



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL**

Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gestión Empresarial

**La creación de Plan Estratégico de la Carnicería
Beef House El Novillo, en la zona geográfica de
distrito II de Managua.**

Elaborado por:

✓ Lic Randal Zamora García

Tutor de tesis:

✓ Msc. Rafael Ubilla

Managua Nicaragua Marzo, 2019

Índice.

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Antecedentes.....	7
3. Planteamiento de la situación.....	9
4. Objetivos.....	10
4.1 Objetivo General.....	10
4.2 Objetivos Específicos.....	10
5. Justificación.....	11
6. Marco Teórico.....	12
6.1 Concepto Plan Estratégico.....	13
6.1.1 Características del plan estratégico.....	14
6.1.2 Proceso de la Planeación Estratégica.....	14
6.2 Planeación y Estrategia.....	18
6.2.5 Formas de Planeación.....	20
6.2.6 Planes Estratégicos en comparación con Operacionales.....	20
6.2.7 Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo.....	21
6.2.8 Planes específicos comparados con planes direccionales.....	21
6.2.9 Frecuencia de Uso.....	22
6.2.10 Niveles de diversificación y planeación.....	22
6.2.11 Niveles estratégicos y planeación.....	23
6.3. Fases de La Planeación.....	23
6.3.1. Estrategia.....	23
6.3.2. Objetivos.....	23
6.3.3. Importancia.....	24
6.3.4. Instrumentos.....	24
6.4 Características y hábitos de consumo de los nicaragüenses.....	25
6.4.1 Factores que influyen en los gustos y preferencias en los nicaragüenses.....	25
6.4.2 Consumo Per cápita carne bovina Nicaragua.....	26
7. Diseño Metodológico.....	27
8. Capítulo I Diagnostico.....	30
9. Análisis Macro ambiental:.....	30
9.1. Factores Económicos:.....	30
9.2. Factores Culturales:.....	34

9.3.	Factores Políticos:	35
9.4.	Factores Demográficos:	36
10.	Análisis industrial del sector cárnico nicaragüense:	41
10.1.	Caracterización general del sector:	41
10.1.1.	Condiciones básicas de la industria:	41
10.1.2.	Estructura del Mercado:	43
10.1.3.	Conducta:	45
10.1.4.	Ejecutoria:	47
10.1.5.	Grupos estratégicos:	48
11.	Análisis estructural del sector y de la acción del gobierno	50
11.1.	Amenaza de nuevos ingresos:	50
11.2.	Rivalidad entre los competidores:	50
11.3.	Presión de los productos sustitutos:	51
11.4.	Poder de Negociación de los compradores:	52
11.5.	Poder de negociación de los proveedores:	53
11.6.	Acción del gobierno:	54
12.	Análisis Interno de la organización	56
12.1.	Antecedentes de la empresa:	56
12.2.	Desempeño operativo durante el 2017	58
12.2.1.	Marketing	58
12.2.2.	Operaciones	59
12.2.3.	Inversiones	60
12.2.4.	Recursos Humanos	60
12.2.5.	Finanzas	61
12.3.	Situación Actual	61
12.3.1.	Logística Interna	62
12.3.2.	Marketing y Ventas	63
12.3.3.	Servicios y Producto	63

12.3.4.	<i>Aprovisionamiento:</i>	65
12.3.5.	<i>Recursos Humanos</i>	65
12.3.6.	<i>Infraestructura</i>	66
12.3.7.	<i>Perspectiva</i>	67
13.	<i>Conclusiones del Análisis Externo e Interno</i>	67
14.	<i>Capítulo II Propuesta</i>	72
15.	<i>Plan Estratégico</i>	72
15.1.	<i>Declaración de la VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA</i>	72
15.2.	<i>Planteamiento Estratégico Beef House</i>	73
15.3.	<i>Análisis del Planteamiento Estratégico Beef House</i>	74
15.4.	<i>Objetivos Estratégicos</i>	74
15.5.	<i>Matriz De evaluación Factor Externo EFE</i>	75
15.6.	<i>Matriz De Evaluación Factor Interno EFI</i>	76
15.7.	<i>Matriz de Factores Internos Vs Externos</i>	77
15.8.	<i>Plan de Acción Beef House 2019-2021</i>	79
18.	<i>Punto de Equilibrio Contable</i>	80
19.	<i>Punto de equilibrio Económico</i>	81
	<i>Conclusiones</i>	82
	<i>Recomendaciones</i>	83
	<i>Bibliografía</i>	84
	<i>Anexos</i>	88

1. **Introducción.**

La planeación estratégica es un proceso que tiene como fin mejorar la posición competitiva de una compañía u organización dentro de su respectivo sector. Michael Porter plantea que los procesos de diseño y la ejecución de una estrategia persiguen la creación de una posición única y sostenible por parte de una empresa.

Es evidente que cualquier organización que sea capaz de diseñar estrategias que permitan aprovechar de manera efectiva los factores internos y externos, logrará obtener una posición competitiva sólida y sostenible.

Beef House es una micro empresa de perfil carnicería, dedicada a comercializar proteínas de res, al detalle y al por mayor. La empresa actualmente ha suspendido sus operaciones y su enfoque es de reapertura y generar ventas en la zona del distrito II de Managua.

Sin embargo, debido a la oportunidad de re apertura en la zona geográfica antes mencionada y la posible atención de nuevos clientes y el elevado nivel de competencia de su competidor Walmart (Pali Santa Ana), es necesario que la empresa fortalezca su operación y mejore sus fuentes de diferenciación dentro de la zona geográfica de Managua. Por lo anteriormente expuesto, este estudio es válido y pertinente para Beef House.

El objetivo del presente trabajo es formular una propuesta de plan estratégico para Beef House, S.A., que cubra el período de Operación de 2019 a 2021.

Por otro lado, el estudio está basado en una investigación de tipo mixta, ya que se procedió a analizar de manera documental informes y reportes y también se realizó trabajo de campo para garantizar la calidad del estudio.

La metodología utilizada es de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo, a partir de fuentes primarias y secundarias, utilizando la herramienta de entrevistas dirigidas a personal clave de la organización, revisión de documentos e informes

internos de la organización y la revisión y análisis de revistas e informes relativos al sector cárnico industrial.

El presente estudio queda delimitado a una propuesta de plan estratégico Para Beef house, para un período de 3 años (2019-2021). Se analizó la empresa en su totalidad y se diseñaron estrategias orientadas a mejorar la posición competitiva de la compañía. Cabe recalcar que no se realizó un análisis exhaustivo del resto de la cadena de suministro y de los competidores de la empresa.

Durante la realización del trabajo se dieron las siguientes limitaciones: información financiera para fines académicos y falta de acceso a registros de venta durante la operación de Beef House durante el periodo de 2017 que empezó a operar.

.Las limitaciones planteadas anteriormente fueron superadas con la información obtenida de las facturas que indicaban las compras de inventario en el periodo de operación.

El trabajo está estructurado por cinco capítulos, los cuales se desarrollan partiendo de una estructura metodológica para diseñar un plan estratégico. El capítulo 1 corresponde a la introducción, donde se manifiesta el objetivo de la investigación, la justificación, metodología, alcance y limitaciones del estudio.

El capítulo 2 contiene un análisis del entorno macro ambiental de la empresa utilizando el modelo de Austin; dentro del cual se abordaran los factores económicos, políticos, demográficos y culturales, que tienen una incidencia directa o indirecta sobre Beef House. En éste acápite se concluirá a manera general sobre aspectos favorables y desfavorables del Sector cárnico nacional.

El capítulo 3 se clasifica en dos partes, una es el modelo de las fuerzas competitivas del mercado de Greer (condiciones básicas, estructura, conducta, y ejecutoria), resaltando las relaciones secuenciales entre ellas, y de esta forma determinando como cada variable influye en la competitividad del sector cárnico de Nicaragua

Por otro lado, en la segunda parte de este capítulo se abordan las 5 fuerzas Competitivas y de la acción de gobierno determinando la rentabilidad del sector cárnico nicaragüense.

El capítulo 4 consiste en la elaboración del diagnóstico interno describiendo antecedentes de la empresa durante el periodo en operación cuando se inauguro como de marketing, operaciones, recursos humanos, y finanzas. Del mismo modo en este capítulo se aborda la descripción de la situación actual de Beff House utilizando el modelo de cadena de valor de Michael Porter.

El capítulo 5 se identifican las ventajas competitivas derivadas de la aplicación del modelo de cadena de valor. También se concluirá de manera puntual sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y Oportunidades derivadas de los procesos de análisis interno y externo.

Finalmente, el capítulo 6 se abordará la propuesta de plan estratégico, el cual partirá de la declaración de la misión, visión de Beff House.

Posteriormente se procederá a establecer los objetivos estratégicos, plantear las estrategias y proponer planes de acción. Para la validación de las estrategias se utilizaran las matrices del modelo de Fred Davis.

2. **Antecedentes.**

Se realizó una planificación estratégica para la empresa productora de carne de cerdo Friosa, por el periodo 2012-2014. En el 2010 produjo 41.500 toneladas, y tuvo un ingreso cercano a los MM\$70.000. Hasta el 2011 la empresa atravesaba por un periodo complicado producto de malas decisiones y dificultades en el mercado, significando tener que recurrir a la inversión de los dueños y a múltiples fuentes de financiamiento para seguir operando. Sin embargo, se han dado nuevas oportunidades que ofrecen una salida de las dificultades que enfrentan. Por ello, la gerencia decidió formular un plan estratégico. Para llevar a cabo esta planificación se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa. Con este análisis como base, además de su criterio y conocimientos, las gerencias de *Friosa* definieron una estrategia a seguir y desplegar en todos los niveles de la empresa. Posteriormente, se tradujo la estrategia en once objetivos estratégicos, los cuales fueron dispuestos en un Mapa Estratégico. A cada uno de estos objetivos se le asignaron indicadores, metas y responsables. Del análisis interno, se destacan entre las oportunidades, la experiencia y el knowhow que posee del negocio y el reconocimiento que tiene por parte de los clientes y del rubro a nivel internacional. Entre las debilidades se destacan la situación financiera delicada y los problemas que surgen a raíz de la desmotivación laboral y falta de compromiso. Del análisis externo, las oportunidades más atractivas detectadas fueron la alta demanda de productos de cerdo en países asiáticos y de la UE, y el aumento de poder de negociación de las productoras cuando se transan productos con algún valor agregado. Todo lo contrario a lo que ocurre cuando se trata de productos tipo commodity, como la carne de cerdo despostada, que es una de las principales amenazas detectadas, además de la alta sensibilidad que se tiene a la relación del precio de la carne versus el costo del alimento. La estrategia definida considera aumentar el volumen y el valor de las exportaciones, cerrar definitivamente la planta de vacuno e instalar en su lugar la nueva planta de productos de valor agregado en base a carne de cerdo, para Walmart y mercados externos. Estos temas, discutidos y definidos en el transcurso del trabajo, ya están siendo implementados, lo cual podría considerarse un logro. No obstante, parece poco probable que otros aspectos de esta planificación, también discutidos con jefes y gerentes de la empresa, sean igualmente implementados; los últimos

acontecimientos acaecidos en la empresa al finalizar este trabajo, en donde se reestructuró completamente el área de Control de Gestión, que estuvo a cargo de la elaboración de este plan, más bien indican que no habrá muchos cambios en cuanto al estilo de trabajo imperante: cada área se dedica a lo suyo, con baja coordinación con los demás; y cada área fija metas operativas y/o de corto plazo, que no necesariamente cuidan el foco y los objetivos estratégicos del negocio principal.

3. **Planteamiento de la situación.**

La Carnicería Beef House El Novillo, por falta de controles, y sumado la situación que vivió Nicaragua a partir del año 2018 se vio forzada a cerrar operaciones, ya que la situación era insostenible, para lograr mantener a flote la carnicería en un ámbito donde habían momentos que no se aperturaba al público por faltas de accesos.(Tranques), y los trabajadores no tenían acceso a llegar a las instalaciones de la carnicería.

El local estaba ubicado en la zona de Bello Horizonte, Managua, el local era rentado, y se procedió a entregar el local y actualmente se cuenta con activos (equipos) de la carnicería que están sin generar ningún tipo de ingresos, por lo que los propietarios tomaron la decisión de proponer un plan estratégico para reapertura la Carnicería, y garantizar la sostenibilidad en las utilidades ubicada en una zona geográfica con potencial para su crecimiento y desarrollo de sus ventas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para la carnicería Beef House El Novillo con ubicación en la zona del Distrito II de la ciudad Managua, durante el período 2019-2021.

4.2 Objetivos Específicos.

1. Analizar el comportamiento de consumo de carne bovina durante el 2017 y 2018 en la ciudad de Managua.
2. Examinar, a través de un análisis DAFO, la situación actual de Beef House El Novillo..
3. Proponer una misión, visión, valores y objetivos estratégicos de los procesos de gestión de la empresa
4. Diseñar un mapa y matriz estratégica conforme a los objetivos estratégicos de la empresa

5. **Justificación.**

El presente plan estratégico, pretende que la carnicería Beefhouse empiece a generar ingresos y utilidades utilizando los recursos que se invirtieron en la creación de la carnicería Beef House el Novillo con un enfoque de sostenibilidad en una zona geográfica delimitada.

De igual manera generar beneficios a los pobladores de la zona de los barrios San Sebastián y la cruz del distrito II de Managua, que podrán acceder a realizar compras de proteínas, cerca de sus hogares sin necesidad de ir hasta mercados o supermercados a realizar grandes filas o perder tiempo al dejar sus hogares por ir a adquirir las proteínas.

En los mercados tradicionales la manipulación de los productos no cumple con la reglamentación vigente en cuanto a higiene y seguridad, en el caso de la carnicería Beef House habrá controles que aseguren la calidad de los productos, garantizando bienestar y salud a sus consumidores.

6. Marco Teórico

Tema I

- Plan estratégico
 - 1.1 Concepto Plan Estratégico.
 - 1.2 Importancia Plan Estratégico.

Tema II

- Características y hábitos de consumo de los nicaragüenses.
 - 2.1 Factores que influyen en los gustos y preferencias en los nicaragüenses.
 - 2.2 Consumo carne bovina en Nicaragua.

Tema III

- Análisis del Entorno: Micro y Macro Entorno
- Establecer Matriz FODA

Tema IV

- Diseñar Matriz y Planeación Estratégica para el período propuesto.

6.1 Concepto Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia una gestión efectiva.

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo dichas estrategias.¹

Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior².

¹Idalberto. (2004). *Introducción. a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGrawHill.

²Rolando, A. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina*. Mexico: Pearson.

6.1.1 Características del plan estratégico.

- 1) Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- 2) Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- 3) Incluye el panorama a largo plazo.
- 4) Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

6.1.2. Proceso de la Planeación Estratégica

Los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad, los pasos prácticos se enumeran a continuación.

Paso 1: Análisis de la Situación

Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento.

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades.

La finalidad del análisis interno y externo donde se desarrolla el plan estratégico consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación DAFO, la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Paso 2: Determinación de la Misión

Según Robbins, “Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados”.

En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Paso 3: Determinación de la Visión

Según Robbins, “La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva”.

Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La visión básicamente es:

- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía

Paso 4: Formulación de Objetivos

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Paso 5: Generación de Estrategias Opcionales

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras. Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales.

El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional. Una estrategia operacional describe:

- A. Las tareas que deben de llevarse a cabo
- B. Quien es el responsable de cada tarea
- C. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- D. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
- E. La forma en que las tareas se relacionan entre si

Las estrategias operacionales se convierten en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: finanzas, producción, administración y mercadeo. Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito

6.2 Planeación y Estrategia

6.2.1 Funciones de la Planeación

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas³.

Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio.

Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro⁴.

6.2.2 Importancia

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, entre otros factores. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

6.2.3 Naturaleza

Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como

³Koontz Harold, W. H. (2012). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

⁴Lamb, C., & Hair, J. (2012). *Administracion* .Mexico: Internacional Thompson Editores.

organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes.

Según Stanton, “La planeación es muy importante, es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se pueden realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse y cómo llevarlo cabo”⁵.

6.2.4 Principios

La planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

i. Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible para regir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se carece de un plan preciso, y por lo tanto cualquier negocio no es otra cosa que un juego de azar, una aventura; ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

ii. Flexibilidad

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

⁵Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

iii. **Unidad**

Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general⁶.

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones, así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos.

6.2.5 Formas de Planeación

AMPLITUD	MARCO TEMPORAL	ESPECIFICIDAD	FRECUENCIA DE USO
Estratégica	A largo plazo	Direccional	Uso Único
Operacional	A Corto plazo	Específico	Permanente

Por ejemplo, los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso generalmente son estratégicos, a largo plazo y direccionales.

6.2.6 Planes Estratégicos en comparación con Operacionales

Los planes estratégicos, tienen aplicación en toda la organización y establecen los objetivos generales de la empresa, buscando posicionar a la organización en términos de su entorno. En cuanto a los planes operacionales, son aquellos que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales.

⁶Sallenave, J. (2012). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Norma.

La diferencia entre los dos tipos de planes son los siguientes: marco temporal, ámbito y si incluyen o no una serie de objetivos conocidos de la organización.

Los planes operacionales tienden a cubrir períodos más cortos. Como ejemplo se presentan situaciones en que los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más.

También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas.

Puede decirse también que los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales definen formas de lograr estos objetivos.

6.2.7. Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren menos de un año; en cuanto a los de largo plazo, consideran un marco temporal superior a cinco años. El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, los Gerentes casi siempre utilizan la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga.

6.2.8. Planes específicos comparados con planes direccionales

Por conocimiento, no parece correcto que los planes específicos sean preferibles a los direccionales, o a aquellos que tengan guías vagamente definidas. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendidos.

Para ejemplificar lo anterior, vale la pena decir que cuando se quiere incrementar las ventas de una empresa en un 20%, en un período de doce meses, podrían establecerse procedimientos, asignaciones de presupuestos, programas y

actividades específicas para alcanzar ese objetivo, representando planes específicos.

Una de las desventajas de los planes específicos, es que requieren claridad y un sentido de previsibilidad, que con frecuencia no existe. Cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible, para poder responder a los cambios inesperados, es preferible utilizar planes direccionales, que identifican guías generales.

Dichos planes hacen énfasis, pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. Por ejemplo, en lugar de seguir un plan específico de acortar costos en un 4%, e incrementar los ingresos de 6% en los próximos seis meses, un plan direccional podría tratar de mejorar las utilidades corporativas de un 5% a un 10% en los próximos seis meses.

La flexibilidad inherente en planes direccionales es evidente. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.

6.2.9 Frecuencia de Uso

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez. Un plan de uso único es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

6.2.10 Niveles de diversificación y planeación

Para determinar los Niveles es necesario formular preguntas como las siguientes:

a) ¿Qué puede hacerse mejor que otras empresas si se ingresa a un nuevo mercado?

b) ¿Qué recursos estratégicos se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?

c) ¿Será solo un participante más en el nuevo mercado o se podrá triunfar?

d) ¿Qué puede hacerse al diversificar?

6.2.11 Niveles estratégicos y planeación

Los Niveles Estratégicos tradicionalmente podrían ubicarse al proceso de planeación estratégica en los niveles de la alta gerencia, sin embargo, Sallenave (retomado de Evolvi, 2001), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

6.3. Fases de La Planeación

6.3.1. Estrategia

Conjunto de objetivos, normas prácticas y regulaciones que orientan el esfuerzo comercial, por una parte, en una forma independiente y por otra parte como reacción a las necesidades cambiantes del ambiente y competencia. Por lo tanto, es el arte de dirigir las operaciones comerciales.

Asimismo, es la determinación de: Objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual se pretenden alcanzar los objetivos.

6.3.2. Objetivos

Es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, organización o sector, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Una estrategia desarrolla objetivos amplios de mercadotecnia,

administración, etc. permitiendo tener un alcance mayor y satisfacer las necesidades que se tengan para el cumplimiento de los mismos.

6.3.3. Importancia

Una estrategia genuina siempre es importante cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de las empresas.

6.3.4. Instrumentos

La administración estratégica contiene aspectos que hacen de ella un instrumento útil e importante para alcanzar los grandes objetivos empresariales (supervivencia, crecimiento y rentabilidad) y al mismo tiempo la diferencia de los demás enfoques, entre dichos aspectos se encuentran los siguientes:

- a) Ser consciente de que las empresas se enfrentan a una amenaza común, que es el cambio constante y acelerado del medio ambiente y las necesidades de proveerlo con anticipación, permite a la empresa estar capacitada para influir en su medio en vez de reaccionar ante él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Por consiguiente, la organización, para aprovechar las oportunidades y planes que le brinda el medio ambiente, minimizando de este modo las amenazas externas, aprovechando las fortalezas y venciendo las debilidades.
- b) Mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión clara de la relación desempeño, recompensa.
- c) Establecimiento de nexos, entre la empresa y su medio ambiente, asegurando con esto la formulación de estrategias consistentes con su entorno.

d) Dar una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos, se tiene con ella a evitar el aumento de los egresos innecesarios y aún de las quiebras.

e) Alcanzar una efectiva comunicación y coordinación tanto a nivel interno como externo. Para que la empresa funcione mejor, no se limitará a vivir en el presente y reaccionar ante los cambios, sino que debe anticiparse a ellos con el fin de poderlos afrontar

6.4 Características y hábitos de consumo de los nicaragüenses.

6.4.1 Factores que influyen en los gustos y preferencias en los nicaragüenses.

El presente trabajo está fundamentado en los factores que influyen en los hábitos del consumidor, que nos dará la esencia o pautas para comprender y enfocar los patrones de comportamiento, según el artículo Lectura electrónica Contribuciones a la Economía, elaborados por Ma. De Jesús Ponce Díaz, comenta en el artículo de economía de la paginaeumed.net que los factores que más influyen en las decisiones de compra de los consumidores son: culturales, sociales, personales y psicológicos.,

El economista Robín Izquierdo, también detalla en la página integriaims.com otros factores más amplios, que aportan al estudio información para identificar el comportamiento del consumidor nicaragüense, a continuación se detallan:

- La edad
- La cultura
- EL Nivel socio económico.
- La percepción.
- La actitud.
- Las modas.
- La personalidad.
- La experiencia.

Enfocando el estudio a los consumidores Nicaragüenses la Economista Yohany López el artículo de la prensa, afirma que uno de los factores que influye en los Nicaragüenses en el consumo de la carne bovina es: El precio de los alimentos es lo que más le “quita el sueño” a los nicaragüenses, los que han visto mermada su capacidad de compra, indica encuesta de Funides (Encuesta de Confianza del Consumidor que retoma el primer Informe de Coyuntura Económica 2016 de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social – Funides)

Lo anterior expresado, enfoca que de los diferentes factores que influyen en el comportamiento del consumidor el nivel socio económico (Capacidad de compra) es determinante para la comercialización de la carne bovina en temporadas donde se presenta el alza de precios

6.4.2. Consumo Per cápita carne bovina Nicaragua.

Es determinante analizar como ha venido comportándose el consumo per cápita de los Nicaragüenses en un periodo del 2010 al 2015 para determinar el impacto que ha tenido los factores que influyen en su comportamientos, como el precio.

Según René Blandón, directivo de la Comisión Nacional Ganadera de Nicaragua (Conagan), confirma el reducido consumo de carne de res y señala que eso se debe al bajo poder de compra de los nicaragüenses que no permite que la demanda de este producto crezca.

Estos datos oficiales confirman que a los nicaragüenses cada vez más se les hace imposible comer carne de res, una tendencia en descenso que lleva varios años. En un análisis estadístico de la Ganadería Bovina en Nicaragua presentado en septiembre de 2015 por el BCN, se situó el consumo per cápita de carne de res en 8.87 libras en el 2014, inferior a las 12.8 libras en 2011.

7. Diseño Metodológico

En este acápite se planteará la metodología como el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos adoptados para realizar la investigación. Se presenta el nivel de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de información, población y muestra, técnicas de procesamiento de análisis e interpretación de resultados.

En el presente trabajo se realizara una Investigación exploratoria, donde se obtendrán datos de consumidores y canales de distribución con el fin de tomar decisiones y recomendar estrategias para mejorar los niveles de venta en tiempos de crisis.

Descripción del Universo de estudio:

- Carnicerías.
- Supermercados
- Consumidores
- Mercados.
- Propietario Beefhouse

Descripción de la fuente de información.

Se obtendrán información de datos de consumidores finales, establecimientos donde se comercializa carne bovina, en la zona donde tendrá radio de acción el negocio.

Tipo de Información requerida de la fuente.

Se requerirá información de preferencias, poder adquisitivo, frecuencias de compra, precios disponibles a pagar por una libra de carne (Consumo per cápita)

Instrumentos para recopilación de datos.

- Encuestas.
- Entrevistas.

Procedimientos para la recopilación de datos.

Se contratara encuestadores que mediante visitas programadas entrevistaran a dueños de negocios de carnicerías o venta de carne, para obtener la información deseada.

Una vez recopilada la información mediante los instrumentos, se llevara tabulación de información mediante tablas y gráficos, para analizar el impacto de los diferentes factores que influyen en los gustos y preferencias de los consumidores, como así también el determinante que es el impacto del alza de precio a los consumidores, y establecer la estrategia que en este trabajo pretende aportar a la carnicería Beef House El Novillo.

Para alcanzar el objetivo general planteado para la propuesta de un plan estratégico es necesario que se desarrollen las siguientes fases de investigación:

Fase I: Análisis Macro ambiental, e industrial del sector cárnico, como interno de Beef House El Novillo.

Se coordinarán un cronograma de sesiones de trabajo investigativas para realizar un diagnóstico de la situación externa (el entorno), e interno de la carnicería, por parte de los principales funcionarios que dirigen la entidad, abordando

Fase II: Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno interno y externo.

Para el desarrollo de esta fase se identificarán los factores externos que generan oportunidades y amenazas, así como los internos de la entidad para evaluar las fortalezas y debilidades. Estos cuatro elementos se recopilaran para analizarse posteriormente en la formulación de estrategias.

Fase III: Elaborar una propuesta de plan estratégico para alineamiento de metas y objetivos definidos por la alta gerencia.

Para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico se tomará como base el análisis del DAFO identificado en la fase anterior, de esta misma se definirán los objetivos estratégicos y los indicadores para medir el seguimiento de las metas. Es importante

resaltar que el nuevo plan estratégico contendrá la propuesta de la nueva misión, visión y valores de lo que se quiere lograr.

La técnica de recolección de información, que nos permitan aportar información verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de la propuesta de mejora como objetivo de la investigación, será la sesión de grupo mediante la dinámica e interacción de los socios y también por entrevista para los lineamientos a priorizar.

8. Capítulo I Diagnostico

9. Análisis Macro ambiental:

Para realizar el análisis macro ambiental del sector cárnico industrial de Nicaragua se aplicó el modelo de Austin. Este modelo define cuatro factores ambientales que ayudan a comprender el entorno en el cual se desarrolla una organización. Estos factores son los siguientes: Factores económicos, factores, tecnológicos, factores políticos y factores demográficos. Todos estos factores afectan de manera directa e indirecta el accionar de cualquier empresa que compita en el sector cárnico nicaragüense, por lo que es de suma importancia su estudio.

A continuación se presenta el análisis de cada uno de estos aspectos:

9.1. Factores Económicos:

La economía nicaragüense se caracteriza por estar enfocada en el sector primario y por ser una de las más pequeñas de la región de Centroamérica. Los sectores productivos que más aportan en materia de exportaciones son el café y la carne bovina. Al profundizar sobre el sector cárnico, es evidente que este ha evolucionado de la producción artesanal(Rastros) a la producción industrial, lo que ha incrementado la importancia de este sector para la economía del país. Además, en los últimos años las exportaciones de carne han constituido uno de los rubros más importantes para la economía nicaragüense.

Matanza bovina 2017 se sacrificaron 819.9 miles de cabezas de ganado, 17.9% superior a 2016, con cumplimiento de 95% de la meta (860.0 miles de cabezas).

La producción de carne bovina fue de 324.3 millones de libras, 23.7% superior a los resultados de 2016. (https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2018/PPCC2018-2019.pdf)

“El consumo de carne vacuna en 2017 se calculó en 47.7 millones de libras.”

Las exportaciones de carne y despojos de bovino totalizaron 278.8 millones de libras (20.8% mayor que 2016), con valor de US\$529.3 millones (21.1% mayor que 2016).

2018 el sacrificio fue 764.2 miles de cabezas de ganado (6.8% menor), con una producción de 278.9 millones de libras de carne (14.0% menor).

(https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2018/PPCC2018-2019.pdf)

Se prevén exportaciones de carne y despojos por 239.8 millones de libras (14.0% menor) e ingresos de US\$455.2 millones.

“El consumo de carne vacuna de 48.4 millones de libras de carne de res”

La siguiente tabla muestra un breve resumen de lo antes expuesto del consumo de carne de res en Libras de Nicaragua en el año 2017 y 2018:

Carne Bovina		
Consumo	Millones LB	Per capita
Consumo 2017	47.7	7,7
Consumo 2018	48.4	7,8

Cuadro Consumo Carne Bovina
Informe BCN 2018.

Para analizar Managua se partió de la siguiente información demográfica

Departamento	Población estimada	% de la Población
República	6,167,237	100.00%
Managua	1,480,270	24.0%

Tomando en cuenta el consumo Per cápita del año 2017 y 2018 para la ciudad de Managua queda el consumo de carne de res de la siguiente forma:

	Lbs
Consumo Managua 2017	11.4
Consumo Managua 2018	11.6

Consumo percapita Managua

Informe BCN

Nicaragua exportó un total de 106,170.6 toneladas de carne bovina, representando \$483,614 dólares durante Enero a Diciembre 2018. Versus 2017 exporto 111,324.97 toneladas de carne bovina un -2.8% en relación al 2017, con una diferencia del precio promedio del kilo de -2.6%.(\$4,5 vs \$4,6 en 2017) (ver anexo Centro Tramite de exportaciones, <https://www.cetrex.gob.ni/Portalestadistico/reports/PDF>).

Estados Unidos (42,6 %) se mantuvo como el mayor destino de las exportaciones de Nicaragua, seguido de El Salvador (10,2 %), Costa Rica (5,3 %), Guatemala (4,7 %), México (3,8 %), China (3,2 %), y Honduras (3,2 %), con lo que estos 7 países concentraron el 73 % de las ventas del país en los primeros nueve meses de este año, de acuerdo con la información oficial.

Venezuela, que hasta fines de 2017 se mantuvo como el tercer principal destino de las exportaciones nicaragüenses, no aparece ahora entre los primeros siete.

Nicaragua calculaba, antes de la crisis sociopolítica que atraviesa desde el pasado 18 de abril, captar ingresos por exportaciones por el orden de los 2.707,7 millones de dólares, un 4,7 % más que los 2.586,4 millones de dólares vendidos en 2017, según el Banco Central, sin embargo los ingresos por exportaciones del 2018 fue de 2,616,5 millones de dólares.

El producto interno bruto (PIB) de Nicaragua se contrajo un 4 por ciento para 2018 y un 5,2 por ciento para 2019, según un informe divulgado por la no gubernamental Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (Funides).

Según el Funides, esa contracción económica será causada por la crisis sociopolítica que comenzó en abril pasado con unas protestas por unas fallidas reformas a la Seguridad Social y que, a su juicio, también se han convertido en una crisis de derechos humanos.

Enfoque de la producción: tasas de variación interanual

(millones de córdobas de 2006)

Actividad	2017				2018			
	I	II	III	IV	I	II	III	Acumulado
Producto interno bruto	7.4	4.2	3.2	4.7	2.4	(4.6)	(4.8)	(2.3)
más: Impuestos netos a los productos	4.9	5.2	3.8	5.3	3.1	(7.2)	(15.6)	(6.8)
Agricultura	12.7	5.3	10.2	11.7	(0.6)	1.5	11.0	4.2
Pecuario	29.2	16.7	7.8	0.2	(8.1)	(16.5)	(0.3)	(8.2)
Silvicultura y extracción de madera	3.2	1.4	(2.6)	3.5	(0.7)	(4.1)	(0.2)	(1.5)
Pesca y acuicultura	(18.1)	2.3	14.4	26.8	56.7	25.0	9.7	24.8
Explotación de minas y canteras	1.9	0.7	(21.2)	(18.1)	(2.7)	0.8	10.6	2.6
Industria manufacturera	7.6	4.6	3.6	4.7	2.5	(5.4)	5.5	1.1
Construcción	16.3	(6.0)	(2.1)	5.0	(1.6)	(7.5)	(10.3)	(6.3)
Electricidad	0.8	3.3	2.2	4.8	5.1	3.0	6.8	4.9
Agua	2.7	2.3	0.2	2.5	2.6	3.3	5.1	3.7
Comercio	3.7	3.0	3.4	5.8	3.4	(12.2)	(18.2)	(9.1)
Hoteles y restaurantes	8.6	7.0	4.9	7.2	11.8	(34.1)	(36.9)	(18.3)
Transporte y comunicaciones	0.7	(0.3)	0.8	6.8	6.3	(1.5)	(7.0)	(1.0)
Intermediación financiera y servicios conexos	8.4	6.8	5.7	6.1	5.8	(2.3)	(8.2)	(1.8)
Propiedad de vivienda	2.3	3.1	1.4	3.8	1.0	(1.3)	(2.3)	(0.9)
Administración Pública y Defensa	9.5	7.2	5.1	1.4	1.0	(0.2)	(1.3)	(0.2)
Enseñanza	3.1	4.2	3.5	4.0	3.1	2.6	2.4	2.7
Salud	3.9	2.8	3.2	2.8	2.4	3.4	3.2	3.0
Otros servicios	5.4	3.1	3.9	4.3	1.2	(0.6)	(3.4)	(1.0)

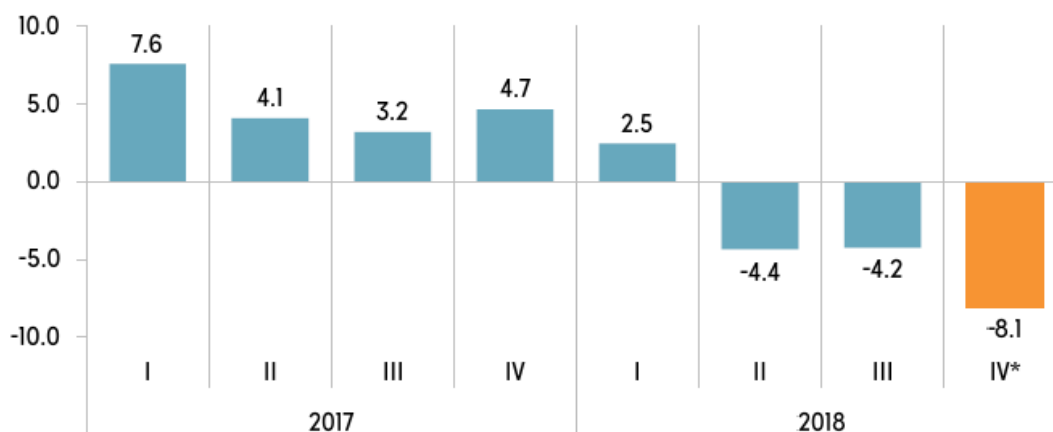
Cifras preliminares

1/ incluye los servicios inmobiliarios y alquileres

Fuente: BCN

PIB real

Variación interanual (porcentaje)



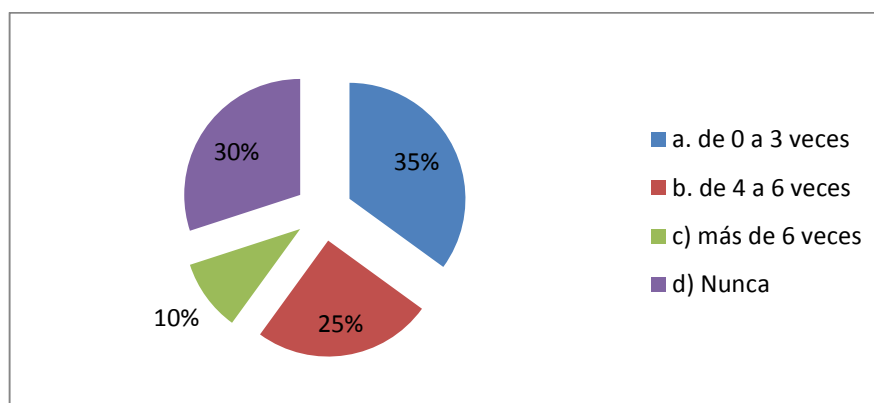
Fuente: BCN y FUNIDES.
*Estimación FUNIDES.



9.2. Factores Culturales:

Los nicaragüenses se caracterizan por tener una dieta compuesta por granos básicos (arroz, frijol, maíz y sorgo) (Ministerio Agropecuario y Forestal, 2017). También es normal que se consuman muchas frituras, diferentes tipos de carnes y comida rápida. Cabe recalcar, que debido a la situación económica, los nicaragüenses muchas veces priorizan otro tipo de alimentos y dejan a la carne bovina como una última opción. En casos de extrema pobreza la carne es considerada un bien de lujo.

Según la encuesta realizada el 35 % de los encuestados consumen de 0 a 3 veces con frecuencia carne de res y un 30 % nunca,



Fuente Elaboración Propia

Sin embargo, la calidad de carne demandada por los nicaragüenses es relativamente baja en comparación a los requerimientos de consumidores extranjeros. Esta situación propicia que la producción industrial cárnica sea destinada principalmente a las exportaciones. Los mercados populares son los lugares que se distribuye la mayor cantidad de carne para consumo local, y estos son proveídos por mataderos municipales no industrializados.

Trasladando el análisis a los países que demandan este tipo de productos, se puede concluir lo siguiente: Los requerimientos de calidad e inocuidad del producto en los países importadores de carne nicaragüense son muy altas. Los mataderos que se desarrollan dentro de dicho sector industrial, tienen que cumplir con altos estándares de calidad e higiene para suplir efectivamente dichos países. Además los países compradores frecuentemente realizan pruebas para medir si los estándares están siendo cumplidos. Inclusive existen guías técnicas que poseen todas las especificaciones que tiene que tener la carne, para que esta pueda ingresar al país.

9.3. Factores Políticos:

La situación política de Nicaragua actualmente e históricamente se ha caracterizado por su volatilidad, 2018 no ha sido la excepción siendo un año donde la situación sociopolítica ha llegado al punto de deteriorar la economía Nicaragüense Sin embargo, referente a aspectos macroeconómicos, es necesario señalar la estabilidad que se ha logrado en los últimos años. Esto en cierta medida ha permitido que las exportaciones del sector cárnico hayan aportado de manera significativa la economía nicaragüense. Lo anterior es una valiosa oportunidad de crecimiento que puede ser aprovechada por las empresas que conforman el sector cárnico industrial del país.

También es necesario señalar que las regulaciones que afectan a la industria cárnica, están relacionadas mayoritariamente a la inocuidad de los productos. Esto bajo el marco de la Norma Técnica de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control. El instituto que se encarga de monitorear a los mataderos industriales es el MAGFOR. Esto lo hace por medio de análisis bacteriológicos y químicos para

determinar la higiene y calidad de la carne. A partir de 2013, el MAGFOR ha prohibido el uso del desparasitantes Ivermectina, debido a que Estados Unidos prohíbe la utilización de ese producto en la carne que importan (El Nuevo Diario, 2013).

Es decir, el marco regulatorio obliga a los mataderos a ofrecer un producto terminado saludable. Las demás regulaciones y leyes son las mismas que afectan a cualquier otra industria exportadora que se desarrolle en Nicaragua.

9.4. Factores Demográficos:

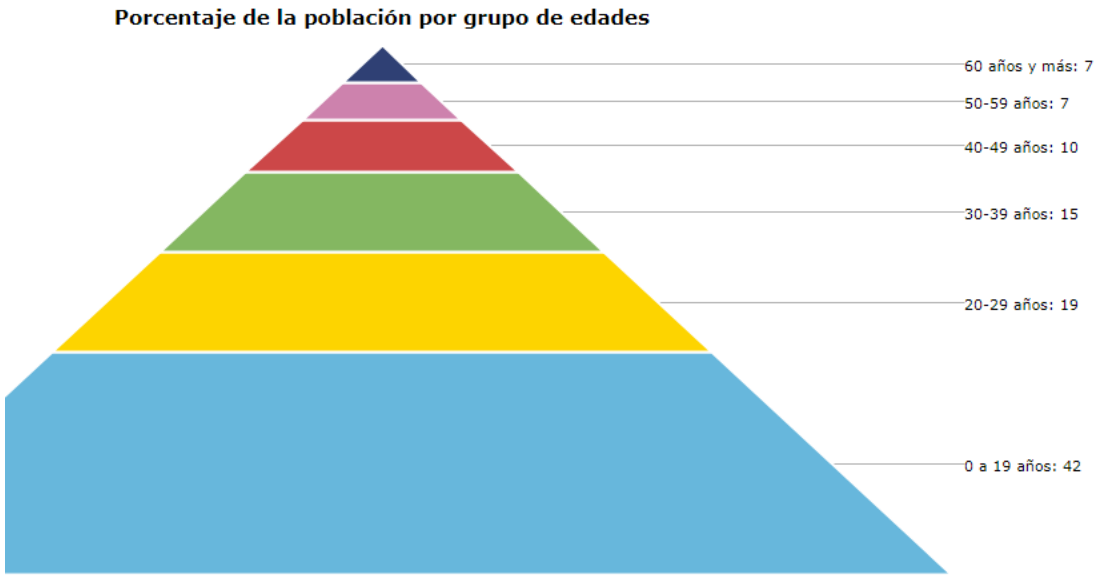
La población total de Nicaragua estimada en el último censo del año 2018 es de 6,167,237 habitantes, de acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (Inide).

Proyecciones poblacionales por departamento		
Departamento	Población estimada	% de la Población
República	6,167,237	100.00%
Managua	1,480,270	24.0%
Matagalpa	547,5	8.9%
RAAN	476,298	7.7%
Jinotega	438,412	7.1%
Chinandega	419,753	6.8%
León	399,879	6.5%
RAAS	380,121	6.2%
Masaya	361,914	5.9%
Nueva Segovia	249,376	4.0%
Estelí	223,356	3.6%
Granada	201,993	3.3%
Chontales	191,127	3.1%
Carazo	186,438	3.0%
Rivas	172,289	2.8%
Boaco	160,711	2.6%
Madriz	158,705	2.6%
Río San Juan	119,095	1.9%

* Fuente: elaboración en base a proyecciones poblacionales
INIDE.Grafico 1

Los nicaragüenses se caracterizan por poseer un bajo nivel de educación y un sistema de salud deficiente. Estos factores sin duda son causantes de los altos índices de pobreza existente en el país, a continuación población según edades.

(<http://www.codeni.org.ni/datos-socio-demograficos/demografia/poblacion-por-sexo-grupos-de-edades-y-edades-simples/>)

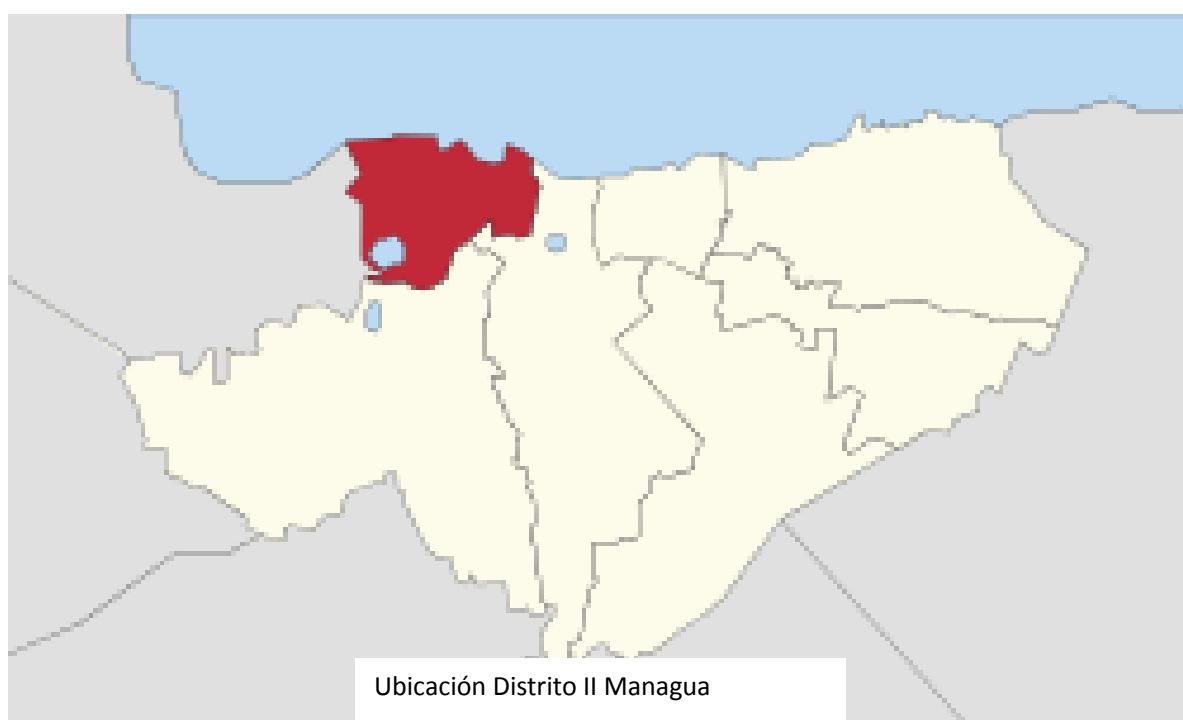



FUENTE: ELABORACIÓN EN A PROYECCIONES POBLACIONALES INIDE.



Departamento de Managua con sus Distritos

Distrito	Barrios	Unidades policiales	<u>Extensión³</u>	Población (201)	<u>densidad km²</u>
<u>Distrito I</u>	30	8	<u>46 km²</u>	215215,61	3,966
<u>Distrito II</u>	47	4	<u>17 km²</u>	188794,65	9,415
<u>Distrito III</u>	54	6	74 ⁴ km ²	221186,81	2,534
<u>Distrito IV</u>	28	5	<u>11 km²</u>	169379,41	13,054
<u>Distrito V</u>	28	8	<u>49 km²</u>	252254,27	4,364
<u>Distrito VI</u>	40	6	<u>42 km²</u>	230961,08	4,662
<u>Distrito VII</u>	20	5	<u>28 km²</u>	202478,16	6,13



El Distrito II se encuentra ubicada en las coordenadas  12°08'59"N 86°18'44"O.

<i>Noroeste:</i> Lago Xolotlán	<i>Norte:</i> Lago Xolotlán	<i>Noreste:</i> Lago Xolotlán
<i>Oeste:</i>  Ciudad Sandino		<i>Este:</i>  Distrito I
<i>Suroeste:</i>  Ciudad Sandino	<i>Sur:</i>  Distrito III	<i>Sureste:</i>  Distrito I ²

Analizando la industria cárnica se puede afirmar que las empresas que conforman el sector demandan personas calificadas para puestos administrativos y gerenciales, sin embargo, para los puestos operativos (que son la mayoría) los requerimientos de educación son mínimos. Esto porque capacitan de manera efectiva a los operarios que ingresan a laborar en sus plantas de producción. Además los procesos productivos de este tipo de industria son rutinarios y no demandan un nivel educativo superior.

Por otro lado, las zonas en las que se ubican los mataderos más importantes del país son en las afueras de municipios tradicionalmente ganaderos. Por ejemplo se podría citar a Juigalpa y Nandaime. En Juigalpa está ubicado el Matadero Central, S.A. y en Nandaime está situado el Matadero Carnes San Martín, quienes son las dos industrias más grandes del sector, Sukarne ubicado en el km 34 carretera vieja Leon

En dichas zonas estas empresas se convierten en pequeños focos de desarrollo ya que ofrecen empleos a muchas personas desempleadas de las comunidades y comarcas aledañas.

Luego de finalizado la aplicación del modelo de Austin, se podría concluir que el sector cárnico nicaragüense presenta condiciones favorables para las empresas que compiten o estén interesadas en ingresar a dicho sector industrial. Esta conclusión tiene como base la estabilidad que ha tenido el sector, a pesar de la volatilidad económica acontecida en el entorno nacional durante los últimos años.

Las afectaciones al sector cárnico industrial de Nicaragua han sido mínimas, ya que los precios internacionales no han sufrido variaciones significativas y además se proyectan incrementos en los precios para los próximos dos años. Cabe señalar que las proyecciones de incrementos en los precios podrían variar, como consecuencia de sucesos que generen inestabilidad económica a nivel internacional, esto representa una amenaza latente para la industria cárnica de Nicaragua.

Por otro lado, se debe señalar que a nivel internacional los países importadores de carne nicaragüense, generalmente tienen déficits internos de producción de carne, lo que hace posible mantener cierta estabilidad en las cantidades demandadas al país.

Del mismo modo, se debe señalar que las condiciones naturales de Nicaragua, han aportado a obtener un superávit de producción de carne, lo que ha propiciado el fortalecimiento de la carne como un producto fundamental dentro de las exportaciones y la economía nicaragüense. Esto a pesar de las afectaciones ocasionadas por eventualidades climáticas, como la sequia existente en la actualidad.

Cabe mencionar, que las afectaciones climáticas que puedan perturbar la producción ganadera del país, siempre constituyen una amenaza para el sector estudiado.

Finalmente, se debe mencionar que las perspectivas a futuro en términos de comercio exterior son favorables, ya que es posible la apertura de Nuevos mercados que puedan demandar cantidades considerables de carne que beneficiaría al sector cárnico nicaragüense dándole mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo, y con un cambio de gobierno donde exista un crecimiento sostenido basado en la confianza.

10. Análisis industrial del sector cárnico nicaragüense:

Dentro de este acápite se realizará una caracterización del sector cárnico industrial nicaragüense. Se identificará el comportamiento de la oferta y la demanda con el fin de obtener información general acerca del funcionamiento del sector objeto de estudio. También se hará una descripción de la estructura de la industria y finalmente se identificarán los resultados arrojados por la industria cárnica nicaragüense. Para lograr lo anteriormente planteado se utilizará el modelo de Mason. Finalmente se realizará un análisis estructural del sector utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

10.1. Caracterización general del sector:

10.1.1. Condiciones básicas de la industria:

Para realizar el análisis de las condiciones básicas de la industria cárnica de Nicaragua, es necesario analizar todos los factores relacionados a la demanda y la oferta dentro del mercado.

Por el lado de la demanda, se puede afirmar que los precios tienen un comportamiento altamente elástico dentro del mercado nacional. Esto porque los consumidores locales reaccionan fuertemente si se dan incrementos en el precio de la carne. Es decir, disminuyen considerablemente su demanda de carne y consumen productos sustitutos como el pollo. Al realizar este mismo análisis en el mercado internacional, se puede concluir que existe baja elasticidad, ya que a incrementos en el precio del producto, la demanda no varía drásticamente.

Esto se da porque los consumidores extranjeros consideran a la carne como un bien de consumo básico. Además muchos de los compradores de los países importadores son empresas dedicadas a la importación y distribución de carne. Desde este último punto de vista, se puede afirmar que en el ámbito internacional existen productos sustitutos, pero no tienen tanta incidencia como en el ámbito local.

En relación a la estacionalidad y ciclicidad, se puede afirmar que la demanda es considerablemente constante y estable durante todo el año. Es decir, no existen ciclos marcados en los cuales se dan variaciones significativas en la demanda. En el mercado internacional, el cual es el más importante dentro de este sector, la demanda se ha caracterizado bastante estable.

Por otro lado, la demanda local es relativamente constante y puede disminuir cuando existen incrementos considerables de precios. Sin embargo, es necesario recalcar que la mayor parte de la producción de la industria cárnica es para exportar a otros países.

Los métodos de compra predominantes en el ámbito local son los tradicionales, es decir, los mataderos venden a distribuidores nacionales que luego se encargan de llevar los productos al cliente en puntos de venta como mercados y supermercados. Cabe recalcar, que la producción destinada al consumo local está conformada mayoritariamente por cortes populares y derivados. En el ámbito internacional la carne es comprada por empresas importadoras que luego se encargan de distribuir los productos en diferentes puntos de venta.

Al trasladar el análisis a la oferta del sector, se puede identificar que en el país existe una excelente dotación de recursos que facilitan la crianza de ganado. La ganadería siempre ha sido un importante rubro económico para Nicaragua, debido a que en ciertas zonas del país existen amplios pastizales que propician la crianza y engorde del ganado, que posteriormente es sacrificado y genera carne de calidad. Sin embargo, se debe señalar que cualquier inestabilidad en las condiciones climáticas del país, podría afectar la oferta de ganado de calidad. En la actualidad, el fenómeno del niño causó una sequía que afectó al sector ganadero nacional, por lo que actualmente asociaciones de ganaderos y el gobierno están tomando medidas para mitigar los efectos de la sequía y evitar mayores afectaciones al sector ganadero del país (FAGANIC, 2014).

A finales de 2012, los ganaderos organizados en la Comisión Nacional Ganadera (CONAGAN) y los mataderos industriales organizados en la Cámara Nicaragüense de Plantas Exportadoras de Carne Bovina (CANICARNE), solicitaron 20 millones de dólares (12 millones solicitados a ganaderos y plantas exportadoras, y 8 millones solicitados al estado) para mejorar la trazabilidad de

los productos cárnicos (El Nuevo Diario, 2012).

Como resultado de los esfuerzo conjuntos entre el gobierno, los ganaderos y los mataderos industriales, se ha logrado posicionar a Nicaragua como uno de los países con mejor trazabilidad bovina en la región centroamericana. Además mayores porcentajes de carne con trazabilidad, pueden mejorar la calidad de la oferta del sector cárnico industria y también mejorar los precios de la carne (El Nuevo Diario, 2013). Dentro de este punto se debe mencionar que la trazabilidad del ganado representa un reto importante para el sector cárnico del país, ya que a pesar de despuntar a nivel centroamericano, aún es necesario elevar significativamente los índices en sector ganadero nacional, a fin de lograr cumplir los requerimientos de nuevos y rentables mercados, como lo es el europeo. Así mismo, se debe señalar la importancia del trabajo conjunto entre el gobierno, las asociaciones de ganaderos y los mataderos industriales para propiciar el desarrollo constante del sector.

10.1.2. Estructura del Mercado:

El número de compañías dedicadas a la producción industrial de carne en el país es bajo. Se pueden mencionar a tres grandes mataderos que son los líderes en exportaciones, el Matadero Central, S.A. (MACESA) ubicado en Juigalpa, el Matadero Carnes San Martín ubicado en Nandaime y el Matadero Sukarne ubicado en el KM 34 carretera vieja León. También existen otras industrias, El Nuevo Carnic y Novaterra, sin embargo, estos dedican una mayor proporción de su producción al consumo local. Es decir, no Compiten tan intensamente con las dos empresas mencionadas anteriormente, lo que podría generar oportunidades de desarrollo para las empresas que posean estrategias destacadas dentro del sector. Por otro lado, considerando el limitado número de competidores, se puede concluir que en la oferta del sector existe un oligopolio.

En cuanto al tamaño de las empresas se puede decir que Matadero San Martín, SUKARNE y MACESA son las industrias de mayor envergadura. Nuevo Carnic tiene también muy buen tamaño y Novaterra es la empresa más pequeña. Esto se soporta analizando la cantidad de reses sacrificadas. Las primeras tres

empresas sacrifican entre 550 y 1,000 reses al día.) En cambio las últimas dos empresas sacrifican entre 300 y 450 reses al día. (FAGANIC 2018)

Referente al número de compradores, se puede concluir que en el ámbito local es amplio, sin embargo, la producción industrial de carne está destinada mayoritariamente al sector internacional. La amplitud de compradores a nivel internaciones es muy alta, y esto ha incidido en el notable crecimiento del valor de las exportaciones de carne nicaragüense. Cabe recalcar, que en las condiciones básicas de la industria se identificó que los compradores locales muestran un comportamiento altamente elástico en relación a los precios, y en cambio los compradores extranjeros muestran un comportamiento significativamente menos elástico en relación a precios. Lo anterior es una causante directa de la orientación de la producción industrial hacia los mercados extranjeros y demuestra como las condiciones básicas influyen directamente en la estructura del mercado. Asimismo, dentro del apartado de condiciones básicas, se señaló que para procesar carne de manera industria es necesario incorporar tecnologías de elevado costo de adquisición, lo que limita directamente el número de competidores dentro del sector.

Por otro lado, a nivel industrial las barreras de entrada al sector cárnico son altas, debido a la gran inversión de capital necesario para abrir una planta eficiente. Por otro lado, la estructura de costos de las empresas que conforman la industria, es muy similar. Por lo tanto, las compañías se enfocan en competir a través de la diferenciación de sus productos. Asimismo, es necesario mencionar que las empresas poseen cierto nivel de integración hacia atrás, ya que manejan el proceso desde la administración de fincas de crianza de ganado hasta el sacrificio de las reses. Finalmente, los productos se encuentran diversificados en cortes especiales para la exportación, cortes populares para consumo nacional y productos derivados para consumo nacional.

10.1.3. Conducta:

En sector industrial de producción cárnica en Nicaragua se caracteriza por estar compuesto por un número pequeño de empresas que compiten a través de la diferenciación de sus productos. Por lo tanto, la estrategia de mercadeo que predomina es la diferenciación de productos. Esto es logrado a través de certificaciones nacionales e internacionales de calidad e inocuidad en la producción. Además actualmente los mataderos industriales en conjunto con el gobierno han creado programa nacional para mejorar los niveles de trazabilidad de la carne (FAGANIC, 2013).

El precio internacional de la carne afecta directamente a las empresas industriales del sector, ya que son su principal mercado meta. Por lo tanto, las estrategias de producción están orientadas al manejo eficiente de costos, para aumentar los índices de rentabilidades generadas por las exportaciones.

Según las encuestas realizadas entre los aspectos más importantes a considerar o relevancia en los encuestados, el precio tiene un peso del 45% seguido de la higiene con 40 %.

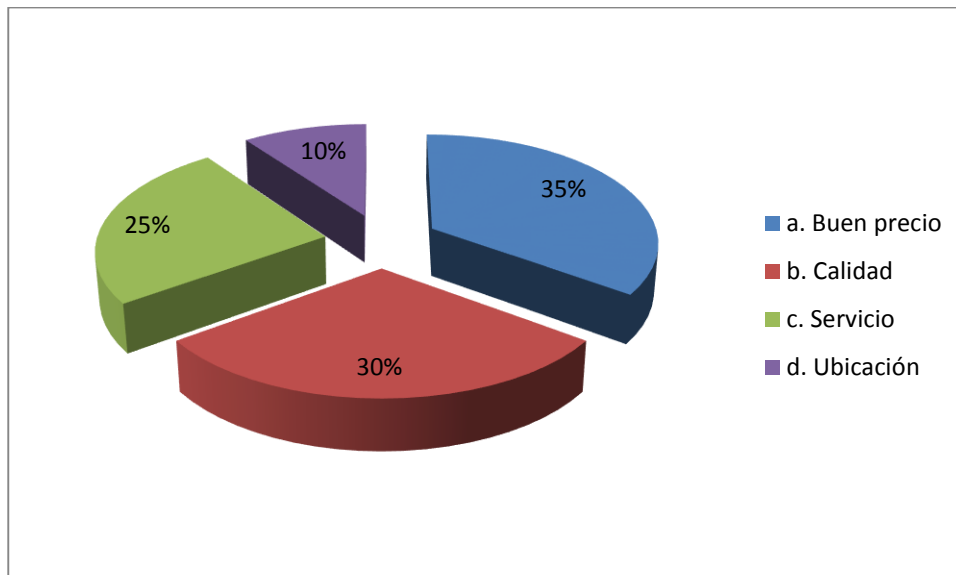


Grafico Elaboración Propia
Aspectos más importantes considera

Las empresas más grandes del sector han llevado a cabo estrategias de integración hacia atrás, a fin de manejar la producción desde la crianza del ganado hasta el sacrificio y destace del mismo. Esto les permite mayor control sobre los costos y los libera de la gran dependencia de los ganaderos que venden bovino en pie.

Las estrategias de inversión llevadas a cabo en el sector, se orientan en la incorporación de equipos y tecnología de punta, para alcanzar altos estándares de calidad e inocuidad en la carne. Esto es de suma importancia, ya que los requerimientos a nivel internacional son altos, y además tienden a ir siendo más rígidos año tras año. En la industria también son importantes las inversiones en mejoramiento de capacidad instalada, sobre todo con las actuales perspectivas de apertura de nuevos mercados. Este tipo de inversiones en planta, son en parte influenciadas por la estructura del mercado, ya que este se encuentra conformado mayoritariamente por compradores internacionales, que podrían demandar mayores cantidades en los próximos años.

Según las encuestas, la higiene representa un 35 % de peso, de lo más importante que buscan en la carne.

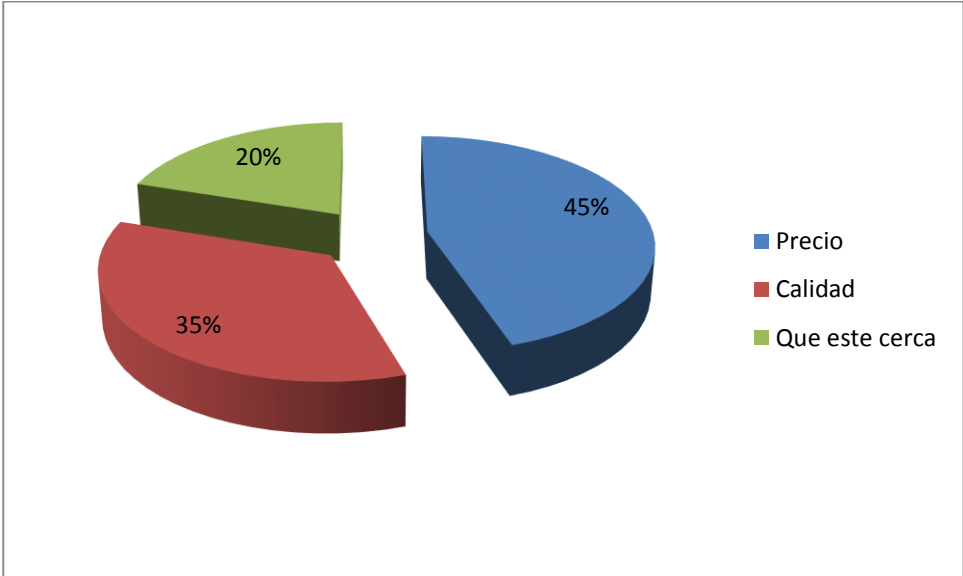


Grafico relevancia al comprar carne

10.1.4. Ejecutoria:

Los resultados del sector cárnico industrial nicaragüense son muy positivos para la economía nacional, ya que aportan considerablemente al rubro exportador del país. En materia de empleo local también representa un foco importante, debido a que las empresas del sector generan empleos directos e indirectos en las zonas en las cuales están ubicadas. Los empleos van desde la gran cantidad de operarios requeridos por la escala de producción hasta otras actividades relacionadas, como el transporte de ganado y la distribución del producto. También inciden indirectamente los empleos generados por los ganaderos, que proveen a los mataderos industriales.

El sector industrial, al estar conformado por un oligopolio y al estar enfocado mayormente en las exportaciones, es altamente rentable. La mayoría de los productos tienen altos índices de calidad, ya que están certificados nacionalmente, y en su mayoría también cuentan con acreditaciones internacionales.

En cuanto a la asignación de recursos y la eficiencia productiva se puede concluir que es alta, debido a avances tecnológicos incorporados a los procesos productivos. En conclusión esta industria es muy atractiva para invertir, sin embargo, el capital necesario para ingresar es considerablemente alto.

Todo lo anterior está influenciado directamente por las condiciones básicas de la industria, su estructura y su conducta, ya que la industria se encuentra orientada a las exportaciones y está conformada por un pequeño número de competidores. Lo anterior hace necesario la incorporación de tecnologías, el mantenimiento de la calidad y la alta rentabilidad del sector.

10.1.5. Grupos estratégicos:

Hasta el momento el análisis realizado ha estado centrado en el sector cárnico nicaragüense de manera general. Sin embargo, dicho análisis puede ser realizado más a fondo considerando las posiciones estratégicas de cada competidor del sector (Porter M. E., 2013). Esto permitirá visualizar de una mejor manera las estrategias competitivas utilizadas dentro del sector cárnico nicaragüense.

Según Porter (2013), para visualizar los grupos estratégicos de un sector, se deben tomar en cuenta las dimensiones de la estrategia competitiva de cada empresa, para proceder a compararlas y agruparlas. Para realizar este análisis en el sector cárnico industrial nicaragüense, se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones:

- 1- Calidad del producto: Nivel de calidad de la carne en términos de inocuidad. También se incluye la calidad de los servicios complementarios brindados a los compradores durante el proceso de compra.
- 2- Cobertura de mercado: El nivel de cobertura en términos de ventas locales vs ventas en el extranjero.

El sector cárnico industrial de Nicaragua está compuesto por cinco competidores: Carnes San Martín, Matadero Central (MACESA), Nuevo Carnic, Sukarne y Novaterra. A como se planteó en el apartado anterior la industria es un oligopolio orientado mayormente a las exportaciones, lo que abona a la alta rentabilidad del sector y al enfoque en la calidad de los productos. Por lo anterior, los competidores mencionados anteriormente, tienen enfoques estratégicos bastante similares en cuanto a la calidad de los productos. Sin embargo, lo que marca la diferenciación estratégica entre las empresas, es la orientación de las ventas, es decir, los niveles de cobertura del mercado local e internacional.

A continuación se ubicaran dichos competidores en un mapa bidimensional que considera las dimensiones planteadas, con el fin de visualizar los grupos estratégicos del sector.

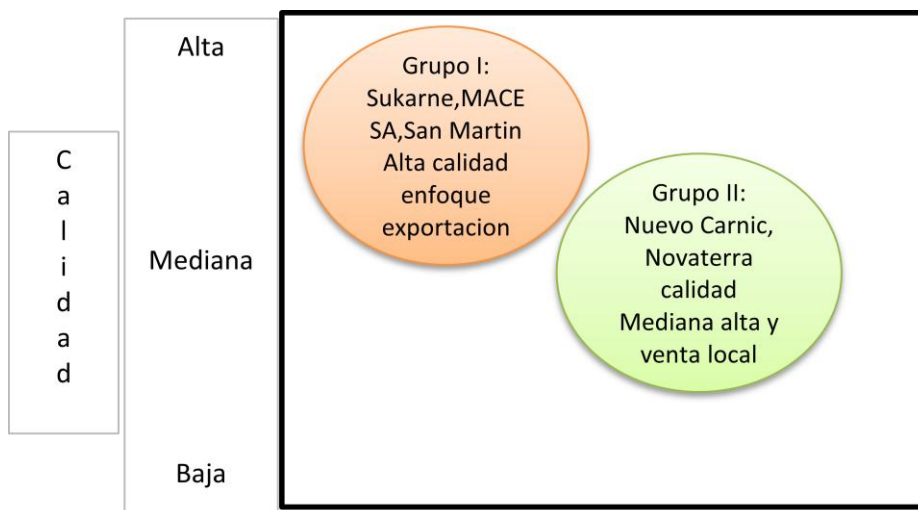


Gráfico Mapa de Grupos Estratégicos del Sector Cárnico Industrial Fuente: Elaboración propia

Como en el gráfico se aprecia existe dos grupos estratégicos en el sector. El primero está compuesto por MACESA, Sukarney Carnes San Martín, ya que estos enfocan la mayoría de sus ventas en el extranjero (90% vs 10%) y además ejecutan estrategias orientadas a mantener una elevada calidad que esta permita diferenciar su producto a nivel internacional. Por otro lado, el segundo grupo está conformado por Nuevo Carnic y Novaterra, ya que estos dos mataderos industriales poseen una cobertura de mercado nivelada (local vs externo) y ofertan productos de calidad media-alta. Cabe recalcar que estos últimos mataderos también utilizan estrategias de diferenciación, pero una parte significativa de sus esfuerzos de Marketing se orienta al segmento de compradores locales.

Al finalizar la caracterización del sector industrial nicaragüense, se puede concluir que la industria está orientada mayoritariamente a la exportación de sus productos. El mercado es un oligopolio, ya que solamente existen 5 mataderos industriales en el país

11. Análisis estructural del sector y de la acción del gobierno

11.1. Amenaza de nuevos ingresos:

La amenaza de nuevos ingresos al sector cárnico nicaragüense depende de las barreras de entrada propias del sector. El capital requerido para establecer una planta industrial con capacidades similares a las existentes, es considerablemente alto. Esto se traduce en una barrera de ingreso alta.

También es importante señalar que las empresas establecidas tienen sus productos muy diferenciados, esto constituye otra barrera para nuevos competidores, ya que las empresas del sector se encuentran bien establecidas y son reconocidas por los clientes internacionales y locales. En otras palabras, es muy difícil que una empresa nueva logre robar participación de mercado a las compañías existentes.

también es importante considerar que las empresas más sólidas del sector (MACESA, SUKARNE y Carnes San Martín), cuentan con economías de escala que les permiten manejar sus costos de una manera más eficiente

Dicha ventaja competitiva es algo que toma tiempo y experiencia, y además requiere de una capacidad instalada alta. Esto constituye otra barrera para nuevos ingresos al sector.

Finalmente se puede concluir que la amenaza de nuevos ingresos en la industria cárnica nicaragüense es baja, debido a las significativas barreras de entrada que caracterizan al sector.

11.2. Rivalidad entre los competidores:

Las estrategias utilizadas por las empresas más grandes del sector para incrementar participación en el mercado, están orientadas a la diferenciación de los productos. MACESA da a conocer la calidad de su carne a través de campañas publicitarias internacionales, ya que la gran mayoría de su producción es para la exportación.

En cuanto a las otras dos empresas más grandes, Carnes San Martín y Nuevo Carnic, también tiene campañas publicitarias en su segmento meta. En el caso de Nuevo Carnic, se puede ver una mayor publicidad local, ya que una considerable parte de su producción está destinada al consumo local.

En el sector no existe una marcada competencia de precios de venta internacional, ya que estos son establecidos por cada matadero tomando como base el comportamiento de la oferta y la demanda de carne en el mercado internacional. En cuanto a los precios locales, estos son fijados en conjunto por las empresas productoras tomando en cuenta principalmente los costos de producción. Durante este proceso, en casos de conflictos, el gobierno se inmersa en las negociaciones, debido a la importancia del rubro cárnico para la economía del país.

Por otro lado, la tendencia visualizada en los últimos años, es que la demanda de carne nicaragüense ha crecido de manera estable en los últimos años y para próximos años se espera una tendencia de crecimiento constante.

Esto representa una oportunidad para las empresas que compiten en el sector, las cuales actualmente tienen la necesidad de incrementar sus capacidades de producción para obtener mayores réditos de las exportaciones y cubrir los futuros niveles de demanda. Los cambios en la oferta y la demanda de carne, obviamente generan cambios en el sector y puede que en el futuro cambie la estructura en la rivalidad de las empresas.

Finalmente, se puede concluir que actualmente la rivalidad entre los competidores es media, ya que está enfocada mayoritariamente en la diferenciación de los productos y en el mejoramiento de la capacidad instalada.

11.3. Presión de los productos sustitutos:

En el ámbito local existen múltiples productos sustitutos para la carne, el más común es el pollo. También se puede identificar a la carne de cerdo.

Cuando el precio interno de la carne se eleva, los consumidores locales disminuyen su demanda de carne y consumen pollo u otros productos. El gobierno ha incidido de manera local a incrementar la presión de productos sustitutos, ya que ha incrementado las importaciones de pollo americano, el cual tiene muy buena calidad y además es ofertado a un muy buen precio.

En el ámbito internacional el escenario es diferente, ya que los países importadores de carne nicaragüense, se caracterizan por no tener capacidad suficiente para cubrir su demanda interna de carne. Por lo tanto, para ellos es de vital importancia importar dicho producto. Se puede citar el ejemplo de Venezuela, uno de los principales importadores de carne nicaragüense, quien en la actualidad tiene un considerable déficit alimentario. En estos países el sustituto de la carne bovina, es el pollo. Sin embargo, la presión ejercida es menor.

Finalmente, en base a lo analizado anteriormente, se puede concluir que la presión de los productos sustitutos en el ámbito local es alta y en el ámbito internacional es baja.

11.4. Poder de Negociación de los compradores:

Los principales compradores de los mataderos industriales en Nicaragua se encuentran en el extranjero. Los compradores locales tienen una mayor trascendencia para los mataderos municipales no industrializados, por lo que el análisis realizado en este segmento no será tan exhaustivo.

Los niveles de demanda y organización de los compradores extranjeros son considerablemente altos. Esto ha obligado a la industria cárnica nicaragüense a mejorar los niveles de trazabilidad e inocuidad de la carne, a través de certificaciones nacionales e internacionales de calidad y buenas prácticas. Si los requerimientos establecidos por los compradores no son cumplidos, el producto no es comprado. Se puede analizar el mercado estadounidense, el cual es el más importante para las exportaciones nicaragüenses. Ellos poseen una ficha con todas las características y especificaciones que tiene que tener la carne que van a importar. Si parte de la carne enviada no cumple exactamente las

especificaciones, es devuelta y esto se traduce en una pérdida para las industrias de país. Estados Unidos ha prohibido importar ganado desparasitado con Ivermectina. El gobierno, a través del MAGFOR, han reaccionado prohibiendo el uso de este producto para no afectar las exportaciones a dicho país, quien actualmente es el principal socio comercial de Nicaragua (El Nuevo Diario, 2013).

Por otro lado, el gobierno ejerce cierta influencia obligando a los mataderos industriales a cumplir con la Norma Técnica HACCP y a tener la documentación en regla para estar en capacidad legal de exportar productos. También ha influido aportando fondos para mejorar la trazabilidad de la carne, es decir, ha incidido en el mejoramiento de la calidad de la producción del sector.

Trasladando el análisis a los compradores locales, se podría decir que este segmento de mercado no posee requerimientos de calidad tan altos y además poseen menor poder adquisitivo que los compradores extranjeros. Por lo anterior, los mataderos industriales del país destinan cortes populares y derivados de la carne para suplir la demanda local. Cabe recalcar, que el sector industrial suple de manera limitada el sector nacional, ya que la mayoría de la carne consumida a nivel interno procede de los mataderos municipales no industrializados del país.

En conclusión, los compradores extranjeros compran la mayor porción de la producción de carne industrial nicaragüense e inciden en la calidad de los productos, por lo que poseen un poder de negociación alto en la industria. En cambio los compradores locales, poseen un poder de negociación bajo, ya que demandan solo una pequeña cantidad de la carne procesada industrialmente en el país.

11.5. Poder de negociación de los proveedores:

Los ganaderos nicaragüenses se encuentran organizados en la Comisión Nacional Ganadera de Nicaragua y actualmente son los principales proveedores del sector industrial cárnico. Esto a pesar de integración hacia atrás que han llevado a cabo las empresas de sector, a través de compras de fincas de crianza y engorde de ganado.

Se puede afirmar que el nivel de organización de los ganaderos les da cierta ventaja de negociación, sin embargo, ésta es en cierto grado contrarrestada por el nivel de organización que tienen los mataderos (CANICARNE). Esto propicia que las medidas que afectan al sector, sean llevadas a cabo luego de procesos de negociación entre productores y compradores. El gobierno ejerce influencia a través de mediaciones durante estos períodos negociación, debido a la importancia local y en materia de exportaciones, que tiene la producción cárnica.

Luego de realizado en análisis anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores en el sector industrial cárnico es medio, ya que se encuentran organizados en gremios para ejercer presión, sin embargo, dicha presión es contrarrestada por el nivel de organización de los mataderos industriales y la intervención del gobierno.

11.6. Acción del gobierno:

El gobierno a través de sus políticas y regulaciones ejerce influencia sobre las cinco fuerzas competitivas. En términos de regulaciones, el gobierno obliga a los mataderos a cumplir con estándares en sus plantas para garantizar la higiene y la inocuidad de la carne.

Por otro lado, el estado en ocasiones participa en procesos de negociación entre ganaderos y mataderos industriales, debido a la importancia de las exportaciones de carne para la economía del país. Asimismo el gobierno, a través de sus entes reguladores, establece una serie de requisitos para los mataderos industriales obtengan la certificación que le permite exportar sus productos.

Luego de finalizado el análisis anterior, se podría concluir que la acción del gobierno en el sector cárnico industrial de Nicaragua es media. Esto porque el gobierno ha funcionado como facilitador para que las industrias se desarrollen e incrementen sus aportaciones económicas al país. También se debe señalar que la influencia del gobierno, se ve limitada ya que la mayoría de la producción industrial de carne va

al exterior, por lo que existen regulaciones y requerimientos que en su conjunto ejercen los países importadores de carne nicaragüense.

Al finalizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se logró identificar que el poder de negociación de los clientes internacionales es alto, debido a que los mataderos están constantemente revisando y mejorando la calidad de sus productos, con el objeto de satisfacer los altos requerimientos de este grupo de clientes. En cambio el poder de negociación de los clientes locales es bajo, debido a que representan la menor parte de compradores del sector.

referente al poder de negociación de los proveedores se pudo concluir que es medio, debido a que las discrepancias en el sector son solucionadas a través de procesos de negociación. Con lo anterior se puede concluir que la rentabilidad del sector está quedando de manera bastante nivelada en los competidores actuales y en los compradores extranjeros de la carne.

Los competidores captan buena rentabilidad porque obtienen ganado de calidad a precios favorables, lo sacrifican y lo procesan industrialmente para vender la mayor cantidad en el extranjero a precios y en volúmenes atractivos. Sin embargo, los compradores internacionales, al exigir altos requerimiento de calidad obligan a los competidores del sector a realizar inversiones en tecnología para optimizar los procesos y mantener la calidad de la carne, absorbiendo de esta manera parte de la rentabilidad de los competidores del sector. Con dichos requerimientos los clientes extranjeros logran obtener carne de calidad en el mercado nacional y a precios justos.

Por otro lado, al analizar el nivel de competencia del sector se determinó que existe una rivalidad media, ya que las estrategias de los mataderos industriales, están enfocadas a la diferenciación de productos. No existe una competencia marcada en precios.

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresos, se pudo determinar que es baja, debido al elevado requerimiento de capital para construir una planta industrial con capacidades similares a las ya existentes. Dentro de este punto también es

necesario señalar, como otra barrera de entrada, el alto nivel de organización de los mataderos establecidos en la industria. Asimismo, se concluyó que la amenaza de productos sustitutos a nivel local es alta, debido a que los nicaragüenses sustituyen la carne por el pollo, si el precio del primer producto aumenta considerablemente. En cambio a nivel internacional se concluyó que los sustitutos presentan una amenaza baja, debido a la baja capacidad de producción local que tienen los países importadores de carne nicaragüense.

Con el análisis anterior se podría concluir que el margen de contribución dentro de la industria a nivel local es medio, ya que existe presión de productos sustitutos. En cambio, enfocándonos en las ventas externas (que conforman la mayoría), se podría concluir que el margen de contribución es alto, ya que la amenaza de nuevos competidores que puedan suplir de manera efectiva los requerimientos de los compradores internacionales es baja. Además la presión de productos sustitutos para la carne en los países importadores es considerablemente menor que en el mercado local.

Finalmente, se identificó que el gobierno ejerce influencia a través de sus políticas orientadas a la inocuidad de los productos. Además participa activamente en los procesos de negociación del sector y en la creación y mantenimiento de relaciones comerciales estables con países importadores de productos nicaragüenses.

12. Análisis Interno de la organización

12.1. Antecedentes de la empresa:

Beef House el Novillo, nace como un proyecto de un grupo de tres amigos, En el año 2017, con el fin de comercializar productos cárnicos de res y cerdo ubicada en la ciudad de Managua, barrio costa rica de los semáforos del Colonial 1 cuadra al sur.

Sin embargo, al no tener un plan estratégico claro, y contar con los controles Necesarios que garantizaran el buen funcionamiento del negocio, teniendo pérdidas de inventarios, y bajo niveles de ventas sumados por la situación socio política que iniciaba en Nicaragua, se tomo la decisión de parar operaciones.

Mediante este estudio de crear un plan Estratégico se pretende fortalecer la competitividad y rentabilidad de la empresa para su posterior apertura.

Cabe señalar, que el negocio no cuenta con una Misión, Visión y valores siendo una gran oportunidad de mejora al momento de re-apertura el negocio por lo que toda empresa, al inicio de sus funciones, debe contar con pautas que le sirvan de guía al emprendedor para poder alcanzar los objetivos planteados.

Una PYME que no cuente con una misión clara, una visión estratega y unos valores bien definidos, no podrá alcanzar el éxito esperado.

Organigrama:

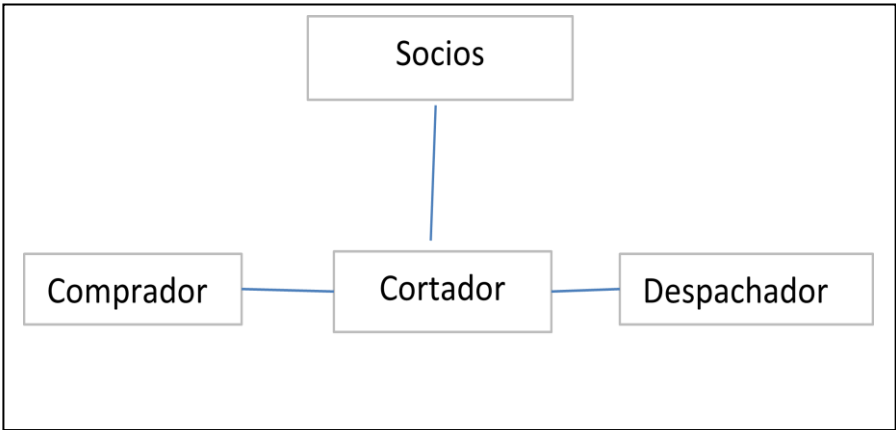


Gráfico Organigrama de la Carnicería

Fuente: Beff House

12.2. Desempeño operativo durante el 2017

A continuación se presentarán de manera concisa los principales indicadores del desempeño de la empresa durante el periodo de operación, si bien es cierto fue corto, 2017 a Abril 2018. El análisis será focalizado en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

12.2.1. Marketing

La carnicería enfocaba su atención al detalle, captando clientes de alrededor de su establecimiento como de vehículos, que podían observar los diferentes cortes exhibiéndose desde la urna, están compuestas por: Cortes selectos, Cortes Básicos y Vísceras.

Los compradores locales han sido en su mayoría clientes amas de casa, que Compran para el uso diario de su consumo, y/o para eventos especiales para Realizar asados.

Por lo anterior, la estrategia de publicidad a nivel interno se caracterizo por una buena atención, amabilidad y productos de buena calidad cumpliendo con higiene y seguridad del establecimiento.

Lo anterior ha propicio que la carnicería mantuviera ventas muy estables en la zona durante el período analizado(2017 a Abril 2018) . Sin embargo ante la situación que se presento en abril, y la falta de transito libre, transporte, la dificultad de los trabajadores de llegar a laborar afecto la imagen del negocio por no operar con normalidad y su débil situación financiera.

La distribución de productos no era necesaria ya que la compra era directa.

12.2.2. Operaciones

El local de la carnicería se encontraba en la zona del distrito IV de Managua, en El barrio costa rica, sobre la calle principal que lleva a bello horizonte, del semáforo Del colonial 1 c abajo.

De acuerdo al inventario existente y al mínimo y máximo de existencia predeterminado se realizaban los pedidos que eran entregados por el proveedor en las 24 hs. Sigüientes. La recepción era recibida por el carnicero que estaba encargado de supervisar la calidad del producto y su almacenaje en los diferentes equipos fríos según carnes y cortes.

Una vez recibida y almacenada la mercadería, los cortes empacados al vacío eran exhibidos y los cortes de mayor manipulación como son las postas, vísceras, huesos y otros, eran despachados según los requerimientos de los clientes.

Para garantizar la transparencia la balanza, se ubica de tal manera que los clientes puedan observar el peso por lo que están pagando.

El almacenamiento era supervisado de tal forma que cumpliera con las normativas de higiene y seguridad de cada producto. Siempre evitando las contaminaciones cruzadas y posibles plagas

Lo anterior denota la importancia que se ha otorgado siempre a la gestión de la calidad e higiene en la operación de la carnicería.

12.2.3. Inversiones

Las inversiones realizadas a continuación se detallan;

Equipos	Valor
Mantenedora I	\$650,00
Freezer	\$820,00
Urna fría para exhibir	\$1.500,00
Utensilios	\$350,00
Computadora	\$420,00
Mesas acero Inoxidable	\$550,00
Total	\$4.290,00

Cuadro Inversión Beef House

Elaboración Propia

12.2.4. Recursos Humanos

La empresa, se caracterizó por la búsqueda de personal con experiencia en el ramo de la industria de carne, que conociera los tipos de cortes, temas de mermas, temperaturas, higiene, es decir con conocimientos que vinieran a aportar a un negocio que estaba naciendo, ya que en el arranque no se pretendía enseñar tanto lo técnico, sino liderar y motivar al equipo que conformaba el Negocio.

Por otro lado, la forma de Beef House para reclutar al personal fue su sistema de reclutamiento y selección de personal, realizado por los propietarios este sistema es bastante convencional y se encuentra diferenciado en base a los niveles de responsabilidad del personal.

Sin embargo, Beef House no contábamos con un plan de capacitación, para los colaboradores, algo que sin duda es esencial para mejorar la productividad del personal, en las funciones que realiza, crear un sentido de pertenencia con el negocio, algo que se

propondrá en el plan de reapertura, que garantice la solidez del recurso humano, y no se genere rotación. la capacitación, se pretenderá se hagan enfocadas en el tema trabajo en equipo servicio al cliente.

12.2.5. Finanzas

En el año 2018 la falta de controles condujo a grandes pérdidas de inventario, debilitando a la empresa financieramente. Los socios inyectaban capital para continuar comprando y generar continuidad pero aun sin control de inventario. La empresa genero un punto de quiebre, que no pudo ser sostenido. Las ventas cayeron y el personal perdió la confianza en la empresa generándose una ruptura. Los socios decidieron un cierre temporal para evaluar un plan con el que pudieran retomar la actividad a corto plazo. Esta vez con mayor conocimiento y eficiencia.

Pero el punto de quiebre, fue eminente ante la caída de las ventas, y la falta de confianza del personal, se tomo la decisión del cierre temporal del negocio, mientras se evalúa un plan para poder retomar, y poder en actividad el negocio.

En los primeros meses de apertura el negocio iba mostrando señales de buenos ingresos al considerar que superaba el punto de equilibrio las ventas durante su arranque, pero desafortunadamente, no continuó con ese comportamiento.

12.3. Situación Actual

Para diagnosticar la situación interna actual de Beef House; se utilizó la herramienta de Cadena de Valor de Michael Porter. La cadena de valor consiste en identificar de manera precisa el conjunto de actividades que utiliza una empresa para diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto Por lo tanto, la cadena de valor de Beef House y la forma en que a continuación se presenta en análisis de cada una de las actividades primarias y de soporte según el modelo de cadena de valor, no obstante en Beef House no se fabrica ningún producto.



Gráfico Cadena de valor Porter Fuente: www.crecenegocios.com

12.3.1. Logística Interna

La carnicería otorga mucha importancia a la logística de entrada de sus insumos, ya que la calidad de los mismos garantiza que los cortes selectos, básicos y sub productos, cumplan con los elevados requerimientos de calidad de sus clientes.

El producto viene del mataderos, (Sukarne), al punto de venta de Beef House, donde se recibe, según las indicaciones de cajas (Peso, frio, y descripción), para luego almacenar en freezer. A continuación una imagen ilustrativa

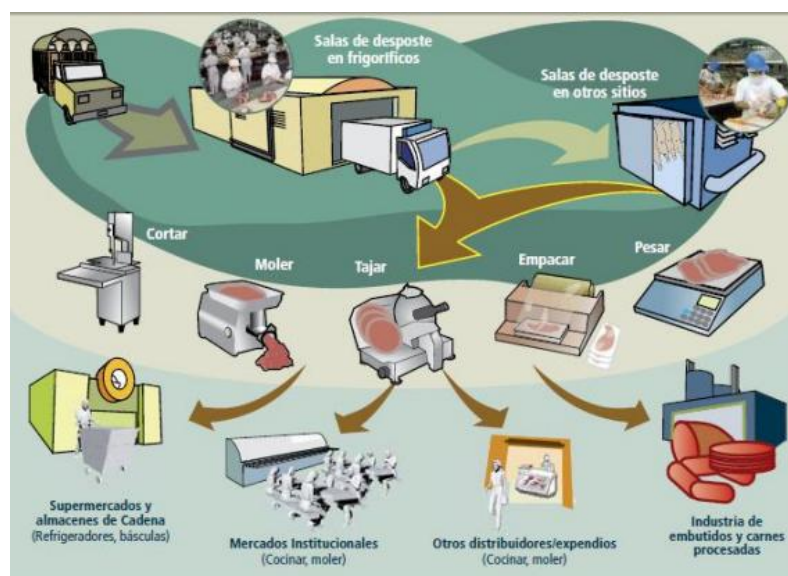


Gráfico Logística Carne Matadero a consumidor final.

12.3.2. Marketing y Ventas

Los productos ofertados por Beefhouse son valorados muy bien debido a que se han caracterizado por cumplir con las expectativas de inocuidad y calidad de los clientes. Según las encuestas realizadas el 90 % catalogaba los productos ofrecidos en la categoría de bueno en un rango de bueno, regular malo

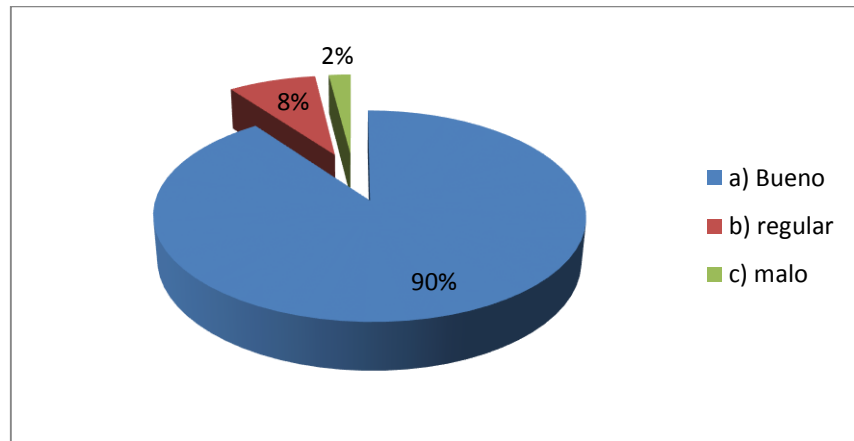


Gráfico Calidad Productos ofrecidos

Lo anterior representa una fortaleza que genera ventaja competitiva y coloca a Beefhouse en una posición privilegiada respecto a la competencia.

12.3.3. Servicios y Producto.

Beefhouse se ha caracteriza por ofrecer un servicio de venta al detalle, con productos que se diferencia empacados al vacío desde 1 kg, y cortes al menudeo desde 1 lb en los diferentes tipos de cortes que se comercializa a continuación se presentan los diferentes cortes que se comercializan con una atención al cliente de elevada calidad, lo que propiciaría la creación de relaciones duraderas con los compradores.

No obstante según las encuestas realizadas el 93 % de los encuestados ubican la calidad de los cortes ofrecidos por la carnicería como buenos.

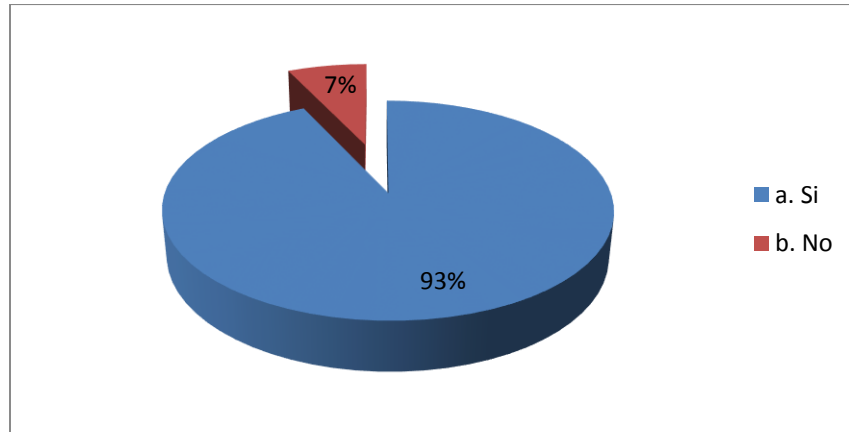


Grafico Nivel servicio Beef House



Descripción	Despacho	UxE
Pierna	lb	30 kg
Corona	Lb	30 kg
Pecho	LB	30 kg
Yugo	Lb	30 kg
Costilla	1 lb	15 kg
Al Vacio		
New York	1 kg	12 kg
Milanesa	1 kg	12 kg
Puyaso	3kg	8 kg
Vísceras		
Hueso	1 lb	40 lbs
Hígado	1 lb	15 kg
Corazón	1 lb	15 kg
Molida	1 lb	15 kg
Cerdo		
Posta	1 lb	30 kg
Lomo	1 lb	30 kg
Costilla	1 lb	30 kg

Finalmente, se debe señalar que no existen lineamientos por escrito y políticas de atención al cliente, que tienen como fin satisfacer siempre las necesidades de los mismos siendo una oportunidad de mejora latente.

Otro aspecto de relevancia que abona al servicio y que los clientes lo toman con gran importancia es la higiene que las instalaciones presentan siendo el 95 % de aceptación con normas de higiene.

Sin embargo, la experiencia de los colaboradores que prestan este servicio abona de sobremanera a la experiencia de compra a los clientes al momento de realizar sus compras de los cortes ofrecidos por Beef House.

12.3.4. Aproveccionamiento:

Beefhouse se caracteriza en realizar relaciones de adquisición de carne, provenientes de Sukarne su principal proveedor, donde se tiene la opción de adquirir producto En las tiendas de la empresa, o por entrega día de por medio hasta las instalaciones De la carnicería.

El carnicero, se encarga verificar los pesos de las cajas al ingresar al establecimiento velando por su cumplimiento, según factura vs físico.

Existe una relación con el personal del área de televentas de Sukarne, que abastece del producto a Beefhouse, y un seguimiento de las necesidades como clientes.

12.3.5. Recursos Humanos

Beefhouse es una empresa comercializadora que pequeño tamaño, actualmente cuenta con 3 trabajadores en total, cada uno con experiencia demostrable en el ramo de la industria cárnica,

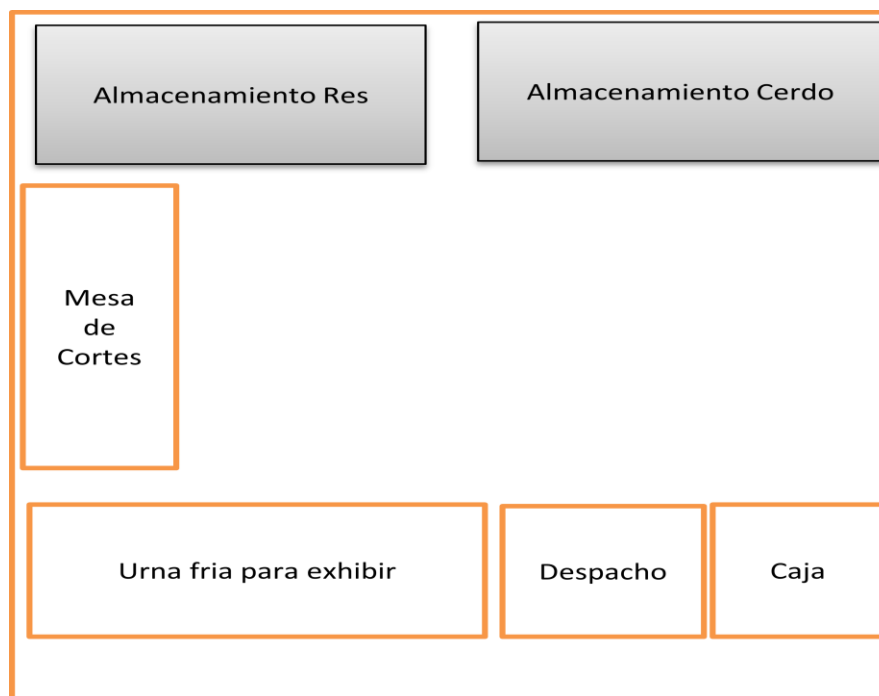
Además el salario se encuentra por arriba del salario mínimo establecido por el ministerio de trabajo, gozando de todos los beneficios de ley como son Vacaciones 15 días por 6 meses, decimo tercer salario o aguinaldo, 6 días de labores mas el séptimo descansado, en caso de realizar horas extras previamente autorizadas e proceden a pagar según ley.

En cuanto a la evaluación de personal no se cuenta con un sistema de evaluación que incentive el crecimiento o sentido de pertenencia con el negocio.

En la actualidad la empresa esta consiente de dicha debilidad, por lo que Se propone proponer sistema de evaluación.

12.3.6. Infraestructura

Para la operación se muestra el diseño interno que se requiere y como opero en su momento la carnicería.



Layout Interno Beef House

En las encuestas realizadas, el 60 % de los clientes encuestados, muestra una satisfacción con las instalaciones de la carnicería,

12.3.7. Perspectiva

La visión general de los socios de Beefhouse, plantea un crecimiento constante de la empresa y en el mediano plazo la posible apertura de nuevos puntos de ventas en el departamento de Managua cerca de nichos de mercados como residenciales, con conglomerados grandes de casas para abastecerlos de proteínas. Se está claro y consientes que para alcanzar esa objetivo a mediano plazo, es necesario realizar inversiones significativas orientadas a incrementar la capacidad de venta de el primer punto de venta, el número de colaboradores. Este último aspecto, es muy valioso para los propietarios y clientes Sin embargo, ante la situación que vive Nicaragua, socio política, el desempleo, cierre de compañías, y la migración de muchos Nicaragüenses, se prevee que exista una disminución de consumidores, sin embargo el enfoque, es de un formato de carnicería que se adecue a las necesidades de la población con un servicio de excelencia, que incluya vender cortes económicos, para potenciar la demanda de zonas con capacidad adquisitiva baja, media donde son los mayores consumidores impulsivos.

13. Conclusiones del Análisis Externo e Interno

Luego de finalizado el análisis externo del sector cárnico industrial de Nicaragua y el análisis interno de la carnicería Beef House, se logró identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades internas de Beefhouse. En el ámbito externo se logró identificar a las siguientes oportunidades y amenazas del sector cárnico nicaragüense que inciden por ser los proveedores de Beefhouse:

Oportunidades:

- 1- La producción industrial cárnica está destinada mayoritariamente a la venta en el exterior, solo un pequeño porcentaje de la producción nacional se destina para el consumo local. Esto representa una oportunidad para las empresas establecidas, para llegar y alcanzar al cliente final o detallista, donde no cuenta con opciones de carnicerías, cerca de sus hogares, que cuenten con higiene y donde no tengan que hacer grandes filas en supermercados por adquirir su proteína de consumo diario.
- 2- El sector se encuentra dominado por un oligopolio, ya que solamente existen 5 mataderos industriales en el país. Estos son Matadero Central, S.A. (MACESA), Carnes San Martín, El Nuevo Carnic, Sukarne y Novaterra. Esto se podría considerar una oportunidad para el sector, ya que la intensidad competitiva del mismo se caracteriza por ser baja. Esto permitiría a Beefhouse que utilicen un mejor enfoque estratégico, Aprovechando tener una mejor distribución dirigida al canal detalle.
- 3- Nicaragua ha logrado mantener estabilidad en sus indicadores macro económicos en los últimos años. Esto ha sido causado por la estabilidad del sectores económicos claves (como el cárnico), a pesar de las distorsiones económicas causadas en el 2018 (Ver exportaciones 2018), por la situación socio política del país. Además para próximos años se esperan condiciones más favorables a nivel tomando en cuenta un cambio de gobierno de una manera pacífica catapultando la economía de la nación, el sector cárnico industrial del país.
- 4- El sector ganadero en conjunto con los mataderos industriales del sector, están llevando constantemente campañas que han propiciado un desarrollo constante del sector en términos calidad del ganado, inocuidad y trazabilidad de

la carne. Sukarne, posee el modelo de negocio de ganado de engorda, en el que el ganado es alimentado y cuidado en corrales propios de la empresa, esto logra obtener una carne de mayor calidad respecto a suavidad y sabor. El desarrollo del sector ganadero constituye una oportunidad para los competidores actuales, ya que estos obtienen carne de alta calidad beneficiando a los mercados tanto internacionales como el mercado nacional,

- 5- El sector cárnico industrial de Nicaragua es una de los rubros económicos más importantes del país, por lo que el gobierno monitorea constantemente a los competidores y además apoya activamente cualquier iniciativa que propicie un mayor desarrollo del sector. El apoyo gubernamental es una oportunidad para los mataderos industriales, ya que puede ser aprovechado para realizar mejorar en la trazabilidad e inocuidad ó para realizar mejoras en la calidad de la crianza y alimentación del ganado.
- 6- Los mataderos industriales del sector poseen alianzas sólidas con múltiples organizaciones y gremios de ganaderos, a fin de mejorar las condiciones de intercambio entre ambas partes y mantener a calidad del ganado. Dicha alianzas representan una importante oportunidad para que los competidores del sector garanticen y mejoren siempre la calidad de la carne ofertada a nivel Nacional, y Beefhouse como un intermediario al detalle ofrezca carne de alta calidad en relación a su textura y sabor.
- 7- Como se planteó al inicio de las conclusiones del análisis externo, la producción industrial cárnica está orientada mayoritariamente a las exportaciones, sin embargo, existe una oportunidad latente de penetración del mercado local para cualquiera de los competidores actuales del sector, sobre todo para carnicerías donde se ofrezcan cortes al menudeo

Amenazas

- 1) Nicaragua es un país que posee ventajas comparativas es sobre otros países debido a la excelente dotación de recursos naturales para la producción de ganado de calidad. Sin embargo, una amenaza latente para el sector cárnico, está constituida por posibles sequias que puedan afectar la producción ganadera del país, y afectar el suministro de carne a Beef house o encareciendo la carne durante este periodo
- 2) A pesar de las alianzas entre ganaderos, gobierno y mataderos industriales, siempre existe una amenaza de parte del sector ganadero por ejercer presión para incrementar los precios de venta del ganado en pie. Esta amenaza latente podría incrementar los costos de operación Beef house y por lo tanto disminuir sus índices de rentabilidad.
- 3) A nivel internacional el precio internacional del petróleo muestra tendencia a la baja y se espera que se mantenga estable o incremente un poco en los próximos años. Lo anterior incrementaría el costo de la energía eléctrica y los commodities a nivel nacional. Esto representa una amenaza externa significativa, ya que la energía eléctrica de cualquier industria, representa una porción importante de los costos operativos totales, por lo que un incremento afectaría la rentabilidad del sector cárnico industrial.

Fortalezas

- 1- El personal que inicio Beef House poseía una amplia experiencia en la industria cárnica. Tanto en servicio como en producción. Generando una gran fortaleza en las operaciones diarias.

- 2- Ya que los productos de res son almacenados en un equipo frio separado de los productos porcinos y sus derivados, con sus correspondientes temperaturas.
- 3- El servicio brindado por el personal, desde la perspectiva de amabilidad, e higiene y limpieza sin malos olores, se destaca mucho en relación a otras carnicerías artesanales conocidas en Managua, o en mercados tradicionales. Donde el mal olor y presencia de moscas es evidente.

Debilidades

- 1) Ante un posible crecimiento de la empresa no hay estructura capaz de sostenerlo. Ni de ampliar la oferta de productos con otras proteínas como pollo o embutidos
- 2) El factor humano, es el esencial para el éxito de cualquier compañía, y no existe un plan de capacitación, definido en temas, y fechas a ejecutar, que garanticen la capacitación al recurso humano.
- 3) La falta de controles internos, como inventarios que son la sangre del negocio, como también los registros de ventas y control de efectivo, representa una gran debilidad para Beefhouse al momento de operar, y no poder brindar información a sus propietarios.
- 4) La carencia de un manual de políticas referente al servicio al cliente, donde pueda servir de guía al personal ante cualquier eventualidad de una falla en el nivel de servicio, que permita dar los lineamientos de cómo resolver el conflicto es una debilidad latente en el negocio.
- 5) La falta de evaluación del desempeño del personal, representa una debilidad para el negocio, al no poder demostrar al personal sus oportunidades de mejora o crecimiento.

14. Capítulo II Propuesta

15. Plan Estratégico

15.1. Declaración de la VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

A continuación se presenta la propuesta de misión, visión y valores para la compañía.

Visión

Hacer de nuestra empresa un referente por excelencia, a la hora de elegir productos cárnicos, que aporten, tanto a la salud, como a la nutrición del consumidor, siendo parte importante de la dieta del pueblo de la zona distrito II.

Misión

Comercializar y distribuir a mayoristas o minoristas, carne de res y cerdo y sus derivados de primera calidad a través de un equipo altamente calificado, para satisfacer las necesidades nutricionales de las familias nicaragüenses.

Valores

- Responsabilidad: Es asumir y cumplir el compromiso individual, así como responder por nuestros actos y consecuencias
- Integridad: Es la congruencia de nuestros actos y palabras con nuestros valores.
- Respeto: Es la consideración que prestamos a los derechos de los demás y al sistema legal que apoya dichos derechos.

15.2. Planteamiento Estratégico Beef House.

	Fortaleza	Debilidades
<p>MATRIZ FODA DE CONFRONTACION</p>	<p>1. Servicio al cliente(Cortesía y productos higiénicos) 2. inexistencia de contaminación cruzada en el almacenamiento 3. Recurso Humano con gran experiencia en la industria.</p>	<p>1. Falta de capacidad instalada 2. Recurso Humano Sin Capacitación 3. Falta de Control Interno 4. No existe Manual de políticas de servicio al cliente 5. Inexistencia plan de evaluación al personal</p>
Oportunidades	FO	DO
<p>1. Mercado en crecimiento.(Canal detalle) 2. Estabilidad económica 3. Carne de calidad</p>	<p>F1,F3,01,03, ESTRATEGIA DESARROLLO MERCADO LOCAL/PENETRACION DE MERCADO.</p>	<p>D1,O1 ESTRATEGIA INVERTIR EN DESARROLLAR CAPACIDAD INSTALADA ACORDE A CRECIMIENTO PROYECTADO.</p>
Amenazas	FA	DA
<p>1. Afectaciones climáticas(Sequias) 2. Alza de precio del ganado en pie 3. Incremento costo de la energía Eléctrica</p>	<p>F3,A3 Plan de austeridad</p>	<p>D5,D3,A2,A3. ESTRATEGIA DE EFICIENCIA DE CONTROL DE COSTOS</p>

Tabla Matriz Dafo de Confrontación Elaboración Propia

15.3. Análisis del Planteamiento Estratégico Beef House

La matriz de confrontación prácticamente recoge en 4 cuadrantes las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas identificadas en las conclusiones del análisis externo e interno. Al confrontar los cuadrantes se pueden deducir estrategias que permitan a la organización aprovechar sus fortalezas y oportunidades y mitigar sus debilidades y amenazas. En este caso la estrategia seleccionada es la de desarrollo de mercado Local, ya que a considerar las condiciones internas y externas de la organización, dicha estrategia podría ser la más viable en el largo plazo para Beef House,

Para tomar esta estrategia se tomo en cuenta las fortalezas de recurso humano con grandes experiencias, el servicio al cliente, y las oportunidades de carne de calidad, y el mercado en crecimiento.

15.4. Objetivos Estratégicos.

Visión	Objetivo Estratégico	Descripción Objetivo Estratégico
Hacer de nuestra empresa un referente por excelencia, a la hora de elegir productos cárnicos, que aporten, tanto a la salud, como a la nutrición del consumidor, siendo parte importante de la dieta del pueblo de la zona distrito II.	Comercializar 1 ton mensual	Lograr venta de 1 tonelada Mensual con el objetivo de generar utilidades.

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción De la Estrategia
Comercializar 1 ton mensual	Desarrollo Mercado Local	Reapertura del local en la zona distrito II Managua y penetrar el Mercado del distrito II

L Oportunidades), donde se maximizan las fortalezas y oportunidades, el cual la estrategia a seguir es el desarrollo del Mercado Local, donde la carnicería se encontrara operando. S

15.5. Matriz De evaluación Factor Externo EFE.

Matriz De Evaluación Del Factor Externo (EFE)

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Mercado en crecimiento.(Canal detalle)	0,25	4	1,4
2. Estabilidad económica por cambio de gobierno.	0,1	3	0,75
3. Carne de calidad	0,35	3	0,3
Amenazas			
1. Afectaciones climáticas(Sequias)	0,1	2	0,2
2. Alza de precio del ganado en pie	0,1	2	0,2
3. Incremento costo de la energíaEléctrica	0,1	3	0,3
	1		3,15

Matriz EFE / Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz recoge los aspectos más relevantes del entorno para Beef House, es decir, las oportunidades y amenazas que pueden afectar la operación y el desempeño de la empresa dentro del sector cárnico industrial nicaragüense.

A todos los aspectos listados se les asigno un valor en base a su relevancia, y luego se procedió a clasificar como la empresa afronta cada aspecto. La puntuación más alta es 4 y la puntuación más baja corresponde a 1. Como se observa en valor ponderado de la matriz EFE es de 3.15, lo que significa que la industria cárnica nacional es un sector atractivo y con buenas perspectivas de crecimiento.

Del análisis anterior se pueden inferir algunas estrategias genéricas en busca de aprovechar al máximo las oportunidad y minimizar el efecto de las amenazas identificadas. Algunas estrategias podrían ser el desarrollo de nuevos mercados, la penetración de mercados existentes

15.6. Matriz De Evaluación Factor Interno EFI.

Matriz Evaluación Del Factor Interno EFI

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortaleza			
1. Servicio al cliente(Cortesía y productos higiénicos)	0,2	4	0,8
2. inexistencia de contaminación cruzada en el almacenamiento	0,15	4	0,6
3. Recurso Humano con gran experiencia en la industria.	0,25	4	1
Debilidades			
1. Falta de capacidad instalada	0,08	3	0,24
2. Recurso Humano Sin Plan Capacitación	0,08	2	0,16
3. Falta de Control Interno	0,16	1	0,16
4. No existe Manual de políticas de servicio al cliente	0,03	1	0,03
5. Inexistencia plan de evaluación al personal	0,05	2	0,1
	0,1		3,09

Matriz EFI Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz recoge las fortalezas y debilidades internas de Beef House, a fin de evaluar cada factor y determinar si la empresa es sólida o débil internamente. Al igual que la matriz EFE, cada aspecto es valorado en base a su importancia, para luego proceder a clasificar como la empresa está actualmente potenciado sus fortalezas y mitigando sus debilidades. Como resultado se obtuvo un valor ponderado de 3.09, lo que significa que la empresa actualmente posee solidez interna, ya que ha logrado realizar muchos de sus procesos de una mejor forma que la competencia (3.00-4.00 solidez interna).

En base al análisis anterior se refuerza la viabilidad de realizar estrategias intensivas como el desarrollo de mercados y penetración de mercados.

15.7. Matriz de Factores Internos Vs Externos

Matriz del Factores Internos Vs Factores Externos				
Total de la Matriz EFI				
		Solido 3.0-4.0	Promedio 2.00-2.99	Débil 1.0-1.99
Total de la Matriz	Alto 3.0.4.0	I	II	III
	Medio 2.00-2.00	IV	V	VI
EFE	Bajo 1.0,1.99	VII	VIII	IX

Matriz IE

Fuente: Elaboración Propia

El cruce de los valores de la matriz EFE y EFI coloca a Beef House dentro del I cuadrante de la matriz. Según este modelo, es recomendable que la empresa siga estrategias que le ayuden a crecer y construir. Para lograr esto se pueden seguir las siguientes estrategias genéricas: Estrategias intensivas(Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos)

18. Punto de Equilibrio Contable.

A Continuación, se procede a realizar el cálculo del punto de equilibrio contable, antes de menciona que el punto de equilibrio contable

Es el método más utilizado y muestra para usted la cantidad de ventas necesarias para que su beneficio sea cero.

Lucro = Cero

Fórmula: $PEC = \text{Gastos fijos} / \text{márgenes de contribución}$

Vantagem: Tenga en cuenta sus estados financieros para mostrarle exactamente cuánto necesita vender para obtener un beneficio cero. Es decir, cualquier cantidad por debajo de ese valor deberá ser inaceptable para su negocio, ya que resultará en perjuicio.

A continuación dicho cálculo de la carnicería Beef House,

Precio Venta Lb Carne	C\$ 100,00
Costos directos	C\$ 60,00
Gastos fijos	C\$ 20.000,00

Fórmula: $PEC = \text{Gastos fijos} / \text{márgenes de contribución}$

$PEC = 20,0000 / 40(100-60)$

$PEC = 500$ (Lbs de carne Mensual)

$PEC = 226.8$ KG.

Apréciase, que el objetivo estratégico, es comercializar 1 tonelada mensual (1000 kg), y en el plan de acción, se espera que el primer año alcanzar 300 Kg, por arriba del punto de equilibrio, el segundo año 700 kg, y el tercer año 1000 kg alcanzado el objetivo estratégico, de tal manera que el negocio estaría dando utilidades.

19. Punto de equilibrio Económico

Fórmula: $PEE = (\text{gastos fijos} + \text{beneficio deseado}) / \text{Margen de contribución}$

Precio Venta Lb Carne	C\$ 100,00
Costos directos	C\$ 60,00
Gastos fijos	C\$ 20.000,00

	6 meses	1 año	2 años
Beneficio deseable	C\$ 10.000,00	C\$ 20.000,00	C\$ 40.000,00

Cantidad requerida en KG para obtener el PEE, con beneficio deseable de 6 meses (C\$10,000) a 2 años (C\$ 40,000).

Beneficio deseable	6 meses	1 año	2 años
Lbs.	750	1000	1500
KG	340,20	453,60	680,40

Para obtener un beneficio de C\$ 10,000 córdobas Mensuales, el punto de equilibrio económico debe de ser de 340,20 kg, y para obtener un beneficio de C\$ 40,000 córdobas mensuales, la cantidad de Kg comercializados debe de ser por 680,40 KG

Conclusiones.

Con base a la evidencia demuestra que la propuesta de creación de un plan estratégico para la carnicería Beef House El Novillo, mediante la estrategia de penetración o desarrollo de mercado, que fue tomada como resultado de la confrontación de matriz DAFO, permitirá que la carnicería empiece a no perder dinero desde su primer año cubriendo su punto de equilibrio contable.

Al cabo de un año la carnicería estaría generando utilidades a sus propietarios, cumpliendo con el objetivo del plan estratégico para la re apertura de la carnicería en el distrito II de la ciudad de Managua.

Es un hecho que si se trabaja apegados al plan de acción, y cumpliendo las responsabilidades los involucrados, en dicho plan.

Todos saben la gran satisfacción que da, que un negocio no pierda y empiece a generar ganancias a los inversionistas.

Bien dice Peter Drucker El empresario siempre busca el cambio, responde a él, y lo explota como una oportunidad –

Recomendaciones

Se recomienda realizar un ajuste o revisión al plan estratégico ante cambios o afectaciones macroeconómicas, como cambios en las reglas del juego por ejemplo marzo 2019 el Paquetazo Fiscal Nicaragua.

De igual Manera que se realice un seguimiento al comportamiento en la estructura del sector ante la nueva presión de los productos sustitutos ante el eventual alza de precios provocadas por el efecto del ajuste o incremento fiscal en el sector.

Bibliografía

- Álvarez, Héctor Felipe. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Córdoba, Argentina :EUDECOR, 1999. 240p. (HD30.28.A39).
- Barrow, Paul. CÓMO PREPARAR Y PONER EN MARCHA PLANES DE NEGOCIO. Barcelona : Gestión 2000, 2002. 275p. (HD30.28.B3E).
- Borello, Antonio. EL PLAN DE NEGOCIOS: DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE UNA INVERSIÓN A ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000. 194p. (HD30.28.B63).
- David, Fred R. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 355p. (HD30.28.D312E).
- De Kluyver, Cornelis A. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS. Buenos Aires : Pearson Educación, 2001. 226p. (HD30.28.D4E).
- ESTRATEGIAS Y OPERACIONES EMPRESARIALES EN LOS NUEVOS MERCADOS: 20 CASOS DE ESTUDIO. / Por Susana Alonso Bonis y otros; Myriam García Olalla, Camilo José Vázquez Ordás, directores; José Manuel Montes Peón, coordinador. Madrid :Civitas, 2002. 527p. (HD30.28.E82).
- Finch, Brian. CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Barcelona : Gedisa, 2002. 174p. (HD30.28.F5E).
- Floyd, Steven W. LA GERENCIA INTERMEDIA: SU IMPORTANCIA Y ESTRATEGIAS. / Steven W. Floyd y Bill Wooldridge. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 165p. (HD30.28.F56E).
- FORJANDO EL FUTURO: PERCEPCIONES GERENCIALES DEL INCAE. / Editor Werner Ketelhöhn y otros. Alajuela, C.R. :INCAE, 2000. 302p. (HD30.28.F59).
- Freije Uriarte, Antonio. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO. / Antonio Freije Uriarte, Inmaculada Freije Obregón. Bilbao :Descleé de Brower, 2002. 353p. (HD30.28.F72).
- Goodstein, Leonard D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. / Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1998. 442p. (HD30.28.G593E).

Grant, Robert M. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES. Madrid :Civitas, 1998. 534p. (HD30.28.G7E).

Grau González, Juan. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO ATERRIZADA EN REFRANES POPULARES. / Juan Grau González, Manuel Enrique Taracena Figueroa. México, D.F. :IPADE, CECSA, 2000. 137p. (HD30.28.G72).

Hamermesh, Richard G. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. México : Limusa, 1997. 278p. (HD30.28.H29E).

Hax, Arnoldo C. EL PROYECTO DELTA: ESTRATEGIAS PARA HACER MÁS RENTABLES LAS EMPRESAS EN EL MUNDO DE HOY. / Arnoldo C. Hax& Dean L. Wilde. Bogotá : Norma, 2003. 309p. (HD30.28.H28E).

Hitt, Michael A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN. / Michael A. Hitt, R. Duanelreland, Robert E. Hoskisson. México : International Thomson Editores, 1999. 502p. (HD30.28.H52E).

¹Idealberto. (2004). Introducción. a la Teoría General de la Administración. Mexico: McGrawHill.

IDEAS SOBRE ESTRATEGIA: THE BOSTON CONSULTINGGROUP. / Coordinadores de la edición: Carl W. Stern y George Stalk. Bilbao : Ediciones Deusto, 1998. 370p. (HD30.28.B59E).

Johnson, Gerry. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. / Gerry Johnson, Kevan Scholes. 5ed. México : Pearson Educación de México, 2001. 716p. (HD30.28.J602E).

Johnson, Gerry. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES. / Gerry Johnson, Kevan Scholes. Madrid : Prentice Hall, 1997. 407p. (HD30.28.J6E).

Kaplan, Robert S. CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA. / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Barcelona : Gestión 2000, 2000. 412p. (HD30.28.K29E).

Kaplan, Robert S. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 1997. 321p. (HD56.K29E).

Koch, Richard. SMART: LO FUNDAMENTAL Y LO MÁS EFECTIVO ACERCA DE LA ESTRATEGIA. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000. 228p. (HD30.28.K6E).

Markides, Constantinos C. EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO: GUÍA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS REVOLUCIONARIAS. Bogotá : Norma, 2000. 255p. (HD30.28.M33E).

McNeilly, Mark. SUN TZU Y EL ARTE DE LOS NEGOCIOS: SEIS ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES PARA EL HOMBRE DE NEGOCIOS. México : Oxford University Press, 1999. 263p. (HD30.28.M35E).

Mintzberg, Henry. EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS. / Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. Edición breve. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 641p. (HD30.28.M51E).

Mintzberg, Henry. SAFARI A LA ESTRATEGIA: UNA VISITA GUIADA POR LA JUNGLA DEL MANAGEMENT ESTRATÉGICO. / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Barcelona : Granica, 1999. 511p. (HD30.28.M52E).

Morrissey, George L. PLANEACIÓN TÁCTICA: PRODUCIENDO RESULTADOS EN CORTO PLAZO. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. 133p. (HD30.28.M63E).

Navas López, José Emilio. CASOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín. 2 ed. Madrid :Civitas, 2000. 354p. (HD30.28.N32).

Ogliastri Uribe, Enrique. MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y MÉTODO. 4 ed. Revisada. Bogotá : Tercer Mundo Editores en coedición con Ediciones Uniandes y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2000. 145p. (HD30.28.O4O3).

Olve, Nils-Göran. IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: GUÍA PRÁCTICA DEL BALANCEDSCORECARD. / Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. Barcelona : Gestión 2000, 2000. 366p. (HD56.O4E).

¹Rolando, A. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina*. Mexico: Pearson.

¹Koontz Harold, W. H. (2012). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

Robert, Michel. ESTRATEGIA PURA Y SIMPLE: CÓMO LAS EMPRESAS GANADORAS SE IMPONEN A SUS COMPETIDORES. / Michel Robert, Carlos Dias. Ed. Rev. México : McGraw-Hill Interamericana, 2000. 275p. (HD30.28.R62E).

Sainz de Vicuña Ancín, José María. EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA. Madrid :ESIC, 2003. 351p. (HD30.28.S28).

Saporosi, Gerardo. CLÍNICA EMPRESARIA: UNA METODOLOGÍA PASO A PASO PARA DESARROLLAR Y MONITOREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Buenos Aires : Macchi, 1997. 361p. (HD30.28.S34).

Stutely, Richard. PLAN DE NEGOCIOS: LA ESTRATEGIA INTELIGENTE. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 2000. 304p. (HD30.28.S82E).

Thompson, Arthur A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS Y CASOS. / Arthur A. Thompson, Alonso J. Strickland. 2 ed. México : McGraw-Hill Interamericana, 2001. 403, 340p. (HD30.28.T46E).

Van Maurik, John. EL ESTRATEGA EFECTIVO: HABILIDADES CLAVE PARA TODOS LOS GERENTES. México : Panorama, 2001. 203p. (HD30.28.V29E).

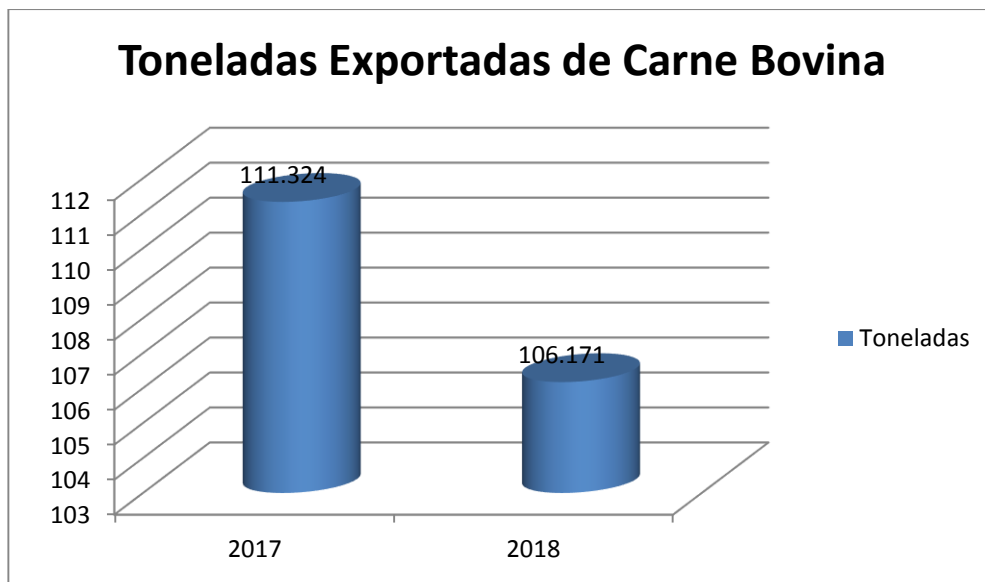
Wall, Stephen J. ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN SU NEGOCIO: CÓMO CREAR LÍDERES PARA LAS EMPRESAS DE HOY. / Stephen J. Wall & Shannon Rye Wall. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 260p. (HD30.28.W29E).

Whittington, Richard. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA? ¿REALMENTE IMPORTA?. 2ed. Madrid : International Thomson Editores, 2002. 182p. (HD30.28.W45E).

Zamacona Fuentes, Armando. EL DIRECTOR ESTRATÉGICO: UNA REVOLUCIÓN DE ALTO NIVEL. / Armando Zamacona Fuentes, Gilberto Peralta Alemán. México : Panorama, 1998. 94p. (HD30.28.Z3).

Anexos

EXPORTACIONES 2018 CARNE DE RES





Centro de Trámites de las Exportaciones

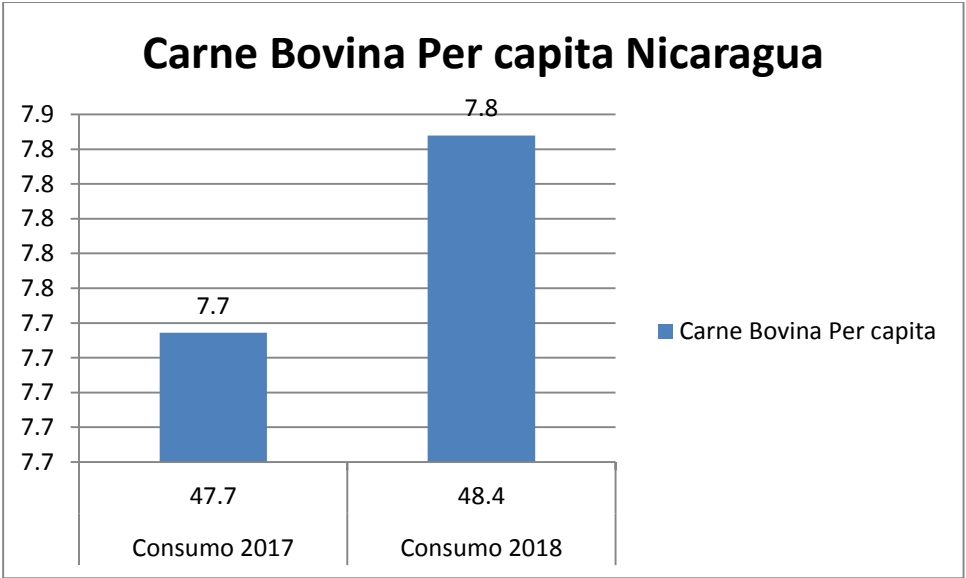
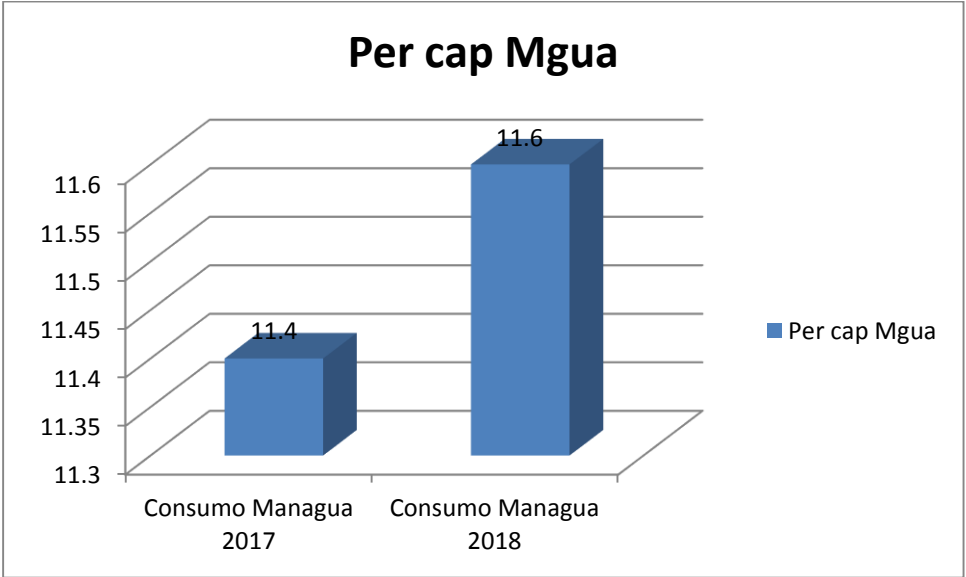
Comparativo de los Principales Productos Exportados



Productos	Periodo del 01/01/2018 al 31/12/2018			Periodo del 01/01/2017 al 31/12/2017			Diferencia					
	Volumen (kg)	Valor FOB (US\$)	Precio (U\$/Kg)	Volumen (kg)	Valor FOB (US\$)	Precio (U\$/Kg)	Volumen (kg)	Porcentaje %	Valor FOB (US\$)	Porcentaje %	Precio (U\$/Kg)	Porcentaje %
CARNE DE BOVINO	108,170,597.1	483,614,111.6	4.5	111,324,967.9	511,003,868.1	4.6	-3,154,370.8	-2.8 %	-27,389,756.5	-5.4 %	-0.1	-2.6 %
CAFE ORO	134,260,666.5	413,626,302.6	3.1	148,473,273.8	513,512,386.4	3.5	-14,212,607.3	-9.6 %	-99,886,083.9	-19.5 %	-0.4	-10.9 %
ORO EN BRUTO	9,195.7	375,544,823.6	40,839.4	8,013.2	322,674,374.5	40,267.8	1,182.4	14.8 %	52,870,449.2	16.4 %	571.6	1.4 %
AZUCAR DE CAÑA	505,965,197.1	198,895,031.5	0.4	383,432,383.9	180,270,727.3	0.5	122,532,813.2	32.0 %	18,624,304.2	10.3 %	-0.1	-16.4 %
MANI	96,510,845.0	113,405,831.7	1.2	92,010,032.1	115,776,235.8	1.3	4,500,813.0	4.9 %	-2,370,404.1	-2.0 %	-0.1	-6.6 %
CAMARON DE CULTIVO	17,024,408.1	94,646,819.3	5.6	15,700,835.5	87,490,494.0	5.6	1,323,572.6	8.4 %	7,156,325.3	8.2 %	-0.0	-0.2 %
FRIJOLES	78,264,441.4	81,290,511.1	1.0	73,650,769.9	75,013,558.2	1.0	4,613,671.5	6.3 %	6,276,952.9	8.4 %	0.0	2.0 %
LANGOSTAS	1,956,728.7	57,999,184.7	29.6	2,444,602.7	65,449,081.8	26.8	-487,874.1	-20.0 %	-7,449,897.1	-11.4 %	2.9	10.7 %
QUESO MOROLIQUE	15,197,807.8	48,359,367.0	3.2	18,168,031.1	54,206,427.7	3.0	-2,970,223.3	-16.3 %	-5,847,060.7	-10.8 %	0.2	6.6 %
OTROS PRODUCTOS DEL MAR	2,147,309.3	41,548,441.0	19.3	1,493,455.3	31,814,499.7	21.3	653,854.0	43.8 %	9,733,941.3	30.6 %	-2.0	-9.2 %
TABACO EN RAMA	4,643,861.1	40,992,595.9	8.8	4,463,844.4	38,324,595.2	8.6	180,016.7	4.0 %	2,668,000.7	7.0 %	0.2	2.8 %
PESCADO	4,737,241.3	33,281,225.6	7.0	4,173,395.8	29,000,637.6	6.9	563,845.5	13.5 %	4,280,588.0	14.8 %	0.1	1.1 %
ACEITES Y GRASAS	31,039,292.6	31,609,024.9	1.0	27,438,286.8	31,374,869.3	1.1	3,601,005.9	13.1 %	234,155.6	0.7 %	-0.1	-10.9 %
RON	17,751,716.7	28,263,010.7	1.6	11,403,659.6	19,902,696.1	1.7	6,348,057.1	55.7 %	8,360,314.6	42.0 %	-0.2	-8.8 %
PUROS ELABORADOS	855,823.0	26,259,263.0	30.7	658,901.0	20,504,675.2	31.1	196,922.0	29.9 %	5,754,587.8	28.1 %	-0.4	-1.4 %
QUESO MOZARELLA	6,181,666.3	25,074,444.8	4.1	5,580,745.9	22,080,251.8	4.0	600,920.4	10.8 %	2,994,193.0	13.6 %	0.1	2.5 %
BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE	34,167,398.6	20,758,603.8	0.6	36,674,567.3	18,758,550.5	0.5	-2,507,168.7	-6.8 %	2,000,053.2	10.7 %	0.1	18.8 %
CAFE PROCESADO	1,757,493.6	20,465,289.0	11.6	1,708,314.2	19,497,701.4	11.4	49,179.4	2.9 %	967,587.5	5.0 %	0.2	2.0 %
GANADO BOVINO	4,561,365.0	9,589,939.8	2.1	9,080,981.2	20,670,659.7	2.3	-4,519,616.2	-49.8 %	-11,080,719.9	-53.6 %	-0.2	-7.6 %
BANANO	43,066,988.5	8,846,732.5	0.2	40,975,267.1	10,815,585.7	0.3	2,091,721.4	5.1 %	-1,968,853.3	-18.2 %	-0.1	-22.2 %
TOTAL:	1,108,270,043.5	2,154,070,554.1	1.94	988,864,328.6	2,188,141,876.1	2.21	119,405,714.9	12.1 %	-34,071,322.0	-1.6 %	-0.27	-12.2 %
TOTAL GENERAL:	2,358,715,988.5	2,616,507,921.2	1.11	2,190,946,360.6	2,645,902,070.8	1.21	167,769,627.9	7.7 %	-29,394,149.6	-1.1 %	-0.10	-8.1 %

Cifras Preliminares

CONSUMO PER CAPITA CARNE DE RES NICARAGUA Y MANAGUA



POBLACION POR DISTRITO MANAGUA

Distrito	Barrios	Unidades policiales	<u>Extensión3</u>	Población (201)	<u>densidad km²</u>
Distrito I	30	8	46 km²	215215,61	3,966
Distrito II	47	4	17 km²	188794,65	9,415
Distrito III	54	6	74⁴ km²	221186,81	2,534
Distrito IV	28	5	11 km²	169379,41	13,054
Distrito V	28	8	49 km²	252254,27	4,364
Distrito VI	40	6	42 km²	230961,08	4,662
Distrito VII	20	5	28 km²	202478,16	6,13

CALCULO DE MUESTRA PARA ENCUESTAS DE SATISFACCION.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

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

Donde:

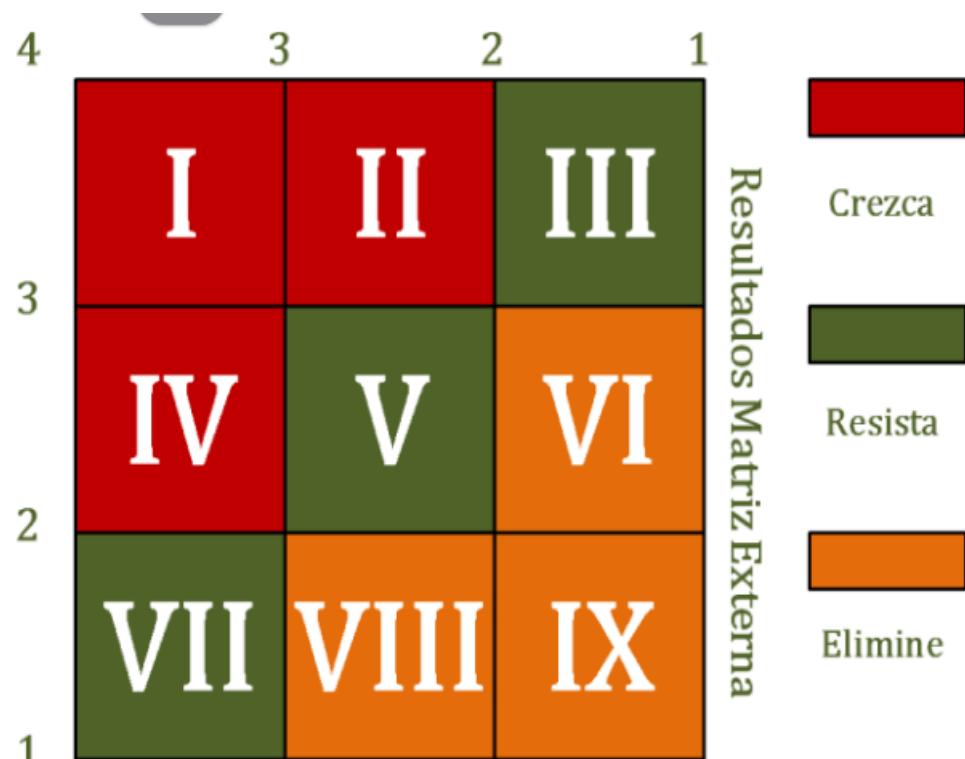
- N = Total de la población
- Z_α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Barrio La cruz	2451	N
Z	1.96	
P	0,5	
Q	0,5	
D	5%	

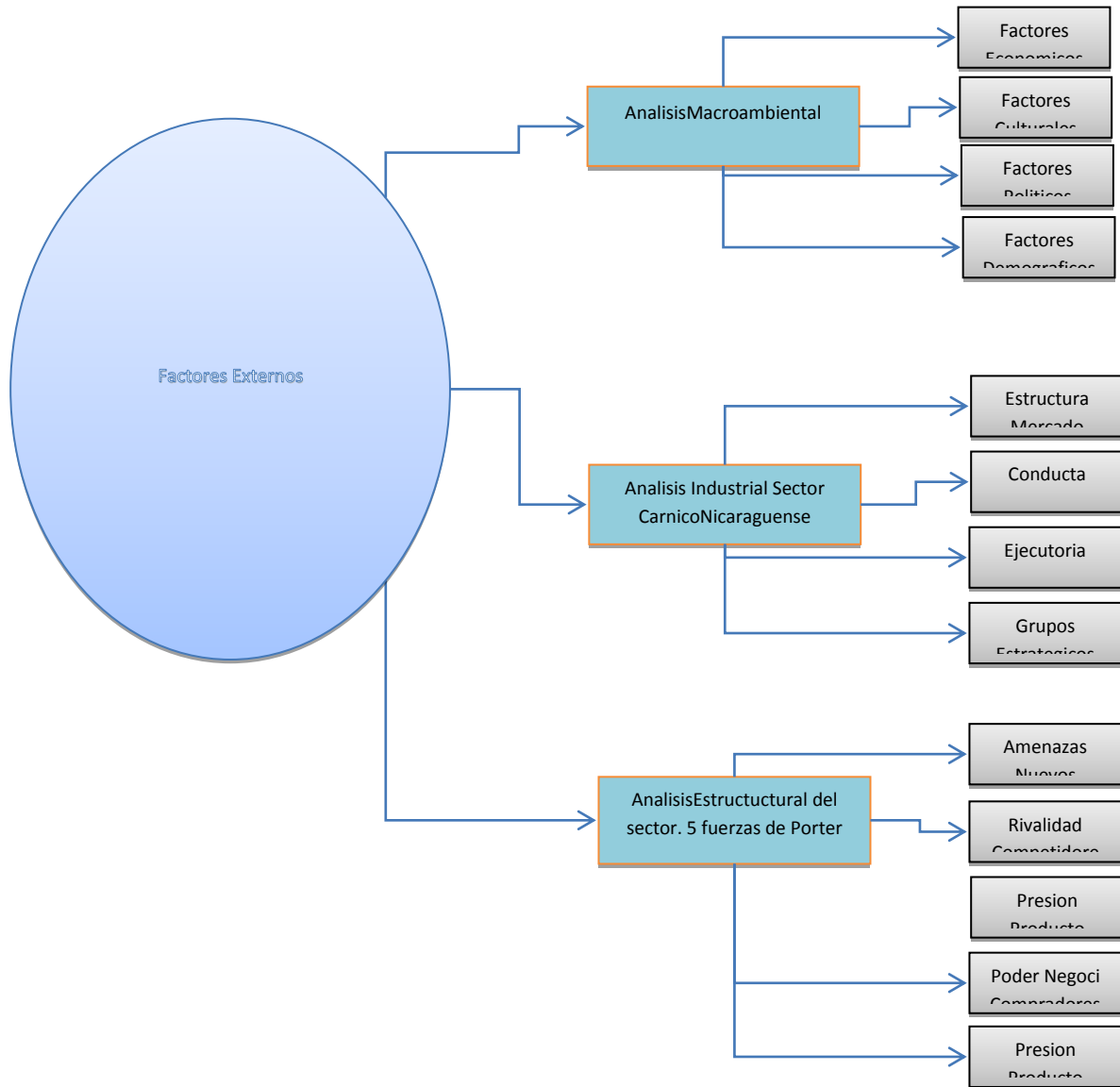
n =	2353,94	332
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	
	7,0879	

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

CUADRANTES DE UBICACIÓN DE CRUCE DE MATRIZ IE



FACTORES EXTERNOS



PRODUUUTO INTERNO BRUTO

Enfoque de la producción: tasas de variación interanual

(millones de córdobas de 2006)

Actividad	2017				2018			
	I	II	III	IV	I	II	III	Acumulado
Producto interno bruto	7.4	4.2	3.2	4.7	2.4	(4.6)	(4.8)	(2.3)
más: Impuestos netos a los productos	4.9	5.2	3.8	5.3	3.1	(7.2)	(15.6)	(6.8)
Agricultura	12.7	5.3	10.2	11.7	(0.6)	1.5	11.0	4.2
Pecuario	29.2	16.7	7.8	0.2	(8.1)	(16.5)	(0.3)	(8.2)
Silvicultura y extracción de madera	3.2	1.4	(2.6)	3.5	(0.7)	(4.1)	(0.2)	(1.5)
Pesca y acuicultura	(18.1)	2.3	14.4	26.8	56.7	25.0	9.7	24.8
Explotación de minas y canteras	1.9	0.7	(21.2)	(18.1)	(2.7)	0.8	10.6	2.6
Industria manufacturera	7.6	4.6	3.6	4.7	2.5	(5.4)	5.5	1.1
Construcción	16.3	(6.0)	(2.1)	5.0	(1.6)	(7.5)	(10.3)	(6.3)
Electricidad	0.8	3.3	2.2	4.8	5.1	3.0	6.8	4.9
Agua	2.7	2.3	0.2	2.5	2.6	3.3	5.1	3.7
Comercio	3.7	3.0	3.4	5.8	3.4	(12.2)	(18.2)	(9.1)
Hoteles y restaurantes	8.6	7.0	4.9	7.2	11.8	(34.1)	(36.9)	(18.3)
Transporte y comunicaciones	0.7	(0.3)	0.8	6.8	6.3	(1.5)	(7.0)	(1.0)
Intermediación financiera y servicios conexos	8.4	6.8	5.7	6.1	5.8	(2.3)	(8.2)	(1.8)
Propiedad de vivienda	2.3	3.1	1.4	3.8	1.0	(1.3)	(2.3)	(0.9)
Administración Pública y Defensa	9.5	7.2	5.1	1.4	1.0	(0.2)	(1.3)	(0.2)
Enseñanza	3.1	4.2	3.5	4.0	3.1	2.6	2.4	2.7
Salud	3.9	2.8	3.2	2.8	2.4	3.4	3.2	3.0
Otros servicios	5.4	3.1	3.9	4.3	1.2	(0.6)	(3.4)	(1.0)

Cifras preliminares

1/ incluye los servicios inmobiliarios y alquileres

Fuente: BCN