

**Universidad Nacional de Ingeniería**  
**Departamento de Postgrado**  
**Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para optar al Título de:  
Ingeniero en Sistemas**

***Tema:***

**Estrategias para la Comercialización de  
Jalea a Base de Tomate en el Municipio  
de Managua.**

***Elaborada por:***

***Carnet #:***

*Br. Oscar Daniel Pérez Obando. 2000-10347*

*Br. Grethel Johana Suazo Arriola. 2000-10376*

*Br. Juan Gabrely López de la Rocha. 2000-10371*

***Tutor:***

*Msc. Gonzalo Zúniga Morales.*

*Managua, Enero 2006*

## RESUMEN

El trabajo que se presenta fue realizado en la empresa DELIMAS S.A., procesadora de frutas y hortalizas, estuvo orientado a la Elaboración de “Estrategias para la Comercialización de Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua”.

Se efectuó un análisis de la situación actual de DELIMAS S.A. , el cual presentó que esta empresa tiene las condiciones para expandir su mercado, posee una demanda histórica de jalea de tomate de 1211 libras con un crecimiento del 304%,ocupando el 9.51% de la producción promedio de todos los productos que esta empresa elabora.

Se realizó un diagnóstico al Municipio de Managua con respecto a la comercialización de jaleas utilizando como instrumento para la recopilación de la información, de la investigación de mercados la encuesta dirigida a los consumidores de este producto que según la segmentación son aquellas personas con ingresos mayores o iguales a tres mil seiscientos siete córdobas pertenecientes a los distritos II, III, IV, V y VI ; la cual mostró que la jalea es consumida en igual proporción tanto por niños como por adultos, en el tamaño de 117 gramos y el 82% de la población encuestada esta dispuesta a adquirir un nuevo sabor de jalea.

Se efectuó un análisis de la demanda de jalea de tomate en este Municipio, en donde el porcentaje a captar por parte de DELIMAS S.A. es del 8.5% mensual correspondiente a 135,773 unidades en los tamaños de 130 gramos.

En el análisis de la competencia se detectó que la empresa nacional con mayor participación en el Mercado es Callejas en su tamaño de 117 gramos con un porcentaje del 94% y en las internacionales esta

Sabemas en su presentación de 300 gramos con un 13%. Las jaleas de origen nacional se comercializan en puntos de ventas al por mayor a excepción de Callejas que también se exhibe en supermercados a la par de las extranjeras.

Se formularon estrategias de publicidad, promoción, distribución, entre otras; las cuales fueron elaboradas en base a darle respuesta al FODA, es decir aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa contrarrestando las debilidades y amenazas del mercado capitalino para lograr la satisfacción del consumidor.

# I N D I C E

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCCIÓN   | 1  |
| JUSTIFICACIÓN   | 3  |
| OBJETIVOS   | 4  |
| MARCO TEÓRICO   | 5  |
| <br><i>CAPÍTULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE DELIMAS S.A.</i>                                   |    |
| I.1 Productos DELIMAS S.A.  | 11 |
| I.1.1 Jalea de Tomate   | 12 |
| I.2 Precio de los Productos DELIMAS   | 15 |
| I.3 Comercialización de Productos DELIMAS   | 17 |
| I.4 Demanda Histórica de los Productos DELIMAS  | 19 |
| I.5 Maquinarias de Trabajo  | 21 |
| I.6 Proveedores de DELIMAS S.A.   | 22 |
| I.7 Estructura Jerárquica de DELIMAS S.A.   | 23 |
| I.8 Distribución Física de Planta DELIMAS S.A.  | 25 |
| <br><i>CAPÍTULO II.</i>   |    |
| <i>DIAGNÓSTICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE JALEA DE TOMATE EN EL MUNICIPIO DE MANAGUA</i> |    |
| II.1 Análisis del Consumidor  | 27 |
| II.1.1 Investigación de Mercado   | 27 |
| II.1.2 Fuentes utilizadas para la recopilación de la información                          | 28 |
| II.1.2.1 Fuentes Primarias:   | 28 |
| II.1.2.2 Fuentes Secundarias  | 28 |
| II.1.3 Tamaño de la muestra   | 29 |
| II.1.4 Segmentación de Mercado  | 31 |
| II.1.4.1 Segmentación Conforme a Factores Geográficos                                     | 31 |
| II.1.4.2 Segmentación Conforme a Factores Socioeconómicos                                 | 32 |
| II.1.5 Instrumentos utilizados en la recopilación de la información                       | 33 |
| II.1.5.1 Encuesta   | 33 |
| II.1.5.2 Entrevista   | 34 |
| II.1.6 Resultados obtenidos a través de la Encuesta                                       | 34 |
| II.1.7 Análisis de la Demanda   | 39 |
| II.2 Análisis de la Competencia   | 44 |
| II.2.1 Aspectos de la Mezcla de Mercadotecnia   | 44 |

|  |    |
|--|----|
| II.2.1.1 Análisis del Producto   | 44 |
| II.2.1.1.1 Nacional:   | 45 |
| II.2.1.1.1.1 Empresa Artesanal   | 45 |
| II.2.1.1.1.2 Empresa Semi-Industrial   | 47 |
| II.2.1.1.2 Internacional   | 51 |
| II.2.1.2 Precio  | 53 |
| II.2.1.3 Distribución  | 54 |
| II.2.1.4 Publicidad  | 57 |
| II.2.1.5 Promoción   | 58 |
| II.2.1.6 Productos sustitutos  | 59 |
| II.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter   | 63 |
| II.3.1 Nuevos Ingresos: Competidores Potenciales   | 63 |
| II.3.2 Barreras de Entrada   | 64 |
| II.3.3 Competidores del Sector   | 64 |
| II.3.4 Proveedores   | 64 |
| II.3.5 Compradores   | 65 |
| II.3.6 Productos Sustitutos  | 66 |
| II.4 Análisis FODA   | 68 |
| <br>   |    |
| <i>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE JALEA A BASE DE TOMATE EN EL MUNICIPIO DE MANAGUA.</i> |    |
| III.1 Descripción de las estrategias y sus respectivas actividades   | 73 |
| III.1.1 Estrategias FO   | 73 |
| III.1.2 Estrategias DO   | 77 |
| III.1.3 Estrategias FA   | 79 |
| III.1.4 Estrategias DA   | 77 |
| III.1.5 Cronograma de Actividades  | 86 |
| III.1.6 Diagrama de Gantt  | 88 |
| <b>III.1.7 Financiamiento de los costos de las Estrategias</b>   | 89 |
| <b>III.1.8 Beneficio Económico de la Implementación de las Estrategias</b>   | 90 |
| <br>   |    |
| CONCLUSIONES   | 93 |
| <br>   |    |
| RECOMENDACIONES  | 95 |
| <br>   |    |
| BIBLIOGRAFÍA   | 96 |

## JUSTIFICACIÓN

Las estrategias para la comercialización de jalea a base de tomate en el municipio de Managua son una gran oportunidad para la empresa DELIMAS S.A. Tanto en lo económico como en lo social.

En lo económico por que le va a permitir a DELIMAS S.A. expandir su mercado, abrir nuevas oportunidades en los puntos de ventas al por mayor y en los supermercados, incrementando su volumen de ventas y a su vez las utilidades de la misma.

Beneficiara a la sociedad por que al comercializar la jalea de tomate en Managua se necesitara de una agencia la cual estará integrada por ocho empleados con cuatro plazas contribuyendo de esta forma en la generación de fuentes de empleo para estas personas que sean reclutadas.

Ofertara a la sociedad un nuevo sabor de jalea con mayor contenido en dos de sus presentaciones y con precios más bajos que el de sus competidores.

Contribuirá con una dieta balanceada en el ser humano capitalino debido a que la materia prima con la que se realiza este producto "tomate" tiene un gran poder antioxidante por su gran aporte en beta caroteno, en especial el licopeno, nos protege contra la enfermedad cardiaca y el cáncer. Es muy rico en Potasio (250 mg por cada 130 gr. de tomate), en Cobre, que al igual que el Hierro, interviene en la formación de glóbulos rojos y el 95% del peso del tomate es agua.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

- Elaborar Estrategias para la Comercialización de Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua.

### Objetivos Específicos:

- Realizar un Diagnóstico Situacional del mercado de jaleas en el municipio de Managua.
- Realizar una investigación de mercado para determinar los gustos y preferencias de los consumidores de este tipo de producto.
- Realizar Estrategias para el establecimiento del Precio de la Jalea de Tomate.
- Formular Estrategias para establecer los canales de distribución más adecuados.
- Formular Estrategias para la Publicidad y Promoción.
- Diseñar los principios básicos de organización y dirección para llevar a cabo la Comercialización de la Jalea de Tomate.

## MARCO TEÓRICO

El producto que se pretende comercializar es jalea a base de tomate, siendo este (tomate) la materia prima principal.

Según Consumer.es, *“el tomate es un fruto de la familia de las Solanáceas. Este término comprende unas 2300 especies de plantas americanas productoras de alcaloides. Son pocas las Solanáceas comestibles, entre ellas el tomate, el pimiento, la berenjena y la patata, de gran relevancia en la alimentación humana”*.

El nombre científico que posee el tomate es: *“Lycopersicon lycopersicum”*. (consumer.es)

Mantra.com dice que: *“El tomate es una gran fuente de sustancias nutritivas, ya que contiene vitaminas A y C y sales de hierro de gran calidad. Dos tomates y medio de tamaño mediano reúnen la misma cantidad de vitamina C que una naranja grande entera; pero en cuanto a la vitamina A, un tomate contiene la misma cantidad que cuatro naranjas”*.

Consumer.es *“Se le considera una fruta-hortaliza ya que contiene mayor cantidad de azúcares simples que otras verduras, lo que le confiere un ligero sabor dulce. También es fuente importante de ciertas sales minerales (potasio y magnesio, principalmente). De su contenido en vitaminas destacan la B1, B2, B5, vitamina C y carotenoides como el licopeno (pigmento que da el color rojo característico al tomate). Estas dos últimas sustancias tienen carácter antioxidante con función protectora de nuestro organismo”*.

El tomate, *Lycopersicon esculentum* Mill, es uno de los vegetales u hortalizas mas importantes del mundo y su popularidad aumenta constantemente. En el ámbito mundial, se clasifica como el segundo

vegetal más importante, superado únicamente por la papa. En Nicaragua, el tomate ocupa uno de los primeros lugares, tanto en consumo como en producción y comercialización, entre las hortalizas.

En base al gran valor nutricional mencionado anteriormente, se considera que podría ser adecuado utilizarlo para la elaboración de un nuevo sabor de jalea; para ello es necesario realizar un estudio de mercado que se define como: *“Investigación sobre todos los aspectos relativos al mercado actual o potencial de un producto.”*(Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/ Centrum 2002, Pág.215).

En la investigación de mercado se incluye la Segmentación de Mercado la cual se define como: *“el proceso de dividir un mercado en grupos claros de compradores, con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos individuales o mezclas mercadotécnicas.”* (Fundamentos de Mercadotecnia, 1996, Pág.51).

De la segmentación de mercado se extrae dos aspectos importantes:

- ❖ Las tendencias, es decir: *“Actitud que puede influir en los sentimientos de una persona, dando lugar a una postura a favor o en contra de una idea, mercancía o persona particular.”*(Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/ Centrum 2002, Pág. 498).
- ❖ De igual forma la caracterización del consumidor: *“Persona que utiliza o consume bienes o servicios.”* (Ibidem, Pág. 116).

En la definición de segmentación de mercado se mencionó el término “Mezclas Mercadotécnicas”, pero antes de definirlo es

necesario presentar el concepto de Mercadotecnia. La mercadotecnia *“es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos e intercambiándolo con terceros”*. (Fundamentos de Mercadotecnia, 1996, Pág.5).

Por lo tanto, la mezcla de mercadotecnia *“son una serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. Consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de sus productos”*. (Ibidem, pág. 54)

Los elementos que integran la mezcla de la Mercadotecnia son:

- ❖ El producto, según Kotler es: *“Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”*(Fundamentos de la Mercadotecnia, 1991, Pág.7). Siendo el producto una jalea con un nuevo sabor, es sumamente importante elaborar la planeación del mismo, la cual se define como: *“Proceso que conduce a la identificación de objetivos y procedimientos y también de la naturaleza precisa de las técnicas de mercado para poner a la venta el producto.”*(Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/Centrum, 2002, Pág.378).
- ❖ El precio, definido como: *“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el*

*producto o servicio.”(Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, Pág.310).*

- ❖ Plaza, según Kotler: *“Representa lo que hace la compañía para que el producto este al alcance de los consumidores meta.”(Ibidem, Pág.48).*
- ❖ Promoción, la cual se define como: *“Representación de las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran; dichas actividades están destinadas a estimular la venta de un producto (ofertas, descuentos de precios, presentación, etc.)”(Ibidem, Pág.48).*
- ❖ La publicidad es: *“Conjunto de métodos y actividades llevadas a cabo por una persona o una empresa para dar a conocer un producto en el mercado y fomentar su demanda.” (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/Centrum, 2002, Pág.417).*

Pero también es importante conocer otros elementos que están vinculados con el proceso de comercialización, estos elementos son:

- ❖ Los proveedores son: *“Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.” (Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, Pág.122).* Para nuestro caso de estudio, investigaremos los proveedores potenciales y viables existentes en el territorio nacional, así como internacional con el fin de presentar las propuesta más óptima y económicamente posible.

- ❖ El posicionamiento del producto en la mente del consumidor, que de acuerdo a Kotler es: *“La forma en que el producto esta definido por los clientes, según ciertos atributos importantes, esto es el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia.” (Ibidem, Pág.239).*
  
- ❖ La persona, es el cliente, quien crea la necesidad y deseo del producto. Basado en las necesidades de los clientes, las empresas diseñan sus productos y estrategias. (Huete, Manuel. Folleto de Mercado Estratégico de la Facultad de Ciencias y sistemas, pag42)
  
- ❖ Canal de distribución adecuado, definido como: *“Ruta que sigue un producto desde el agricultor, fabricante o importador original hasta el ultimo consumidor. A menudo interviene un intermediario.” (Ibidem, Pág. 66); entre otras cosas.*

Es por ello que se ve la necesidad de establecer bases para la comercialización del un nuevo sabor de jalea.

Folleto de mercado de Msc. Ing. Manuel Huete, define la comercialización como: *“Actividad de negocio que genera el ingreso en una empresa, a través de la satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores, dentro del cual existen cuatro elementos básicos como son sus productos, precios, Plaza, Publicidad y Promoción*

Al establecer las bases para la comercialización se busca la manera de cómo alcanzar un posicionamiento del mercado. De acuerdo a Kotler, el posicionamiento en el mercado es: *“Hacer lo necesario para que un producto ocupe un lugar claro, distinto y positivo en relación con*

*sus competidores en la mente de los consumidores meta.”(Fundamentos de Mercadotecnia, 1991, Pág.46).*

Una vez que se han establecido parámetros para ocupar un espacio en el mercado, es conveniente detallar la mezcla de mercadotecnia, definida por Kotler como: *“El conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para provocar la respuesta deseada en el mercado meta.”(Ibidem, Pág.47).*

Entendiéndose como mercado meta: *“Persona o grupo a quienes se dirige un artículo y su programa de marketing.” (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/ Centrum, 2002, Pág.322).*

Los elementos que componen la mezcla de mercadotecnia se consideraran en la elaboración de la Propuesta de estrategias para la comercialización de Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua, ya que son de gran ayuda para definir y establecer las actividades de para cada estrategia propuesta.

businesscol.com define Estrategia como: *Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.* Este concepto se aplicará a este trabajo enfocado a los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

DELIMAS S.A., es una pequeña empresa procesadora de frutas y hortalizas, que se estableció legalmente en el mes de Mayo del año 2004 (Anteriormente esta ya operaba, pero de manera artesanal), en el poblado Las Cañas en San Isidro, Municipio del Departamento de Matagalpa. Esta ubicación le es muy favorable, ya que se encuentra cerca de las plantaciones de hortalizas del Valle de Sébaco, principal proveedor de materia prima, lo que le permite obtener productos (Salsa de Tomate, Pasta de Tomate, Encurtidos y Jalea de Tomate) frescos, evitando el problema, que tienen la mayoría de los negocios que se dedican al procesamiento de frutas y hortalizas que es por, el mal manejo post cosecha por el productor afectando su calidad para su transformación industrial, pérdida de humedad, ablandamiento, pérdida de nutrientes, etc..

Su cobertura actual se extiende a pulperías, puntos de Venta al por mayor, Hospitales de la Trinidad y San Juan de Dios Estelí, algunos Hoteles, Posada u Hospedajes de la región de Matagalpa, Jinotega, la Trinidad y Estelí. Para dar respuesta a esta demanda DELIMAS S.A. tuvo que invertir capital para la adquisición de maquinaria tecnicada, debido a que su proceso de producción se desarrollaba de forma artesanal.

### **I.1 Productos DELIMAS S.A.**

Los productos que DELIMAS S.A. produce son los siguientes:

- Jalea de Tomate
- Pasta de Tomate
- Salsa de Tomate
- Y Encurtidos.

### I.1.1 Jalea de Tomate:

La Jalea de tomate, que DELIMAS elabora, surgió de un proyecto que llevo acabo la empresa con un organismo no gubernamental como respuesta a un programa de nutrición que se planteaba para la población del norte del país conforme a los medios con los cuales estos habitantes disponían. Fue por ello que con la ayuda de nutricionistas y expertos de la materia se dispusieron a realizar varias pruebas con frutas que aportaban grandes beneficios para la nutrición a través de un producto que tuviera un buen sabor y gustara a la mayoría de la población que lo probara.

Considerando el valor nutricional, se compararon varias frutas entre ellas el tomate, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA # 1. Información sobre el valor nutricional.**

| Materia Prima  | Papaya | Melón  | Sandía | Tomate | Rango(1-10) |
|----------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Proteínas      | -      | 0.7g   | 0.4g   | 1.2gr  | 2           |
| Tiamina        | -      | -      | 0.03mg | 0.06mg | 10          |
| Calcio         | 5mg    | 14mg   | 7mg    | 7mg    | 6           |
| Vitamina C     | 20mg   | 33mg   | -      | 28mg   | 9           |
| Hierro         | 0.3mg  | 0.4mg  | 0.5mg  | 0.6mg  | 4           |
| Agua           | 90gr   | 91.2gr | 93gr   | 93gr   | 1           |
| Energía        | 70Kcal | 30kcal | 25kcal | 20kcal | 7           |
| Potasio        | 150mg  | 230mg  | 130mg  | 250mg  | 5           |
| Licopeno       | -      | -      | -      | Si hay | 8           |
| Carbohidratos  | 19g    | 7.5gr  | 6.4gr  | 3.5gr  | 3           |
| Jerarquización | 4      | 2      | 3      | 1      |             |

Fuente: DELIMAS S.A.

El puntaje se refiere al grado de importancia que tiene cada propiedad en el cuerpo humano, según información brindada por los expertos.

### Situación Actual de DELIMAS S.A.

La jerarquización se refiere a la selección cuantitativa realizada mediante el método de Delphi, a través del cual se realizó una valoración subjetiva de la fruta que presentará mejor valor nutricional siendo el puntaje 1 el mejor (Tomate). Como se puede observar los resultados obtenidos en la tabla # 1 el tomate obtuvo muy buena puntuación debido a que contiene mejores propiedades nutricionales con respecto a los demás.

El tomate es una fruta-hortalizas con gran poder antioxidante por su gran aporte en beta caroteno, en especial el licopeno, nos protege contra la enfermedad cardíaca y el cáncer. Es muy rico en Potasio (250 mg por cada 130 gr. de tomate), en Cobre, que al igual que el Hierro, interviene en la formación de glóbulos rojos.

Aproximadamente el 95% de su peso es agua, cerca de un 4% son hidratos de carbono. Se le considera una fruta-hortaliza ya que contiene mayor cantidad de azúcares simples que otras verduras, lo que le confiere un ligero sabor dulce. También es fuente importante de ciertas sales minerales (potasio y magnesio, principalmente). De su contenido en vitaminas destacan la A, B1, B2, B5, vitamina C y carotenoides como el licopeno (pigmento que da el color rojo característico al tomate). Estas dos últimas sustancias tienen carácter antioxidante con función protectora de nuestro organismo. Durante los meses de verano, el tomate es una de las fuentes principales de vitamina C.

Su contenido en licopeno también nos ayuda ante el envejecimiento evitando que los radicales libres dañen las articulaciones, músculos e incluso a las células cerebrales.

Son todos estos beneficios, los que convierten al tomate en una materia prima para una jalea con un gran potencial nutricional y por lo

tanto comercial, ya que en nuestro territorio el tomate se produce en abundancia. De ahí la idea de elaborar jalea a base de tomate.

De esta información se extrae la siguiente Fortaleza:

**Fortaleza:** *Materia prima con gran valor nutricional*

Tanto la Jalea de tomate como Pasta de Tomate, Salsa de Tomate y el Encurtido cuentan con Registro Sanitario, que de acuerdo al SILAIS de Matagalpa es el 2333, además se esta gestionando el Código de Barras en la Jalea de Tomate para penetrar en nuevos mercados como el del Municipio de Managua, a través de los supermercados, por ser uno de los más grandes del país, por los hábitos de consumo de jalea y por los niveles de ingresos que poseen los habitantes.

Del acápite anterior surge la siguiente debilidad:

**Debilidad:** *Carencia de Código de Barra para la Jalea de Tomate, esto imposibilita su comercialización en los supermercados.*

Sin embargo, la carencia del Código de Barras no es un obstáculo para poder comercializar la Jalea de Tomate en el Municipio, ya que pueden ofertarse a través de pulperías y puntos de ventas al por mayor.

Del párrafo anterior se tiene la siguiente Oportunidad:

**Oportunidad:** *Comercializar Jalea de Tomate en pulperías y puntos de venta al por mayor.*

### Situación Actual de DELIMAS S.A.

Los productos de DELIMAS S.A. se ofrecen en distintos tamaños y presentaciones. La Salsa, la Pasta y Encurtidos se ofrecen a los clientes por unidad; pero el caso de la jalea es otro, porque se ofrece en cajas. El número de unidades en cada caja varía conforme al tamaño de la jalea; así en la presentación de 130 grs. la caja contiene 36 unidades, en la de 315 grs. hay 24 unidades y en la de 500 grs. la caja contiene 12 unidades.

En la Tabla # 2 se muestra la lista de Productos:

**Tabla # 2. Listado de Productos**

| <b>Producto</b>        | <b>Presentación</b>         | <b>Caja</b> | <b>Unidades</b> |
|------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------|
| <b>Salsa de Tomate</b> | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | -           | 1               |
|                        | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | -           | 1               |
| <b>Pasta de Tomate</b> | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | -           | 1               |
|                        | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | -           | 1               |
| <b>Jalea de Tomate</b> | Envase Plástico de 130 grs. | 1           | 36              |
|                        | Envase Plástico de 315 grs. | 1           | 24              |
|                        | Envase Plástico de 500 grs. | 1           | 12              |
| <b>Encurtidos</b>      | Envase 510 grs. de Vidrio   | 1           | 1               |

Fuente: DELIMAS S.A.

## **I.2 Precio de los Productos DELIMAS**

DELIMAS S.A. tiene definidas sus políticas para la fijación de precios de sus productos, a continuación se muestra en la tabla #3 el precio en Córdoba de los productos DELIMAS:

Tabla # 3. Listados de Precios

| Producto        | Presentación                | Caja | Unidades | Precio     | Sugerido x unidad |
|-----------------|-----------------------------|------|----------|------------|-------------------|
| Salsa de Tomate | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | -    | 1        | C\$ 36.19  | C\$ 41.19         |
|                 | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | -    | 1        | C\$ 71.35  | C\$ 82.75         |
| Pasta de Tomate | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | -    | 1        | C\$ 30.19  | C\$ 36.19         |
|                 | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | -    | 1        | C\$ 63.35  | C\$ 72.75         |
| Jalea de Tomate | Envase Plástico de 130 grs. | 1    | 36       | C\$ 183.6  | C\$ 6.50          |
|                 | Envase Plástico de 315 grs. | 1    | 24       | C\$ 248.88 | C\$ 12.10         |
|                 | Envase Plástico de 500 grs. | 1    | 12       | C\$ 181.80 | C\$ 16.80         |
| Encurtidos      | Envase 510 grs. de Vidrio   | 1    | 1        | C\$ 16.25  | C\$ 19.30         |

Fuente: DELIMAS S.A.

En esta tabla se presenta el precio al que DELIMAS vende a sus clientes, así como una propuesta o precio sugerido para el consumidor, hay que aclarar que estos precios no incluyen IVA.

En el siguiente capítulo se realiza una comparación entre los precios que tiene la Jalea de Tomate con respecto a los precios de las marcas de Jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua.

El margen de utilidad en porcentaje que se ofrece a los clientes de acuerdo a los precios presentados en la tabla #3, se presenta a continuación:

$$\% = [(SUGERIDO - PRECIO) / PRECIO] * 100$$

Tabla # 4. Listados de Precios

| Producto        | Presentación                | Porcentaje |
|-----------------|-----------------------------|------------|
| Salsa de Tomate | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | 13.80 %    |
|                 | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | 15.98 %    |
| Pasta de Tomate | Bolsa Plástica de 4.75 lbs. | 19.87%     |
|                 | Bolsa Plástica de 9.50 lbs. | 14.84%     |
| Jalea de Tomate | Envase Plástico de 130 grs. | 27.45%     |
|                 | Envase Plástico de 315 grs. | 16.68%     |
|                 | Envase Plástico de 500 grs. | 10.89%     |
| Encurtidos      | Envase 510 grs. de Vidrio   | 18.77%     |

Fuente: DELIMAS S.A.

En esta tabla se observa que la jalea de tomate ofrece buenos márgenes de utilidad, uno de los más altos con respecto a los demás productos.

### I.3 Comercialización de Productos DELIMAS

La manera en la cual se lleva a cabo el proceso comercial de los productos DELIMAS es el siguiente:

Los detallistas pueden hacer sus pedidos directamente a las instalaciones de la empresa en donde el jefe de ventas atiende al cliente y recepciona el pedido, así como el acuerdo de pago.

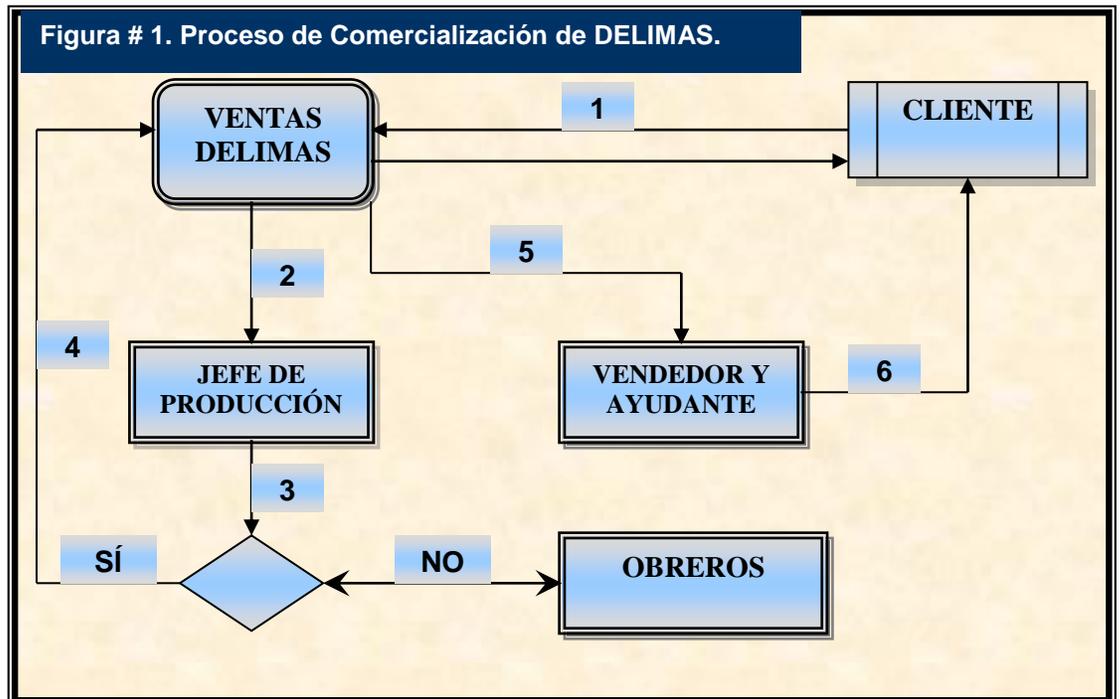
El pedido es enviado al jefe de producción para verificar si existe en inventario y si no se anexa a las órdenes de producción. Ya sea que el pedido ya se encuentre listo se avisa al jefe de venta, el jefe de venta envía al vendedor a dejar el pedido. Lo que conlleva a la siguiente debilidad:

**Debilidad:** Cuenta sólo con un vehículo para distribuir los pedidos, razón por la cual no hay más vendedores que cubran nuevas zonas.

**Situación Actual de DELIMAS S.A.**

La empresa envía a su vendedor por la ruta de venta una vez a la semana, ofreciendo los productos a los dueños de pulperías, Puntos de Ventas al por mayor, alguno que otro hotel, posada, hospedaje y hospitales de Jinotega, Matagalpa, la Trinidad y Estelí.

En la Figura # 1 se presenta el proceso de comercialización de DELIMAS:



En cuanto a publicidad DELIMAS .S.A., se da a conocer a sus clientes utilizando la radio. A través de la Emisora ABC estereo, frecuencia modulada en los 99.7 y Alma Latina en amplitud modulada en los 85.3, este es el único medio que utilizan. Ambas emisoras solo tienen cobertura en la parte norte y centro del país.

No tiene ningún plan de promoción para promover sus ventas.

### Situación Actual de DELIMAS S.A.

De la publicidad y la promoción se extraen las siguientes debilidades:

**Debilidad:** Publicidad a través de medios con cobertura limitada.

**Debilidad:** No cuentan con planes de promoción.

#### **I.4 Demanda Histórica de los Productos DELIMAS S.A.**

En la tabla #5 se presenta la demanda histórica de los productos comercializados por DELIMAS S.A., los cuales han tenido un aumento en los últimos meses en comparación con los primeros meses de operación. Es evidente el aumento de la demanda en los meses de Diciembre, Febrero, Marzo y Mayo, debido a que son periodos de festividades y por lo general el consumo tiende a aumentar.

**Tabla # 5. Demanda Histórica de Productos DELIMÁS**

| <b>Periodo presentación</b> | <b>Pasta Tomate</b> | <b>Salsa Tomate</b> | <b>Encurtidos</b> | <b>Jalea Tomate</b> |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Junio 2004</b>           | 750 lbs.            | 1750 lbs.           | 1150 lbs.         | 300 lbs.            |
| <b>Julio 2004</b>           | 590 lbs.            | 2400 lbs.           | 1500 lbs.         | 250 lbs.            |
| <b>Agosto 2004</b>          | 550 lbs.            | 2500 lbs.           | 1350 lbs.         | 325 lbs.            |
| <b>Septiembre 2004</b>      | 850 lbs.            | 2350 lbs.           | 1050 lbs.         | 375 lbs.            |
| <b>Octubre 2004</b>         | 1300 lbs.           | 2650 lbs.           | 1400 lbs.         | 300 lbs.            |
| <b>Noviembre 2004</b>       | 1250 lbs.           | 3650 lbs.           | 1600 lbs.         | 450 lbs.            |
| <b>Diciembre 2004</b>       | 1750 lbs.           | 550 lbs.            | 2650 lbs.         | 925 lbs.            |
| <b>Enero 2005</b>           | 900 lbs.            | 4400 lbs.           | 3350 lbs.         | 800 lbs.            |
| <b>Febrero 2005</b>         | 1130 lbs.           | 4650 lbs.           | 3720 lbs.         | 606 lbs.            |
| <b>Marzo 2005</b>           | 994 lbs.            | 4707.5 lbs.         | 3495 lbs.         | 560 lbs.            |
| <b>Abril 2005</b>           | 1026.5 lbs.         | 6050 lbs.           | 3436.5 lbs.       | 737 lbs.            |
| <b>Mayo 2005</b>            | 1840 lbs.           | 7455 lbs.           | 2750 lbs.         | 837 lbs.            |
| <b>Junio 2005</b>           | 2800 lbs.           | 7355 lbs.           | 3125 lbs.         | 973 lbs.            |
| <b>Julio 2005</b>           | 3476 lbs.           | 7605 lbs.           | 2125 lbs.         | 1115 lbs.           |
| <b>Agosto 2005</b>          | 3534 lbs.           | 7998 lbs.           | 2961.5 lbs.       | 1211 lbs.           |

Fuente: DELIMAS S.A.

A continuación se presenta una tabla en la que se puede apreciar la variación en porcentaje del consumo de cada producto del primer mes en comparación con el último registrado.

Tabla # 6. Variación en porcentaje en la demanda de los productos DELIMÁS

| Producto   | Pasta Tomate | Salsa Tomate | Encurtidos | Jalea Tomate |
|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Porcentaje | 371.2%       | 357.03%      | 157.52%    | 304%         |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se aprecia que todos los productos han sufrido un aumento significativo en su demanda. Y es notorio el gran aumento que ha obtenido la Jalea de Tomate en este periodo. De aquí surge la siguiente fortaleza:

**Fortaleza:** *Rápido crecimiento de la demanda de la Jalea de Tomate en la región norte.*

Se presenta en detalle la demanda histórica que ha tenido la Jalea de Tomate en los diferentes tamaños.

Tabla # 7. Demanda Histórica de la Jalea de Tomate DELIMÁS en sus diferentes Tamaños

| Periodo \ presentación | 130 gramos | 315 gramos | 500 gramos |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Junio 2004             | 162 libras | 81 libras  | 57 libras  |
| Julio 2004             | 155 libras | 70 libras  | 25 libras  |
| Agosto 2004            | 172 libras | 85 libras  | 68 libras  |
| Septiembre 2004        | 180 libras | 101 libras | 94 libras  |
| Octubre 2004           | 165 libras | 93 libras  | 42 libras  |
| Noviembre 2004         | 234 libras | 122 libras | 94 libras  |
| Diciembre 2004         | 583 libras | 185 libras | 157 libras |
| Enero 2005             | 528 libras | 152 libras | 120 libras |
| Febrero 2005           | 376 libras | 139 libras | 91 libras  |
| Marzo 2005             | 364 libras | 134 libras | 62 libras  |
| Abril 2005             | 413 libras | 170 libras | 155 libras |
| Mayo 2005              | 427 libras | 318 libras | 92 libras  |
| Junio 2005             | 525 libras | 331 libras | 117 libras |
| Julio 2005             | 513 libras | 312 libras | 290 libras |
| Agosto 2005            | 557 libras | 351 libras | 303 libras |

Fuente: DELIMAS S.A.

## I.5 Maquinarias de Trabajo

La maquinaria con la que cuenta DELIMAS S.A. la componen una despulpadora que tiene capacidad para despulpar hasta 80,000 libras mensuales de frutas y hortalizas, también poseen una procesadora de alimentos capaz de triturar 71,000 libras mensuales para su preparación, una marmita que puede ocupar hasta 63,000 libras del producto y la enfriadora que puede enfriar una cantidad de 55,000 libras mensuales del producto terminado. Cabe destacar que dicha maquinaria es de segunda mano, debido a que la empresa no contaba con los suficientes recursos económicos para poder adquirirla nueva. En la tabla #8 se muestran en detalle la maquinaria de DELIMAS S.A.

**Tabla #8. Maquinaria de DELIMÁS S.A.**

| <b>Nombre</b>                   | <b>Función</b>  | <b>Capacidad</b>     |
|---------------------------------|---|----------------------|
| <b>Despulpadora</b>             | Es utilizada para quitar la pulpa a las frutas y hortalizas.  | 80,000 lbs/mensuales |
| <b>Procesadora de Alimentos</b> | Se emplea para Preparar la materia prima para su debido procesamiento, a través de método de Trituración.                   | 71,000 lbs/mensuales |
| <b>Marmitas</b>                 | Contenedor de la materia prima lista para el proceso de Cocción.  | 63,000 lbs/mensuales |
| <b>Enfriadora</b>               | Como su nombre lo indica, esta máquina se ocupa para enfriar el producto terminado después de haberse sacado de la caldera. | 55,000 lbs/mensuales |

Fuente: DELIMAS S.A.

Además cuenta con otras herramientas con las cuales se desempeñaron de manera artesanal en sus tiempos de inicios y que aún le son de mucha utilidad sobre todo en el empaque de la jalea, pasta y Salsa de tomate, así como para la elaboración de los encurtidos principalmente.

En base a lo anterior se establece lo siguiente:

**Fortaleza:** Cuenta con Maquinaria Industrial

**Debilidad:** Aún Cuenta con Herramientas Obsoletas

La producción promedio mensual es de 12,743 libras de las cuales el 9.51% (1211 libras) corresponde a Jalea de Tomate, el 62.76 % (7,998 libras) a la Salsa de tomate y el 27.73% (3,534 libras) a la Pasta de Tomate. Para el caso de los encurtidos la producción promedio anda por las 2961.5 libras mensuales.

### **I.6 Proveedores de DELIMAS S.A.**

Los proveedores de la empresa DELIMAS los constituyen los productores de frutas y hortalizas del valle de Sébaco, los cuales están ubicados a 13 kilómetros de San Isidro, esto en cuanto al abastecimiento de materia prima (Tomates, Chayotes, Cebollas, Rábanos, Zanahorias, Chilotes y Pepinos)

El azúcar, Acido cítrico y preservantes se compra a productores nacionales que a través de sus canales de distribución lo hacen llegar hasta la empresa.

Otro proveedor de DELIMAS es Plásticos Real, quien le abastece de los envases que son utilizados para el empaque de la jalea, pasta de tomate y la Salsa. En el caso de los Encurtidos el envase utilizado es siempre de vidrio, el proveedor es una recicladora, en donde le aplican un riguroso proceso de limpieza al mismo, con el cual se garantiza que el recipiente este en óptimas condiciones fitosanitarias para que sea utilizado sin riesgo a que contamine lo que se envase dentro de él.

De aquí se extrae la siguiente fortaleza:

**Fortaleza:** Cuenta con Proveedores específicos

## **I.7 Estructura Jerárquica de DELIMAS S.A.**

La estructura jerárquica de la empresa DELIMAS S.A. está compuesta por los siguientes puestos:

- Gerente General: el cual toma la mayoría de las decisiones que se presentan en la empresa.
- Secretaria: que realiza los trabajos referentes a la atención al cliente, elaboración y recepción de documentos, así como de llamadas.
- Jefe de producción: encargado de mantener el control sobre la elaboración de los productos, supervisar a los obreros y presentar informes periódicos a la gerencia.
- Jefe de ventas: Encargado de llevar un control de las ventas, supervisar el desempeño del vendedor y presentar informes periódicos a la gerencia.
- Obreros: Son responsables de llevar a cabo el proceso productivo de los diferentes productos que se comercializan en la empresa.
- Vendedor: encargado de llevar los pedidos a los clientes.
- Ayudante: Es el encargado de entregar el pedido a los clientes.

A continuación se muestra la tabla que contiene la cantidad de empleados para cada puesto:

**Tabla # 9. Empleados de DELIMAS S.A.**

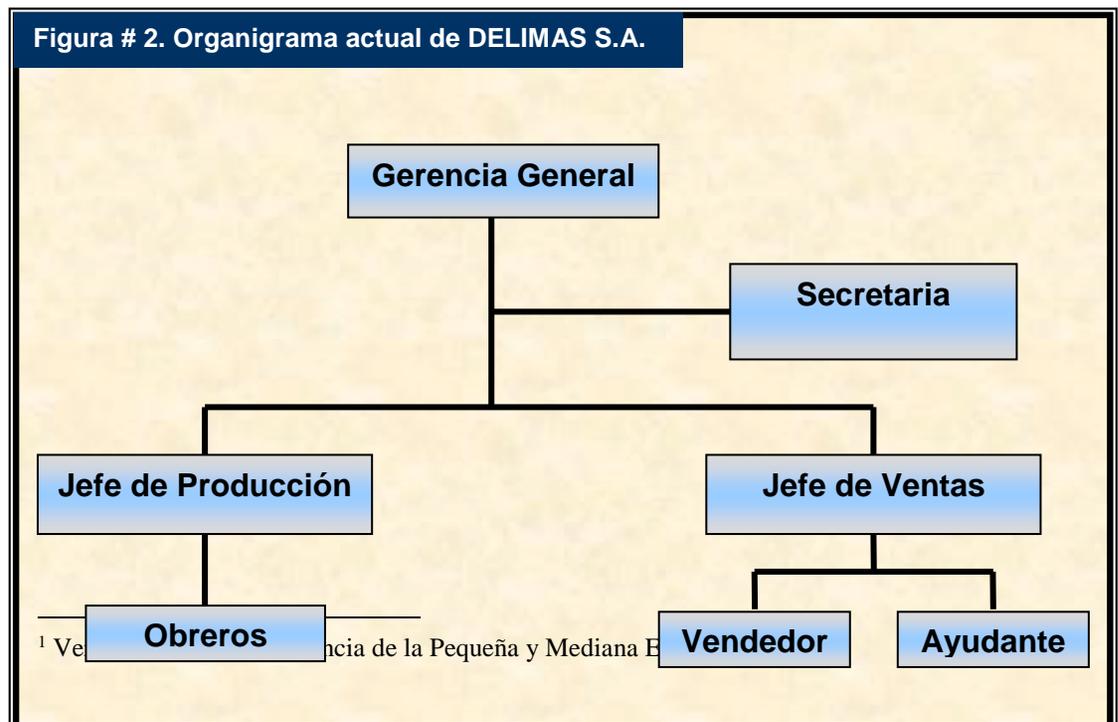
| Cantidad | Puesto             |
|----------|--------------------|
| 1        | Gerente General    |
| 1        | Secretaria         |
| 1        | Jefe de Ventas     |
| 1        | Vendedor           |
| 1        | Ayudante           |
| 1        | Jefe de Producción |
| 8        | Obreros            |

Fuente: DELIMAS S.A.

En la tabla #9, se observa que el número total de empleados de esta organización es de 14, que de acuerdo a la clasificación establecida por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio<sup>1</sup> se ubica dentro del grupo "B", el cual tiene un rango de trabajadores entre 6 y 100 y la conforman las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

DELIMAS S.A., se desempeña de manera centralizada, debido a que es una pequeña empresa y por lo tanto las principales decisiones son tomadas y aprobadas por el Gerente General; el cual conoce muy bien el manejo de la empresa, es decir, las situaciones que se presentan, el personal y las técnicas que se emplean tanto por la parte administrativa como por la productiva.

A continuación se presenta el organigrama de DELIMAS S.A.:



De la estructura jerárquica se obtuvo la siguiente fortaleza:

**Fortaleza:** Cuenta con una Estructura Jerárquica definida.

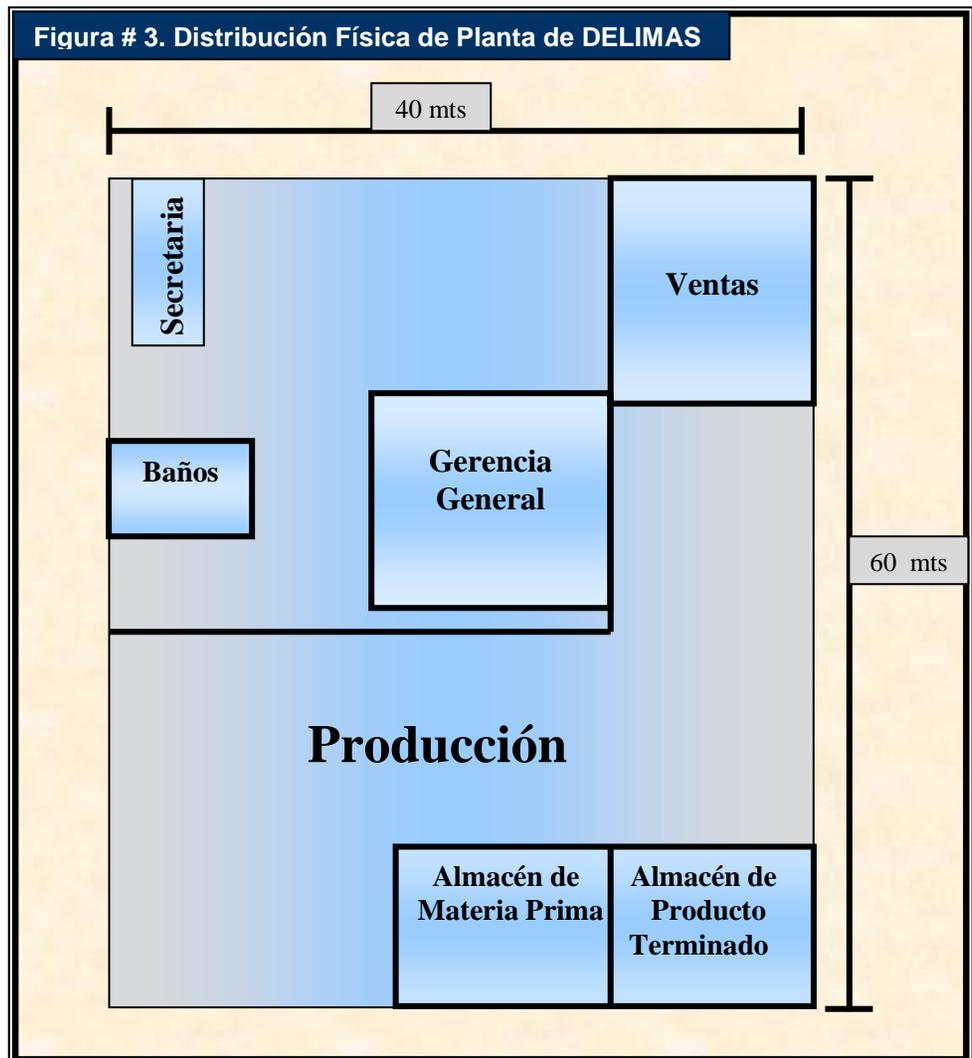
**1.0 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE PLANTA DELIMAS S.A.**

Las dimensiones de la propiedad de la empresa DELIMAS S.A. son de 12,000 metros cuadrados (130 mts. \* 120 mts), de los cuales se encuentran construidos 2400 metros cuadrados (40 mts \* 60).

En la parte construida se distribuye de la siguiente manera:

- Área de Ventas: En la cual se encuentra el jefe de ventas y el vendedor.
- Área de Gerencia: En esta área se encuentran el gerente general y la secretaria.
- Área de Producción: En esta área están el jefe de producción y los obreros.
- Almacén de Materia Prima: Aquí se almacenan las frutas y hortalizas que son utilizados en la elaboración de los productos.
- Almacén de producto terminado: En esta área se guardan los productos ya elaborados.

En la Figura # 3 se presenta la distribución física de Planta:



Con este diagnóstico se busca realizar una valoración sobre el mercado de jaleas, es decir un análisis tanto de los compradores como de los vendedores presentes en el Municipio de Managua.

Es por ello que se realiza una investigación de mercado y un análisis de la demanda para conocer los gustos y preferencias de los consumidores. De igual manera se analiza el comportamiento de los competidores en búsqueda de oportunidades y debilidades las cuales se pueden aprovechar para establecer una ventaja competitiva; sin obviar las amenazas que se pueden originar en la comercialización de la jalea.

## **II.1 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

A continuación se evalúa el comportamiento de los consumidores de jaleas en el Municipio de Managua, así como la respuesta que puedan tener ante la comercialización de un nuevo sabor de jalea.

### **II.1.1 Investigación de Mercado**

La importancia de realizar una investigación de mercado en el Municipio de Managua, se enfoca en la determinación de los gustos y preferencias que los consumidores de jaleas manifiestan en su comportamiento al momento de decidir comprar, contexto competitivo, proveedores, precios, publicidad y promociones de las jaleas.

Se estableció el objetivo de conocer los gustos y preferencias que los consumidores de jaleas del Municipio de Managua tienen al comprar, para obtener la información adecuada en la elaboración de las estrategias de comercialización de la Jalea de Tomate en este Municipio.

## **II.1.2 Fuentes utilizadas para la recopilación de la información**

Para la recopilación de la información se tomaron las siguientes fuentes:

### **II.1.2.1 Fuentes Primarias:**

- Los consumidores de Jaleas del Municipio de Managua, a los cuales a través de una encuesta<sup>2</sup> (herramienta utilizada para la recopilación de datos) se les preguntó acerca de sus gustos y preferencias acerca de este tipo de producto.
- Los encargados de supermercados la Unión y Palí (Miembros de la Corporación de Supermercados Unidos), a quienes se les realizaron entrevistas<sup>3</sup>, solicitando previamente permiso a la encargada del departamento de Mercadotecnia de la Corporación de Supermercados Unidos; y también se realizaron visitas a Supermercados la Colonia<sup>4</sup>.
- Los encargados de pulperías y puntos de venta al por mayor, para conocer aspectos sobre la comercialización de las jaleas.

### **II.1.2.2 Fuentes Secundarias:**

En cuanto a las fuentes secundarias se visitó los centros de documentación de distintas instituciones. El Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos, de donde se recopiló información acerca la población del Municipio de Managua (Población por Distrito), tasa de crecimiento, nivel de ingreso bruto mensual por hogar, así como el número de familias existentes en todo el Municipio.

---

<sup>2</sup> Ver en Anexos 2: Formato de Encuesta

<sup>3</sup> Ver en Anexos 3: Formato de Entrevistas para los Supermercados

<sup>4</sup> Ver Mezcla de Mercadotecnia a partir de Pág. 33

En el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio se obtuvo información acerca de la clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados que tienen, así como también un estudio acerca de la industria de alimentos. También en el Laboratorio de Tecnología de Alimentos información referente a los análisis para la elaboración de los datos de nutrición.

En el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, se nos facilitó documentación acerca del envasado y etiquetado para el consumo humano y buenas prácticas de manufactura.

En el Instituto Nicaragüense de Codificación, información para la realización de los tramites del Código de Barras.

En la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales, información para ser miembro de esta organización.

### **II.1.3 Tamaño de la muestra**

Se determinó el tamaño de la muestra con el propósito de conocer el número de habitantes del Municipio de Managua a encuestar.

El tipo de muestreo que se empleo es el semialeatorio, se seleccionó este tipo de muestreo por que primeramente se escogió los distritos pertenecientes al Municipio de Managua y luego aleatoriamente se escogieron las personas que se iban a encuestar, dejando a criterio del entrevistador, la elección del elemento que se va a elegir.

De acuerdo a lo establecido en este tipo de muestreo, el tamaño de la muestra a utilizar se obtendrá a través de la fórmula de poblaciones infinitas ya que el número de habitantes presentes en el Municipio asciende a 1, 019,787, sobrepasando a la formula de poblaciones finitas cuyo rango máximo es de 100,000 habitantes<sup>5</sup> por tanto la fórmula utilizada se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 x P x Q}{E^2}$$

Donde:

**n:** Tamaño de la muestra.

**Z:** Nivel crítico correspondiente al nivel de confianza escogido.

**P y Q:** Ambas son las probabilidades de que se presente el fenómeno

**E:** Margen de error permitido.

Para obtener el tamaño de la muestra se decidió dar los siguientes valores a los parámetros antes descritos:

Para un nivel de confianza del 95% el valor en tabla de Z<sup>6</sup> corresponde a 1.96 a P y Q se le asignará el valor de 50 que es el caso más favorable en donde la muestra alcanza su máximo valor. Y el error permitido será del 5%.

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{((1.96)^2 (50 * 50))}{5^2} =$$

n= 384 encuestas

<sup>5</sup> Ver Anexo 4: Tabla de Censo de Población y Vivienda 1995

<sup>6</sup> Ver Anexo 5: Distribución Normal de Unidades Estándar Acumuladas

Las 384 encuestas se distribuyeron considerando el número de habitantes por distrito entre el total de habitantes del Municipio de Managua de la siguiente manera:

$$DED = (HD/ HM) * 100\%$$

donde:

**DED** = Distribución Encuestas por Distrito

**HD**= Habitantes por Distrito

**HM**= Habitantes del Municipio de Managua

*Distrito 2:* (143,999 / 1, 019,787) \* 100% = 14%

*Distrito 3:* (201,034 / 1, 019,787) \* 100% = 20%

*Distrito 4:* (192,833 / 1, 019,787) \* 100% = 19%

*Distrito 5:* (220,336 / 1, 019,787) \* 100% = 21%

*Distrito 6:* (261,585 / 1, 019,787) \* 100% = 26%

**Tabla #10. Distribución de las Encuestas por Distrito**

| <b>Distrito</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Número de Encuestas</b> |
|-----------------|-------------------|----------------------------|
| II              | 14 %              | 54                         |
| III             | 20%               | 77                         |
| IV              | 19%               | 73                         |
| V               | 21%               | 80                         |
| VI              | 26%               | 130                        |
| Total           | 130 %             | 384                        |

Fuente: Elaboración Propia

#### **II.1.4 Segmentación de Mercado:**

Para la segmentación del mercado se consideraron dos factores muy relevantes los cuales se detallan a continuación:

##### **II.1.4.1 Segmentación Conforme a Factores Geográficos:**

Esta segmentación esta conformada por los habitantes del Municipio de Managua distribuidos en los distritos II, III, IV, V Y VI; para lo cual se realizó una proyección en base a datos históricos del año 1995:

**Tabla #11. Habitantes del Municipio de Managua en el año 1995**

| <b>Distritos</b>  | <b>Distrito II</b> | <b>Distrito III</b> | <b>Distrito IV</b> | <b>Distrito V</b> | <b>Distrito VI</b> |
|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Habitantes</b> | 118,130            | 164,918             | 158,191            | 180,753           | 214,591            |

Fuente: INEC

Las proyecciones realizadas fueron en base a una tasa de crecimiento del 2%<sup>7</sup> para el año 2005 y los resultados obtenidos para cada distrito fueron:

**Tabla #12. Proyecciones del Municipio de Managua para el año 2005**

| <b>Distritos</b>  | <b>Distrito II</b> | <b>Distrito III</b> | <b>Distrito IV</b> | <b>Distrito V</b> | <b>Distrito VI</b> |
|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Habitantes</b> | 143,999            | 201,034             | 192,833            | 220,336           | 261,585            |

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto nuestra segmentación geográfica la conformaran 1, 019,787 habitantes en el Municipio de Managua, proyectados para el año 2005.

#### **II.1.4.2 Segmentación Conforme a Factores Socioeconómicos:**

Una vez determinado el segmento conforme a factores geográficos, se procedió a segmentar en base al número de familias en el Municipio de Managua con ingresos mensuales entre C\$ 3,607 (Tres mil seiscientos siete Córdobas) a más, teniendo en cuenta que este producto no forma parte de la canasta básica, la cual asciende a C\$ 2,709.3<sup>8</sup> ubicándose en el quintil número tres. Esto no excluye a aquellas personas con menores ingresos que puedan comprar el producto de manera ocasional; sin embargo, nuestro mercado potencial

<sup>7</sup> Fuente: INEC

<sup>8</sup> Ver Anexo 6: Lista y costo de una canasta de 53 productos en la ciudad de Managua

estará conformado por este segmento específico, quienes son los que con más frecuencia adquieren jaleas, los resultados de la encuesta confirmaron que el 77% de los encuestados y que consumen jaleas alcanzan ingresos entre C\$ 3,607 a más<sup>9</sup>.

El grupo de familias con ingresos mayores o iguales a C\$ 3,607 esta representado por el 58% de la población del Municipio de Managua, ubicados en los quintiles 3, 4 y 5 según la tabla siguiente:

**Tabla #13. Nivel de Ingreso Bruto Mensual por Familia en Managua (C\$)**

| Quintil | Porcentaje de la población | Mínimo | Máximo    |
|---------|----------------------------|--------|-----------|
| 1       | 21.2 %                     | 324    | 2,362     |
| 2       | 20.8%                      | 2,363  | 3,606     |
| 3       | 20.4%                      | 3,607  | 5,320     |
| 4       | 19.0%                      | 5,321  | 8,625     |
| 5       | 18.6%                      | 8,626  | 1,108,412 |

Fuente: INEC

Por lo tanto el segmento de mercado estará conformado por 591,476 habitantes.

### **II.1.5 Instrumentos utilizados en la recopilación de la información**

Las herramientas utilizadas en el proceso de recopilación son las siguientes:

#### **II.1.5.1 Encuesta:**

La encuesta se estructuró en base a los siguientes aspectos:

- Datos del encuestado: Con el propósito de recopilar datos generales del encuestado y nivel de ingresos.

<sup>9</sup> Ver Anexo 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 4

- Datos del producto: Recopila datos referentes a las razones de consumo de jaleas, frecuencia de consumo.
- Datos de Precio: Para obtener la opinión del consumidor sobre los precios de las marcas de jaleas que consume.
- Datos de la Plaza: Para conocer los lugares donde el consumidor adquiere y le gustaría adquirir la jalea.
- Datos de la Publicidad y Promoción: Para determinar a través de que medio de comunicación el consumidor ha conocido publicidad de las jaleas y promociones encontradas.

#### **II.1.5.2 Entrevista:**

La entrevista contiene 10 preguntas las cuales están orientadas a identificar aspectos referentes a marcas, tamaños, sabores y precios de jaleas que se comercializan en los supermercados Pali, La Unión y la Colonia. También la frecuencia de los pedidos, los proveedores y los requisitos necesarios para poder comercializarlas en estos sitios de compras.

#### **II.1.6 Resultados obtenidos a través de la encuesta**

Según la información recopilada, en el núcleo familiar el consumo tiende a ser indistinto tanto para niños como por adultos; tanto así que un 41%<sup>10</sup> de los encuestados respondió que tantos niños como adultos en su familia consumen en igual proporción la jalea. Otro aspecto es

---

<sup>10</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 6

que dentro de las razones por las cuales se consume jaleas el 82%<sup>11</sup> respondió que por el sabor, seguido por un 67% que concordó con la presentación, en todas las razones mostradas a los encuestados estos coincidieron que la marca callejas obtuviera los mayores porcentajes sobre las demás marcas presentadas.

Gran parte de las personas encuestadas consideran muy importante el valor nutricional que las jaleas contienen, debido a la preocupación de mantener una alimentación sana. Una jalea que al consumirla no impacte negativamente en su dieta, es decir, que no contribuya a el aumento de peso y principalmente un funcionamiento no adecuado de su organismo. Eso implicaría que la jalea tenga un contenido bajo en azúcares, con adecuado nivel de carbohidratos, vitamina C, Potasio, proteínas, energías, etc.). De este párrafo se obtiene la oportunidad que a continuación se detalla:

***Oportunidad:*** *La mayoría de las personas consideran importante que las jaleas contengan un valor nutricional adecuado para su alimentación.*

Es por eso que en la Jalea de Tomate se tiene en cuenta esta importancia nutricional a través de sus atributos presentes desde la utilización del potencial de su materia prima que es el tomate; altos contenido de vitamina C, tiamina, energía, licopeno, hierro y carbohidratos. Características que le permiten a DELIMAS S.A. ofrecer al consumidor una nueva opción de jalea con mejores ventajas nutricionales sobre las otras jaleas comercializadas en el Municipio de Managua.

---

<sup>11</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta Gráfico # 5

Según la pregunta 1 del bloque III de la encuesta, actualmente el 67%<sup>12</sup> de los consumidores consideran que los precios de las jaleas marca Callejas son accesible, y un menor porcentaje los consideran bajos. Surge de esta manera la siguiente amenaza:

***Amenaza:*** Los consumidores de jaleas Callejas consideran sus precios accesibles y algunos en menor medida los consideran bajos.

En el diagnóstico situacional del mercado se presentan los precios de los distintos sabores, tamaños y marcas de jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua. Esta información servirá de referencia para establecer la elaboración de las estrategias de fijación de precio para la jalea de Tomate “DELIMAS” en el Municipio de Managua.

En la pregunta 2 del bloque III de la encuesta, se determinó que un 82%<sup>13</sup> estaría dispuesto a adquirir un nuevo sabor de jalea que cubra sus gustos y preferencias. Solo un 18%<sup>14</sup> respondió negativamente a la pregunta planteada, debido a que se encuentra conforme con la marca de jalea que consumen. Es esta la oportunidad que DELIMAS S.A. tiene que aprovechar para ofertar a los consumidores del Municipio de Managua Jalea de Tomate, explotando su sabor único e innovador y su potencial nutritivo. De lo descrito en este párrafo surge la siguiente oportunidad:

***Oportunidad:*** Los consumidores de jaleas están dispuestos a adquirir un nuevo sabor.

---

<sup>12</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico #10

<sup>13</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 9

<sup>14</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 12

Con respecto a las presentaciones que se comercializan en el Municipio de Managua un 62%<sup>15</sup> estaría dispuesto a pagar entre C\$ 6.5 y C\$ 7 por un contenido de 117grs.; un 62% estaría en disposición de pagar entre C\$ 11 y C\$ 12 por un contenido de 300 grs. Y un 66% estaría de acuerdo en pagar entre C\$ 40 y C\$ 41.5 por el contenido de 510 grs. De acuerdo a esta información se puede lograr comercializar la Jalea de Tomate que tiene presentaciones con un mayor contenido y a precios más favorables que la competencia.<sup>16</sup>

Según la encuesta la presentación mas demandada es la de 117grs con un 47%, seguido de la de 300grs con un 35% y en menor porcentaje la de 510grs con un 18%.<sup>17</sup>

De acuerdo a la situación actual del mercado de jaleas, el 83%<sup>18</sup> de los consumidores respondieron que la marca de jalea callejas es la que mayormente adquieren en las pulperías, seguido de supermercados y puntos de venta al por mayor ubicadas en los mercados Oriental, Huembes, Iván e Israel.

Pero ante la inquietud planteada en la pregunta 2 del bloque IV, el 53%<sup>19</sup> de los encuestados concuerdan en que las pulperías deben ser los lugares en los cuales las jaleas debe estar presente debido a su accesibilidad, en cuanto a cercanía, un 22% en supermercados, un 10% tanto para puntos de venta al por mayor como para mercados, ya que consideran factores tales como fácil acceso, precios favorables, etc.

---

<sup>15</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 11

<sup>16</sup> Ver Listado de Precios en tabla # 3

<sup>17</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Grafico # 7

<sup>18</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 13

<sup>19</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 13 y 14

Es por ello que se debe utilizar una adecuada estructura de canal de distribución para que la Jalea de Tomate llegue a los consumidores del Municipio de Managua de manera efectiva y accesible.<sup>20</sup>

Según los resultados en las preguntas 1 y 2 del bloque V de la encuesta se determinó que los consumidores consideran en un 52%<sup>21</sup> nula la publicidad de las jaleas y el 38% de los encuestados que respondieron que es poca la publicidad, afirman que la han observado mayormente a través de medios como la televisión, radio y periódico, entre otros, pero como reportajes y no como propaganda.

Es por ello que la mayoría de los encuestados consideran que el medio de comunicación apropiado para dar a conocer a las jaleas son: la televisión en un 67%<sup>22</sup>, un 16% periódico, un 13% radio y un 4% en otros medios.

Para esto se debe de realizar publicidad que en su contenido realce las propiedades y ventajas nutricionales con las que cuenta la Jalea de Tomate a través de medios que la población del Municipio de Managua prefiere y que utilicen cotidianamente.<sup>23</sup>

Cuando se planteó la pregunta 4 en el bloque V, el 58%<sup>24</sup> de los encuestados consideró que las ofertas son unas de las promociones mas apropiadas seguido de un 31% de los descuentos sobre ventas, un 9% rifas y un 2% consideró otros tipos de promociones relacionadas con productos agregados. La comercialización de la Jalea de Tomate

---

<sup>20</sup> Ver Estrategias DA en el Capitulo III

<sup>21</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 15

<sup>22</sup> Ver Anexos 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 16 y 17

<sup>23</sup> Ver Anexo 8: Resultados de la Encuesta del INEC ...

<sup>24</sup> Ver Anexo 7: Resultados de la encuesta, Gráfico # 18

incluirá estrategias de promoción que motiven al consumidor a comprar la Jalea buscando posicionarla como la más demandada.<sup>25</sup>

En base a los resultados obtenidos en la pregunta 3 del bloque II se logró conocer la participación de marcas en el mercado de jaleas en el Municipio de Managua. Esto se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla #14. Participación de las Marcas de Jaleas en el Mercado**

| Marcas            | Participación por Presentación |         |         |
|-------------------|--------------------------------|---------|---------|
|                   | 117 grs                        | 300 grs | 510 grs |
| <b>Callejas</b>   | 94%                            | 86%     | 66%     |
| <b>Sabemas</b>    | 4%                             | 13%     | 9%      |
| <b>Tropifruta</b> |                                | 4%      |         |
| <b>Ujarras</b>    |                                | 4%      |         |
| <b>Raquel</b>     | 2%                             |         |         |
| <b>Otras</b>      |                                | 13%     | 5%      |

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se puede observar que la marca de callejas es la que mayor participación tiene en su tamaño de 117 grs., seguida muy de cerca del tamaño de 300 grs.

### **II.1.7 Análisis de la Demanda:**

Una vez determinado el segmento de mercado al que se pretende captar, se calculó la demanda potencial que tendrá la Jalea de Tomate en ese segmento del Municipio de Managua.

<sup>25</sup> Ver Estrategias DO en el Capítulo III

Para determinar la demanda de “Jalea de Tomate” en ese segmento del Municipio de Managua, se utilizó como parámetro los resultados obtenidos a través de las encuestas que se aplicaron a los consumidores de jalea del Municipio de Managua.

Dentro de los parámetros analizados están:

- La disponibilidad que tienen los consumidores en adquirir un nuevo sabor de jalea.
- El valor nutricional de las jaleas.
- La frecuencia con la que se consumen los diferentes tamaños del producto.
- El precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.

A continuación se presentan los porcentajes obtenidos para el factor disponibilidad de adquisición y el factor valor nutricional:

**Tabla #15. Factores Disponibilidad y Valor Nutricional.**

| <b>Factores</b>                        | <b>Porcentajes (%)</b> |
|--|------------------------|
| Disponibilidad de adquirir nuevo sabor | 82                     |
| Valor nutricional de las jaleas        | 53                     |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla #15, de los 384 encuestados existe un 82% de la población que se encuentra anuente a degustar de un nuevo sabor de jalea.

En base a esta información y con ayuda del método de extrapolación se procedió a sacar la cantidad de habitantes de este porcentaje en la población del Municipio de Managua:

$$0.82 * (591,476) = 485,010 \text{ hab.}$$

Es decir que cuatrocientos ochenta y cinco mil diez habitantes estarían dispuestos a probar un nuevo sabor de jalea.

Una vez que se conoce la cantidad de personas dispuestas a probar el nuevo producto, se procedió a determinar la cantidad de habitantes que consideran importante el valor nutricional de la jalea al momento de compra.

$$0.53 * (591,476) = 313,482 \text{ hab.}$$

A continuación se presentan los porcentajes de los encuestados que respondieron a la pregunta planteada en la Encuesta, acerca de la frecuencia de consumo al mes de los diferentes tamaños de jaleas que se comercializan en el Municipio:

**Tabla #16. Factor frecuencia.**

| <b>NÚMERO DE VECES AL MES</b> |            |            |                |              |
|-------------------------------|------------|------------|----------------|--------------|
| <b>Tamaños</b>                | <b>1-2</b> | <b>3-4</b> | <b>5 a más</b> | <b>Total</b> |
| <b>117 grs.</b>               | 16%        | 27%        | 4%             | 47%          |
| <b>300 grs.</b>               | 12%        | 20%        | 3%             | 35%          |
| <b>510 grs.</b>               | 11%        | 5%         | 2%             | 18%          |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información anterior (Cantidad de consumidores de jaleas con disposición de adquirir un nuevo sabor y los resultados planteados en la tabla #16) y considerando la proporción en los tamaños de la Jalea de Tomate que ofrece DELIMAS S.A. con respecto al tamaño de las jaleas de la competencia; la demanda promedio mensual será la siguiente:

117 grs.

$$(485,010 \text{ hab.} * 2 * 0.16) + (485,010 \text{ hab.} * 4 * 0.27) + (485,010 \text{ hab.} * 5 * 0.04) = 1,590,832 \text{ unidades}$$

300 grs.

$$(485,010 \text{ hab.} * 2 * 0.12) + (485,010 \text{ hab.} * 4 * 0.20) + (485,010 \text{ hab.} * 5 * 0.03) \\ = 577,162 \text{ unidades}$$

510 grs.

$$(485,010 \text{ hab.} * 2 * 0.11) + (485,010 \text{ hab.} * 4 * 0.05) + (485,010 \text{ hab.} * 5 * 0.02) \\ = 252,205 \text{ unidades}$$

Así, los 485,010 hab. representa el 82% de los consumidores del Municipio de Managua que estarían en disposición de adquirir un nuevo sabor de jalea y que obtienen un ingreso familiar igual o mayor a C\$ 3,607 (Tres mil seiscientos siete Córdoba).

El "2" es el número de veces al mes que el consumidor suele comprar jalea en la presentación de su preferencia igual es el "4" y el "5".

El 0.16 es el porcentaje de consumidores que compran la jalea en la presentación de su preferencia al mes también 0.27 y el 0.04. Esto para el caso de la demanda promedio mensual de la presentación de 117 grs. De igual manera se aplica para las presentaciones de 300 y 510 grs.

En la Tabla #17 se muestra la demanda promedio mensual para cada las presentaciones de las jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua:

**Tabla #17. Demanda Promedio Mensual para cada Tamaño de Jalea**

| <b>Tamaños</b>  | <b>Demanda Promedio Mensual en unidades</b> |
|-----------------|---|
| <b>117 grs.</b> | 1, 590,832                                  |
| <b>300 grs.</b> | 577,162                                     |
| <b>510 grs.</b> | 252,205                                     |

Fuente: Elaboración Propia

Con la capacidad disponible de DELIMAS S.A. se espera cubrir el 8.5% de la demanda promedio mensual en unidades del Municipio de Managua. A continuación se detalla como se distribuirá en los diferentes tamaños de Jalea de Tomate que tiene DELIMAS S.A.:

**Tabla #18. Demanda Promedio Mensual para cada Tamaño de Jalea de DELIMAS S.A.**

| <b>Tamaños</b>  | <b>Demanda Promedio Mensual en Unidades</b> |
|-----------------|---|
| <b>130 grs.</b> | 135,773                                     |
| <b>310 grs.</b> | 49,372                                      |
| <b>500 grs.</b> | 20,571                                      |

Fuente: Elaboración Propia

Esta distribución se realizó obedeciendo los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los consumidores del Municipio de Managua de la cual se determinó que el 66% de la demanda total de jaleas es para la presentación de 117 grs. El 24 y 10% para la presentación de 300 y 510 grs. respectivamente. De acuerdo a los cálculos obtenidos, se puede observar en la tabla #18 que el tamaño de 130 grs. ocupará una demanda promedio de 135,773 unidades. En la tabla también se muestra la demanda promedio para las presentaciones de 310 grs. y 500 grs.

## **II.2 Análisis de la Competencia**

Actualmente en Nicaragua la industria de producción de jaleas, la constituyen empresas de origen familiar, prevaleciendo las microempresas, encontrándose con tecnología artesanal y semiartesanal, caracterizándose por una baja especialización y poca diversificación (en la mayoría) a pesar que se cuenta con mucha diversidad de frutas y hortalizas, influyendo el hecho que no cuentan con la tecnología apropiada, ni los recursos económicos necesarios para su desarrollo, lo que ha impedido la comercialización de jaleas, por lo que la mayoría de la población no los conoce a excepción de las jaleas comercializadas por la Empresa Callejas Sequeira S.A.

Esta información se utilizó para el análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas<sup>26</sup> presentes en el mercado de jaleas, que podrían influir en la comercialización de Jalea de Tomate elaborada por DELIMAS S.A. en el Municipio de Managua.

### **II.2.1 Aspectos de la Mezcla de Mercadotecnia**

En este acápite se realizó el análisis de la mezcla de la mercadotecnia con respecto a la comercialización de jaleas en el Municipio de Managua, tanto de los productos nacionales como de los internacionales, se estudio el producto, los precios, la plaza, la publicidad y la promoción que realizan cada una de estas jaleas.

#### **II.2.1.1 Análisis del Producto:**

La comercialización de jaleas en el Municipio de Managua esta compuesto por empresas de origen Nacional e Internacional, dentro de

---

<sup>26</sup> Ver Análisis FODA a partir de la página 65

las Nacionales encontramos empresas Artesanales, Semi-Artesanales y Semi-industrializadas.

Se dice que una empresa es artesanal cuando todas sus operaciones son manuales y su proceso es tradicional.

Una empresa es Semi-Artesanal cuando en el proceso de producción interviene alguna maquinaria; esta maquinaria por lo general es obsoleta y su infraestructura es inadecuada (en la mayoría de los casos).

Es semi-industrializada cuando utiliza una mayor tecnificación en su proceso productivo; es decir, que cuenta con maquinaria en buen estado y con buena capacidad de producción, aunque existen aún algunos procesos manuales.

#### **II.2.1.1.1 Nacional**

Hoy en día, de las marcas de jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua un 37% lo constituyen empresas de origen nacional; compuesto por las marcas Raquel y Yessy de origen Artesanal, Callejas de origen semi-industrial y DELIMAS S.A. en la semi-artesanal<sup>27</sup>.

##### **II.2.1.1.1.1 Empresa Artesanal**

Como ya se había mencionado anteriormente las empresas que pertenecen al grupo de empresas artesanales en la industria de jaleas y mermeladas son:

- La marca Raquel

---

<sup>27</sup> De DELIMAS S.A. no se hace mucha alusión ya que aún no comercializa en el Municipio de Managua.

- La marca Yessy

Tanto la marca Raquel como Yessy ofrecen el mismo sabor de jalea “Guayaba” y el mismo tamaño de presentación de 30 grs., por lo que la jalea de tomate presenta una fortaleza con respecto a estas, ya que es un nuevo sabor “Tomate” y ofrece tres tipos de presentaciones: 130grs, 315grs y 500grs. Ambas marcas con un envase de plástico en donde se presenta información acerca de los ingredientes utilizados, dirección, fecha de vencimiento y el registro sanitario.

Es por ello que se puede indicar que existe lo siguiente:

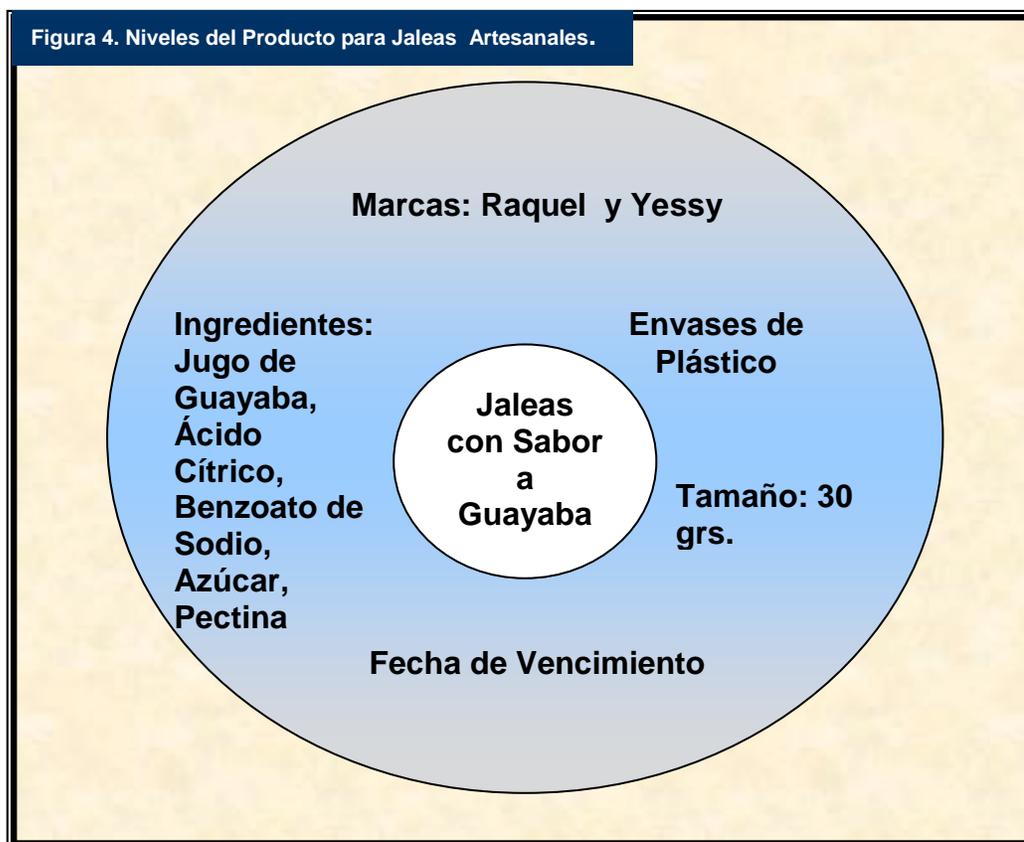
**Fortaleza:** *Nuevo sabor de jalea.*

**Oportunidad:** *Variedad de presentaciones.*

Raquel se elabora en el departamento de Managua en Ciudad Sandino y Jessy se elabora en Granada. Ninguna de ellas presenta Código de Barras, condición por la cual no pueden ser comercializadas en ninguno de los supermercados del Municipio de Managua, restringiendo su comercialización a pulperías y puntos de ventas al por mayor. Esta situación le da a DELIMAS S.A. una ventaja competitiva con respecto a estas marcas, debido a que esta se encuentra en el proceso de adquisición del Código de Barras para poder comercializarse no solo en pulperías y puntos de venta al por mayor; sino también, en los Pali, La Unión y La Colonia del Municipio de Managua. La situación anterior conlleva a la siguiente oportunidad:

**Oportunidad:** *Adquisición del código de barra.*

A continuación se presenta una figura donde se puede observar lo antes descrito acerca de las marcas Raquel y Yessy.



Fuente: Elaboración Propia

#### II.2.1.1.1.2 Empresa Semi-Industrial

En la categoría de empresas semi-industrializadas, en Nicaragua solamente se encuentra una empresa cuyo nombre es “Callejas Sequeira S.A.” con un único sabor de jalea (Guayaba); en presentaciones de 117 gramos y 300 gramos, con envases de Plástico y 510 gramos con envase de vidrio. Siendo el sabor de Guayaba en la presentación de 117 grs. la más demandada por los consumidores, seguida por la presentación de 300 grs.

DELIMAS S.A. ofrece mayor contenido en sus presentaciones con respecto a las de Callejas, las cuales son de 130 grs., 315 grs. y 500

grs., generando diferencias a favor de DELIMAS S.A. en las presentaciones de 117 y 300 grs. en 13 grs. y 15 grs. respectivamente. Por lo cual DELIMAS S.A. presenta la siguiente fortaleza con respecto a las presentaciones de Callejas:

**Fortaleza:** Mayor contenido en sus presentaciones.

En la siguiente tabla se presenta los gramos de diferencia para cada una de las presentaciones:

Tabla #19 Diferencia de Presentaciones.

| PRESENTACION (grs.) | DIFERENCIA (grs.)            |
|---------------------|------------------------------|
| 117                 | 13                           |
| 300                 | 15                           |
| 510                 | 10 ( a favor de competencia) |

Fuente: Elaboración Propia

En todos los envases se detalla los ingredientes utilizados, la fecha de vencimiento, identificación del lote, registro sanitario, código de barras, información nutricional, peso, nombre y dirección del fabricante, país de origen.

Callejas Sequeira realiza Buenas Prácticas Agrícolas, en lo que respecta a la manipulación de la materia prima (Guayaba, Piña, Fresa, principalmente), insumos (Pectina<sup>28</sup>, recipientes plásticos y vidrios) y producto terminado (Jaleas y Mermeladas en sus diferentes sabores y tamaños), Normas de Etiquetado de Alimentos Preenvasado para Consumo Humano (Registro Sanitario, que garantiza que la jalea es apta para el consumo humano, información nutricional, el Código de

<sup>28</sup> Ingrediente para la lograr la consistencia de las jaleas y Mermeladas.

Barras, el cual es indispensable para que el producto sea aceptado en supermercados). De lo que se deriva la siguiente amenaza:

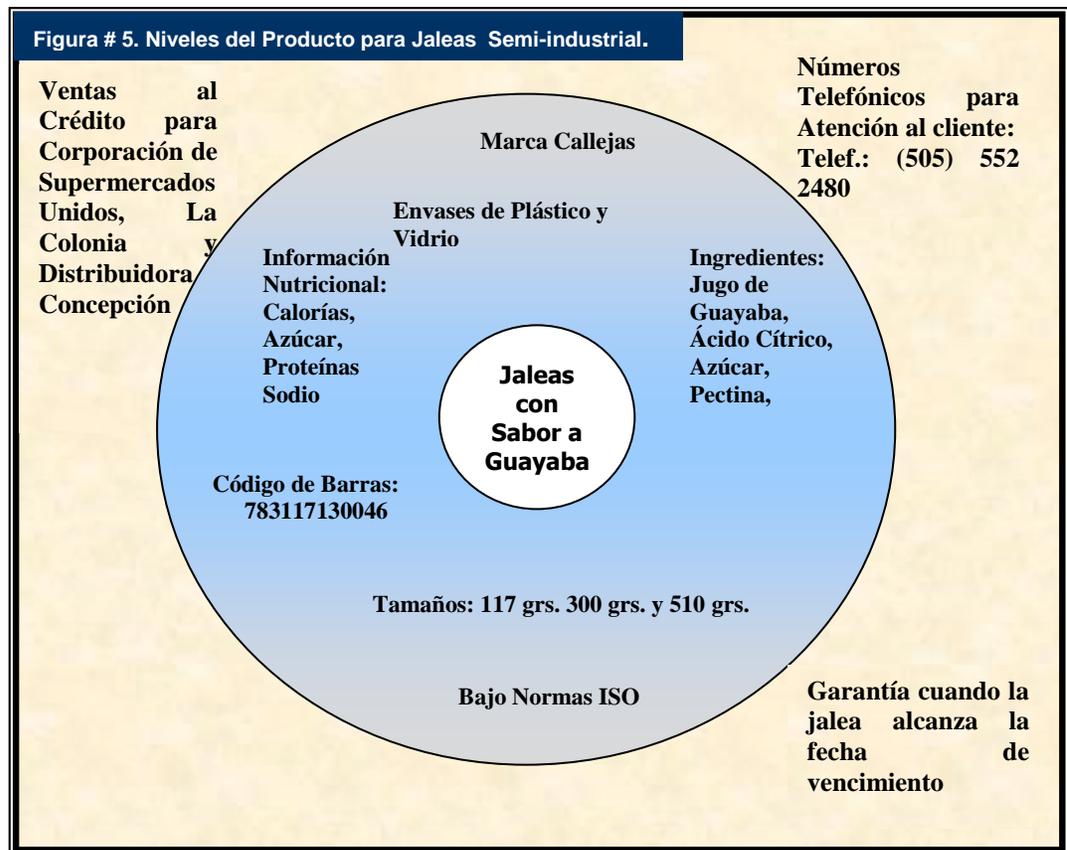
**Amenaza:** *Empresas con mayor tecnificación.*

La marca Callejas, es la única que se comercializa en todos los supermercados La Unión, Palí y La Colonia del país principalmente, ofrece un servicio de garantía en su producto, tal es el caso que cuando se cumple la fecha de vencimiento del mismo, este es reemplazado.

Algunos aspectos importantes con respecto al abastecimiento de materia prima; es que, de su propia finca salen las guayabas (Granada), las fresas las adquieren a través de productores de Jinotega y Nueva Segovia, ya sea comprando la cosecha y/o acopiando la producción local y zonas aledañas, dependiendo estos de la estacionalidad de la producción, compitiendo con la demanda de productos para consumo fresco, siendo uno de los problemas más sentidos el mal manejo post cosecha que hace el productor de frutas y hortalizas afectando su calidad para su transformación industrial (pérdida de humedad, ablandamiento, pérdida de nutrientes, etc..) sumado a las inadecuadas condiciones de almacenamiento dentro de la empresa. En el caso de la piña; la han tenido que importar de Costa Rica y Honduras, pues los piñeros de la zona de Ticuantepe no producen la variedad que ellos requieren y por más esfuerzos que han realizado no ha logrado convencer a estos productores de cosechar esta clase especial de piña. También importan pectina de Dinamarca y Costa Rica por no haber distribuidores mayoristas en el país, lo mismo el envase que se adquiere ya litografiado en Costa Rica. La producción varía de acuerdo a los niveles de demanda. De igual manera la adquisición de materia prima e insumos.

En cambio la Jalea de Tomate producida por DELIMAS S.A. como ya se había mencionado en el capítulo I<sup>29</sup>, tiene gran accesibilidad a su materia prima (tomate) y a sus insumos ya que todos son de origen nicaragüense.

A continuación se presenta la figura #5, donde se puede observar todas las características ya mencionadas de la empresa semi-industrial Callejas Sequeira:



Fuente: Elaboración Propia

<sup>29</sup> Proveedores de DELIMAS S.A. en el Capítulo I

### II.2.1.1.2 Internacional

En el Municipio de Managua el 67% de las marcas de jaleas que se comercializan son de origen internacional, ofertando estas una gran variedad de sabores tales como:

**Tabla #20. Jaleas de Marcas Internacionales**

| Sabor                   | Marca     | Tamaño   | Origen     | Punto de Venta |      |       |
|-------------------------|-----------|----------|------------|----------------|------|-------|
|                         |           |          |            | Colonia        | Palí | Unión |
| Jalea Guayaba en cajita | Ujarrás   | 200 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Fresa en cajita   | Ujarrás   | 200 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Guayaba           | Ujarrás   | 350 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Fresa             | Ujarrás   | 350 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Mora              | Ujarrás   | 350 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Piña              | Ujarrás   | 350 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Piña              | Ujarrás   | 130 grs. | Costa Rica | x              |      | x     |
| Jalea Guayaba           | Ujarrás   | 130 grs. | Costa Rica | x              |      | x     |
| Jalea Fresa             | Ujarrás   | 130 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Mora              | Ujarrás   | 130 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Guayaba           | Ujarrás   | 300 grs. | Costa Rica | x              | x    | x     |
| Jalea Fresa             | Ujarrás   | 300 grs. | Costa Rica | x              |      | x     |
| Jalea de Piña           | Ujarrás   | 300 grs. | Costa Rica | x              | x    |       |
| Jalea Mora              | Ujarrás   | 300 grs. | Costa Rica | x              |      | x     |
| Jalea Fresa             | Welch     | 300 grs. | EEUU*      |                |      | x     |
| Jalea Fresa             | Sorbee F. | 360 grs. | EEUU       |                |      | x     |
| Jalea Fresa             | Smuckers  | 340 grs. | Canadá     |                |      | x     |
| Jalea Piña              | Smuckers  | 340 grs. | Canadá     |                |      | x     |
| Jalea Guayaba           | Sabemás   | 300 grs. | Costa Rica |                | x    | x     |
| Jalea Piña              | Sabemás   | 300 grs. | Costa Rica |                |      | x     |
| Jalea Guayaba           | Sabemás   | 300 grs. | Costa Rica |                |      | x     |

Fuente: Elaboración Propia

● EEUU= Estados Unidos

Aquí se puede observar que en las jaleas de marcas extranjeras existe una gran diversidad tanto en sabor como en tamaño. Catorce (14) de los tipos de jaleas presentados en esta tabla pertenecen a la marca Ujarrás de origen Costarricense con sabores de Guayaba (130 grs., 200 grs., 300 grs. y 350 grs.), Fresa (130 grs., 200 grs., 300 grs. y 350 grs.), Mora (130 grs., 300 grs. y 350 grs.) y Piña (130 grs., 300 grs. 350 grs.). Todas las marcas a excepción de Sabemás ofrecen Sabor a Fresa, seguido del sabor a Piña ofrecida por Sabemás, Smuckers y

Ujarrás. La mayoría de estas jaleas es encontrada en Supermercados La Unión.

Todas estas marcas de jaleas cuentan con Normas de Etiquetado de Alimentos Preenvasado para Consumo Humano (Registro Sanitario; que garantiza que el producto es apto para el consumo humano, Información Nutricional, el Código de Barras; el cual es indispensable para que la jalea sea aceptada en supermercados, pulperías y puntos de venta al por mayor para poder comercializar en el país; y cuando la etiqueta original esta redactada en un idioma no aceptable para el consumidor para al que se destina, se le pone una etiqueta complementaria que contenga la información obligatoria en el idioma requerido). Las jaleas internacionales más demandadas en el mercado se encuentran bajo las marcas de Ujarrás y Sabemás.

Del párrafo anterior se origina la siguiente amenaza:

**Amenaza:** *Los principales competidores de DELIMAS poseen Código de Barras para sus Jaleas y Mermeladas.*

Al comparar las marcas de jaleas internacionales con la Jalea de Tomate; esta posee normas de etiquetado, cumple con el registro sanitario pero carece de código de barras e información nutricional, por lo que la amenazan las empresas internacionales ya existentes y las próximas a entrar a través de los tratados de libre comercio como el que existe entre Centroamérica y Estados Unidos: "El CAFTA". De lo cual surge la siguiente amenaza:

**Amenaza:** *Los tratados de libre comercio entre Centroamérica y Estados Unidos.*

### II.2.1.2 Precio

Los precios de las diferentes marcas de jalea es mayor para aquellas jaleas que son producidas fuera de Centroamérica como Sorbee, Welch, y Smucker's, siendo estos los más altos, ya que los precios de las jaleas costarricenses son competitivos con la marca que mas se comercializa a nivel nacional : Jaleas Callejas.

**Tabla 21. Información de Jaleas en Supermercados de Managua**

| MARCA             | SABOR   | TAMAÑO   | ENVASE   | PRECIO    |           |           |             |               | ORIGEN     |
|-------------------|---------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------------|------------|
|                   |         |          |          | COLONIA   | UNIÓN     | PALÍ      | Pulperías   | P.V.M.*       |            |
| CALLEJAS          | Guayaba | 117 grs. | Plástico | C\$ 7.45  | C\$ 7.75  | C\$ 7.25  | C\$ 7.5-8.5 | C\$ 6.5- 7.00 | Nicaragua  |
|                   |         | 300 grs. | Plástico | C\$ 12.50 | C\$ 13.00 | C\$ 12.45 | C\$ 12-13.5 | C\$ 11.25-12  | Nicaragua  |
|                   |         | 510 grs. | Vidrio   |           | C\$ 42.95 |           |             |               | Nicaragua  |
| RAQUEL            | Guayaba | 30 grs.  | Plástico |           |           |           | C\$ 1.5-2   | C\$ 1-1.25    | Nicaragua  |
| JESSY             | Guayaba | 30 grs.  | Plástico |           |           |           | C\$ 1.5-2   | C\$ 1-1.25    | Nicaragua  |
| UJARRÁS           | Mora    | 130 grs. | Plástico |           | C\$ 8,95  |           |             |               | Costa Rica |
|                   |         | 300 grs. | Plástico | C\$ 18,30 | C\$ 17,35 |           |             |               | Costa Rica |
|                   | Fresa   | 130 grs. | Plástico |           | C\$ 8,95  |           |             |               | Costa Rica |
|                   |         | 300 grs. | Plástico | C\$ 18,30 | C\$ 17,95 |           |             |               | Costa Rica |
|                   | Guayaba | 130 grs. | Plástico | C\$ 6,85  |           |           |             |               | Costa Rica |
|                   |         | 300 grs. | Plástico | C\$ 12,25 | C\$ 11,35 | C\$ 10,60 |             |               | Costa Rica |
|                   | Piña    | 130 grs. | Plástico | C\$ 6,85  |           |           |             |               | Costa Rica |
|                   |         | 300 grs. | Plástico | C\$ 12,25 | C\$ 11,35 | C\$ 10,60 |             |               | Costa Rica |
| SMUKER'S          | Fresa   | 340 grs. | Vidrio   |           | C\$ 60,70 |           |             |               | Canadá     |
|                   | Uva     | 510 grs. | Vidrio   |           | C\$ 47,95 |           |             |               | Canadá     |
| SORBEE<br>FRUGELI | Naranja | 360 grs. | Vidrio   |           | C\$ 80,80 |           |             |               | EEUU       |
|                   | Uva     | 360 grs. | Vidrio   |           | C\$ 41,95 |           |             |               | EEUU       |
|                   | Fresa   | 360 grs. | Vidrio   |           | C\$ 80,80 |           |             |               | EEUU       |
| SABEMAS           | Guayaba | 300 grs. | Plástico |           | C\$ 11,70 | C\$ 11,25 |             |               | Costa Rica |
| WELCH             | Uva     | 360 grs. | Vidrio   |           | C\$ 47,95 |           |             |               | EEUU       |

**Fuente: Elaboración Propia**

\* P.V.M.: Puntos de Ventas al por Mayor

De acuerdo a la tabla anterior, se puede apreciar que los precios varían de acuerdo a los supermercados, siendo Pali quien ofrece precios menores debido a que esta dirigido a un mercado con menor poder de adquisición. Además, es notorio la competitividad de precios en las jaleas nacionales y las marcas de jaleas internacionales similares (tamaño, sabor).

La Jalea de Tomate posee una gran oportunidad en cuanto a los precios en que se comercializan los de la competencia ya que la presentación más pequeña de 130 grs., DELIMAS S.A. la oferta a C\$ 6.50 (seis córdobas con cincuenta centavos); precio mas bajo que la competencia. Sucede lo mismo con las demás presentaciones:

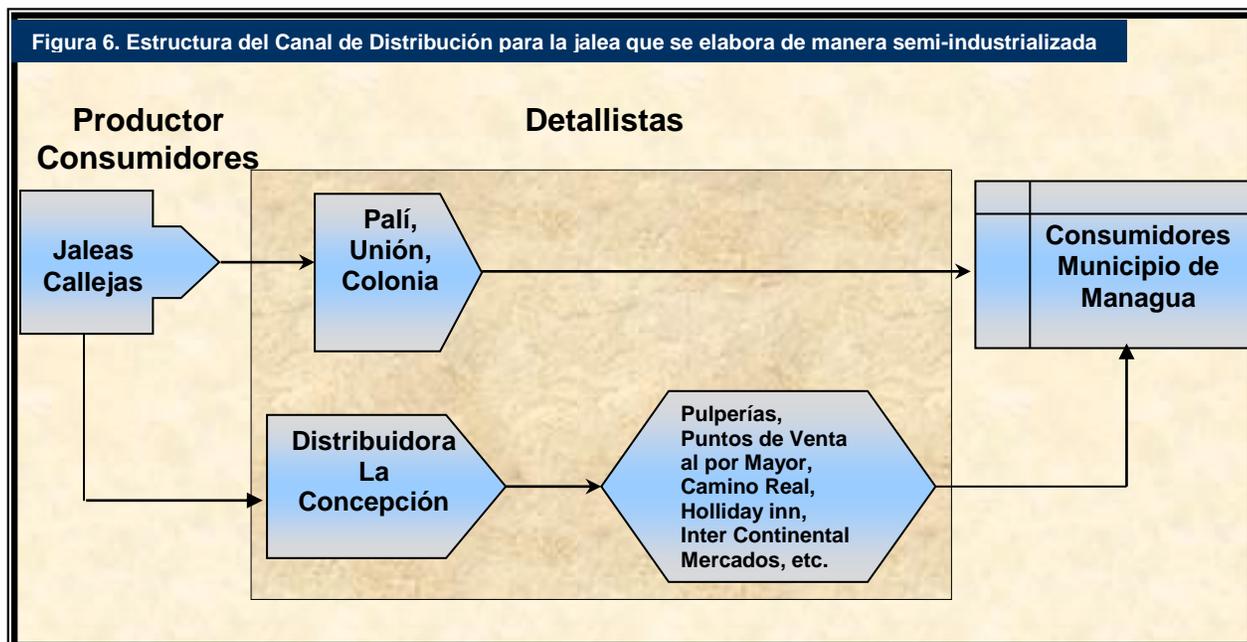
Tabla #22. Precios de la Jalea de Tomate

| DELIMAS (Presentación) | PRECIO (C\$) |
|------------------------|--------------|
| 130 gramos             | 6.50         |
| 315 gramos             | 12.10        |
| 500 gramos             | 16.80        |

Fuente: Elaboración Propia

### II.2.1.3 Distribución

La estructura del canal de distribución utilizado actualmente para la comercialización de las jaleas que se elaboran de manera semi-industrializada es el siguiente:



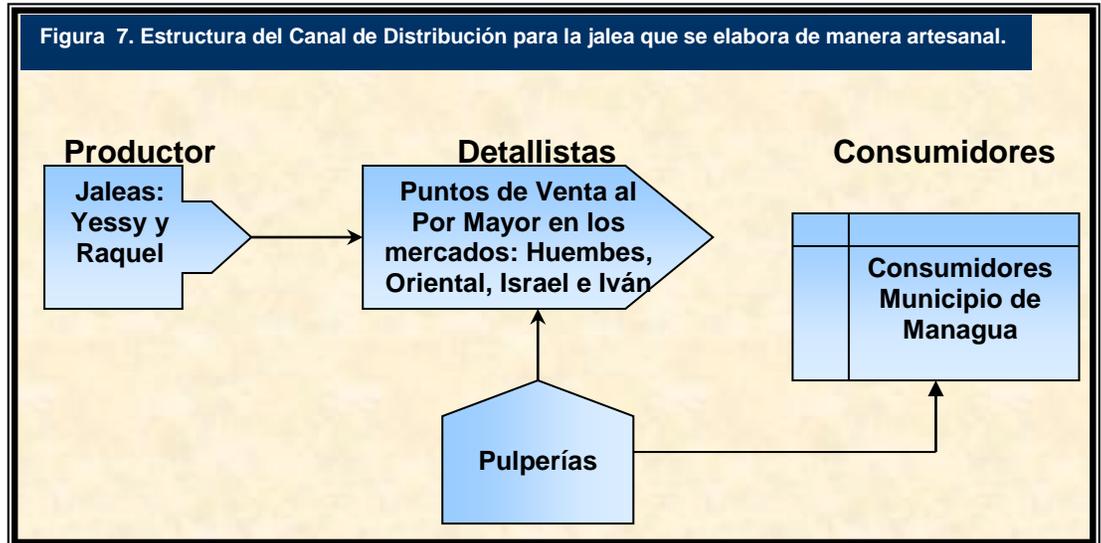
Fuente: Elaboración Propia

*Diagnóstico para la Comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua*

El productor Callejas Sequeira; se encarga de la elaboración de la Jalea y del cumplimiento de los requisitos, tanto de etiquetado y envasado (anteriormente mencionados). Una vez cumplido con esto; el detallista tanto Palí, Unión (Corporación de Supermercados Unidos) y La Colonia llegan por un lado, con sus camiones hasta las instalaciones de la empresa (Calle Santa Lucía 200 mts. al norte, Granada) a traer sus pedidos, para ofrecerlos a los consumidores de jaleas. Por otro lado; existe la Distribuidora la Concepción, que a través de camionetas hace llegar la jalea desde Granada a otros detallistas en el Municipio de Managua estos son las pulperías, Puntos de Venta al por Mayor (que se encuentran tanto fuera como adentro del mercado Oriental, Iván Montenegro, Israel Lewites, Roberto Huembes) y hoteles (Holiday inn, Camino Real, Inter Continental), para ofrecerlo a los consumidores finales del municipio.

Un aspecto importante a señalar es que los detallistas para las Jaleas Callejas son principalmente la cadena de supermercados existentes en el país (PALI, LA UNION, LA COLONIA). Jalea Callejas ha logrado posicionar su producto en pulperías, distribuidora y Punto de Venta al Por Mayor. Callejas no dispone de medios de transporte definidos para la distribución física del producto; sin embargo, cuando se realizan exportaciones Callejas alquila medios de transportes y prepara toda la documentación aduanera necesaria para que el producto ingrese al país de destino y llegue al cliente que realizó el pedido.

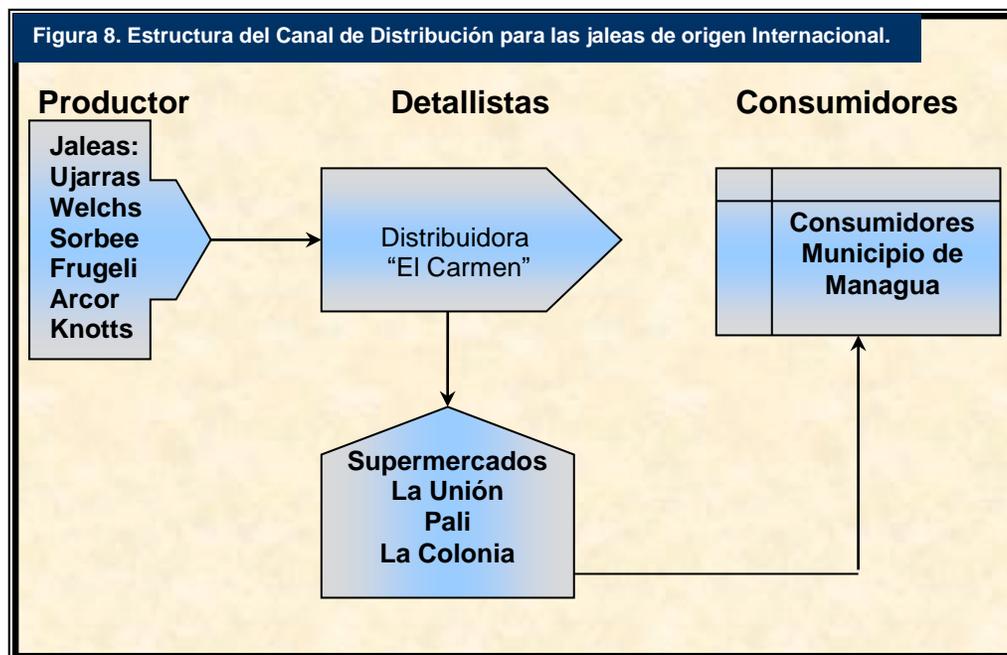
Para el caso de las Jaleas que se elaboran de manera artesanal, la estructura del canal es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

Los productores de la jalea Yessy y Raquel hacen llegar su producto a varias de los puntos de venta al por mayor que se encuentran en los mercados Huembes, Oriental, Israel e Iván Montenegro a través de sus propias camionetas. Luego los pulperos al realizar sus compras en estos puntos de ventas las ofrecen a los consumidores del Municipio de Managua en sus establecimientos.

Para el caso de las marcas de jaleas internacionales como Ujarrás, Welchs, Sorbee Frugeli y Smuker's, la distribución se realiza por medio de un distribuidor llamado "El Carmen" con quienes los supermercados establecen las negociaciones para la adquisición de la jalea; a excepción de las Jaleas marca Sabemás, quienes las hacen llegar directamente a los puntos de ventas en supermercados, pulperías y puntos de venta al por mayor. Esta estructura es la misma para las mermeladas.



Fuente: Elaboración Propia

#### **II.2.1.4 Publicidad**

La publicidad para jaleas es desconocida. En el caso de Jaleas Callejas no destina presupuesto para darse a conocer a través de medios de publicidad masiva como son la televisión, radio y periódicos. Sin embargo; lo que ha aparecido sobre ella a través de estos medios son reportajes por su ejemplar desempeño a lo largo de mas de medio siglo de existencia y su ritmo de mejora continua alcanzando un mayor nivel de tecnificación en sus procesos. Entrevistas como la que se publicó el 5 de Febrero del 2003 al Señor David Callejas en el diario la Prensa, cuando se encontraban a punto de alcanzar las certificaciones de las normas de calidad ISO 9000 y del sistema de análisis y puntos Críticos de control (HACCP). En Mayo de ese mismo año, pero en la revista de negocios "El Observador Económico" también se publicó un reportaje titulado El Repunte de las Compotas y Mermeladas "EL EJEMPLO DE CALLEJAS". También por el canal 2 Nacional a finales de Abril del año en curso se presentó un reportaje acerca de la empresa

de Callejas en el que se pudo observar el grado de tecnificación que ha venido implementando para hacerle frente a la globalización y tratados de libre comercio como el que se avecina entre Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA). Y otros reportajes más.

Ningún tipo de volantes, afiches, mantas u otro medio de publicidad que haga alusión a las marcas de jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua ha sido visto por los consumidores. Razón por la cual surge la siguiente oportunidad:

**Oportunidad:** *Inexistencia de publicidad de jaleas por parte de la competencia.*

DELIMAS S.A. si realiza publicidad aunque de manera local ya que el medio que utiliza es la radio a través de las emisoras ABC estereo y Alma latina, es decir que a diferencia de Callejas si tiene un presupuesto destinado para la publicidad aunque no es un monto muy elevado pero ya se preocupa por publicitar su producto.

### II.2.1.5 Promoción

En cuanto a la promoción, se logró observar a través de las visitas realizadas a Palí, Unión y La Colonia que las mismas se basan en ofertas. A continuación se presenta las ofertas encontradas:

Tabla 23. Información de Promociones para Jaleas

| OFERTAS PARA JALEAS SUPER LA UNIÓN |                 |                     |           |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|-----------|
| Marca                              | Sabores         | Tamaño              | Precio    |
| Ujarrás                            | Piña + Fresa    | 300 grs. + 130 grs. | C\$ 11.65 |
|                                    | Guayaba y Fresa | 300 grs. + 130 grs. | C\$ 11.75 |

Fuente: Elaboración Propia

Esta promoción consistía en que por la compra de una jalea de piña de 300 gramos el comprador se lleva gratis una jalea de fresa de 130 gramos, todo por el precio de once córdobas con sesenta y cinco centavos (C\$ 11.65).

A continuación se presenta la tabla #24 con algunas promociones del producto Mermelada en el supermercado La Unión:

**Tabla 24. Información de Promociones para Mermeladas**

| OFERTAS PARA MERMELADAS SUPER LA UNIÓN |                            |                        |              |              |
|--|----------------------------|------------------------|--------------|--------------|
| Marca                                  | Sabores                    | Tamaño                 | Precio       |              |
| Callejas                               | Piña + 3 sobres de Guayaba | 300 grs. + 20 grs. c/u | C\$ 15.95    |              |
|  |                            |                        |              |              |
| Marca                                  | Sabores                    | Tamaño                 | Precio Antes | Precio Ahora |
| Arcor                                  | Mango                      | 454 grs.               | C\$ 30.65    | C\$ 29.10    |
|  |                            |                        |              |              |
| Marca                                  | Sabores                    | Tamaño                 | Precio Antes | Precio Ahora |
| Ujarrás                                | Durazno                    | 350 grs.               | C\$ 23.90    | C\$ 21.75    |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar sólo la marca extranjera Ujarrás tiene promociones en sus productos de Jalea, mientras en Mermeladas son varias las marcas entre ellas la nacional (Callejas). Sólo en el punto de venta de la Unión se pudo encontrar promociones mientras que en el resto de supermercados (Palí y Colonia) no se encontraron promociones para este tipo de productos (jaleas y mermeladas).

### **II.2.1.6 Productos sustitutos**

La jalea como producto complementario para la nutrición humana, tiene varios productos sustitutos que pueden reemplazar su uso, tales como:

- ✓ Mermelada: Es considerada un producto sustituto ya que comúnmente se asemeja a la jalea, pero se diferencian en su preparación, ya que la mermelada incluye trozos de la fruta procesada y la jalea es a base del jugo de la fruta.

A continuación se presentan las marcas de mermeladas comercializadas en el municipio de Managua y sus respectivos sabores que se ofrecen por marca:

**Tabla # 25. Mermeladas comercializadas en el Municipio de Managua**

| Sabor                   | Marca          | Tamaño   | Origen    |
|-------------------------|----------------|----------|-----------|
| Mermelada Guayaba       | Callejas       | 510 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Mango         | Callejas       | 510 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Fresa         | Callejas       | 510 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas       | 510 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Guayaba       | Callejas       | 300 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas       | 117 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Mango         | Callejas       | 300 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Fresa         | Callejas       | 300 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas       | 300 grs. | Nicaragua |
| Mermelada Albaricoque   | Knotts         | 284 grs. | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Knotts         | 284 grs. | EEUU      |
| Mermelada Fresa         | Knotts         | 284 grs. | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Sorbee Frugeli | 360 grs. | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Smuckers       | 520 grs. | Canadá    |
| Mermelada Albaricoque   | Smuckers       | 340 grs. | Canadá    |
| Mermelada Cereza        | Smuckers       | 340 grs. | Canadá    |
| Mermelada Naranja       | Arcor          | 454 grs. | Argentina |
| Mermelada Frutilla      | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Durazno Light | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Frambuesa     | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Durazno       | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Durazno Light | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Ciruela Light | Arcor          | 450 grs. | Argentina |
| Mermelada Ciruela       | Arcor          | 450 grs. | Argentina |

**Fuente: Elaboración Propia**

Conforme a la tabla anterior en cuanto a mermeladas la marca Callejas (marca nacional) es la que mayor diversidad de sabores ofrece. Tiene cuatro sabores diferentes: Piña (117 grs., 300 grs. y 510 grs.),

Guayaba, Fresa y Mango estos últimos tres en tamaños de 300 grs. y 510 grs. En cuanto a participación, considerando la presencia que las mermeladas tienen en estos puntos de Ventas (Palí, Unión y Colonia), las mermeladas Arcor de origen Argentino, ocupan el segundo lugar con sabores a Naranja (454 grs.), Frutilla (450 grs.), Ciruela, Ciruela Light, Frambuesa Durazno y Durazno Light en tamaños de 450 grs., cada una. También hay mermeladas de origen Estadounidense bajo la marca Knotts y Sorbee Frugeli; de Canadá con la marca Smuckers.

Los precios de estos productos sustitutos se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla # 26. Información de Precios de Mermeladas**

| Sabor                   | Marca     | Tamaño   | Precio    |           | Origen    |
|-------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                         |           |          | Palí      | Unión     |           |
| Mermelada Guayaba       | Callejas  | 510 grs. |           | C\$ 45.90 | Nicaragua |
| Mermelada Mango         | Callejas  | 510 grs. |           | C\$ 45.90 | Nicaragua |
| Mermelada Fresa         | Callejas  | 510 grs. |           | C\$ 52.25 | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas  | 510 grs. |           | C\$ 45.90 | Nicaragua |
| Mermelada Guayaba       | Callejas  | 300 grs. |           | C\$ 15.85 | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas  | 117 grs. |           | C\$ 8.95  | Nicaragua |
| Mermelada Mango         | Callejas  | 300 grs. |           | C\$ 17.45 | Nicaragua |
| Mermelada Fresa         | Callejas  | 300 grs. |           | C\$ 22.75 | Nicaragua |
| Mermelada Piña          | Callejas  | 300 grs. | C\$ 14.85 | C\$ 15.85 | Nicaragua |
| Mermelada Albaricoque   | Knotts    | 284 grs. |           | C\$ 31.80 | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Knotts    | 284 grs. |           | C\$ 32.50 | EEUU      |
| Mermelada Fresa         | Knotts    | 284 grs. |           | C\$ 38.95 | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Sorbee F. | 360 grs. |           | C\$ 80.80 | EEUU      |
| Mermelada Naranja       | Smuckers  | 510 grs. |           | C\$ 69.65 | Canadá    |
| Mermelada Albaricoque   | Smuckers  | 340 grs. |           | C\$ 35.95 | Canadá    |
| Mermelada Cereza        | Smuckers  | 340 grs. |           | C\$ 35.92 | Canadá    |
| Mermelada Durazno Light | Arcor     | 450 grs. |           | C\$ 42.50 | Argentina |

**Fuente: Elaboración Propia**

De la tabla #26 de precios de mermeladas, se puede observar que los precios de las mermeladas nacionales siguen siendo competitivos con respecto a los de los productos extranjeros; a pesar de que la mayoría son elaboradas con frutas no tradicionales. También se puede notar que independientemente de la marca la mermelada de mayor

precio, en sus diferentes presentaciones, es la elaborada con sabor a Fresa.

- ✓ Miel de Abejas : también es considerada como productos sustitutos aunque en un menor peso, debido a que además de utilizarlas con el mismo fin (Comer con pan, relleno para pasteles, etc.) también se les da otros usos como es el caso de la miel que también es utilizada para endulzar remedios caseros.

**Tabla # 27. Miel de Abejas**

| Marca                     | Tamaño      | Origen    |
|---------------------------|-------------|-----------|
| Miel de abejas            | 350 ml      | Nicaragua |
|                           | 500 ml      | Nicaragua |
|                           | 735 ml      | Nicaragua |
| Miel de abejas Orgánica   | 350 ml      | Nicaragua |
| Miel Pura de Abejas       | 500 grs.    | Nicaragua |
| Miel de Abejas "El Panal" | 1/2 botella | Nicaragua |

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se presentan los precios para el producto sustituto miel:

**Tabla # 28. Información de Precios de Miel de Abejas**

| Marca                     | Tamaño | Precio    | Presentación |
|---------------------------|--------|-----------|--------------|
| Miel de abejas            | 350 ml | C\$ 48.90 | Plástico     |
|                           | 500 ml | C\$ 66.90 | Plástico     |
|                           | 735 ml | C\$ 93.95 | Plástico     |
| Miel de abejas Orgánica   | 350 ml | C\$ 43.25 | Plástico     |
| Miel Pura de Abejas       | 500 ml | C\$ 33.50 | Vidrio       |
| Miel de Abejas "El Panal" | 350 ml | C\$ 33.50 | Vidrio       |

**Fuente: Elaboración Propia**

### **II.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Con este modelo se pretende realizar un resumen de las cinco fuerzas competitivas que influyen sobre la comercialización de jalea de Tomate en el Municipio de Managua (Nuevos Competidores, Competencia, Proveedores, Clientes y Productos Sustitutos), buscando de esta manera una mejor perspectiva para las fortalezas. Oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **II.3.1 Nuevos Ingresos: Competidores Potenciales**

Con la entrada en vigencia de tratados de libre comercio entre Nicaragua y otros países del mundo, se ha facilitado la introducción de nuevas marcas de jaleas que han venido a integrarse al mercado nacional, principalmente en el Municipio de Managua.

Nicaragua al seguir estableciendo tratados comerciales con otros países como el que acaba de ratificar con los Estados Unidos y demás países centroamericanos probablemente integrará nuevos competidores al mercado de jaleas, esto provocará que los comercializadores de las marcas de jaleas tomen medidas agresivas, defensivas y competitivas en la formulación de sus estrategias.

Por otro lado han surgido proyectos como el que se menciona en el informe “El aporte socioeconómico de las mujeres al desarrollo de la región de las SEGOVIAS”, cuyo propósito es contribuir en la generación de nuevos conocimientos en sus actividades económicas, apoyando a aquellas mujeres que se dedican a la producción de jaleas y otras actividades afines, generando así nuevos competidores.

### **II.3.2 Barreras de Entrada:**

Una importante barrera para el acceso de las jaleas a los supermercados es que no admiten en sus establecimientos jaleas que no lleven el código de barra y que no cumplan con las normas de etiquetado de alimentos preenvasados para consumo humano, restringiendo así la comercialización de marcas de jalea que no cumplan con estos requerimientos en sus establecimientos. Además deben tener un cierto nivel de demanda, esto implica que no es cualquier marca de jalea la que se comercializa en los supermercados. Sin embargo; cabe destacar que en las pulperías que son los lugares en donde los consumidores adquieren con mayor frecuencia las jaleas no es necesario tener código de barra, basta con el registro sanitario; esto exige que las jaleas deben cumplir con las normas fitosanitarias exigidas por el Ministerio de Salud.

### **II.3.3 Competidores del Sector:**

Como se menciona previamente en este Capítulo, existen cuatro categorías para las marcas de jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua:

- Artesanal: Yessy y Raquel
- Semi-artesanal: DELIMAS S.A.
- Semi-industrializada: Callejas
- Industrializada: Arcor, Sabemas, Ujarrás, Sorbee Frugeli, Smuker's, Welch.

### **II.3.4 Proveedores:**

Las frutas y vegetales se adquieren a través de productores de la zona del valle de Sébaco, Tomatoya, Jinotega, Estelí, Tisma, Nandaime y de la cooperativa Apronot. La adquisición depende de la

estacionalidad de la producción. Solamente Callejas cuenta con un área propia de siembra de frutas.

La importación de pectina viene de Dinamarca y Costa Rica por no haber distribuidores mayoristas en el país, el envase que se adquiere en el caso de Callejas ya litografiado es en Costa Rica. Para DELIMAS S.A., los envases los adquiere de Plásticos Real.

El azúcar, Acido cítrico y preservantes se compra a productores nacionales.

### **II.3.5 Compradores:**

Existen los siguientes compradores:

● *Intermediarios Detallistas:* se refiere a Supermercados (Palí, Unión, la Colonia), Pulperías, Hoteles; a través de los cuales se hace llegar la Jalea al consumidor final.

● *Consumidor final:* los habitantes del municipio de Managua cuya población asciende a 1, 019,787<sup>30</sup> (un millón diecinueve mil setecientos ochenta y siete) habitantes extendidas en los distritos II, III, IV, V, VI; con ingresos mensuales entre C\$ 3,607 (Tres mil seiscientos siete Córdobas) a más, sin excluir a personas con menores ingresos que puedan comprar el producto de manera ocasional. Esto lo representa el 58% de la población o sea 591,476 habitantes.

---

<sup>30</sup> Ver Segmentación de Mercado en este Capítulo

### **II.3.6 Productos Sustitutos:**

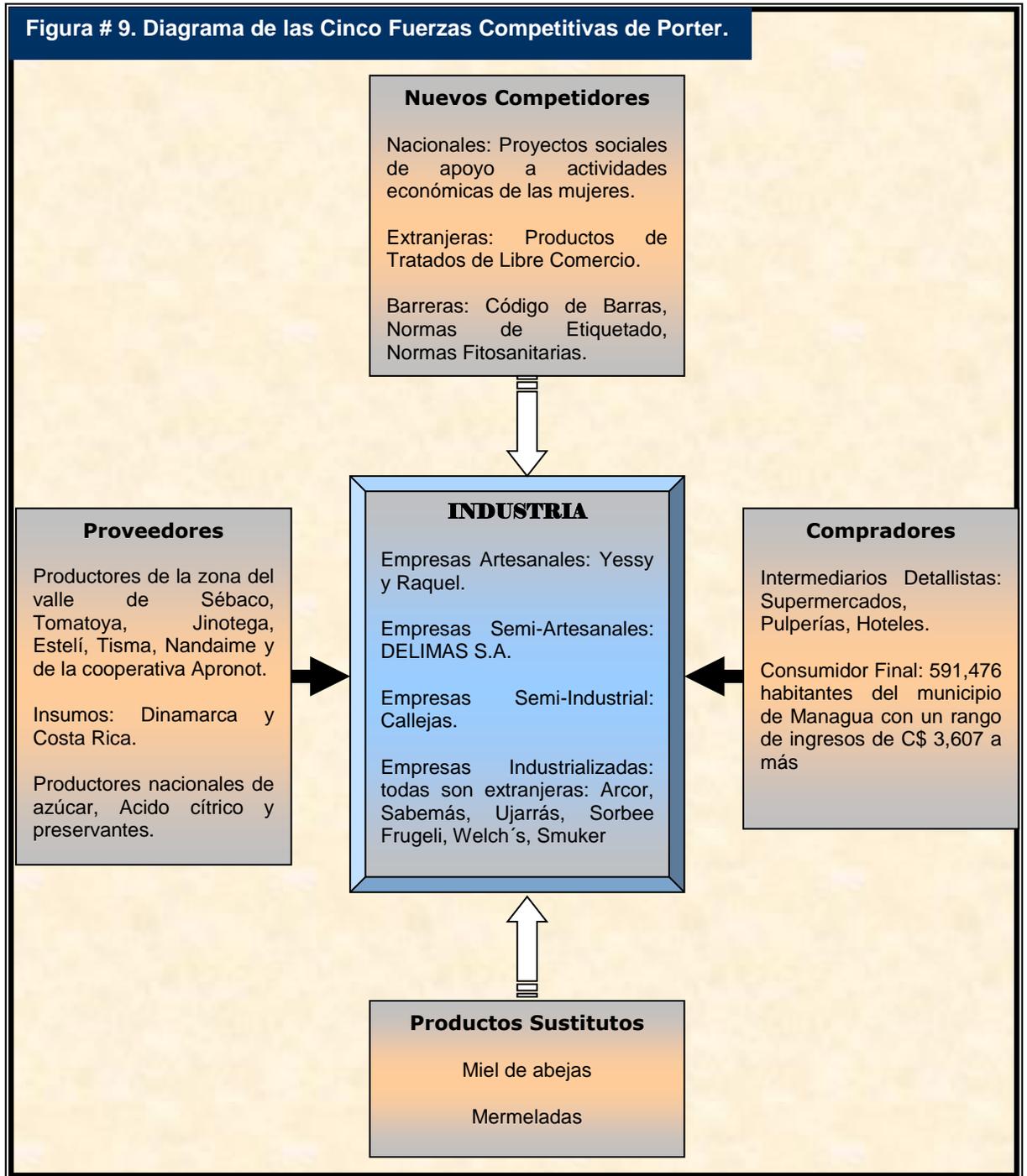
Dentro de los productos sustitutos se puede mencionar:

● *Mermelada*: Es un producto muy parecido a la jalea. Se diferencia de esta por que esta contiene la pulpa de la fruta (trozos). Todas las marcas mencionadas en el Capitulo III elaboran mermeladas, a excepción de las marcas Raquel y Yessy.

● *Miel de Abejas*: La Miel es también considerada como producto sustituto debido a que además de utilizarla con el mismo fin (Comer con pan, relleno para pasteles, etc.) también se utiliza para endulzar remedios caseros

A continuación se presenta en el gráfico #9, las cinco fuerzas competitivas que influyen en la comercialización de jalea de tomate:

**Figura # 9. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.**



Fuente: Elaboración Propia

## IV.2 Análisis FODA

En resumen del capítulo I y II se realiza el análisis FODA, obteniendo un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos de comercializar Jalea de Tomate en el Municipio de Managua.

A lo largo del capítulo I y lo expuesto en el presente capítulo, se han venido extrayendo las cuatros variables que conforman este análisis. A continuación se plantea estas variables:

● *Análisis Interno:* Lo constituyen las fortalezas y debilidades que tiene DELIMAS S.A. y sobre las cuales se puede ejercer control, pues son los recursos tecnológicos, recursos humanos y recursos financieros con los que cuenta.

### **Fortalezas:**

- 1- Rápido crecimiento de la demanda de la Jalea de Tomate en la región norte.
- 2- Materia Prima con gran valor nutricional.
- 3- Nuevo sabor de jalea.
- 4- Producto con gran valor Nutricional.
- 5- Mayor contenido en sus presentaciones.
- 6- Variedad de presentaciones.
- 7- Cercanía con los proveedores de frutas y hortalizas.
- 8- Mejor manejo y control de la materia prima.
- 9- Cuenta con Maquinaria Industrial.
- 10-Cuenta con Proveedores específicos.
- 11-Cuenta con una Estructura Jerárquica definida.
- 12-Se cuenta con espacio suficiente en la propiedad de la empresa como para ampliar las instalaciones físicas de la planta

**Debilidades:**

- 1- Cuenta con Herramientas Obsoletas
- 2- Cuenta sólo con un vehículo para distribuir los pedidos, razón por la cual no hay más vendedores que cubran nuevas zonas.
- 3- No cuentan con planes de promoción.
- 4- Publicidad a través de medios con cobertura limitada.
- 5- Carencia de Tabla Nutricional.
- 6- Carencia de Código de Barra para la Jalea de Tomate, esto imposibilita su comercialización en los supermercados.

● *Análisis Externo:* Lo constituyen las oportunidades y amenazas del entorno que influyen sobre DELIMAS S.A.; y sobre los cuales no puede ejercer control, ya que están fuera de su alcance.

**Oportunidades:**

- 1- Los consumidores de jaleas están dispuestos a adquirir un nuevo sabor.
- 2- La mayoría de las personas consideran importante que las jaleas contengan un valor nutricional adecuado para su alimentación.
- 3- Nuevo sabor de jalea.
- 4- Comercializar Jalea de Tomate en pulperías y puntos de venta al por mayor.
- 5- Adquisición del código de barra.
- 6- Inexistencia de publicidad de jaleas por parte de la competencia.

**Amenazas:**

- 1- Los consumidores de jaleas Callejas consideran sus precios accesibles y algunos en menor medida los consideran bajos.
- 2- Empresas con mayor grado de industrialización.
- 3- Los principales competidores de DELIMAS poseen Código de Barras para poder comercializar sus Jaleas y Mermeladas en los supermercados.

**Diagnóstico para la Comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua**

A continuación se presenta la matriz FODA, en la que se formulan estrategias para la comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua.

**Tabla # 29. Matriz FODA**

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>1-Rápido crecimiento de la demanda de la Jalea de Tomate en la región norte.</p> <p>2-Materia prima con gran valor Nutricional.</p> <p>3- Nuevo sabor de jalea.</p> <p>4-Producto con gran valor nutricional.</p> <p>5-Mayor contenido en sus presentaciones.</p> <p>6-Variedad de presentaciones.</p> <p>7-Cercanía con los proveedores de frutas y hortalizas.</p> <p>8- Mejor Manejo y Control de la Materia Prima</p> <p>9-Cuenta con Maquinaria Industrial.</p> <p>10-Cuenta con proveedores específicos.</p> <p>11-Cuenta con una estructura jerárquica definida.</p> <p>12-Se cuenta con espacio suficiente en la propiedad de la empresa como para ampliar las instalaciones físicas de la planta.</p> | <p><b>Debilidades</b></p> <p>1-Cuenta con Herramientas Obsoletas.</p> <p>2- Cuenta sólo con un vehículo para distribuir los pedidos, razón por la cual no hay más vendedores que cubran nuevas zonas.</p> <p>3- Publicidad a través de medios con cobertura limitada.</p> <p>4- No cuentan con planes de promoción.</p> <p>5-Carencia de Tabla Nutricional</p> <p>6-Carencia de Código de Barra para la Jalea de Tomate, esto imposibilita su comercialización en los supermercados.</p> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <p>1- Los consumidores de jaleas están dispuestos a adquirir un nuevo sabor.</p> <p>2-La mayoría de las personas consideran importante que las jaleas contengan un valor nutricional adecuado para su alimentación.</p> <p>3-Nuevo sabor de jalea.</p> <p>4-Comercializar Jalea de Tomate en pulperías y puntos de venta al por mayor.</p> <p>5-Adquisición del código de barra.</p> <p>6-Inexistencia de publicidad de jaleas por parte de la competencia.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1-Divulgar la existencia de Jalea de Tomate.</p> <p>2-Promover el consumo de jalea de Tomate a través de campañas publicitarias que resalten las características nutricionales que se ofrece en la Jalea de Tomate.</p> <p>3-Establecer alianzas con organismos gubernamentales y no gubernamentales que promueven el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.</p>  | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1-Agregar nuevos atributos a Jalea de Tomate para darle más valor agregado.</p> <p>2- Formular promociones para la comercialización de Jalea de Tomate.</p> <p>3 - Realizar un monitoreo sistemático y permanente de los gustos y preferencias de los consumidores del Municipio de Managua.</p>   |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p>1-Los consumidores de jaleas Callejas consideran sus precios accesibles y algunos en menor medida los consideran bajos.</p> <p>2-Empresas con mayor grado de industrialización.</p> <p>3-Los principales competidores de DELIMAS poseen Código de Barras para poder comercializar sus Jaleas y Mermeladas en los supermercados.</p>   | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1- Establecer políticas de precio para la comercialización de Jalea de Tomate</p>  | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1- Modernizar la tecnología del proceso productivo y comercial DELIMAS S.A.</p> <p>2- Establecer una agencia en el Municipio de Managua para llevar a cabo la comercialización de Jalea de Tomate.</p>   |

### III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE JALEA A BASE DE TOMATE EN EL MUNICIPIO DE MANAGUA

Antes de realizar esta propuesta se llevo a cabo la mezcla de mercadotecnia para las jaleas que se comercializan en el Municipio de Managua, el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y un análisis interno y externo para DELIMAS S.A.

- La mezcla de mercadotecnia nos permitió conocer lo siguiente:
  - ✓ Producto: sabores, nombres de marcas, tipos de envases, tamaños, ingredientes, registro sanitario, código de barras, lugar de origen, servicios postventa, garantía.
  - ✓ Precio
  - ✓ Plaza: lugares de venta, canales de distribución.
  - ✓ Publicidad: Medios de comunicación utilizados.
  - ✓ Promoción
  
- El Modelo de Porter con el que se identificaron las cinco fuerzas competitivas:
  - ✓ Competidores
  - ✓ Nuevos competidores
  - ✓ Compradores
  - ✓ Productos sustitutos
  - ✓ Proveedores
  
- Con el análisis interno y externo se determinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con las cuales se formularon estrategias para la comercialización de Jalea de Tomate.

### **Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

En la propuesta de Estrategias para la comercialización se han tomado elementos fundamentales para lograr la satisfacción en los consumidores del Municipio de Managua. Cuando se refiere a elementos fundamentales para esta propuesta de estrategias, se consideran los siguientes:

- Producto
- Precio
- Canales de distribución
- Publicidad
- Y promoción.

### **III.1 Descripción de las estrategias y sus respectivas actividades**

A continuación se detalla la o las actividades que se deben de llevar a cabo para el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas en la matriz FODA.

#### **III.1.1 Estrategias FO**

**Estrategia 1:** Divulgar la existencia de Jalea de Tomate.

**Actividades:**

1. Se elaborarán 50 afiches<sup>34</sup> a full color en Litografía y Xerigrafía Xolotlán;<sup>35</sup> los cuales se distribuirán en los distritos que conforman el Municipio de Managua de acuerdo al número de habitantes en cada uno de ellos, es decir que para determinar la

---

<sup>34</sup> Ver Anexo 9: Diseño de Posters

<sup>35</sup> Ver Anexo 10: Cotizaciones Varias

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

cantidad de afiches que le corresponden a cada distrito se utilizó la siguiente fórmula:

$$NA = \left( \frac{\#habxdistritos}{Totalhab} \right) * 50$$

Donde:

NA: se refiere al número de afiches a distribuirse en cada uno de los municipios.

#habxdistritos: Es la cantidad de habitantes correspondiente a cada distrito y Totalhab representa el total de habitantes del municipio de Managua que oscila a 1, 019,787. Dando como resultado la siguiente distribución:

**Tabla #30. Distribución de los Afiches por Distrito**

| <b>Distrito</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Número de Afiches</b> |
|-----------------|-------------------|--------------------------|
| II              | 14 %              | 7                        |
| III             | 20%               | 10                       |
| IV              | 19%               | 9                        |
| V               | 21%               | 11                       |
| VI              | 26%               | 13                       |
| Total           | 100 %             | 50                       |

**Fuente: Elaboración Propia**

El costo total de esta actividad asciende a C\$ 1840, (Mil ochocientos cuarenta córdobas)

2. Se distribuirán 600 volante<sup>36</sup> en los distritos del Municipio de Managua, para esta distribución se utilizó la misma fórmula de calculo de los afiches, solo se cambiara el numero 50 por el número 600 que son la cantidad total de volantes, dando como resultado la siguiente distribución:

<sup>36</sup> Ver Anexo 11: Diseño de volantes

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

**Tabla #31. Distribución de las Volantes por Distrito**

| <b>Distrito</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Número de Volantes</b> |
|-----------------|-------------------|---------------------------|
| II              | 14 %              | 84                        |
| III             | 20%               | 120                       |
| IV              | 19%               | 114                       |
| V               | 21%               | 126                       |
| VI              | 26%               | 156                       |
| <b>Total</b>    | <b>100 %</b>      | <b>600</b>                |

**Fuente: Elaboración Propia**

El costo es de C\$ 366.67 (Trescientos sesenta y seis córdobas con 67/100 centavos).

**Estrategia 2:** Promover el consumo de Jalea de Tomate a través de campañas publicitarias que resalten las características nutricionales que se ofrece en la Jalea de Tomate.

**Actividades:**

1. Se pagará un anuncio publicitario cada día en Radio Corporación<sup>37</sup>, de 15 segundos y de lunes a sábado en tiempo “A”, específicamente durante el programa Seis en Punto<sup>38</sup>, durante los tres primeros meses de iniciar la comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua. El costo de esta actividad asciende a:

**Tabla #32. Costo de Publicidad en Radio Corporación**

| <b>Costo del Anuncio</b> | <b>Costo Mensual</b> | <b>Costo Total</b> |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| \$ 6.9                   | \$ 165.60            | \$ 496.80          |

**Fuente: Elaboración Propia**

2. Se pagará un anuncio publicitario diario de 15 segundos en la Radio Ya<sup>39</sup>, de lunes a sábado en programación regular;

<sup>37</sup> Ver Anexo 10: Cotizaciones Varias

<sup>38</sup> Ver Anexo 8: Encuesta del INEC

<sup>39</sup> Ver Anexos 10: Cotizaciones Varias

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

específicamente durante el Noticiero Ya<sup>40</sup>, en los primeros tres meses

**Tabla #33. Costo de Publicidad en Radio Ya**

| <b>Costo del Anuncio</b> | <b>Costo Mensual</b> | <b>Costo Total</b> |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| C\$ 200                  | C\$ 4,800            | C\$ 14,400         |

Fuente: Elaboración Propia

3- Se pagará una figuración en PUBLICAR S.A.<sup>41</sup> de 3.75 cm para tener presencia en la guía telefónica del año 2006. El costo de esta figuración es de C\$ 4,654 + IVA, o sea un costo total de C\$ 5,352.1.

**Estrategia 3:** -Establecer alianzas con organismos gubernamentales y no gubernamentales que promueven el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

**Actividades:**

1. Se realizarán los trámites necesarios en el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa para garantizar la participación de DELIMAS S.A. con la Jalea de Tomate en las expoferias que se realizan durante el año en Microfer, Plaza Inter, Centro Comercial Managua y Metrocentro. A continuación se muestra el costo por participación:

**Tabla #34. Distribución de los costos por Participación en Microfer**

| <b>Costo por Espacio<sup>42</sup></b> | <b>Costo por Carnet</b> | <b>Costo Total</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| C\$ 1,120                             | C\$ 150                 | C\$ 1,270          |

Fuente: Elaboración Propia

2. Gestiones para formar parte de la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales.

<sup>40</sup> Ver Anexo 8: Encuesta del INEC

<sup>41</sup> Ver Anexos 10: Cotizaciones Varias

<sup>42</sup> Ver Anexos 10: Cotizaciones Varias

### III.1.2 Estrategias DO

**Estrategia 1:** Añadir nuevos atributos a la Jalea de Tomate para dar más valor agregado.

**Actividades:**

1. Se realizarán trámites para obtener la tabla nutricional. Se debe hacer las gestiones en el Laboratorio de Tecnología de Alimentos del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, en donde se realizará el análisis físico Químico, el Cromatográfico y el Microbiológico; para obtener la tabla nutricional de la Jalea de Tomate. El costo de esta actividad es de \$ 307<sup>43</sup> (Trescientos siete dólares).
2. Se garantizarán que la Jalea de Tomate cuente con código de barra. Dirigirse al Instituto Nicaragüense de Codificación para tramitar el código de Barras<sup>44</sup>. La obtención del Código de Barras tiene un costo de \$ 75 (Setenta y cinco dólares netos), los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla #35. Distribución del costo del Código de Barras

| Costo por Presentación | Número de Presentaciones          | Costo Total |
|------------------------|-----------------------------------|-------------|
| \$ 25                  | 3 (130 grs., 310 grs. y 500 grs.) | \$ 75       |

Fuente: Elaboración Propia

3. Incluir en la etiqueta de la Jalea de Tomate los siguientes datos: Nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto y peso escurrido, nombre y dirección, país de origen, registro sanitario,

<sup>43</sup> Ver Anexo 10: Cotizaciones Varias

<sup>44</sup> Ver Anexo 12: Requisitos para obtener Código de Barras

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

marcado de la fecha e instrucciones para la conservación de la misma.

**Estrategia 2:** Formular promociones para la comercialización de Jalea de Tomate.

**Actividades:**

- 1- Se visitaran pulperías en los distritos, en donde se repartirán 1,500 muestras gratis de 20 grs. a los clientes que visiten estas pulperías. La distribución por distrito se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla #36. Distribución de las muestras gratis por Distrito**

| <b>Distrito</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Número de muestras</b> |
|-----------------|-------------------|---------------------------|
| II              | 14 %              | 210                       |
| III             | 20%               | 300                       |
| IV              | 19%               | 285                       |
| V               | 21%               | 315                       |
| VI              | 26%               | 390                       |
| <b>Total</b>    | <b>100 %</b>      | <b>1,500</b>              |

**Fuente: Elaboración Propia**

El costo de actividad asciende a C\$ 1,125 (mil ciento veinticinco córdobas).

- 2- Para promover las ventas de la presentación con tamaño de 500 grs., se le adjuntará 30 grs. gratis de salsa de tomate a 5,000 envases distribuidos en los distritos de la siguiente manera:

**Tabla #37. Distribución de las muestras gratis por Distrito**

| <b>Distrito</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Número de muestras</b> |
|-----------------|-------------------|---------------------------|
| II              | 14 %              | 700                       |
| III             | 20%               | 1,000                     |
| IV              | 19%               | 950                       |
| V               | 21%               | 1,050                     |
| VI              | 26%               | 1,300                     |
| <b>Total</b>    | <b>100 %</b>      | <b>5,000</b>              |

**Fuente: Elaboración Propia**

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

El costo de la actividad es de C\$ 5,650 (Cinco mil seiscientos cincuenta córdobas).

**Estrategia 3:** Realizar un monitoreo sistemático y permanente de los gustos y preferencias de los consumidores del Municipio de Managua.

**Actividades:**

- 1- Se ubicaran buzones de sugerencia en las distintas pulperías en las que se comercializara la Jalea de Tomate, para conocer las opiniones y las inquietudes de los clientes.
- 2- Se entrevistarán a los detallistas mencionados en el canal de distribución para evaluar la eficacia de las estrategias de comercialización.

**III.1.3 Estrategias FA**

**Estrategia 1:** Establecer políticas de precio para la comercialización de Jalea de Tomate.

**Actividades:**

- 1- Se utilizará un precio de mercado para la introducción de la Jalea de Tomate, el cual estará determinado por la competencia.
- 2- Se tendrá un precio especial con un descuento del 10% para los clientes que compren Jalea de Tomate de 500 grs. en las expoferias (ya sea consumidor final o detallistas), el límite será de 600 cajas.

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

El costo de esta actividad es de C\$ 10,908 (Diez mil novecientos ocho córdobas).

**III.1.4 Estrategias DA**

**Estrategia 1:** Modernizar la tecnología del proceso productivo y comercial DELIMAS S.A.

**Actividades:**

- 1- Se buscará asesoramiento en el Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa para mejorar su competitividad. Ese asesoramiento consistiría en la adquisición de tecnología con financiamiento, aplicación de normas de producción más limpia.
  
- 2- Se buscará retroalimentar al compartir experiencias e información con pequeñas empresas del mismo gremio, logrando de esta manera conocer mejor el entorno que le rodea.

**Estrategia 2:** Ampliar el mercado de DELIMAS S.A. al Municipio de Managua.

**Actividades:**

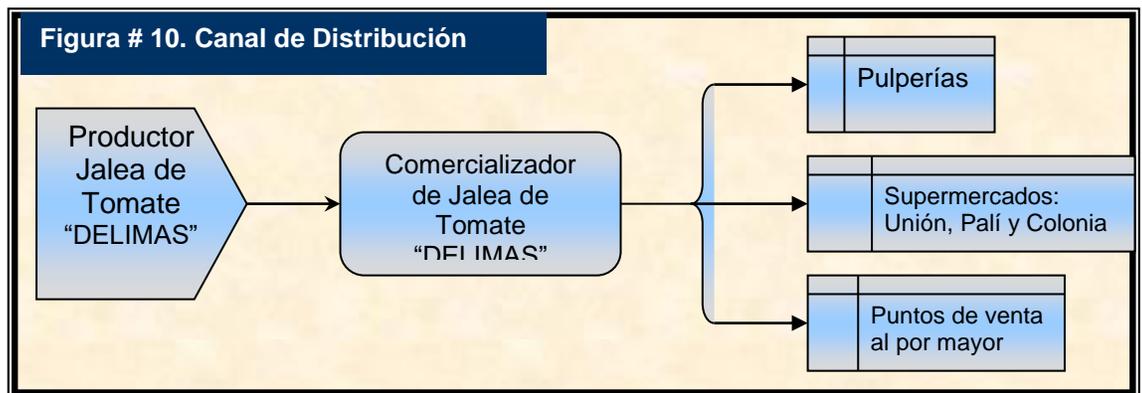
- 1- Se establecerá una agencia en el Municipio de Managua, a la cual se traerá la Jalea procedente de las instalaciones de DELIMAS S.A. los trámites básicos para iniciar operaciones

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

tienen un costo de C\$ 557.50 <sup>45</sup>(Quinientos cincuenta y siete córdobas con 50/100 centavos)

Para llevar a cabo la comercialización de la jalea es necesario contar con una agencia en el Municipio de Managua, a la cual se traerá la Jalea procedente de las instalaciones de DELIMAS S.A. Esta agencia se ubicará en la siguiente dirección: de la Iglesia la Merced, 1 cuadra al sur y 1 ½ cuerdas abajo, barrio la Reynaga en el Distrito IV.

Se quiere hacer llegar la Jalea de Tomate a los siguientes detallistas, los cuales la ofrecerán al consumidor del Municipio de Managua:



**Fuente: Elaboración Propia**

Inicialmente la comercialización de la Jalea de Tomate solamente se llevará a cabo en las pulperías y puntos de venta al por mayor, debido a que aun no se cuenta con código de barras ni información nutricional para poder comercializar la Jalea de Tomate en los supermercados. Sin embargo; los supermercados forman parte del canal de distribución en la figura, ya que el comercializar en ellos es uno de los objetivos de DELIMAS S.A.

<sup>45</sup> Ver Anexo 13: Requisitos trámites básicos para inicio de operaciones

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

2- Se contratara el siguiente personal: Responsable de la Agencia, Encargado de Inventario, chóferes Y Ayudante.

*El Responsable de la Agencia*, será el encargado de la administración de la misma, de los asuntos legales, de poner en marcha la propuesta de estrategia planteada en este estudio y de rendir cuenta a las oficinas centrales de DELIMAS S.A.

*Encargado de Inventario*, Llevará el control de inventario, administrador de las órdenes de entrega de Producto, elaboración de informes semanales de las entradas y salidas de Jaleas en sus distintos tamaños y presentaciones.

*Chóferes*, y además propietarios de los vehículos a través de los cuales se distribuirá la jalea por los distritos del Municipio, de acuerdo a la ruta que se le asigne.

**Tabla #38. Distribución de la ruta en el Municipio de Managua**

| <b>Personal de Distribución</b> | <b>Cobertura de Distritos</b> |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Chofer 1                        | II y III                      |
| Chofer 2                        | IV y V                        |
| Chofer 3                        | VI                            |

**Fuente: Elaboración Propia**

*Ayudantes*, acompañaran a los chóferes en la distribución de la jalea, pero serán los que la entregarán en las pulperías, puntos de ventas al por mayor y demás establecimientos de compras.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se presenta la siguiente tabla:

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

**Tabla #39. Detalle de los Puestos para la Comercialización**

| <b>Puesto</b>           | <b># de Empleados</b> | <b>Salario Mensual</b> | <b>Total</b>      |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|
| Responsable de Agencia  | 1                     | C\$ 4000               | C\$ 4,000         |
| Encargado de Inventario | 1                     | C\$ 2500               | C\$ 2,500         |
| Chofer                  | 3                     | C\$ 2000               | C\$ 6,000         |
| Ayudante                | 3                     | C\$ 1500               | C\$ 4,500         |
| <b>Total</b>            | <b>8</b>              |                        | <b>C\$ 17,000</b> |

**Fuente: Elaboración Propia**

En esta tabla se aprecia, que se requieren 8 empleados para la Agencia de Distribución, el salario para cada puesto y el monto total de nómina a pagar mensualmente, mientras no haya modificación en la contratación de más personal.

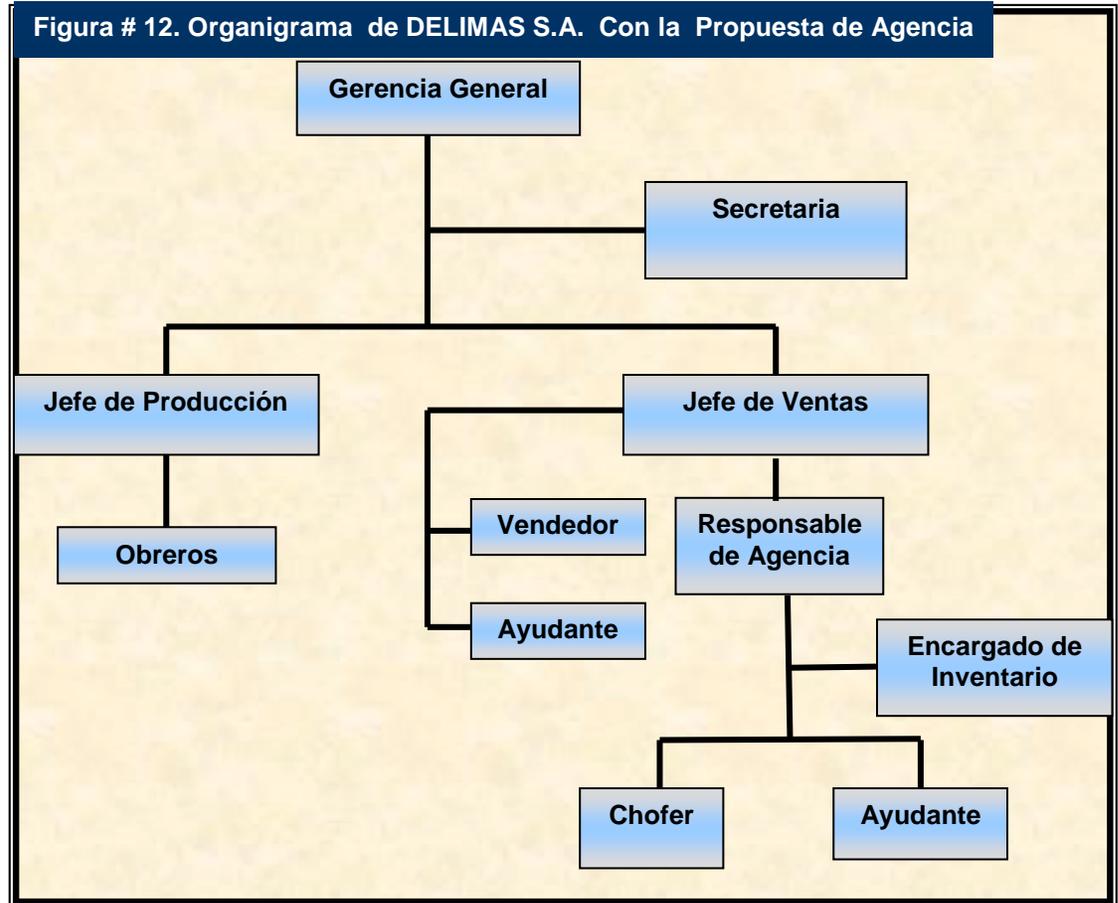
El organigrama se presenta a continuación:



**Fuente: Elaboración Propia**

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

La estructura jerárquica de la Agencia se integra de la siguiente manera en la estructura general de DELIMAS S.A.:



A continuación se presentará una tabla en la que se resumen los costos en que se incurren al llevar a cabo las actividades contempladas en las estrategias para comercializar la Jalea de Tomate en el Municipio de Managua.

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

**Tabla #40. Resumen de Costos**

| <b>Actividad</b>                    | <b>Costo en \$</b>     | <b>Costo en C\$</b> | <b>Total en C\$</b>   |
|-------------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Elaboración de Afiches              |                        | C\$ 1,840.00        | C\$ 1,840.00          |
| Elaboración de Volantes             |                        | 366.67              | 366.67                |
| Publicidad en Radio Corporación     | \$496.80 <sup>46</sup> |                     | 8466.81               |
| Publicidad en Radio Ya              |                        | 14,400.00           | 14,400.00             |
| Figuración en Publicar S.A.         |                        | 5352.10             | 5,352.10              |
| Participación en Microfer           |                        | 1270.00             | 1,270.00              |
| Trámites de Tabla Nutricional       | 307.00                 |                     | 5,232.11              |
| Trámites de Código de Barras        | 75.00                  |                     | 1,278.20              |
| Promociones                         |                        | 17,683.00           | 17,683.00             |
| Trámites para Inicio de Operaciones |                        | 557.5               | 557.50                |
| Salario de Empleados                |                        | 17,000.00           | 51,000.00             |
| <b>Total</b>                        |                        |                     | <b>C\$ 107,446.39</b> |

**Fuente: Elaboración Propia**

Se puede observar que el costo total en el que se incurre asciende a C\$ 107,446.39 (Ciento siete mil cuatrocientos cuarenta y seis con 39/100 centavos).

<sup>46</sup> Ver Anexo 14: Tipo de cambio Oficial, día 16 de Noviembre 2005

### III.1.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla #41. Cronograma de actividades**

| <b>Actividad</b>   | <b>Descripción</b>  | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Fecha de fin</b> | <b>Observación</b>                       | <b>Responsable Actividad</b>             |
|--|---|------------------------|---------------------|--|--|
| Abrir una agencia en el Municipio de Managua               | Esta agencia se ubicará en la siguiente dirección: de la Iglesia la Merced, 1 cuadra al sur y 1 ½ cuerdas abajo, barrio la Reynaga en el Distrito IV. | 13/02/06               | 27/02/06            |  | DELIMAS S.A.                             |
| Establecer precio de mercado para la Jalea de Tomate       | Averiguar los precios de la competencia.  | 23/08/05               | 27/01/06            |  | DELIMAS S.A.                             |
| Contratación de personal                                   | Se contratara a 3 chóferes, 3 ayudantes, 1 encargado de bodega y 1 responsable de agencia.  | 28//02/06              | 10/03/06            | Chóferes que cuenten con vehiculo propio | DELIMAS S.A.                             |
| Elaboración y distribución de afiches y volantes.          | Se repartirán 50 afiches y 600 volantes en los 5 distritos del Municipio de Managua.  | 13/03/06               | 17/03/06            |  | LITOGRAFIA XOLOTLAN, PERSONAL DE DELIMAS |
| Realización de propagandas en las Radios.                  | Se realizaran spot en la Radio Corporación y en la Radio Ya.  | 13/03/06               | 13/06/06            |  | RADIO CORPORACION Y RADIO YA             |
| Buscar asesoramiento en IMPYME                             | Modernizar la tecnología para mejorar su competitividad y participar en las expoferias. Compartir experiencia con el gremio.                          | 12/06/06               | 14/07/06            |  | DELIMAS S.A.                             |
| Pagar figuración en PUBLICAR S.A.                          | Figuración de 3.75cms.  | 06/10/06               | 17/10/06            |  | PUBLICAR S.A.                            |
| Promocionar las ventas.                                    | Regalar muestras gratis, dar obsequios.   | 13/02/05               | 13/05/06            |  | DELIMAS S.A.                             |
| Ubicar buzones de sugerencias y entrevistar a detallistas. | Los buzones se ubicaran en las pulperías. Conocer la aceptación de la Jalea de Tomate   | 15/05/06               | 19/05/06            |  | DELIMAS S.A.                             |
| Gestiones de tabla nutricional y código de Barras.         | Facilitaran la comercialización en los supermercados  | 09/01/06               | 03/02/06            |  | LABEL Y CADIN                            |

**Fuente: Elaboración Propia**

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

En base al cronograma se realizara el diagrama de Gantt el cual nos permitirá observar el comportamiento de las actividades respetando su orden de precedencia, para ello se asignara una variable para cada actividad a realizar, estas se presentan a continuación:

**Tabla #42. Asignación de actividades**

| <b>Asignación</b> | <b>Actividad</b>   |
|-------------------|--|
| A                 | Establecer precio de mercado para la Jalea de Tomate       |
| B                 | Gestiones de tabla nutricional y código de Barras.         |
| C                 | Abrir una agencia en el Municipio de Managua               |
| D                 | Contratación de personal                                   |
| E                 | Promocionar las ventas.                                    |
| F                 | Elaboración y distribución de afiches y volantes.          |
| G                 | Realización de propagandas en las Radios.                  |
| H                 | Ubicar buzones de sugerencias y entrevistar a detallistas. |
| I                 | Buscar asesoramiento en IMPYME                             |
| J                 | Pagar figuración en PUBLICAR S.A.                          |

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se ordenan las actividades por orden de precedencias a realizarse:

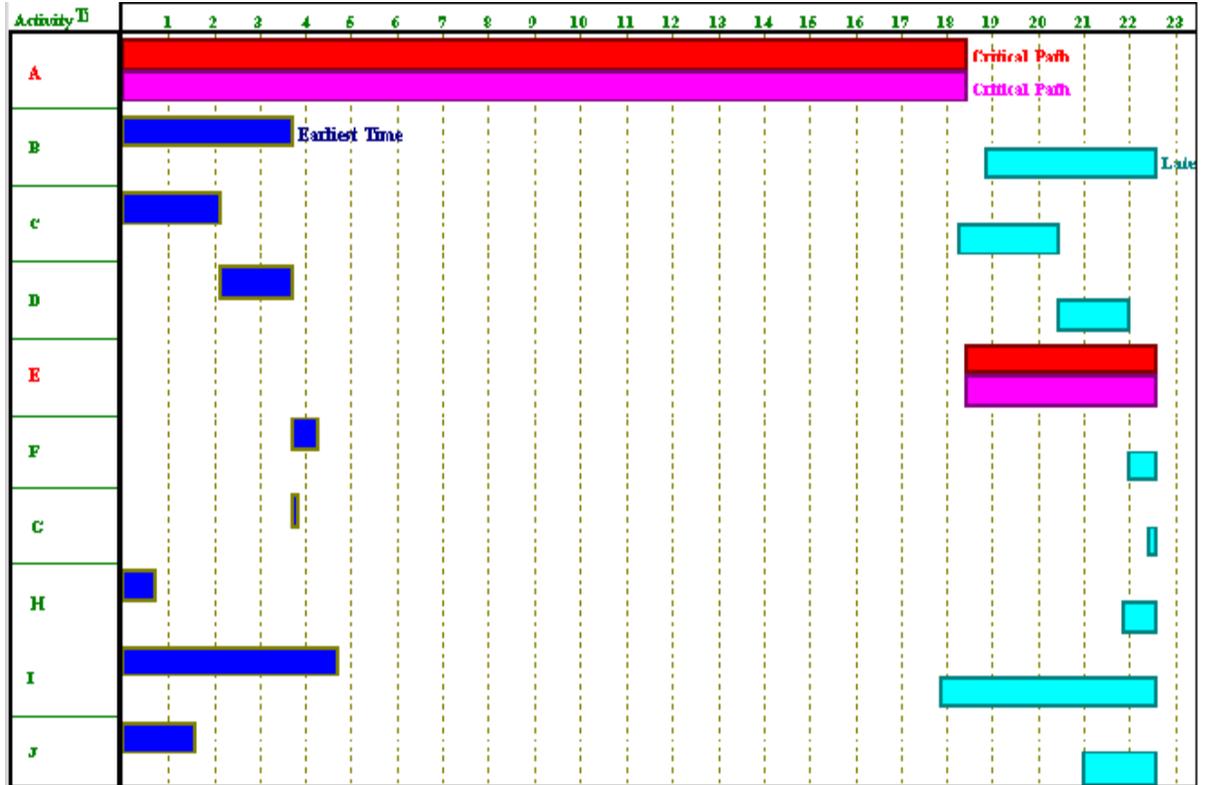
**Tabla #43. Precedencia de Actividades**

| <b>Actividad</b> | <b>Predecesor</b> | <b>Duración (días)</b> |
|------------------|-------------------|------------------------|
| A                | --                | 129                    |
| B                | --                | 26                     |
| C                | --                | 15                     |
| D                | C                 | 11                     |
| E                | A                 | 29                     |
| F                | D                 | 4                      |
| G                | D                 | 1                      |
| H                | --                | 5                      |
| I                | --                | 33                     |
| J                | --                | 11                     |

**Fuente: Elaboración Propia**

**III.1.6 Diagrama de Gantt:**

El diagrama de Gantt que se presenta a continuación refleja la duración de cada una de las actividades, sumando un total de 22 semanas y medias para la culminación total de las mismas.

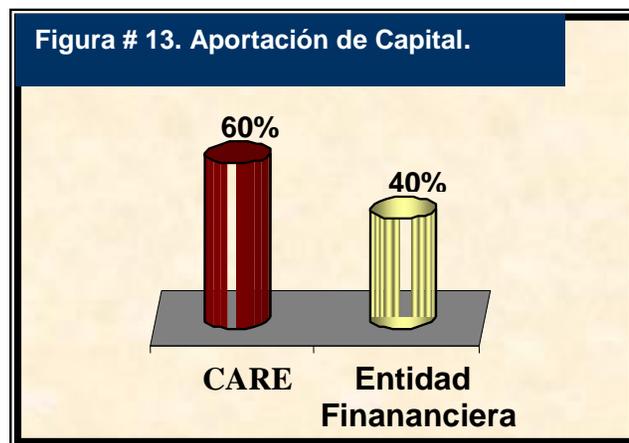


Fuente: Elaboración Propia

### III.1.7 Financiamiento de los costos de las Estrategias

Como se pudo observar en la tabla #40, el monto de llevar a cabo la propuesta de estrategias para la comercialización de la Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua asciende a C\$ 107,446.39 (Ciento siete mil cuatrocientos cuarenta y seis con 39/100 centavos). Para realizar esta inversión, DELIMAS S.A. cuenta con el apoyo económico de un organismo no gubernamental quien garantiza el 60% del capital requerido, es decir, C\$ 64,467.83 (Sesenta y cuatro mil cuatrocientos sesenta y siete córdobas con 83/100 centavos). Lo que significa que para completar el monto total de la inversión deberá buscarse financiamiento con una entidad bancaria o financiera que pueda otorgar un préstamo con facilidades de pago, lo que quiere decir, pagos en cuotas a una tasa baja de interés.

En la figura #13 se muestra la distribución de la Aportación del capital requerido para hechar a andar el proyecto de comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua, en donde el 60% lo aportará un ONG y el 40% restante deberá buscarse un préstamo a pagarse en cuotas a una baja tasa de interés.

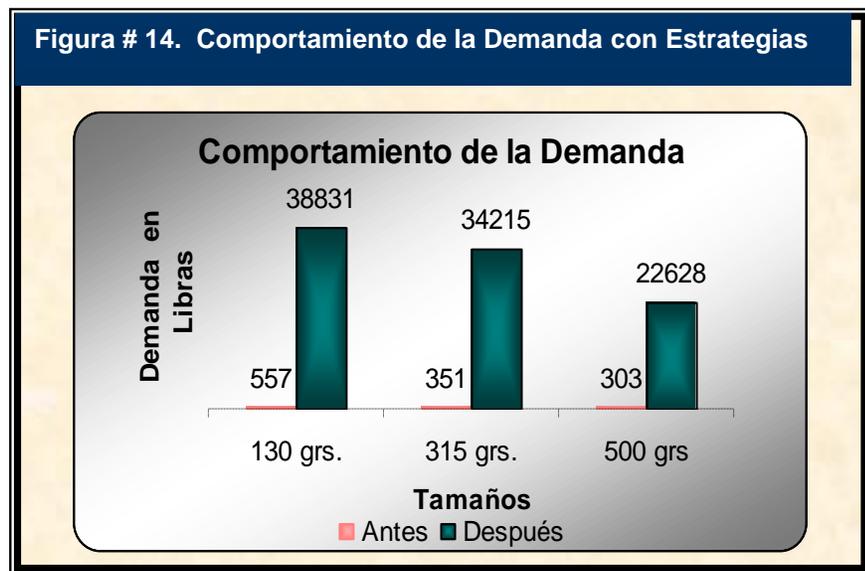


Fuente: Elaboración Propia

### III.1.8 Beneficio Económico de la Implementación de las Estrategias

De llevarse a cabo las estrategias para la comercialización de Jalea a Base de Tomate en el Municipio de Managua, se ampliaría el mercado que tiene actualmente DELÍMAS S.A., logrando incrementar su ventas, es decir sus ingresos y por ende sus utilidades.

Como se muestra en el siguiente gráfico #14, al implementar la propuesta de estrategias, el incremento en la demanda sería grandísimo, pasando de 1211 libras (Repartida en las tres presentaciones) a 95674 libras, utilizando el 95% de la capacidad de las máquinas



Fuente: Elaboración Propia

Al traducir la demanda en libras a ingresos brutos, los resultados serían los siguientes:

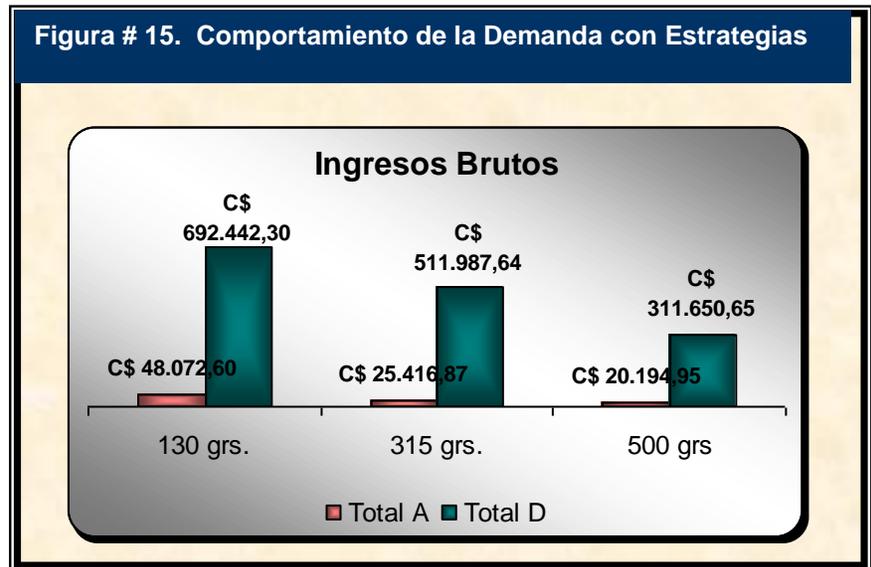
**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

**Tabla #44. Comportamiento de la Demanda**

| Tamaños      | Demanda en Unidades Actual | Demanda en Unidades Después | Precio * Unidad | Total Actual  | Total Después    | Porcentaje |
|--------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|------------------|------------|
| 130 grs.     | 9426                       | 135773                      | C\$ 5,10        | C\$ 48.072,60 | C\$ 692.442,30   |            |
| 315 grs.     | 2451                       | 49372                       | C\$ 10,37       | C\$ 25.416,87 | C\$ 511.987,64   |            |
| 500 grs.     | 1333                       | 20571                       | C\$ 15,15       | C\$ 20.194,95 | C\$ 311.650,65   |            |
| <b>TOTAL</b> |                            |                             |                 | C\$ 93.684,42 | C\$ 1.516.080,59 |            |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla #44 se compara los ingresos que tiene actualmente DELIMAS S.A. (**Total Actual**) con los ingresos que podría alcanzar de llevarse a cabo la Propuesta (**Total Después**) como se puede observar habría un incremento de 1618.28 % (Mil seiscientos dieciocho con 28/100) con respecto a los ingresos actuales de DELIMAS S.A. al pasar de C\$ 93, 684.42 (Noventa y tres mil seiscientos ochenta y cuatro córdobas con 42/100 centavos) a C\$ 1, 516,080.59 (Un millón quinientos dieciséis ochenta córdobas con 59/100 centavos). En la figura #15 se presenta esta comparación de ingresos.



Fuente: Elaboración Propia

**Propuesta de Estrategias para la comercialización de Jalea a base de tomate**

Sabiendo que DELIMAS S.A., obtiene un margen de utilidad bruta del 15%, la utilidad bruta que podría llegar a alcanzar al comercializarse en este Municipio sería de C\$ 227.412,09 (Doscientos veinte y siete mil cuatrocientos doce córdobas con 9/100 centavos), si se saca la razón entre el beneficio económico obtenido y los costos incurridos se obtiene lo siguiente:

$$R = \frac{UB}{C}$$

Donde:

**R:** Razón

**UB:** Utilidad Bruta

**C:** Costos

$$R = \text{C\$ } 227.412,09 / \text{C\$ } 107,446.39$$

$$R = 2.12$$

Lo que significa que las utilidades brutas que se pudiese adquirir, son un poco más de dos veces mayores que los costos de la implementación de la propuesta de estrategia para la comercialización de Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua.

## RECOMENDACIONES

Para la efectividad de la comercialización de Jalea de Tomate en el Municipio de Managua se establecen las siguientes recomendaciones:

- Darle continuidad al estudio realizado en el presente trabajo, con el fin de evaluar el desarrollo que tendrá la demanda de la Jalea de Tomate en el Municipio de Managua.
- Realizar la contratación de un personal calificado y capaz de poder llevar a cabo la realización de las estrategias propuestas en el Capítulo III en tiempo y forma.
- Promover las ventajas nutricionales con las que cuenta la Jalea de Tomate con el objetivo de aumentar su demanda.
- Buscar el apoyo económico de una entidad que facilite los recursos financieros para costear las actividades que se llevaran a cabo.
- Mantener un estudio permanente del mercado, a fin de ofrecer siempre un producto que satisfaga las demandas de los consumidores.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- **Kotler, Phillip y Armstrong, Gary Marketing (Mexico, Prentice Hall, Octava Edición, 2001)**
- **Kotler, Phillip y Armstrong, Gary Marketing (México, Prentice Hall Hispanoamericana s.a., Sexta Edición, 1996)**
- **Jean-Jacques Lambin, Marketing Estratégico (McGraw-Hill, Tercera Edición).**
- **Frixione, Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas (Mexico, Limusa, 1995).**
- **Sandra Palacios Rodríguez, Folleto de Investigación de Mercados, Módulo No. 3 de la Universidad Centroamericana, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales.**
- **Manuel Huete Castillo, Folleto de Mercadotecnia de Escuela de Ingeniería de Sistemas.**
- **Folleto de Mercadeo Estratégico, Módulo No. 3 del Curso de Titulación Mercadotecnia Estratégica para el Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la UNI – RUPAP.**
- **Stanton – Etzel – Walter, Folleto de Investigación e Información de Mercados Fundamentos de Marketing, Módulo No. 1 del Curso de Titulación Mercadotecnia Estratégica para el Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la UNI – RUPAP.**
- **Judith Rivera Díaz, Diagnóstico Situacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Alimentos, Dirección de**

**Políticas de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (DPYME  
- MIFIC)**

- **Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/ Centrum 2002.**
- **Monografía para optar al título de Ingeniero de Sistemas “Aprovechamiento de las piedras semipreciosas de Nicaragua aplicando Ingeniería de Sistemas.”**
- **Tesina para optar al Título de Ingeniero de Sistemas “Estrategias de Mercadotecnia para el Lanzamiento de una Sucursal de Lugo Rent a Car en la Ciudad de Granada Nic.”**

## CONCLUSIONES

En este trabajo se ha desarrollado un análisis para elaborar estrategias para la Comercialización de Jalea a base de Tomate en el Municipio de Managua con lo cual se concluye lo siguiente:

- DELIMAS S.A. es una pequeña empresa que cuenta con la maquinaria adecuada para producir la Jalea de Tomate y comercializarla en el Municipio de Managua.
- En el Municipio de Managua se comercializan nueve marcas de jaleas, de las cuales el 44 % son de producción nacional.
- La publicidad con respecto a la comercialización de jaleas en el Municipio de Managua es desconocida.
- Para poder comercializar la Jalea de Tomate en los supermercados es necesario que el producto cuente con Código de Barras y Tabla Nutricional.
- El 82% de los encuestados están dispuestos a adquirir un nuevo sabor de jalea en base a sus gustos y preferencias.
- La participación de DELIMAS S.A. para la comercialización de Jalea de Tomate Municipio de Managua será del 8.5% de la demanda promedio mensual.
- Para llevar a cabo la comercialización de la Jalea de Tomate en el Municipio, se abrirá una agencia en el barrio la Reynaga perteneciente al Distrito IV. Se contará con un canal

de distribución de 2 niveles y una estrategia de precios conforme al comportamiento del mercado.

- De acuerdo al número de empleados que se necesitarán en la agencia, los cuales son ocho en total, será una pequeña empresa.
- Para distribuir la Jalea de Tomate por los cinco distritos del Municipio de Managua se utilizarán tres vehículos (Camionetas).
- Los salarios de los empleados a contratar oscilan entre los C\$ 1,500 (mil Quinientos córdobas netos) y los C\$ 4,000 (Cuatro mil córdobas netos)
- Se pagarán anuncios publicitarios por las emisoras la Corporación y la Nueva Radio Ya, durante tres meses.
- Se distribuirán 50 afiches y 600 volantes considerando al número de habitantes por distrito.
- Se establecerán alianzas con el Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa y la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales; en búsqueda de lograr la satisfacción de los consumidores de jaleas.
- Se deberá realizar una inversión de C\$ 107,446.39 (Ciento siete mil cuatrocientos cuarenta y seis con 39/100 centavos) para poner en marcha la Propuesta de estrategias para la comercialización de Jalea a base de Tomate.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- **Kotler, Phillip y Armstrong, Gary Marketing (Mexico, Prentice Hall, Octava Edición, 2001)**
- **Kotler, Phillip y Armstrong, Gary Marketing (México, Prentice Hall Hispanoamericana s.a., Sexta Edición, 1996)**
- **Jean-Jacques Lambin, Marketing Estratégico (McGraw-Hill, Tercera Edición).**
- **Frixione, Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas (Mexico, Limusa, 1995).**
- **Sandra Palacios Rodríguez, Folleto de Investigación de Mercados, Módulo No. 3 de la Universidad Centroamericana, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales.**
- **Manuel Huete Castillo, Folleto de Mercadotecnia de Escuela de Ingeniería de Sistemas.**
- **Folleto de Mercadeo Estratégico, Módulo No. 3 del Curso de Titulación Mercadotecnia Estratégica para el Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la UNI – RUPAP.**
- **Stanton – Etzel – Walter, Folleto de Investigación e Información de Mercados Fundamentos de Marketing, Módulo No. 1 del Curso de Titulación Mercadotecnia Estratégica para el Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias y Sistemas de la UNI – RUPAP.**
- **Judith Rivera Díaz, Diagnóstico Situacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Alimentos, Dirección de**

**Políticas de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (DPYME  
- MIFIC)**

- **Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/ Centrum 2002.**
- **Monografía para optar al título de Ingeniero de Sistemas “Aprovechamiento de las piedras semipreciosas de Nicaragua aplicando Ingeniería de Sistemas.”**
- **Tesina para optar al Título de Ingeniero de Sistemas “Estrategias de Mercadotecnia para el Lanzamiento de una Sucursal de Lugo Rent a Car en la Ciudad de Granada Nic.”**