilibrio alimenticio. Otra motivación es encontrar un producto de calidad, alto nivel nutricional y con un buen precio. Es importante destacar que los niños y jóvenes se motivan a comprar un producto con una imagen divertida y buen sabor, influenciados por las tendencias de los medios de comunicación. Por ello será fundamental la renovación de la imagen.

Cuánto compran: Compran una ración suficiente para la semana, ya que estos productos están incluidos dentro del mercado ordinario de las familias y su consumo es constante, periódico y creciente.

Diferenciación y Posicionamiento: La estrategia de posicionamiento que diseñará nuestro negocio con su marca de cereales, estará enfocada en aprovechar la tendencia de los consumidores a preferir alimentos saludables con un precio accesible.

Industria de Cereales "El Progreso" va a compartir el mercado con otras PyME's, pero desea diferenciar su oferta de los competidores, logrando el siguiente posicionamiento dentro de su público objetivo:

"Diferenciar sus productos en precio y presentación, sabor, calidad y respaldo"





En resumen, se puede plantear lo siguiente sobre la Macro Segmentación del mercado de cereales:

	<b>CONSUMIDORES</b>	<b>NEGOCIOS/INTERMEDIARIOS/DISTRIBUIDORES</b>
<b>Quienes son los Clientes</b>	Toda la familia del hogar, excepto personas adultas que no sufran de diabetes y deseen tener una alimentación saludable.	- Almacenes de cadena, Mercados, Supermercados, pulperías y ventas de barrio.
<b>Qué Compran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cereales y Granulas que posean buenas presentaciones y precios llamativos.</li> <li>- Productos recomendados por sus médicos, para incluir en su dieta alimenticia.</li> <li>- Productos alimenticios que sean agradables ante la observación de sus hijos.</li> <li>- Productos que sean recomendados por familiares o amigos que ya lo hayan probado y les haya gustado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos que pertenezcan a una categoría de buena rotación en el mercado.</li> <li>- Productos que posean buenas presentaciones y generen un buen margen de rentabilidad.</li> <li>- Productos que ofrezcan un buen servicio de mercadeo.</li> <li>- Productos que cumplan con todas las normas y requisitos legales para su distribución.</li> </ul>
<b>Cómo lo Usan</b>	Lo consumen con mayor frecuencia en los desayunos, las loncheras de los niños y en la cena.	Como productos que hacen parte de su surtido de venta para ofrecer al cliente final.
<b>Cuándo Compran</b>	Cada vez que se les acaba el producto en sus hogares, para su consumo, por lo regular en el mercado semanal.	Por lo regular todos los negocios compran cuando sus inventarios se están agotando.
<b>Cómo Seleccionan</b>	- Tienen en cuenta recomendaciones dadas por personas de confianza que ya hayan probado el producto.	- Por referencias comerciales con otros clientes y la experiencia que tiene dicho proveedor en el mercado.



<p><b>Cómo Seleccionan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de observaciones de precios y beneficios de diferentes productos, seleccionando así el que más se adapte a su presupuesto y necesidad.</li> <li>- Seleccionan productos que ya conozcan y les hayan agradado (recompra).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionan proveedores que posean las propuestas comerciales más atractivas.</li> <li>- Por la satisfacción de pedidos anteriores.</li> </ul>
<p><b>Porqué lo Prefieren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque son los más recomendados por sus conocidos de confianza.</li> <li>- Porque cumplen con sus expectativas de recibir calidad, buen sabor y salud para su organismo.</li> <li>- Porque se encuentran al alcance de su presupuesto.</li> <li>- Porque ya son conocidos en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque el proveedor ofrece condiciones de negociación favorables, como plazos de pago y descuentos.</li> <li>- Porque ofrecen buen servicio en ventas como impulso, entregas puntuales, entre otras.</li> <li>- Porque son productos confiables. Con alta duración</li> </ul>
<p><b>Cómo responden a los Programas de Marketing</b></p>	<p>Responden activa y positivamente ya que cualquier actividad está cargada de degustaciones, descuentos, amarres, rifas y obsequios lo cual les permite adquirir un beneficio adicional al efectuarla compra.</p>	<p>Este tipo de clientes responde muy bien ya que los programas de marketing ofrecidos, genera mayor rotación del producto y por ende más rentabilidad y conocimiento del establecimiento frente a los diferentes clientes.</p>
<p><b>Cuándo Vuelven a comprar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez que se les acabe el producto en sus hogares para el consumo.</li> <li>- Depende de su experiencia con el producto, es decir con los beneficios adquiridos.</li> <li>- Cada vez que hay promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependiendo la demanda generada por los compradores y el cumplimiento de las condiciones de negociación.</li> </ul>



Rentabilidad: La rentabilidad de este producto está en el 30% del precio de venta al público.

5.1.8 Participación en el mercado: En la actualidad Industria de Cereales "El Progreso" cuenta con una participación estimada en el mercado del 6,5%.

Dicha cifra está calculada sobre la base de la cuota de mercado que puede estimarse para un negocio y los datos históricos de ventas para los años 2010 y 2011. Esta cifra la recomienda el INPyME según tabla #1: (ECONOMIA DE ESCALA)

<b>Número de Competidores</b>	<b>Su Tamaño</b>	<b>Características de su Producto</b>	<b>Participación en el Mercado (en %)</b>
Muchos	Grande	Similar	0 - 2,5
Pocos	Grande	Similar	0 - 2,5
Uno	Grande	Similar	0 - 5
Muchos	Grande	Diferente	0 - 5
Pocos	Grande	Diferente	5 - 10
Muchos	Pequeño	Similar	5 - 10
Pocos	Pequeño	Similar	10 - 15
Muchos	Pequeño	Diferente	10 - 15
Uno	Pequeño	Diferente	10 - 15
Pocos	Pequeño	Diferente	20 - 30
Uno	Pequeño	Similar	20 - 50
Uno	Pequeño	Diferente	40 - 80
No hay competidor			100

Precio: En cuanto a fijación de precios se tiene como base, los costos del producto, pero antes de asignarlo, se investiga sobre el precio de la



más bajos que el líder sin ser el de menor precio en el mercado.

Distribución: Actualmente el negocio utiliza su mismo local como punto de venta y distribución al por mayor y al detalle a través de canales tradicionales.

Desde ahí despacha los productos a los diferentes lugares de detalle y a los diferentes canales de distribución. La eficiencia del despacho se puede definir que se realiza en un 90% del total programado en un periodo considerado como 1 semana.

La gran dificultad que plantea el sistema actual de despacho, corresponde a las cantidades a despachar, pues en muchos de los casos las unidades despedidas no alcanzan un volumen significativo, lo cual hace que los despachos se efectúen lentamente, pues se requiere un pedido que compense la venta para proceder a la entrega.

Esto no sólo retrasa la salida de la mercancía, sino que condiciona la entrega a la manera como geográficamente quede distribuido el total de la carga. Es importante aclarar que dado que el producto de El negocio tiene un bajo valor por kilogramo y es voluminoso, el peso proporcional del flete sobre el costo del producto es muy alto, por lo cual la competitividad en precio del producto, está dada en buena medida en el precio que se alcance en el flete.

#### 5.1.9 Imagen

El concepto de imagen corporativa es entendido de manera comercial como la imagen y marca que identifica a El negocio, y de manera organizacional, como la personalidad que se traduce en signos visuales y comportamientos dentro de la organización.



Es primordial que esta imagen verdaderamente coincida con la imagen que el negocio desea proyectar con lo que realmente es en esencia.

Según el diagnóstico, el negocio tiene Nombre pero que no hace diferencia de su producto con los que ofrece la competencia.

Logotipo: También este negocio carece de un logotipo que lo identifique con el producto en el mercado con el propósito de establecer una imagen de reconocimiento y fijación en la mente de los clientes, que lo diferencia con empresas de alimentos que comercializan productos de la misma categoría y sobretodo, proyectar una imagen moderna, clara, y confiable.

#### 5.1.10 Innovación y Tecnología

Luego de la inversión en la maquinaria en el 2010, no se tiene planeado hacer inversiones en tecnología para el corto plazo. El negocio cuenta con un área de suficiente para expandirse pero por economía de escala, no es adecuada realizarlo en estos momentos



## **6. ANALISIS FODA**

A continuación se presenta el análisis DOFA para Industria de Cereales "El Progreso" que permite identificar y evaluar la situación competitiva de El negocio en los siguientes aspectos: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, frente a sus principales competidores y frente al mercado en general.

### **FORTALEZAS**

- F1.-Capacidad de ampliación física de la planta.
- F2.- Cartera de clientes amplia. No está concentrada en pocos clientes.
- F3.- Estructura organizacional plana, fácil Dirección.
- F4.- Disponibilidad de aumento de la capacidad de producción.
- F5.- Crecimiento permanente en la participación del mercado.
- F6.- Conocimiento del mercado y de la zona.

### **AMENAZAS**

- A1.- Percepción por parte del cliente de baja calidad en el producto.
- A2.- Precios polarizados de venta; muy altos en algunos casos y otros muy bajos.
- A3.- Variable precio preponderante en la decisión de compra
- A4.- Clientes muy heterogéneos
- A5.- Alta dependencia de la devaluación.
- A6.- Competidores de bajo perfil que no se identifican fácilmente.
- A7.- Invasión de productos sustitutos



## **DEBILIDADES**

- D1.- Portafolio de productos limitado
- D2.- Solo se distribuye con canal tradicional, sin presencia en Supermercados
- D3.- Ineficiente Logística de despachos a clientes mayoristas.
- D4.- Poca capacidad negociadora con nuevos clientes.
- D5.- Altos niveles de inventario de material de empaque no utilizado
- D6.- Mínima inversión en publicidad
- D7.- Aumento de los costos de operación por indiferencia administrativa.
- D8.- Elevados niveles de desperdicios durante los procesos de producción.

## **OPORTUNIDADES**

- O1.- Competidores con dificultades de crecimiento.
- O2.-Potenciales oportunidades de desarrollo de nuevos productos.
- O3.- Mercados exteriores cercanos sin explorar.
- O4.- Apoyo y fomento de parte del gobierno a las PyME´s.
- O5.- Facilidad de exportación de este producto a Nicaragüenses en otros países
- O6.- Expectativas con el TLC más positivas que negativas.
- O7.- Acceso a nueva tecnologías.



## **6.1 CONDICIONES ACTUALES DEL NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR EL PLAN**

Una vez establecidas las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades resulta importante clasificar la situación actual del entorno externo con respecto al entorno interno para ver las condiciones en que se implementaría el plan y así evaluar su viabilidad. Para ello se dan valores representativos de las condiciones actuales relacionadas con al impacto o relevancia que tienen éstas sobre el mismo, cabe destacar que las valoraciones son a partir del criterio de la Alta Gerencia.

Para obtener el vector representativo una vez construido el cuadro FODA (Cuadro #04) se procede con los siguientes pasos:

1. Crear el rango de puntuaciones de acuerdo a su nivel de relevancia. Para el presente caso, se usa el rango de 1 a 10, donde 1 indica que no es relevante y 10 que es muy relevante.
2. A cada rubro del cuadro FODA se le asigna una puntuación, valorando el nivel de relevancia que tiene ésta categoría sobre el éxito del plan.
3. Se suman las puntuaciones de cada rubro y se separan en Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
4. Se calcula la diferencia entre las Oportunidades y Amenazas (la que representa el eje "y" del vector representativo) y la diferencia entre Fortalezas y Debilidades (la que representa el eje "x" del vector representativo).
5. Se grafica el vector representativo y el mismo representa las condiciones básicas en que se implementará el plan.





<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>	
O1.- Competidores con dificultades de crecimiento.	9
O2.-Potenciales oportunidades de desarrollo de nuevos productos.	7
O3.- Mercados exteriores cercanos sin explorar.	7
O4.- Apoyo y fomento de parte del gobierno a las PyME´s.	9
O5.- Facilidad de exportar este producto a Nicas en otros países	7
O6.- Expectativas con el TLC más positivas que negativas.	5
O7.- Acceso a nueva tecnologías.	7
<b>Total</b>	<b>51</b>
<b>Amenazas</b>	
A1.- Percepción por parte del cliente de baja calidad en el producto.	8
A2.- Precios polarizados de venta; muy altos o muy bajos.	6
A3.- Variable precio preponderante en la decisión de compra	9
A4.- Clientes muy heterogéneos	5
A5.- Alta dependencia de la devaluación.	6
A6.- Competidores de bajo perfil que no se identifican fácilmente.	5
A7.- Invasión de productos sustitutos	7
<b>Total</b>	<b>46</b>
<b>Fortalezas</b>	
F1.- Capacidad de ampliación física de la planta.	8
F2.- Amplia cartera de clientes. Sin concentrarse en pocos clientes.	8
F3.- Estructura organizacional plana, fácil Dirección.	8
F4.- Disponibilidad de aumento de la capacidad de producción.	9
F5.- Crecimiento permanente en la participación del mercado.	8
F6.- Conocimiento del mercado y de la zona.	9
<b>Total</b>	<b>50</b>
<b>Debilidades</b>	
D1.- Portafolio de productos limitado	6
D2.-Distribución tradicional, sin presencia en Supermercados.	6
D3.- Ineficiente Logística de despachos a clientes mayoristas.	7
D4.- Poca capacidad negociadora con nuevos clientes.	7
D5.- Altos niveles de inventario de material de empaque no utilizado	4
D6.- Mínima inversión en publicidad	6
D7.- Aumento de los costos de operación, indiferencia administrativa.	6
D8.- Elevados niveles de desperdicios en los procesos de producción	5
<b>Total</b>	<b>47</b>

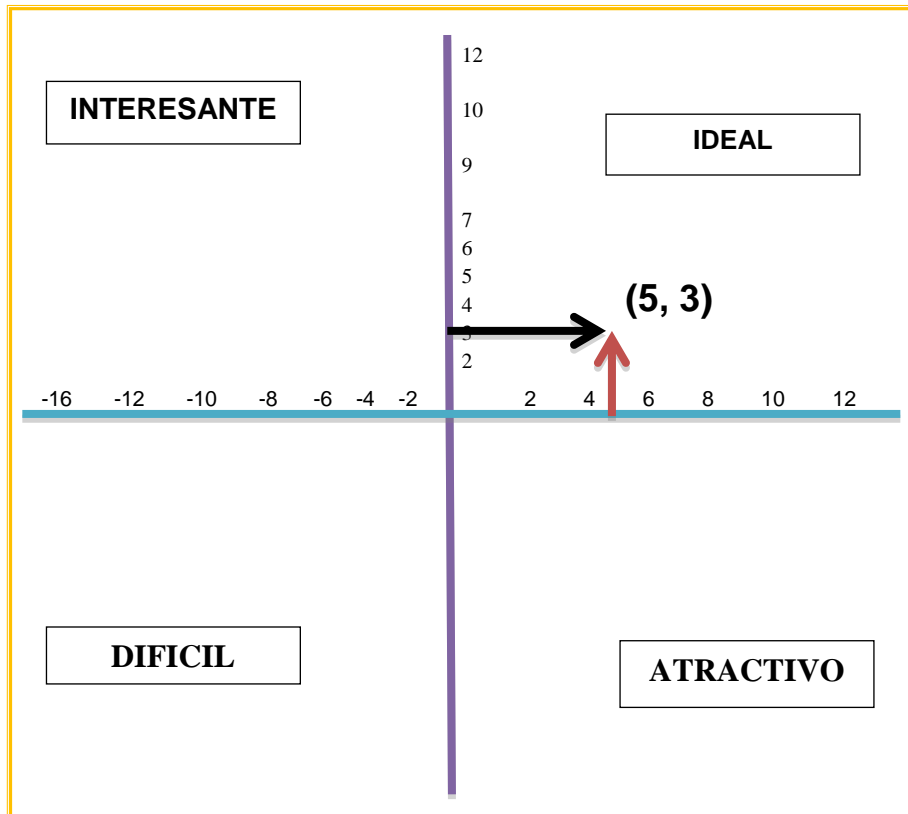


Por lo tanto aplicando los cálculos de diferencias entre los totales de las categorías se obtiene como resultado:

$$\sum \text{Oportunidades} - \sum \text{Amenazas} = 51 - 46 = 5$$

$$\sum \text{Fortalezas} - \sum \text{Debilidades} = 50 - 47 = 3$$

Con estos valores se definió el vector representativo del posicionamiento del negocio en las condiciones actuales, el cual se muestra en el cuadro #04, dando como resultado **CONDICIONES IDEALES** o **POSICION IDEAL** del negocio.



Cuadro #04 – Vector representativo de posicionamiento.

## 6.2 Resultados de la calificación del cuadrante



Las posición del negocio para iniciar operaciones, se encuentra en una situación IDEAL, porque se demuestra que las FORTALEZAS superan a las DEBILIDADES, así mismo sucede con las AMENAZAS que son superadas por las OPORTUNIDADES, pero todo dependerá del tipo de gestión empleada en la aplicación de estrategias para que esta situación sea aprovechada al máximo.

A partir de los resultados anteriores, se procede a desarrollar la matriz FODA.

<b>Factores Internos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1.- Capacidad de ampliación física del negocio.</p> <p>F2.- Cartera de clientes amplia. No está concentrada en pocos clientes.</p> <p>F3.- Estructura organizacional plana, fácil Dirección.</p> <p>F4.- Disponibilidad de aumento de la capacidad de producción.</p> <p>F5.- Crecimiento permanente en la participación del mercado.</p> <p>F6.- Conocimiento del mercado y de la zona</p>	<p>D1.- Portafolio de productos limitado</p> <p>D2.- Solo se distribuye con canal tradicional, sin presencia en Supermercados</p> <p>D3.- Ineficiente Logística de despachos a clientes mayoristas.</p> <p>D4.- Poca capacidad negociadora con nuevos clientes.</p> <p>D5.- Altos niveles de inventario de material de empaque no utilizado</p> <p>D6.- Mínima inversión en publicidad</p> <p>D7.- Aumento de los costos de operación por indiferencia administrativa.</p> <p>D8.- Elevados niveles de desperdicios durante los procesos de producción.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>

**Factores Externos**



- O1.- Competidores con dificultades de crecimiento.**  
**O2.-Potenciales oportunidades de desarrollo de nuevos productos.**  
**O3.- Mercados exteriores cercanos sin explorar.**  
**O4.- Apoyo y fomento de parte del gobierno a las PyME's.**  
**O5.- Facilidad de exportación de este producto a Nicaragüenses en otros países**  
**O6.- Expectativas con el TLC más positivas que negativas.**  
**O7.- Acceso a nueva tecnologías**
- E1:** Establecer una Macro segmentación como ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que el producto se diferencie de la competencia.  
**(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, O3, O4, O5, O7, O8, O9)**
- E2:** Ampliación del Mercado con oportunidades de penetración usando las tres dimensiones Funcionales del mercadeo  
 -Características del producto que busca el cliente **(QUÉ)**  
 -Nuevo Grupo de compradores potenciales **(QUIÉN)**  
 -Nuevos procesos que optimicen la producción **(CÓMO)**
- E3:** Ampliación de la Infraestructura y capacidad instalada.  
**(D2, D3, D6, D8, O1, O6)**
- E4:** Establecimiento de la cultura organizacional  
**(D1, D4, D9, D10, O1, O7)**
- E5:** Mejora del Sistema de Aprovisionamiento y Abastecimiento a través de un modelo de Gestión de compras  
**(D1, D7, O1, O2, O8)**

AMENAZAS	F-A	D-A
A1.- Percepción por parte del cliente de baja calidad en el producto.	<b>E6:</b> Ampliación de la oferta de productos anticipándose a la competencia. <b>(F8, F9, F10, A1, A2, A3)</b>	<b>E7:</b> Empezar fuerte campaña publicitaria con la nueva imagen del producto <b>(D1,D2,D4,D6,A1,A2,A4)</b>
A2.- Precios polarizados de venta; muy altos en algunos casos y otros muy bajos.		
A3.- Variable precio preponderante en la decisión de compra		
A4.- Clientes muy heterogéneos		
A5.- Alta dependencia de la devaluación.		
A6.- Competidores de bajo perfil que no se identifican fácilmente.		
A7.- Invasión de productos sustitutos		



**Tabla N°3: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

---

## ***CAPITULO 2***

---

En el siguiente capítulo se plantean las estrategias más adecuadas para el presente plan de Marketing. Estas estrategias plantean acciones tanto a nivel estratégico, como táctico y operativo.



A partir del análisis FODA y los resultados obtenidos, se procede a fijar objetivos y estrategias que permitan maximizar las Fortalezas y Oportunidades, minimizando las Amenazas y Debilidades.

Así se determinan los siguientes objetivos del plan de Mercado:

1. Objetivos Cualitativos:

- Aumentar la presencia de nuestro producto a través de los canales tradicionales que actualmente maneja Industria de Cereales “El Progreso en puntos de ventas al mayoreo, ejemplo Mercados Roberto Huembes, Iván Montenegro etc.
- Para finales de 2014, comercializar no solo los cereales actuales, sino aumentar la cartera de productos como por ejemplo Avena, Harina etc.
- Remodelar la Imagen del producto para mayor fidelidad y fijación en la mente del consumidor.

2. Objetivos Cuantitativos:



➤ Consolidar un nivel de penetración en los clientes (Top of Mind), de la nueva imagen de la marca, superior al 50% en el primer semestre de ejecución del plan.

➤ Alcanzar una participación del 6.5 % del mercado de cereales al finalizar el 2014.

Lograr un nivel de ventas de C\$ 45,000.00 en el primer semestre 2014 y de \$ 100,000.00 para el segundo semestre 2014. A continuación se presentan

3. Las estrategias planteadas en la matriz FODA y se han desarrollado algunas actividades de dicha estrategia para el presente plan, dado las características de la estrategia y el apoyo que se brinda a través de este estudio, a los dueños del negocio que tienen poco dominio de algunas técnicas de desarrollo estratégico.



**3.1 E1: Establecer un programa de Macro segmentación de la cartera de clientes, hasta llegar a la micro segmentación como ventaja competitiva, teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, y que se adecúe al producto a la preferencia de los consumidores**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURAC	PRESUP ASIGNADO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Determinar los parámetros de Macro Segmentación geográficos, demográficos y psicográficos conductuales.</li> <li>+ Identificar el nuevo tamaño de mercado potencial.</li> <li>+ Relacionar el aumento de la capacidad con la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1° Contratación de un especialista en estudio de mercado para plantear las necesidades expectativas de los clientes y actualizar estrategias de mercado.</li> <li>2° Realizar el estudio de mercado.</li> <li>3° Analizar los resultados para usarlos en la siguiente estrategia del plan.</li> </ul>	6 MESES	C\$ 30,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento del calendario de actividades propuestas por el especialista.</li> <li>-Cantidad y Calidad de parámetros definidos en la macro segmentación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Crear la propia imagen del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar logotipo del negocio.</li> <li>2. Proponer nuevo Mix y catálogo de productos</li> <li>3. Difundir por todos los medios de comunicación masiva, la nueva imagen del negocio</li> <li>4. Entrenar al nuevo personal en áreas que lo requiera.</li> <li>5. Adecuar nuevas modalidades del tele marketing más atractivas con el logotipo del negocio y del producto</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>C\$ 10,000</li> <li>C\$ 30,000</li> <li>C\$ 50,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nuevo catálogo de productos.</li> <li>+ Cantidad de anuncios en los medios.</li> <li>+ Número de personal nuevo contratado.</li> <li>+ Cantidad de equipo nuevo.</li> </ul>





### 3.2 E2 Ampliación del Mercado con oportunidades de penetración usando las tres dimensiones Funcionales del mercadeo.

- Características del producto que busca el cliente (**QUÉ**)
- Nuevo Grupo de compradores potenciales (**QUIÉN**).
- Nuevas Tecnologías o métodos o procesos que optimicen la producción (**CÓMO**)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURAC	PRESUP ASIGNADO	INDICADOR
<b>QUÉ?</b> - Identificar los requisitos inherentes al producto que el cliente espera: Color, sabor, aroma, cantidad, presentación etc. - Garantizar que los procesos y procedimientos de producción incorporen los requisitos en el producto desde las primeras operaciones.	2.1 Elaborar instrumento de recopilación de requisitos del producto que el cliente pide.	- 1 día	C\$ 0	2.1 Formato "Requisitos del producto" elaborado.
	2.2 Elaborar el calendario de presentaciones y degustaciones.	-1 día	C\$ 0	2.2 Calendario de presentaciones y degustaciones programado.
	2.3 Realizar degustaciones y regalías del producto en actividades masivas. Ej: ferias.	-Todo el año	C\$ 2,000	2.3 Actividades de degustaciones y regalías realizadas.
	2.4 Levantar información durante presentaciones.	-1 día durante presenta	C\$ 0	2.4 Informes recopilados
	2.5 Sistematizar la información.	-1 día	C\$ 0	2.5 Información ingresada al sistema de información.
	2.6 Elaborar un manual de procesos y procedimientos orientados a conseguir los requisitos del producto desde las primeras operaciones de producción.	-5 días	C\$ 0	2.6 Manual de Procesos elaborado y declarado



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURAC	PRESUP ASIGNADO	INDICADOR
<b>QUIEN?</b>  - Estratificar el nuevo mercado en base a sus características.	2.7 Realizar visitas casa a casa ofreciendo el producto en la búsqueda de esos clientes.	Todo el año.	Sueldos vendedores	2.7 Recorrido realizado
	2.8 Invitar a los nuevos clientes a degustaciones gratis en actividades masivas tales como ferias para crear su base de datos	Todo el año.		2.8 Visitas realizadas
	2.9 Organizar la base de datos de clientes en base a ingresos y cantidad de cereal que compra por período.	Todo el año		2.9 Base de datos actualizada
<b>CÓMO?</b>	2.10 Establecer nueva alianzas con distribuidores de cereales, en un puesto temporal en el mercado Roberto Huembes	Todo el año.	C\$ 10,000	2.10 Puesto establecido y funcionando.
	2.11 Calcular la cuota al nuevo nicho de mercado incorporando los gustos y preferencias de este sector.	1 día	C\$ 0	2.11 Cuota calculada
	2.12 Familiarizar al cliente con la marca a través de regalías de producto	Todo el año	C\$ 2,000	



### 3.3 E3: Ampliación de la Infraestructura y capacidad instalada.

Objetivos Específicos	Actividades	Duración	Presupuesto	Indicador
<p>-Garantizar el abastecimiento ante la nueva demanda a través de la ampliación y modernización de la planta.</p> <p>- Actualización del catálogo de productos, material de merchandising que permitan mayor conocimiento de la marca y por ende su posicionamiento.</p>	3.1 Diseñar nuevo plano de distribución y ampliación de la planta.	2 días	C\$ 0	3.1 Plano diseñado.
	3.2 Cotizar al menos 3 propuesta de presupuesto de remodelación.	5 días	C\$ 0	3.2 Cotizaciones recepcionadas.
	3.3 Contratar la mejor oferta.	1 día	C\$ 50,000	3.3 Contrato realizado
	3.3 Remodelar planta.	30 días		3.4 Planta remodelada
	3.4 Reinstalar equipos y utensilios de trabajo.	3 días	C\$ 0	3.5 Equipos y utensilios reinstalados y funcionando



### 3.4 E4: Establecimiento de la cultura organizacional

**Objetivo General:** Realizar una declaración de la Cultura Deseada, que resuma la posición a la que aspira el negocio, tener en el futuro, la que servirá de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Objetivos Específicos	Actividades	Duración	Presupuesto	Indicador
- Fomentar el buen clima laboral de trabajo. -Fortalecer las relaciones laborales entre todos los miembros. -Crear valores en toda la organización.	<b>4.1</b> Determinar el contenido de los elementos de la Declaración de la Cultura Futura Deseada en la organización.  <b>4.2</b> Selección de las técnicas de trabajo, para trabajar en el nivel estratégico y después en los tácticos, operativos y de apoyo.  <b>4.3</b> Plan de acción para garantizar la Declaración de la Cultura Deseada.  <b>4.4</b> Declaración de la Cultura Deseada	2 días	C\$ 0	<b>4.1</b> Elementos declarados organizados  <b>4.2</b> Técnicas escogidas  <b>4.3</b> Plan elaborado  <b>4.4</b> Cultura publicada



### 3.5 E5: Mejora del Sistema de Aprovisionamiento y Abastecimiento a través de un modelo de Gestión.

Objetivos Específicos	Actividades	Duración	Presupuesto	Indicador
-Garantizar el abastecimiento de materia prima.	<b>5.1</b> Definir el Bath indicado para cada producto.	5 días	C\$ 0	<b>5.1 Bath definido</b>
-Determinar el Qué pedir, el Cuánto pedir, el Cuándo pedir y el Cómo pedir	<b>5.2</b> Elaborar el Árbol Estructurado para el producto Cereal			<b>5.2 Arbol Estructurado</b>
	<b>5.3</b> Declarar el modelo "Q" como modelo de Gestión de Inventario adecuado para este negocio.			<b>5.3 Modelo declarado</b>
-Establecer buenas relaciones con los proveedores a largo plazo.	<b>5.4</b> Evaluar los parámetros necesarios para los pedidos en base al modelo "Q" <b>D:</b> Demanda Anual. <b>S:</b> Costo del pedido <b>H:</b> Costo de Mantenimiento. <b>5.5</b> Calcular el lote óptimo para cada materia prima en base al bath definido anteriormente. <b>5.6</b> Establecer el ROP(punto de reorden) <b>5.7</b> Elaborar Hoja de Verificación para el Control de Calidad de los productos			<b>5.5 Lote óptimo de pedido, calculado</b> <b>5.6 Hoja de Verificación elaborada</b>



**3.6 E6: Actualización del Sistema de información para el registro histórico de ventas y clientes.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURAC	PRESUP ASIGNADO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la efectividad operativa de las ventas y gestión de clientes</li> <li>• Reducir costos, tiempo y pérdidas</li> <li>• Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas</li> <li>• Proteger la marca y la reputación</li> <li>• Reducir las barreras de comunicación</li> </ul>	<p><b>6.1</b> Conformación del equipo de ventas, para la recopilación y actualización de la información.</p>	1 día	C\$ 0	6.1 Equipo asignado
	<p><b>6.2</b> Elaborar instrumento para la recopilación y actualización de la información.</p>	1 día		6.2 Instrumento elaborado
	<p>6.3 Adquirir equipo para el manejo del sistema de información.</p>	1 día	C\$ 10,000	6.3 Equipo informático adquirido.
	<p>6.4 Ingresar información</p>	Todo el año	C\$ sueldo Vendedores	6.4 Información actualizada.



### 3.7 E7: Emprender fuerte campaña publicitaria con la nueva imagen del producto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURAC	PRESUP ASIGNADO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar los medios masivos de comunicación para dar a conocer los productos y su diferenciación con la competencia.</li> <li>- Masificar la nueva imagen del producto a todas las áreas potenciales de venta.</li> <li>- Crear el TOP MIND en el cliente actual y el potencial</li> <li>-</li> </ul>	<p>7.1 Cotizar viñetas de publicidad en los medios de comunicación; Radio, periódico, mantas, volantes, etc.</p> <p>7.2 Diseñar nuevo logotipo del producto y eslogan</p> <p>7.3 Contratar los servicios de los medios de comunicación más apropiado,</p>	<p>5 días</p> <p>1 día</p>	<p>C\$ 0</p> <p>C\$ 0</p>	<p>7.1 Cotizaciones realizadas.</p> <p>7.2 Nuevo logotipo y eslogan diseñados</p> <p>7.3 Contratos realizados</p>



---

## **CAPITULO III**

---

*En este último capítulo, se plantean el desarrollo de algunas estrategias que no requieren muchos recursos ni mucho tiempo. Así mismo, se acompañan de acciones concretas que les permitirán a los propietarios del negocio, poder aplicarlas y desarrollarlas lo más pronto posible.*

*En especial todo lo relacionado con la creación de una cultura organizacional, podría ser una prioridad para los dueños del negocio.*





## 1. PARA LA ESTRATEGIA I

### 1.1 Logotipo del Negocio:

#### Cereales El Progreso



***"Nutriendo sano para tu futuro***

***seguro"***

## 2. PARA LA ESTRATEGIA 2.

2.1 Instrumento de recopilación de los requisitos del cliente para el producto. Actividades que debe integrar el instrumento para recopilar y actualizar el Sistema de Información:

Entradas:

- Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente, cantidad de compra.
- Políticas de crédito: límite de crédito, plazo de pago, etc.
- Talonario de Facturas.
- Período de recuperación de Pagos.
- Lugares de compras.

Proceso:

- Cálculo de antigüedad de créditos, pagos y saldos.

Almacenamiento:

- Movimientos del mes (pagos, depuraciones).
- Catálogo de clientes.
- Facturas.

Salidas:

- Reporte de pagos.
- Estados de cuenta.



### 3. PARA LA ESTRATEGIA 4

#### 3.1 Propuesta de la cultura organizacional a declarar.

Se detallan los elementos a tener en cuenta los cuales son:

##### Misión

*Somos una micro empresa, dedicada a la elaboración y comercialización de Cereales con alto contenido nutritivo para todas las familias nicaragüenses que consume productos sanos para su salud. Nuestro crecimiento y desarrollo se basa en la oferta de un producto adecuado a los gustos y preferencias de nuestros exigentes clientes.*

##### Visión.

*Ser El negocio preferida por los consumidores de Cereales de alta calidad, enfocada hacia la consecución de un crecimiento constante y mantener una posición competitiva sólida, adaptándose a los cambios del mercado.*

##### Sistema de Valores.

##### Pilares Estratégicos

- Orientación al cliente final
- Innovación para la creación de valor
- Vivir la marca
- Eficiencia Operacional

##### Principios del Negocio

- Resultados económicos  
Búsqueda permanentemente de la creación de valor sostenible.
- Conducta negociadora manteniendo un compromiso ético y transparente entre los socios.
- Conducta individual: Auto exigirse una conducta personal honesta, íntegra y transparente.



- Relaciones con nuestros clientes  
Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo Cereales de alto contenido nutritivo.
- Relaciones con nuestros colaboradores. Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derecho Humanos y laborales.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente. Estamos comprometidos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.
- Organización, Comunicación e Información Interna.

La comunicación interna es la que impacta al público interno de una organización (directivos, empleados, familia de los empleados, y en muchos casos los proveedores). Esta comunicación tiene como objetivo mantener flujos de información entre los miembros de la organización, para forjar una imagen positiva, mantener un ambiente propicio de trabajo, reducir el efecto del rumor en la vida empresarial, entre otros fines.

El sistema formal de la comunicación para Cereales El progreso, es decir la que se refiere a aspectos laborales, se debe desarrollar de manera personalizada y directa a través de reuniones donde los empleados conocen los aspectos relevantes del negocio. Estas reuniones no son periódicas sino que son citadas por el dueño o directivos y con los empleados indicados para el tema a tratar.

El sistema Informal, se ve presente en el ambiente de trabajo que es definido por los empleados como muy "familiar", esto hace que se sienta empatía entre todos y que se hayan logrado buenas relaciones de grupo e incluso de amistad. Se recomienda definir espacios como paseos, salidas y celebraciones de cumpleaños que pueden ser vitales para garantizar el buen clima de la Organización



#### 4. PARA LA ESTRATEGIA 5

##### DESARROLLO

Conociendo las condiciones de infraestructura y de equipamiento que posee esta PyME, el bath indicado para este tipo de producto es de 25 lb, lo que lo hace adecuado para el área de limpieza, lavado y tostado.

El modelo "Q" de Gestión de inventario orienta que el lote óptimo a pedir de materia prima es:

$$Q_{\text{ópt}} = \sqrt{2DS}/H$$

Donde:

**Q<sub>ópt</sub>**: Es la cantidad óptima a pedir cada vez que se necesite materia prima.

**D**: Demanda anual que se puede calcular a partir de los registros históricos.

**S**: Costo del pedido, en el cual se incluye transporte, llamada telefónica, insumos etc.

**H**: Costo de mantenimiento asignado a esa materia prima  $H = i * c$

**i**: Tasa de mantenimiento asignada según método de asignación de costo estándar. Dado que los productos son duraderos (maíz, arroz, cacao, clavo de olor, canela) y se ordena solamente para la venta total, entonces es suficiente dar una tasa del 2% de mantenimiento.

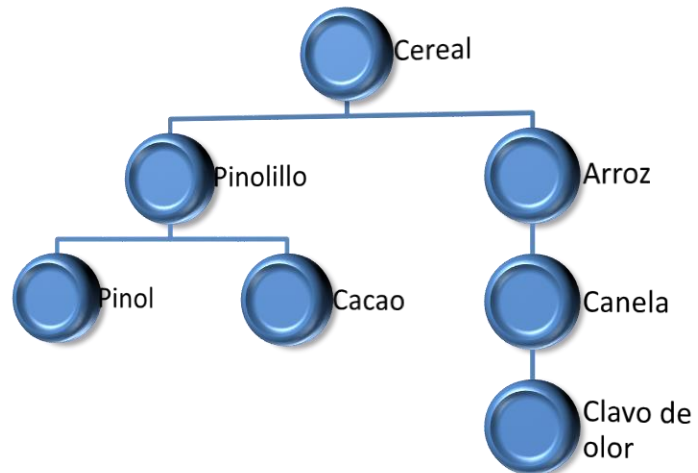
**C**: Costo del producto.

Entonces, en base a los datos antes mencionados, se hará el pedido. El modelo Q, orienta cómo debe pedirse y cuánto debe pedirse.

**ROP**: Punto de Re Orden que indica Cuándo pedir  $R = \partial * L$  donde  $\partial$  es la demanda diaria promedio y L plazo de entrega del proveedor.



4.1 El árbol estructurado para el producto cereal es como se muestra en el gráfico.





## 4.2 Declaración del Modelo "Q" para la gestión de inventario.

### 4.2.1 Objeto.

Definir el procedimiento para la verificación de los productos comprados y los servicios contratados.

### 4.2.2 Ámbito de Aplicación.

Los productos comprados y los servicios contratados que afecten o puedan afectar la calidad final del producto Cereal y los costos que generen en la Gestión de inventario.

### 4.2.3 Involucrados y Responsabilidades.

#### 4.2.4 Comprador(a):

- Registrar los pedidos que se realicen a los proveedores registrados.
- Entregar copia de pedido a Auxiliar administrativo identificando al solicitante, al proveedor, los productos y la documentación del pedido.

#### 4.2.5 Auxiliar administrativo:

Archivar y conservar los documentos de verificación y conformidad de los productos y servicios comprados.

#### 4.2.6 Encargado de Bodega / Responsables de Área (solicitante de la compra):

- Comprobar si los productos cumplen los requisitos especificados y, en caso necesario, realizar las pruebas de uso de los mismos.
- Realizar la verificación de compras mediante el mismo modelo de solicitud de pedido (Modelo Q) y dar, en su caso, la conformidad a los mismos.
- Autorizar y entregar el uso de los productos.
- Verificar los servicios contratados. (Transporte, Mantenimiento o reparación, Limpieza
- Recoger los productos y la documentación acompañante y entregárselos al Auxiliar Administrativo.

### 4.2.7 Desarrollo.

El procedimiento de verificación de compras se llevará a cabo de acuerdo con lo indicado en el diagrama de flujo que se presenta en el presente documento.

Cuando se detecte una no conformidad en relación con las compras, se realizarán las actuaciones previstas en el procedimiento de Gestión de No Conformidades y, con



respecto a los proveedores, las contempladas en un procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores además se registrarán la incidencia en la hoja de control de incidencias.

Una vez aceptada la conformidad del producto o servicio comprado, y autorizado su uso, se procederá al pago de la factura correspondiente.

#### 4.2.8 Productos.

Los productos que se reciban en el negocio, serán recogidos por el encargado de bodega y colocados en resguardo para asignación de procesamiento.

El que realizó la petición se ocupará de la verificación de los productos, comprobando si cumplen los requisitos especificados tal y como los define el proveedor en su documentación o, cuando sea aplicable, de acuerdo con la hoja de pedido. En los casos en que sea necesario, hará una prueba de uso antes de aceptar los productos.

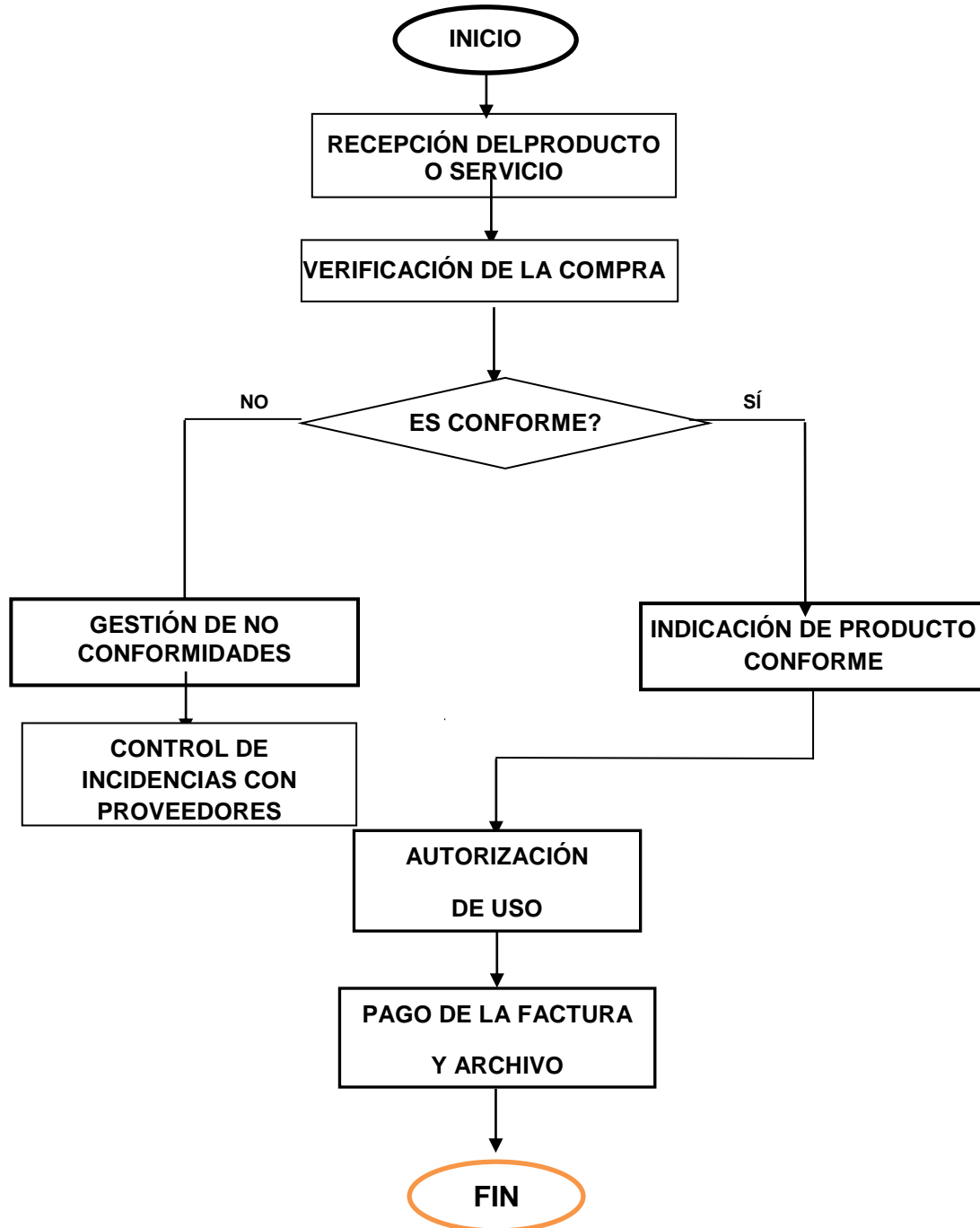
Cuando la verificación determine que se ha dado una no conformidad, el producto será devuelto, registrando la incidencia en hoja de control de incidencias. La autorización para el uso de los nuevos productos comprados se hará efectiva en el momento en que se les otorgue la conformidad

#### 4.2.8 Servicios.

Dada la naturaleza de estos suministros, los servicios contratados se controlarán durante el proceso de prestación. Su conformidad con las especificaciones solicitadas y con las condiciones ofertadas por el proveedor podrá establecerse, según convenga en cada caso, para la totalidad del servicio o para las diferentes etapas en que se desarrolle el mismo.



### **4.3 Diagrama de Flujo de Gestión de Compras**







**ANEXO 4  
COSTOS DE PRODUCCION DE PINOLILLO**

<b>COSTOS DE PRODUCCION FIJOS PINOLILLO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>VALORES UNITARIOS</b>	<b>VALORES TOTALES \$</b>
MAIZ (qq)	50	35	1750
CACAO (qq)	15	80	1200
ESPECIES(CANELA,CLAVO DE OLOR,PIMIENTA EN CHAPA) X VOL	126	4	504
LIMPIEZA, TOSTADO Y MOLIDA (SALARIOS)	4	102	408
SALARIO JEFE DE PRODUCCION	1	360	360
EMPAQUES EXTERNOS (UNIDADES)	5000	0,05	250
EMPAQUES INTERNOS	100	0,83	83
DEPRECIACION DE LOS UTENCILIOS	0	0	40
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>4595</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCION VARIABES</b>			
LUZ ELECTRICA (MENSUAL)	209	10,0%	20,90
AGUA	84	10,00%	8,40



Plan Tactico-Operativo de Marketing para el negocio "Industrias de Cereales El Progreso"

GAS BUTANO (CILINDRO 100)	3	50	150
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>179,30</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
LOCAL	1	105	105
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	2	1050	2100
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>2205</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE MERCADEO Y VENTA</b>			
SUELDOS Y SALARIOS (5 PERSONAS)	0	872	872
VIATICOS DE TRANSPORTE	0	210	210
ALQUILER DE MOTO	0	53	53
PAPELERIA	0	56	56
GASTOS DE TELEFONO	0	84	84
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	0	613	613
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1888</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>8867,30</b>

VOLUMEN DE PRODUCCION 6762  
 PRECIO POR LIBRA 0,762577109  
 UTILIDAD 40%  
 PRECIO CON UTILIDAD

1.070,3050



**ANEXO 5  
COSTOS DE PRODUCCION DE PINOL**

<b>COSTOS DE PRODUCCION FIJOS PINOL</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>VALORES UNITARIOS</b>	<b>VALORES TOTALES \$</b>
MAIZ (qq)	15	35	525
PROPINATO DE CALCION COMO PRESERVANTE (LB)	60	4	240
EMPAQUES EXTERNOS ( UNIDADES)	1500	0,05	75
EMPAQUES INTERNOS ( CIEN UNIDADES)	30	0,83	24,9
LIMPIEZA, TOSTADO Y MOLIDA (4 SALARIOS)	0	116	116
DEPRECIACIONES DE LOS UTENCILIOS	0	15	15
SALARIO JEFE DE PRODUCCION	1	100	100
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1095,9</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCION VARIABES</b>			
LUZ ELECTRICA (MENSUAL)	209	10,0%	20,90
AGUA	84	10,00%	8,40
GAS BUTANO (CILINDRO 100)	3	50	150



Plan Tactico-Operativo de Marketing para el negocio "Industrias de Cereales El Progreso"

		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>179,30</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
LOCAL	1	30	30
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	2	300	600
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>630</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE MERCADEO Y VENTA</b>			
SUELDOS Y SALARIOS (5 PERSONAS)	0	249	249
VIATICOS DE TRANSPORTE	0	60	60
ALQUILER DE MOTO	0	15	15
PAPELERIA	0	16	16
GASTOS DE TELEFONO	0	24	24
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	0	875	875
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1239</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>3144,20</b>

VOLUMEN DE PRODUCCION  
 PRECIO POR LIBRA  
 UTILIDAD  
 PRECIO CON UTILIDAD

1353	0,430316138
40%	0,172126455
	0,602442593



**ANEXO 6**

**COSTOS DE PRODUCCION DE CACAO**

<b>COSTOS DE PRODUCCION FIJOS PINOL</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>VALORES UNITARIOS</b>	<b>VALORES TOTALES \$</b>
CACAO(qq)	7	35	245
LECHE DESCREMADA (LBR)	50	10	500
ESPECIES ( CANELA)	15	4	60
ARROZ (LBR)	20	0,5	10
SALARIO JEFE DE PRODUCCION	1	50	50
DEPRECIACIONES DE LOS UTENCILIOS	0	8	8
PROPINATO DE CALCIO COMO PRESERVANTE	20	4	80
EMPAQUES EXTERNOS (UNIDADES)	700	0,05	35
EMPAQUES INTERNOS	70	0,83	58
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1046</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCION VARIABES</b>			
LUZ ELECTRICA (MENSUAL)	209	10,0%	20,90
AGUA	84	10,00%	8,40



*Plan Tactico-Operativo de Marketing para el negocio "Industrias de Cereales El Progreso"*

GAS BUTANO (CILINDRO 100)	3	50	150
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>179,30</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
LOCAL	1	15	15
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	2	150	300
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>630</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE MERCADEO Y VENTA</b>			
SUELDOS Y SALARIOS (5 PERSONAS)	0	125	125
VIATICOS DE TRANSPORTE	0	30	30
ALQUILER DE MOTO	0	8	8
PAPELERIA	0	8	8
GASTOS DE TELEFONO	0	12	12
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	0	88	88
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>217</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>1811,30</b>

VOLUMEN DE PRODUCCION  
 PRECIO POR LIBRA  
 UTILIDAD  
 PRECIO CON UTILIDAD

1353  
 40%

0, 746977309  
 0,298790924  
 1, 045768233



**ANEXO 7  
PROYECCION DE VENTAS**

**PROYECCION DE VENTAS PARA EL AÑO 2013 EN LIBRAS  
MESES**

PRODUCTOS	ENERO	FEBRE RO	MARZ O	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOST O	SEPTIEMB RE	OCTUB RE	NOVIENB RE	DICIEMB RE	TOTAL
PINOLILLO	3550	5680	4970	6151	4733	4733	4733	4733	5206	4733	4260	3313	56795
PINOL	1015	1624	1421	1759	1353	1353	1653	1353	1488	1353	1218	947	16237
CACAO	507	811	710	879	676	676	676	676	744	676	608	473	8112
TOTAL	5072	8115	7101	8789	6762	6762	6762	6762	7438	6762	6086	4733	81144

**LISTADO DE PRECIOS**

DESCRIPCION	PRECIOS
PINOLILLO EN LIBRA	U\$ 1.08
PINOL EN LIBRA	U\$ 0.71
CACAO EN POLVO LIBRA	U\$ 1.13



**PROYECCIONES DE VENTAS PARA EL AÑO 2014 EN DOLARES  
MESES**

PRODUCTOS	ENERO	FEBRE RO	MARZ O	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOST O	SEPTIEMB RE	OCTUB RE	NOVIENB RE	DICIEMB RE	TOTA L
PINOLILLO	3834	6135	5368	6643	5112	5112	5112	5112	5623	5112	4601	3579	61343
PINOL	721	1153	1009	1244	961	961	961	961	1057	961	865	673	11527
CACAO	573	917	803	994	764	764	764	764	841	764	688	535	9171
TOTAL	5128	8205	7180	8881	6837	6837	6837	6837	7521	6837	6154	4787	82041





## **VI. CONCLUSIONES**

El negocio Industria de Cereales El Progreso ha logrado adquirir una buena aceptación de sus productos por parte del mercado, a pesar de su corta trayectoria en el mismo.

El negocio, posee un portafolio pequeño de productos, pero con la gran ventaja de que todos sus productos son rentables y a que poseen una excelente rotación en ventas.

El negocio cuenta con un excelente equipo de mercadeo, conformado por los mismos propietarios, impulsadoras y esto fortalece el compromiso de cumplir con las metas del negocio.

La marca NO está distribuyendo en los Supermercados más grandes y representativos, y esto impide expandirse a un gran número de zonas aledañas, impidiéndole esto, un mejor reconocimiento por parte del cliente.

Este producto, frente a las marcas que hacen parte de su competencia directa, ha ganado buenos espacios en los diferentes puntos de ventas, por ser un producto de poca vida.

A pesar de que los productos son bien demandados, la marca no se encuentra bien posicionada en el cliente final.

Los precios de los productos, están acordes con el mercado, la competencia y el gramaje manejado en los mismos.



Se desarrollan pocas actividades promocionales muy esporádicamente, ya que no se contaba con un plan estratégico que incentivara su realización, debido a que no se tenían claros los premios a ofrecer a los diferentes clientes.

El negocio y en general toda la industria de cereales en bolsa, posee una gran oportunidad en el mercado y a que el cliente actual, sin importar su nivel económico busca economía, calidad y además este tipo de alimentos ricos en fibra natural, están siendo fuertemente recomendados por entidades de salud y alimentación, para la prevención de múltiples enfermedades intestinales de toda la familia.



## **VII. RECOMENDACIONES**

Es importante realizar la inversión para la ampliación de la nueva planta, ya que en la actualidad no hay suficiente espacio para un correcto abastecimiento al mercado potencial

Persistir las negociaciones con los diferentes proveedores, con el propósito de llegar a acuerdos rentables para ambas partes y poder así poder ampliarlos productos en nuevas zonas geográficas de Managua y satisfacerlas diferentes necesidades de clientes que desean incluir en su dieta sana, cereales para sus hijos, pero los altos precios se los impide.

Continuar con el seguimiento y control adecuado y pertinente que permita conocer el comportamiento de las ventas en los diferentes puntos de venta, alcanzando así un posicionamiento para la marca.

Continuar trabajando las proyecciones de ventas por medio del análisis de las ventas por unidades de producto, de esta forma plantear estrategias más exactas, al tiempo que se examine un resultado en ventas más real.

Manejar herramientas de motivación, que permitan que el clima organizacional de la empresa sea óptimo, generando resultados más eficientes y positivos por parte del empleado.

Continuar con el excelente cumplimiento de estándares de calidad que permitan que los productos que salgan al mercado posean siempre las mismas características físicas, tanto en el producto como tal, como también es su empaque.



Se debe trabajar para continuar creciendo y fortaleciendo las relaciones comerciales con los diferentes Supermercados, universidades, colegios, tiendas, tiendas naturistas, ya que estos lugares se encuentran las personas que hacen parte del nuevo Target seleccionado, los cuales familias, niños, jóvenes y personas adultas que se interesen por mantenerse en forma y cuidar su cuerpo consumiendo productos naturales saludables.

Se deben continuar realizando inspecciones de precios mensuales en todos y cada uno de los almacenes codificados, con el propósito de analizar comportamientos de la competencia, que pueden desencadenar bajas en las ventas de la empresa.



## VIII. BIBLIOGRAFIA

**KOTLER**, Philip [2001] Fundamentos de Mercadotecnia 4ed. Naucalpan De Juárez, México: McGraw Hill, 684p.

**LAMBIN**, Jean Jaques.[1999] Marketing Estratégico.3ed. Madrid: McGraw Hill, 609p.

**STANTON**, William J. Fundamentos de Marketing.10ed. Mexico: McGraw Hill, 1995.609p.

**4.VINIEGRA, Sergio**, [2007]Entendiendo el Plan de Negocios, I Edición, Sergio Viniegra, México.

**5.GOODSTEIN,Leonard[1988]**Planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, Bogotá.

**6.ZABALA, Hernando[2005]**. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Primera Edición, Educc Editorial, Colombia.

**7. DUEÑAS, Consuelo[2011]**, ¿Qué es lo que realmente significa estrategia en la nueva economía?, Edición 6, Revista Smart Business, Guayaquil Feb.

**8. AAKER, David A., DAY,George S.[1989]**,Investigación de Mercados . Editorial Mc Graw Hill, México

### RECURSOS WEB

<http://www.elprisma.com>

<http://www.monografías.com>

<http://e-browser.com/mcgrawhill/negocios>



## **ANEXOS**



## ANEXO ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta pretende determinar las principales características de consumo de cereales y la forma más efectiva de obtenerlo, especialmente para pinolillo, pinol y cacao en polvo. Le agradecemos por su atención y colaboración.

P-1. ¿Cuáles de los siguientes productos vende usted?

- a) Pinolillo \_\_\_\_\_ b) Pinol \_\_\_\_\_  
c) Cacao en polvo

P-2. ¿En libras, cuanto es el promedio semanal de ventas?

- a) De 20 a 50 \_\_\_\_\_ b) 51 a 80 \_\_\_\_\_ c) 81 a 100  
d) otra \_\_\_\_\_

P-3. ¿Vende pinolillo, pinol o cacao en polvo solo de marca?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

P-4. ¿Cuál es la marca que más vende?

- a) El caracol \_\_\_\_\_ b) SASA c) Suli d) Supremo  
e) Segovia \_\_\_\_\_

P-5. ¿Conoce y vende la marca de pinolillo, pinol y cacao EL CHELE?

- a) Si b) No

P-6. Si le vienen a ofrecer la marca de pinolillo, pinol y cacao en polvo Cereales EL CHELE, ¿La compra para venderla?

- a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

P-7. Si su respuesta anterior es positiva, ¿Que volumen en libras compraría semanalmente?

- a) De 10 a 25 \_\_\_\_\_ b) 26 a 50 \_\_\_\_\_  
c) Otra \_\_\_\_\_

P-8. Si su respuesta a la p-6 fue negativa, por favor mencione tres razones por las que no compraría la marca El Chele.

- a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_



P-9. ¿Ud. Hace la compra directamente al productor fabricante o a un distribuidor?

a) Fabricante \_\_\_\_\_

b) Distribuidor \_\_\_\_\_

P-10. ¿Cuándo Ud. hace su compra como lo paga?

a) Contado \_\_\_\_\_

b) Crédito \_\_\_\_\_





**ANEXO**  
**PARTICIPACION DE MERCADO DE CEREALES**

<b>MARCAS</b>	<b>% DE PARTICIPACION</b>
SASA	0
EL CARACOL	0
SEGOVIA	49
SUPREMO	27
SULI	14
EL CHELE	10

