



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TITULO

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA
PANADERÍA CAJINA, EN EL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ, NICARAGUA,
PARA EL PERIODO 2019 – 2023**

AUTORES

Br. Leonardo David Ortez Mendoza

Br. Marlon Fabricio Vargas Fuentes

Br. Ruby Alexander Escorcía Aráuz

TUTORA

Ing. Dominga Dalila González Cantarero

Managua, Junio 2019

DEDICATORIA

A Dios

Por habernos permitido llegar a este punto, dándonos salud para lograr nuestros objetivos, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A maestros

Por enseñarnos y guiarnos en todo el transcurso de nuestros estudios profesionales, a la Ing. Dominga Dalila González Cantarero por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta tesis.

A nuestros Padres

Por ser el apoyo fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio está basado en la Propuesta de Plan Estratégico de comercialización en la Panadería Cajina, en el departamento de Estelí, Nicaragua, para el periodo 2019 – 2023” con el fin de mejorar los procesos de toma de decisiones de la empresa.

Para la realización de este plan estratégico, se utilizaron estrategias de observación directa, así como entrevistas e investigación a través de fuentes bibliográficas. Primeramente, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa de forma interna y externa.

Se procedió a realizar el análisis FODA para determinar las fortalezas, debilidades y amenazas y así realizar la formulación de las estrategias. Se estableció un plan de acción para desarrollar cada una de las acciones para lograr los objetivos establecidos, así mismo se establecieron métodos de seguimiento y control del mismo.

El desarrollo de la propuesta de plan estratégico abarcó distintos objetivos encaminados a brindarle a la panadería la orientación necesaria para impulsar sus fortalezas/oportunidades y disminuir debilidades/amenaza en el área de comercialización, con estos objetivos se valora la necesidad de impulsar la productividad y competitividad.

El nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados será en gran medida por la correcta ejecución de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos, por lo que se realiza una propuesta de plan de acción con un presupuesto equivalente a 21,300.00. Todas las acciones planteadas, si se llevan a cabo correctamente permitirán que la panadería crezca constantemente y sea rentable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
4.1 Objetivo General.....	5
4.2 Objetivos Específicos	5
5. MARCO TEÓRICO	6
6. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MACRO Y MICRO ENTORNO QUE INCIDEN DIRECTAMENTE 20	
6.1 Generalidades de la Panadería Cajina.....	20
6.1.1 Aspectos productivos de la Empresa.....	20
6.1.2 Tecnología	21
6.1.3 Los productos	21
6.1.4 Gestión de Calidad	22
6.2 Direccionamiento Estratégico	22
6.2.1 Visión	22
6.2.2 Misión	23
6.2.3 Valores Corporativos	23
6.2.4 Estructura Organizacional.....	23
6.3 Análisis Externo.....	24
6.3.1 Macroambiente	24
6.3.1.1 Factores políticos.....	25
6.3.1.2 Factores Económicos	28
6.3.1.3 Factores Culturales.....	29
6.3.1.4 Factores tecnológicos.....	30
6.3.1.5 Factores demográficos	32
6.3.1.6 Leyes y programas	33
6.3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	34
6.3.2.1 Rivalidad entre las Empresas Competidoras	34

6.3.2.2	Amenaza de nuevos competidores.....	36
6.3.2.3	Amenaza de productos y productos sustitutos	37
6.3.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	37
6.3.2.5	Poder Negociador de los clientes	38
6.3.3	Microambiente	39
6.3.3.1	Materia prima.....	39
6.3.3.2	Competencia.....	40
6.3.4	Análisis Interno	41
6.3.4.1	Productos.....	41
6.3.4.2	Precio	43
6.3.4.3	Recursos Humano	44
6.3.4.4	Capacidad de Mercadeo.....	45
6.3.4.5	Distribución.....	46
7.	CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	50
7.1	Análisis de la matriz FODA de la panadería Cajina	50
7.1.1	Matriz FODA	50
7.1.2	Análisis de la matriz FODA.....	52
7.1.2.1	Fortalezas.....	52
7.1.2.2	Debilidades.....	52
7.1.2.3	Oportunidades	53
7.1.2.4	Amenazas.....	53
7.1.3	Objetivos Estratégicos	54
7.1.4	Formulación de Estrategias	55
7.1.4.1	Estrategia empresarial.....	55
7.1.4.1.1	Misión Propuesta	56
7.1.4.1.2	Visión Propuesta	56
7.1.4.1.3	Valores corporativos propuestos.....	57
7.1.4.1.4	Organigrama Propuesto.....	58
7.1.4.2	Estrategias a nivel de unidad de negocio	60
7.1.4.2.1	Tácticas para incrementar la posición y reconocimiento de la panadería	60

7.1.4.2.2	Servicio al cliente	61
7.1.4.3	Estrategias a nivel funcional	63
7.1.4.3.1	Posicionamiento y Segmentación de Mercado	63
7.1.4.3.2	Distribución y Comercialización	64
7.1.4.3.3	Ofertas y descuentos	65
7.1.4.3.4	Crear una página web informativa	66
8.	CAPÍTULO III: DESARROLLO Y SUPERVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ...	68
8.1	Matriz de Plan de Acción de Panadería Cajina.	68
8.2	Métodos de Seguimiento y supervisión del plan.....	72
8.3	Presupuesto para el desarrollo del plan de acción	75
9.	CONCLUSIONES	78
10.	RECOMENDACIONES	79
11.	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS.....	84
	Anexo 1. Cronograma de Actividades	84
	Anexo 2. Encuesta a colaboradores de la empresa Panadería Cajina.....	85
	Anexo 3. Entrevista con dueños y directivos de la Panadería Cajina.	87
	Anexo 4. Entrevista a los clientes de la Panadería Cajina.....	89
	Anexo 5. Entrevista refuerzo a los colaboradores	91
	Anexo 6. Proforma de presupuesto para el curso de Excel Avanzado	93
	Anexo 7. Proforma de presupuesto para la Instauración de la página web.....	94
	Anexo 8. Formato de control y seguimiento de las rutas de entrega	95
	Anexo 9. Formato de evaluación y desempeño laboral	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Resultado de encuesta realizada a los dueños de pulperías	21
Tabla No. 2 Clasificación MIPYMES en Nicaragua	26
Tabla No. 3 Resultados de Panaderías más competitivas	41
Tabla No. 4 Precios promedio de los productos con mayor demanda.....	43
Tabla No. 5 Mercado actual de la empresa	47
Tabla No. 6 Contribución de los principales lugares o principales clientes de ventas	48
Tabla No. 7 Estacionalidad de ventas.	48
Tabla No. 8 Matriz FODA de la Panadería Cajina	51
Tabla No. 9 Plan de acción a corto plazo del área de comercialización	68
Tabla No. 10 Plan de acción a largo plazo del área de comercialización	70
Tabla No. 11 Plan de acción del área de gerencia	71
Tabla No. 12 Presupuestos de las actividades del plan estratégico	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1 Etiqueta de producto de Panadería Cajina	42
Ilustración No. 2 Canal de distribución	46
Ilustración No. 3 Propuesta de estructura organizacional por puesto de la panadería Cajina.....	59
Ilustración No. 4 Propuesta de estructura organizacional por puesto de la panadería Cajina.....	59

1. INTRODUCCIÓN

La Panadería Cajina es una empresa de producción y comercialización de pan para consumo masivo, operando desde hace 30 años en el Bo. Aristeo Benavides de la Ciudad de Estelí, departamento de Estelí, siendo propiedad de los señores Carlos Alberto Cajina y Yadira Peralta Carlos, actualmente cuenta con un total de 35 colaboradores.

Esta empresa comercializa el producto de manera informal, no utilizan métodos de publicidad para dar a conocer su producto, no poseen rutas de entrega establecida que permitan disminuir costos y hacer las entregas en tiempo y forma, lo que genera inconformidad y mal estar en los clientes por lo que pierden ventas puntuales, al mismo tiempo las ofertas de los productos no se hacen en base a los precios de competencia y demandas del producto, si no dependiendo del cliente y la disponibilidad de adquisición.

Esta investigación comprende la propuesta de un plan de estratégico de comercialización, en la Panadería Industrial Cajina en la Ciudad de Estelí, el cual se realizará para el período 2019 - 2023, para esto se utilizarán las herramientas de recolección y procesamiento de información, tales como entrevistas, observación directa, estudios de mercados, análisis FODA, entre otros.

El plan contempla las estrategias y las acciones que se ejecutarán en un período de cinco años en las áreas de comercialización de los productos. Todo ello con el fin de mejorar las capacidades competitivas en los mercados del segmento a estudiar, renovar la oferta de productos de la empresa para cumplir con las necesidades y demandas de los clientes y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende el aumento de ganancias mediante la satisfacción de estos.

2. ANTECEDENTES

La Empresa Panadería Cajina inicia como un negocio de autoempleo en noviembre del año 1988, cuando la familia Cajina heredó de su madre, el negocio de la panadería y emprendió el crecimiento y consolidación de la misma. Para 1996 se procedió a la tecnificación del negocio, invirtiendo en hornos industriales, afinadoras de pan, batidoras, máquinas de galletera y acondicionamiento del local, llegando a crecer de tal manera que tiene presencia en Boaco, Juigalpa, Matiguas, Wiwilí, La Guinea, Managua, Santos Tomás, Acoyapa, Villa Sandino, Jalapa, Murra, Quilalí Júcaro, Teotecacinte.

Anteriormente en la panadería se han realizado diversos estudios para la mejora de las actividades de la empresa. En el año 2009 se realizó un “diagnóstico empresarial de la panadería Cajina”, identificando la situación de ese momento en las áreas de dirección, finanzas y mercadeo, con la finalidad de mejorar la gestión empresarial, la capacidad de competencia y la rentabilidad económica de la empresa.

El estudio más reciente fue un “Plan Estratégico para la panadería industrial Cajina, del período 2014 - 2018”, el cual comprendía un Análisis Macro ambiental, en el que se analizaron los factores macro ambientales-económicos, políticos, legales, demográficos y culturales que impactan directa e indirectamente, positiva o negativamente en la empresa, utilizando como marco de referencia el Marco de Análisis Ambiental (MAA), para conocer el entorno de la Empresa y detectar sus oportunidades y amenazas.

Con estos estudios realizados se llegó a la conclusión de que el personal se debería capacitar para el buen desarrollo de sus funciones, además se recomendó la creación de un plan de negocio y de tácticas de publicidad para un período de seis meses, requiriendo de la elaboración de un estudio de mercado descriptivo que le permitiera a la dirección de la empresa contar con información acerca del comportamiento de las fuerzas que miden el equilibrio del mercado (Oferta y

Demanda), todas estas recomendaciones no se han implementado en su totalidad principalmente por la falta de conocimiento del personal que administra y coordina algunas áreas que influyen directamente en el crecimiento y competitividad de la empresa.

En la actualidad las empresas relacionadas al rubro del pan han creado mayor competencia entre ellas debido a la demanda, utilizando estrategias de mercadeo y comercialización para aumentar sus ventas, reconocimiento y utilidades, beneficiando a la sociedad en cuanto precio, tamaño y accesibilidad, pero en muchas ocasiones bajando la calidad de los productos de elaboración o incluso disminuyendo la cantidad, para la panadería Cajina se ha vuelto un desafío día a día porque no cuenta con un plan de seguimiento dirigido a los clientes para saber su opinión y sugerencias de la empresa, no tienen un etiquetado o logo específico que los de a conocer como marca lo que hace que la calidad del producto sea invisible ante la competencia y el consumidor, también luchando con los tiempos de entrega y distribución de las diferentes variedades de pan que ofrecen, haciéndolos competir de manera ambigua y desordenada.

Todo lo anteriormente expuesto genera la necesidad de proponer un plan de comercialización que proporcione las condiciones necesarias para aumentar la eficiencia de las estrategias empleadas por la empresa para poder cumplir con los objetivos de la organización y mejorar sustancialmente las actividades de marketing con el fin de aumentar el reconocimiento del producto ofertado por la panadería, además de mejorar los ingresos y utilidades percibidas.

3. JUSTIFICACIÓN

Un plan estratégico de comercialización es de gran importancia para garantizar la competitividad de las empresas y brindar pautas para responder a cambios en el mercado que le permitan asegurar su supervivencia.

La exigencia de los clientes y consumidores es mayor cada día, debido a la existencia de productos con altos estándares de calidad en el mercado. Por esta razón la mayoría de las empresas optan por estrategias que les permita posicionarse con mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado, obteniendo así mayor reconocimiento y mejores ganancias a través de los años.

Por todo lo expuesto anteriormente surge de la necesidad de proponer un plan de comercialización que permita a la empresa Cajina contrarrestar las debilidades que tenga en el área de ventas y pueda posicionar sus productos por encima de la competencia, lo cual dará paso a que esta se beneficie a futuro mejorando las ventas, la confianza, la satisfacción de los clientes actuales, la captación de nuevos consumidores que reconozcan la calidad de la empresa y los productos ofertados por ella, logrando de esta forma aumentar la competitividad en el mercado local y nacional al igual que el desarrollo de la organización lo que permitirá tener una rentabilidad favorable en un futuro.

Es importante recalcar que además de la importancia que tiene este trabajo en la panadería Cajina, se logrará incidir en el desarrollo económico de la región y del país, puesto que esta investigación abrirá camino a la expansión de esta empresa, generando a futuro nuevas ofertas de trabajo de forma tanto interna como externa, brindando mayores beneficios para sus colaboradores.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta de plan estratégico de comercialización en la Panadería Cajina, en departamento de Estelí, Nicaragua para el período 2019– 2023.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de comercialización de la empresa para identificar debilidades y oportunidades de mejora.
- Establecer estrategias de comercialización orientadas a mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado meta mediante de un análisis FODA.
- Diseñar un plan de acción que permita el desarrollo de las estrategias de comercialización de la Panadería Cajina.
- Elaborar el presupuesto para las actividades de las estrategias identificando los costos asociados al desarrollo de las mismas.

5. MARCO TEÓRICO

Un plan estratégico, se hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. “(Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2003)” 1

Por esta razón es necesario entender que planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se hayan propuesto. La planeación estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo esto claro de la magnitud y la amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión. “(Poter M. , 2010)” 2

El plan estratégico de comercialización servirá de apoyo para que los dirigentes de la panadería plasmen la dirección que le quieren dar a esta área y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Además, permitirá que la incertidumbre dentro de las labores de comercialización en la panadería descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción; de igual forma sirve como base para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, ya que podrán controlar y evaluar, al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados.

Es de gran importancia manejar que comercialización es el intercambio o “Trueque” que se aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a

cambio entrega una cantidad de dinero impuesta. Es todo ese conjunto de actividades que pueden llegar a tener un complejo procedimiento, todo depende de la magnitud de la transacción. “(Concepto definicion.de, 2011)” 3

La comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso. Este proceso antes del referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta.

En este importante análisis se toman en cuenta muchas variables importantes, por ejemplo: calcular un aproximado de cuanto se va a vender, evaluar el tipo de público presente en la localidad, qué impacto tendrá en la población, el precio estipulado por la ley y el precio que se desea imponer, entre otras, son variables que determinan un posible comercio en un sitio.

En pocas palabras la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización.

Microcomercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.” (Empresa & Actualidad, 2012)” 4

Macrocomercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad

Universalmente las funciones de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación, se detallan las funciones principales:

- ✓ Función comprar: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- ✓ Función venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- ✓ Función transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- ✓ La financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- ✓ Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Para que la empresa Cajina pueda realizar una comercialización buena y formal, necesitara ejecutar tres tareas básicas, las cuales son la planificación, la ejecución y el control. Cada una de estas tareas es indispensable para poder manejar una comercialización estable y provechosa para ambas partes que intervengan en un sistema comercial.

Por lo general estas tres tareas básicas son:

- ✓ Establecer un plan o una estrategia de carácter general para la empresa.
- ✓ Dirigir la ejecución de este plan.
- ✓ Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

En la economía actual se determina al mercado como el conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros. *“(Banassini, 2001)” 5*

Es importante abordar el termino de Mercado Meta ya que se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar; al conocer a fondo el mercado meta permitirá orientar a la empresa en las acciones que se desarrollaran coordinadamente en todos los niveles de la compañía, con una propuesta de valor que genera ventaja frente a la competencia. *“(Reales A, 2001)” 6*

Con el fin de enfocar los esfuerzos de manera acertada es necesario hacer uno del proceso de segmentación de mercados, esta consiste en dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a

determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

La investigación de mercados se ha convertido en uno de los ejes de apoyo fundamentales para las empresas a la hora de tomar decisiones estratégicas en cuanto a sus productos y servicios. Esto permite afirmar que las organizaciones viven en torno a constantes investigaciones de mercados o que esta su ha convertido en parte dinámica de su trabajo.

También se puede definir que la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Entre los principales usos de la investigación de mercados encontramos lo siguientes:

- ✓ Determinar los objetivos. las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se pretendan metas muy ambiciosas en empresas que surten a mercados cuya demanda se está contrayendo. También es posible lo contrario, lo cual equivale a una compañía que se plantee objetivos muy pobres comparados con un potencial de mercado comparativamente grande.

- ✓ Desarrollo de un plan de acción. La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo.

- ✓ Evaluación de los resultados y aplicación de medidas correctivas. Alguna imprecisión en el método de búsqueda de información o un factor externo a la empresa pueden ocasionar que los resultados alcanzados no coincidan con los objetivos propuestos. En este caso, el estudio de mercado debe presentar opciones de solución del problema, paralelas a aquella que en apariencia es la mejor.

El conocer mercado meta es de gran importancia para la panadería, ya que permitirá realizar un análisis del comportamiento de compra de los consumidores y sus principales demandas, de esta forma se podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleara, las herramientas de promoción que utilizara y el precio que planteara en el mercado ya que esto es decisivo para que una empresa u organización haga promesa activa en el mercado.

Para lograr elaborar un plan estrategico de comercialización primero es necesario realizar un diagnóstico, lo cual, en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos. *“(Diaz, ¿Qué es un diagnóstico empresarial?, 2013)”* 7

El diagnóstico constituirá como una herramienta sencilla y de gran utilidad con fines de conocer la situación actual del área de comercialización de la empresa y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, que

posteriormente será plasmado en los instrumentos necesarios para su valorización.

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. “(*Guía del Freelance, 2017*)” 8

Las Oportunidades del mercado se definen como una situación que favorece a la empresa, se caracteriza porque generalmente es originada por el mercado, ya sea por el comportamiento del consumidor o por la fluidez natural del mismo, siempre y cuando sea rentable es favorable que la empresa aproveche esta oportunidad.

Estos cambios en el mercado pueden ser detectados por medio de la observación del mercado o del mismo que se realice desde la empresa. “(*Villa Panesso, 2012*)” 9

Las Amenazas del mercado representan “una situación desfavorable para una empresa.” Al igual que las oportunidades del mercado, las amenazas se presentan de manera natural o por la conducta de quienes consumen, también por falta de información importante hacia el cliente.

Se puede generar por malas prácticas de marketing al interior de la empresa, así como las oportunidades las amenazas también se pueden detectar por medio de la observación del mercado. Estas amenazas no pretenden ser resueltas sino llegar a convertirlas en oportunidades para la empresa.

Las Fortalezas de la empresa son todas aquellas situaciones y aspectos que hacen que la empresa sobresalga en su desempeño sobre la competencia directa

mostrándose superior en forma comparativa, se generan al interior de la empresa pueden medirse y cuantificarse y deben compararse con la competencia directa.

Las Debilidades de la empresa al igual que las fortalezas son internas mostrando que la empresa es inferior a la competencia, siempre se genera al interior de la organización por lo tanto puede ser controlada por ella. Es importante no confundir los problemas de la empresa con una debilidad, tampoco una oportunidad con una fortaleza.

A partir de los datos introducidos en los factores DAFO, se pueden establecer las estrategias más convenientes para el área de comercialización de la empresa.

Para la creación de las estrategias es necesario definir los objetivos que formarán parte de él. Por lo tanto, los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

Sintetizando que líneas estratégicas son la concreción de los objetivos de desarrollo y son la transformación de los factores claves detectados en el diagnóstico. Ninguna línea estratégica tiene mayor importancia que otra, y los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas tienen efectos e impactos sobre las otras.

Estas líneas estratégicas de gestión se constituyen en el marco de referencia para identificar las responsabilidades y compromisos que asume la Corporación, en torno a la solución de los problemas identificados y el desarrollo de las potencialidades ambientales en el área de jurisdicción de la Corporación.

Las acciones estratégicas se definen los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual).

En esta estructura se pueden diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos. En este sentido se piensa en una relación planificada; en un marco de acción coherente con continuidad, en función de objetivos pre establecidos.

Las acciones estratégicas corresponden a sectores o tecnologías de carácter horizontal, pretenden dar cobertura a las más decididas apuestas del Gobierno en materia de I+D+I, con un concepto integral en el que se pongan en valor las investigaciones realizadas, así como su transformación en procesos, productos y servicios para la sociedad.

Se retomarán estos cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias Ofensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Oportunidades. Son estrategias de crecimiento: buscan relacionar los puntos fuertes internos y externos para mejorar la situación. Ejemplo: si la empresa es líder en un determinado producto (fortaleza), y sube la

demanda (oportunidad), se pueden emplear estrategias más agresivas de ventas, promociones, etc. *“(Guía del Freelance, 2017)” 10*

- ✓ Estrategias Defensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Amenazas. Son estrategias reactivas: relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas. Ejemplo: si la empresa es líder en un determinado producto (fortaleza), y baja la demanda (amenaza), se pueden crear productos nuevos, bajar precios, etc.

- ✓ Estrategias Adaptativas: Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades. Son estrategias de reorientación: en este sentido, se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades. Ejemplo: si hay un servicio postventa deficiente, y se detecta que es algo con gran valor en los servicios que se ofrecen, se puede potenciar y crear una campaña publicitaria para divulgarlo.

- ✓ Estrategias de Supervivencia: Se obtienen relacionando Debilidades + Amenazas. Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación. Ejemplo: ante la pérdida de clientes en la empresa y mantenimiento de los mismos en empresas de la competencia, se deberían crear nuevas estrategias de fidelización.

Para entender un poco como más que es un plan de acción podemos resumirlo en que es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las

acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas al igual también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Con la elaboración del plan de acción la Panadería dará credibilidad de su organización, se asegurará que no se deja nada atrás (por lo menos ningún aspecto importante), ganará tiempo, energía y recursos (serás más eficiente) y aumentará el grado de responsabilidad de los miembros de la empresa al repartir tareas entre ellos.

Teniendo definido el plan de acción es importante el seguimiento y evaluación de la ejecución y cumplimiento del mismo. En el propio documento de plan estratégico es conveniente marcar unas fechas para realizar revisiones, de cara a corroborar que los recursos que la empresa está poniendo se justifican. El seguimiento del plan de acción consiste en algo tan sencillo como medir el alcance (costes y fechas de finalización) que se había indicado en la propia hoja del plan de acción.

Antes de elaborar el presupuesto, es necesario organizar el trabajo y definir por donde empezara la empresa a implementar las estrategias de comercialización, por lo que es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar el tiempo, por lo que se aporta una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. “(Pérez Porto & Merino, 2009)”

11

Para finalizar es importante indicar que las actividades estratégicas planteadas para desarrollar el plan estratégico de comercialización representan una fuerte inversión para la empresa y es por esto que se debe planear y presupuestar de manera que se pueda evaluar si es rentable para la organización, normalmente cuenta con limitados recursos que deben ser optimizados. Lo más recomendable es que las empresas diseñen y apliquen estrategias de comercialización de bajo presupuesto. El presupuesto de comercialización debe hacerse teniendo como base las actividades planteadas de manera que las represente detalladamente además del costo de cada una de ellas. “(Villa Panesso, 2012)” 12

Por lo tanto, se puede concretar que el presupuesto es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica de la empresa. Contiene los egresos e ingresos correspondientes a un período. Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto, expresado en términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y en ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos y cada uno de las áreas de responsabilidad dentro de la organización.

El principal Objetivo del presupuesto es planear, integrar y dirigir sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Existen diferentes métodos para realizar el presupuesto, tomando como referencia un presupuesto con base cero, en el cual los responsables de elaborar el presupuesto establecen los recursos que necesitan para las actividades sin tener en cuenta ventas brutas en años anteriores, esta forma de presupuesto es muy efectiva siempre y cuando los desembolsos presupuestales sean justificados por los ingresos que se obtendrán como consecuencia de la inversión, la gran desventaja es lo contrario, que la inversión presupuestal no genere ingresos que las justifiquen.

El presupuesto será una herramienta muy valiosa para la empresa; en ella se planeará integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevaran durante el periodo determinado para el plan estratégico comercial su finalidad será auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto en el plan.

CAPÍTULO I:

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LA EMPRESA EN
RELACIÓN AL MACRO Y MICRO
ENTORNO QUE INCIDEN
DIRECTAMENTE.**

6. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MACRO Y MICRO ENTORNO QUE INCIDEN DIRECTAMENTE

A través de una reunión de grupo en conjunto con el gerente y dueño de la empresa Cajina en la primera entrevista se obtuvo la siguiente información que brinda los aspectos de relevancia de la panadería Cajina.

6.1 Generalidades de la Panadería Cajina

La panadería Cajina es una empresa que pertenece a la industria panificadora, la cual se dedica al comercio de pan y sus derivados desde hace 30 años, se ubica en la ciudad de Estelí y está conformada por los propietarios Yadira Peralta y Carlos Cajina con un patrimonio actual de C\$ 2,482,611.72.

Actualmente la panadería Cajina tiene presencia en diferentes departamentos y municipios de Nicaragua, teniendo como propósito firme el de cubrir todo el territorio nacional.

6.1.1 Aspectos productivos de la Empresa

Durante las visitas al local se observó que la panadería posee condiciones higiénicas y sanitarias adecuadas, el piso es de cemento, las paredes son de concreto, el mobiliario y la maquinaria son adecuadas.

Existe cierto orden en la ubicación de las herramientas de trabajo y en la limpieza del local, pero algunos materiales como los sartenes, cazuelejas, bandejas, entre otros, están bastantes deterioradas y requieren de ser reemplazadas por otras nuevas ya que ocasionan daño al producto.

Los propietarios están conscientes de estas limitaciones y por lo que están en proceso de reemplazo de las cazuelejas para disminuir el deterioro del producto, ya que este actualmente le representa un aumento en el costo de producción.

6.1.2 Tecnología

Según el responsable de producción, las máquinas empleadas para la elaboración de pan son de baja tecnología lo que limita en cierto modo la eficiencia del proceso productivo; sin embargo, la empresa está dando los primeros pasos en la industrialización. Poseen conocimientos técnicos, cumplen con las normas de calidad e higiene para la producción de alimentos, cuentan con su registro sanitario y su registro comercial, pero no tienen certificaciones ISO o HACCP hasta el momento.

6.1.3 Los productos

La panadería Cajina fabrica 17 tipos de pan diferentes para comercializar en la zona norte de Nicaragua entre los que destacan los siguientes: Torta, Sema Redonda, Pan Simple, Pudín, Pico grande, Doblada, Pico Pequeño que son los de mayor participación en las Ventas como se puede apreciar en la tabla 1. Estos productos son reconocidos como una marca de prestigio y calidad por lo que tiene alta aceptación en el mercado.

Tabla No. 1 Resultado de encuesta realizada a los dueños de pulperías

Productos con mayor demanda	
Universo: 20 dueños de pulperías	
Producto	Porcentaje
Tortas	47.59 %
Sema redonda	12.40%
Pan simple	7.77%
Pudín	6.85%
Pico grande	6.73%
Doblada	6.61%
Pico pequeño	6.03%
Otros	6.02%

Fuente: Datos primarios de las encuestas a los clientes de la Panadería, noviembre 2018, anexo #4.

6.1.4 Gestión de Calidad

Según el responsable de producción, la calidad de la Panadería Cajina es excelente, se cumple con las normas establecidas por el Ministerio de Salud con relación a la producción de alimentos; se garantiza la inocuidad de los productos, la materia prima proviene de proveedores de reconocida trayectoria y con productos debidamente registrados y certificados, los insumos y materias primas utilizadas tienen sus respectivas etiquetas y así como la información necesaria en cuanto uso y manipulación, prestándole de esta forma especial atención a la calidad y el prestigio de los productos de panadería.

Se puede observar que el producto que vende la Panadería Cajina es de excelente calidad y con muy buena presentación, tiene una alta aceptación en el mercado principalmente en las zonas urbanas los consumidores lo reconocen por el prestigio y la calidad.

6.2 Direccionamiento Estratégico

Según el administrador la panadería Cajina cuenta con una misión y visión elaborada de manera informal ya que no se toma como el motor y guía de la organización para poder alcanzar el éxito esperado e incluso no todos los trabajadores la conocen, siendo estas las siguientes:

6.2.1 Visión

Ser una empresa líder en todo el país en el área de Panadería, ofreciendo una variedad de presentaciones de productos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, garantizando la utilización de tecnología innovadora, procedimientos amigables con el personal y el medio ambiente y respaldado por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

6.2.2 Misión

Ser una empresa que elabora y comercializa productos de panadería con altos estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada.

Según el análisis de la misión y visión se confirmó que el contenido en ambas está muy extenso y complejo ya que se considera que una misión y visión de una empresa debe ser precisa y concreta de manera que el empleador le sea fácil su comprensión y conocimiento, también se comprobó que la mayoría del personal la desconoce.

6.2.3 Valores Corporativos

- ✓ Servicio
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Excelencia

Según el gerente los valores no tienen ningún significado definido para la empresa ni sus trabajadores, ya que son descifrados y explicados por cada colaborador según su percepción personal, muchas veces sin coincidir o tener similitud en lo que se piensa lograr al cultivar estos valores.

6.2.4 Estructura Organizacional

Según Carlos Cajina la panadería Cajina no cuenta con un organigrama estructural modelado y formalmente declarado; sin embargo, están divididos en base a tres niveles que corresponde de la siguiente manera.

Nivel superior: Este nivel está constituido por el Gerente General de la empresa; cuya función es velar la producción y la comercialización de la panadería, así como las operaciones del día a día.

Nivel medio: Corresponde a los funcionarios encargados de ejecutar los planes, de la empresa, la administración y el departamento técnico, se encuentran ubicados en este nivel, el encargado de producción, el responsable de calidad, la administradora, el asistente administrativo, el contador, un jefe de ventas y un supervisor de ventas.

Nivel operativo: Este nivel se encuentra constituido por los encargados de llevar a cabo las actividades de panadería (producción) que están integrado por veinte colaboradores y el área de venta que lo integran cuatro vendedores, una conserje y dos encargados de la seguridad, para un total de 35 colaboradores.

6.3 Análisis Externo

6.3.1 Macroambiente

Según el gerente de la panadería Cajina desde sus inicios se ha enfocado en cumplir todas las normas y estándares que se necesitan para su correcto funcionamiento y desempeño, tomando en cuenta también los factores externos ya que son de naturaleza incontrolable y afectan las decisiones comerciales de la empresa, por lo cual deben adaptarse a estos cambios para sobrevivir y tener éxito en el mercado, principalmente porque la interacción es estrecha y continua entre el negocio y su entorno.

Esta interacción ayuda a fortalecer la empresa y a usar los recursos de manera más efectiva. Por tanto, es necesario tener una clara comprensión del concepto de macroambiente de la empresa y la naturaleza de sus diversos componentes.

6.3.1.1 Factores políticos

Según las normas jurídicas de Nicaragua hay un reglamento de panaderías aprobado desde el 07 de septiembre de 1963 publicado en la gaceta el 14 del mismo año, tomando en cuenta las más importantes se resalta lo siguiente:

En el artículo 2 se define que para que una panadería se establezca y comience a vender sus artículos al público en la jurisdicción de Managua, Distrito Nacional, deberá obtener un permiso previo tanto de la Sección de Seguridad Industrial del Ministerio del Trabajo, como del Ministerio de Salubridad Pública; cuando sea en los Departamentos, dicho permiso se obtendrá en la Inspección del Trabajo y en el Centro de Salud de la jurisdicción.

El permiso para instalar una panadería deberá solicitarse por escrito con indicación exacta del lugar donde será ubicada y con la especificación concreta de quién será el dueño, gerente, o responsable de la empresa, debiéndose extender gratuitamente tal permiso según el artículo 3.

Se decreta en el artículo 14 que ningún trabajador de panadería está obligado a la venta de los productos, a menos que convenga con el patrono un salario extra por ese trabajo adicional.

En el artículo 15 se menciona que los vendedores de pan y demás productos de panadería serán provistos de canastos y manteles limpios e higiénicos. Es prohibido el uso de sacos y la envoltura en papel periódico u otro material que no garantice el aseo requerido.

Es prohibido el trabajo nocturno en las panaderías. Los centros de trabajo trabajarán solamente durante el día, nunca antes de las seis de la mañana, ni después de las ocho de la noche. No obstante, los obreros que se ocupen exclusivamente, en la preparación de levaduras, aseo del taller y calentamiento

de hornos, podrán comenzar sus labores a las dos de la mañana, todo esto se menciona en el artículo 17.

Los trabajadores de las panaderías estarán obligados según el artículo 27 a:

- a. Usar el equipo de protección e higiene que el patrono les proporcione conforme las disposiciones del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- b. Hacer la limpieza del equipo después de cada turno.
- c. Indicar y dar aviso al patrono o a su representante de todas anomalías que observen en el funcionamiento de las máquinas y hornos.
- d. Acatar los Reglamentos Internos de Trabajo de las Panaderías donde prestan sus servicios cuando han sido aprobados previamente por el Ministerio del Trabajo.

Según el Administrador la panadería Cajina cumple con cada uno de estas medidas y leyes que se solicitan para el buen funcionamiento de la empresa y poder contar con el permiso y certificado de funcionamiento empresarial como empresa panificadora, a pesar de ser una mediana empresa ya que su capital es menor a los 6 millones de córdobas y para concretarlo se utiliza el siguiente criterio para clasificar a las empresas MIPYMES.

Tabla No. 2 Clasificación MIPYMES en Nicaragua

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana
Número total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Arto. 3 de la ley 645, Ley MIPYME 13

Según el gerente también hay leyes que afectan directamente la empresa, en base a impuesto, que por la situación actual del país afectará tanto materia prima como comercialización de los productos, de igual manera los salarios de los trabajadores; actualmente, existen regulaciones para la industria panificadora impuestas por algunas organizaciones tales como: el MIFIC, que es el órgano rector de la ley, INPYME, MINSA y la CNIP, entre otras.

A continuación, se mencionan algunas leyes que deben cumplir las panaderías en general para su operación:

Deben inscribirse en el Registro Único MYPIME para contribuir a su formalización, mediante el formato de inscripción aprobado por el MIFIC con los documentos y requisitos correspondientes.

Según el Arto. 32 de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME), tiene como propósito contar con una base de datos suficientemente amplia que permitirá asistir adecuadamente a las MIPYME y que tengan acceso a los incentivos contemplados en las leyes de la materia, teniendo como beneficio lo estipulado a continuación:

- La empresa podrá acceder a los beneficios que otorga la Ley MIPYME.
- Las MIPYME Registradas podrán acceder a Incentivos Fiscales y a Programas de Apoyo a las MIPYME.
- La empresa podrá hacer sus trámites ante el MIFIC de manera más rápida.

Cumplido los requisitos del registro de inscripción, el MIFIC emitirá un certificado de inscripción, el cual podrá ser provisional o definitivo según corresponda el caso. Este Certificado, le permitirá a las MIPYME tener acceso a todos los programas y proyectos que contribuyan al desarrollo de la misma. Este certificado de inscripción deberá ser revalidado con la periodicidad que establezca

el MIFIC en consulta con el CONAMIPYME (Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.).

Certificado de sanidad aprobado por el MINSA (Ministerio de Salud), donde certifica que poseen las condiciones higiénicas y de sanidad para poder producir, teniendo un periodo de validez 5 años, de igual manera el usuario debe firmar el libro de entrega de certificados, para este poder ser ejecutado como tal. Cuando el espacio del formato del certificado de registro no sea suficiente para incluir toda la información pertinente al producto, se entregará una constancia adjunta.

Deben conocer y practicar la norma técnica de productos de panificación y elementos de gestión de calidad (Panificación NTON 03 039-02; Manipulación de Alimentos NTON 03 026-99 y Etiquetado de Alimentos NTON 03 021-99).

El Comité Técnico, conformado por empresarios MIPYME de la industria panificadora y las autoridades del MIFIC e INPYME, han realizado y realizan ajustes de precios del pan a nivel nacional basados en la estructura de costos de la industria y el efecto del aumento de precios de las materias primas, con el objetivo de no perjudicar a la población nicaragüense. De igual manera el Comité continuara trabajando en políticas y gestiones conjuntas para el desarrollo de esta industria.

6.3.1.2 Factores Económicos

En los últimos años, la economía se ha desarrollado rápidamente ante la vista nacional e internacional, lo que permitió que el sector panadero se sintiera confiado para realizar nuevas inversiones y préstamos bancarios.

Según entrevistas realiza por el Nuevo Diario a diferentes responsables de panaderías a nivel nacional, este crecimiento se ha visto disminuido en el segundo trimestre del año 2018 debido al desarrollo de una crisis política y social, el sector panadero está tratando de superar las afectaciones que les ha dejado más del 40% en pérdidas en las ventas. Así mismo si aprueban las reformas tributarias no

les quedara más que aumentar el precio de sus productos al por mayor y al detalle. El aumento de precio que pagan los compradores finales podría ascender hasta en un 15%.

Además de las reducciones en las ventas la industria panadera debe enfrentar un aumento del 3% en el costo de la energía y la aplicación de IVA a los panes y repostería dulce. Los dueños de panadería consideran que estos cambios afectaran aún más las ventas ya que la población podría resistirse a pagar más para adquirir el producto.

6.3.1.3 Factores Culturales

La cultura nicaragüense refleja la mezcla predominante de la herencia española e indígena. Poco se conservó definitivamente de esta última, aunque se encuentran vestigios de la misma.

Nicaragua es famosa por su gran número de fiestas y tradiciones. Gran parte de las celebraciones giran en torno a la religión católica, implantada durante la colonia española. Cabe destacar que ni la música, literatura y pintura, ni mucho menos sus exponentes, afecta de ninguna manera al sector panadero, pero permite dar una clara visión de que tan apegado se encuentra el pueblo nicaragüense a su cultura y tradiciones.

En Nicaragua se ha dado un fenómeno en el cual el consumo de pan se ha vuelto muy tradicional. Se puede ver cómo, incluso en las pulperías (locales de venta cercanos a los hogares), llegan muchas veces personas de escasos recursos y con el poco dinero que llevan compran 1 coca cola pequeña y 2 pedazos de pan para cumplir con su tiempo de comida (cena). También se consumen varios tipos de pan desde la época colonial. En cuanto a la cultura gastronómica se caracteriza por una serie de platos derivados de maíz mezclado con otros ingredientes como la carne de cerdo, los nacatamales, también están las rosquillas, la cosa de horno, el tamal pisque, el yoltamal y otras comidas típicas como la carne en baho, etc.

En la actualidad el consumo de pan en Nicaragua se ha incrementado notablemente, tanto por el crecimiento poblacional como por constituir un bien de primera necesidad. Muchas exquisiteces y producciones originales de la vieja Managua desaparecieron, sin embargo, el tradicional “pan de piso” mantiene una gran demanda, la barra o pan de molde también en sus diferentes modalidades, desde el tipo casero hasta la barra industrializada. También se han introducido nuevas presentaciones como son el bolillo y la telera mexicanos, panes árabes, italianos y se ha ampliado la oferta de panes integrales dando respuesta a la nueva tendencia de consumo saludable. En la repostería también se ha mantenido la oferta de los productos tradicionales.

Las comidas y bebidas típicas del pueblo Estiliano son también parte de su cultura y se preservan para las generaciones futuras. La base fundamental de la gastronomía nicaragüense desde sus orígenes ha sido el maíz, su amplio uso y derivaciones constituyen la herencia culinaria legada por las antiguas culturas indígenas existentes en la zona. Cuando nos referimos al pan también se puede asegurar que forma parte de la vida cotidiana de las personas en todas las regiones del país, puesto que es un producto bastante accesible y exquisito, tanto que desde pequeños se va enseñando indirectamente que este producto no puede faltar en el comedor nicaragüense.

6.3.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología ha traído claros beneficios a las panaderías industriales que han incrementado su potencial y producción, pero las panaderías pequeñas también se pueden beneficiar del factor tecnológico y ser más productivas.

A continuación, se presenta las 5 áreas en las que la tecnología ha transformado la industria panadera.

Atención al cliente: Las computadoras han revolucionado a las panaderías tanto como cualquier otro negocio, especialmente en el área de atención al cliente.

Los procesos de cobranza y facturación más efectivos son prueba de ellos. Así mismo, también existen sistemas que facilitan rastrear la información sobre ingredientes e inventario, evitando que las existencias se agoten.

Seguridad y comodidad: Muchos de los cambios tecnológicos en equipo de panadería han generado mejores condiciones de seguridad y comodidad. Por ejemplo, las batidoras ahora cuentan con un sistema de seguridad que impide el funcionamiento si el tazón no está bien colocado.

Así mismo, existen muchos elementos nuevos que reducen significativamente la probabilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo. Los hornos para panadería también cuentan con sistemas de seguridad y paro de emergencia, así como de programación de apertura del tiro, que además de mayor precisión en la producción, disminuye el riesgo de accidentes.

Nuevos materiales: Estos pueden mejorar métodos antiguos de trabajo y abrir las posibilidades a técnicas más eficientes y novedosas. Por ejemplo, el auge de los instrumentos de silicón hizo posible congelar la masa para pan en bandejas de silicona y transportarlas del congelador directamente al horno.

Nuevos ingredientes: Las nuevas tendencias de consumo han generado una necesidad de adaptación constante por parte de las panaderías, y nada mejor que la tecnología para acompañarlas en el camino. Productos libres de gluten, texturas especiales y más son sólo algunas de las cosas que se han logrado a través de la generación de nuevos ingredientes.

Por supuesto, los avances o descubrimientos en la composición química de los productos deben estar acompañados con el equipo para panadería, el cual debe reservar la calidad y propiedades de los ingredientes.

Equipo de panadería: El aspecto en que más ha influido la tecnología en la panadería es el equipo que se utiliza para la producción. Las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado.

La creación de temporizadores automáticos impide que los panaderos olviden sus productos dentro de los hornos. A la vez, los hornos ahora incluyen rejillas rotativas y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean.

La producción de pan en la panadería Cajina no cuenta en estos momentos con tecnología de vanguardia para la mejora de los procesos productivos. Actualmente, se utilizan métodos de producción artesanales, la inversión en tecnología es casi nula, ya que la empresa no destina recursos en esta área y también porque no existen políticas públicas que fomenten al desarrollo e inversión en tecnología.

6.3.1.5 Factores demográficos

El último censo realizado en el año 2005 arroja un total de 5.142.098 habitantes, muy por debajo de las estimaciones y a expensas de la reducción de la tasa de fecundidad, para una densidad de 42,7 habitantes por kilómetro cuadrado. minoritarios.

La población del país crece a un ritmo de un 1,9% anual (uno de los más altos del Hemisferio). Este alto crecimiento se debe a una alta natalidad situada en un 24/1000 y a una mortalidad baja de 4,5/1000 que dejarían un crecimiento natural de 2,03% anual; sin embargo, la tasa neta de migración es negativamente alta, de tal forma que el crecimiento poblacional desciende a un 1,9%.

La ciencia ha conseguido que la producción de alimentos pueda crecer incluso a mayor velocidad que la población, especialmente en los países industrializados,

y muchos de ellos se han convertido en exportadores de productos agrícolas. Pero el verdadero problema actual está, aunque parezca paradójico, en la superproducción de alimentos y no porque no existan necesidades de ellos, especialmente en los países pobres, sino porque quienes más los necesitan no los pueden adquirir.

Según los factores demográficos, utilizando la clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU rev.4), se presentan las cinco actividades económicas que concentran el mayor número de establecimientos, que en el caso de Estelí el 43.9% de los establecimientos de la ciudad están relacionadas a las actividades de servicio y comercio.

De estas actividades, dos se especializan en la venta al por menor relacionadas con el comercio y venta de comidas, bebidas y artículos de segunda mano. Una de ellas se dedica a las actividades de restaurantes y de servicio móvil de comida y otras a la elaboración de productos de panadería y peluquería y tratamientos de belleza. Las actividades especializadas en la venta de alimentos y bebidas se realizan en restaurantes, mercados y viviendas.

6.3.1.6 Leyes y programas

La industria de pan es un complemento importante dentro de la canasta básica de los nicaragüenses, siendo un producto de consumo regular para personas de todas las edades y nivel socioeconómico, quienes se diferencian por el tipo y calidad de producto que consumen.

La Dirección General de Fomento Empresarial, a través de la Dirección de Políticas de Fomento a las PYME'S, quien tiene como tarea principal proponer las políticas y estrategias de desarrollo del sector es quien se encarga del control y seguimiento de materia prima para los panaderos y que esta cumpla con todas las condiciones establecidas así como medidas higiénico sanitarias para panaderías, diagnósticos de necesidades tecnológicas, temas de capacitación a

manipuladores de alimentos, normas y regulaciones, apoyo gerencial sector panaderías, matriz de competencias, entre otros.

Para hacerlo de manera legal se han establecido acuerdos como el Acuerdo de Colaboración suscrito el 29 de marzo del 2001 por el MIFIC, MINSA, INPYME, INATEC, UNI, SWISCONTACT-PROEMPRESA, CONAPAN, ASONIPPAN, COOPAMAS, en el que además se involucran, LABAL y LANAMET en el cual se establecen áreas de acción como la formación, capacitación y asistencia técnica, para MIPYMES del sector panificador, con el fin de fortalecer al sector mediante la facilitación de mecanismos, promoción de inversiones, asistencia en desarrollo, sostenibilidad de sus negocios, mejoramiento de la calidad y comercialización, promoción y desarrollo de sus productos y atención integral.

6.3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria, para poder desarrollar una estrategia del negocio. Dicho análisis determina la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

6.3.2.1 Rivalidad entre las Empresas Competidoras

- Número de competidores: Existe una barrera alta entre las panaderías medianas de la ciudad de Estelí, dado que es una industria altamente

atomizada. Teniendo la menor ventaja de rentabilidad debido a que los competidores que la adelantan, tienen mayor penetración en el mercado con gran reconcomiendo, porque poseen etiquetas, alianzas con los dueños y socios de supermercados, presentan semanalmente ofertas sobre los productos con menor rotación y poca venta, tienden a bajar sus precios de manera espontánea, en cambio la Panadería Cajina únicamente posee las ofertas de productos con menor rotación pero únicamente en los meses de ventas mínimas, al ser una empresa en proceso de expansión.

- Crecimiento de la industria: El crecimiento en el sector panadero ha tenido un aumento bastante aceptable, donde se estima que éste se mantendrá en el largo plazo. Lo que implica que existe una baja barrera de entrada dado que el crecimiento es sostenido, y se considera un bien de consumo de alta necesidad.
- Altos costos fijos o de almacenaje: Estos costos no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de la empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. La industria de productos de pan a granel, tiene pocos costos de almacenaje, dado que su formato de corto tiempo de venta - producción.
- Diferenciación y costos de cambio: Existen altos costos de cambio para los consumidores, dado que la industria del pan no es percibida como un producto genérico. Se diferencia en el mercado por ofrecer un producto único, logrando poder y aceptación superior a la competencia.

De acuerdo a dicha diferenciación, la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

6.3.2.2 Amenaza de nuevos competidores

- Economías de escala: Es bajo, dado que generalmente estos poseen entre uno o cinco locales de venta, por lo que dependerá de la buena gestión de las materias primas, gastos, activos, etc. el que puedan permitir tener estructuras de costos eficientes.
- Experiencias y curvas de aprendizaje: Es alto, dado que los negocios de panadería/pastelería generalmente son empresas que llevan más de 10 años de experiencia, los cuales han perfeccionado sus procedimientos y procesos a través del tiempo, adecuándose a los gustos de los clientes, y mejorando sus procesos productivos.
- Diferenciación de producto: Es bastante alto, ya que la mayoría de las pulperías prefieren trabajar con sus proveedores conocidos y su confianza en el producto por lo cual la mayor rentabilidad le corresponde a la empresa por su condición de estar estabilizada en el mercado y tener amplia experiencia además de estar en proceso de industrialización.
- Requerimientos de Capital: Está bajo, por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería, son accesibles para pequeños empresarios.
Sólo necesita de un horno artesanal, materia prima suficiente para la producción del día, maquinaria poco tecnificada y conocimientos básicos de panadería tradicional, por lo que no se necesita de un gran capital.
Existe mercado donde generar la reventa de los activos que se hayan adquirido, por lo que las barreras de salida también son bajas.
- Acceso a canales de distribución: Se considera que existe una baja barrera en esta variable, dado que existen canales de distribución ya establecidos y adicionalmente no es necesaria una especialización por parte del servicio

de distribución. Por lo tanto, se concluye que existen bajas barreras de entrada.

6.3.2.3 Amenaza de productos y productos sustitutos

Se considera que la amenaza de estos productos es bastante baja, debido a que, por la misma cultura nicaragüense, el consumidor prefiere consumir pan como desayuno y por las tardes como merienda lo que hace un doble consumo diario y utilizar en menor cantidad ciertos tipos de bastimento

Entre los más conocidos son: la tortilla, la fruta de pan, las galletas, los hot cakes, el pan dulce, pastelería y repostería, que en este caso son los sustitutos del pan y para consumirlos con ciertos tipos de comidas. Siendo el de mayor competencia las tortillas ya que su precio es similar al del pan C\$ 2.00, seguido por la galleta las cuales andan entre los C\$ 2.00 y C\$ 6.00 dependiendo de la calidad y marca del producto, estos dos con amplia disponibilidad de adquisición, puesto que son ofrecidos en las mismas pulperías donde se vende el pan Cajina

A diferencia de la fruta de pan, hot cakes, pan dulce, pastelería y repostería los cuales se encuentran más escasos siendo distribuidos principalmente en las zonas céntricas de la ciudad sin obviar que el consumidor de éstos suele variar con facilidad su preferencia dependiendo de los precios y del tipo de alimento que va a acompañar.

6.3.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Es bastante alto, debido a la existencia de un oligopolio en el mercado nacional de Harina. El mismo está constituido por 5 empresas grandes (HARINISA, MONISA, GEMINA, PROHARINA y FAHCASA) (“NITLAPAN, 2010”) que abastecen todo el mercado nacional. Las mismas empresas importan el trigo y lo procesan o importan directamente la harina. Por ello muchas veces a pesar de

que a nivel internacional los precios del trigo puedan bajar, no siempre se traduce en una disminución del precio a nivel interno

Debido a esto, los más afectados en la cadena son las empresas que elaboran el pan y los consumidores. Se puede decir que este es el eslabón de la cadena que tiene la rentabilidad/ganancia más alta del sector, al tener mayor poder de negociación de toda la cadena, así como el poder de fijar precios.

6.3.2.5 Poder Negociador de los clientes

Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente:

- Los compradores se centralizan en comparar a los proveedores y se produce el escenario en el cual hay pocos compradores y muchos vendedores, poder de negociación alto.
- El costo de cambiar un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es bajo, el poder de negociación es alto.
- Los compradores pueden fácilmente integrar hacia atrás o comenzar a producir el producto por sí mismos, el poder de negociación es alto.
- El consumidor es sensible al precio, el poder de compra es alto.
- El cliente compra grandes volúmenes de productos estandarizados por parte del vendedor, el poder de negociación es alto.
- Los productos sustitutos- están disponibles en el mercado, el poder de compra es alto también.

Debido a que se están analizando un producto de consumo masivo (pan en sus diferentes presentaciones) los compradores potenciales (223,384 personas en

Estelí) con ingresos medios bajos y que consumen pan, tienen un poder de negociación bajo.

El análisis de la industria a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, muestra que es una industria atractiva. Los factores que apoyan este análisis están dados por contar con productos de alto consumo, donde la demanda se mantiene en forma regular durante el año, en un mercado en constante crecimiento y con una competencia atomizada.

A esto se suma el bajo nivel de inversión necesario para acceder a la industria, así como las posibilidades de mejora en procesos productivos y de gestión, con un poder medio de los proveedores por su baja concentración.

6.3.3 Microambiente

6.3.3.1 Materia prima

El mercado de la zona Norte del país, están dirigido aquellos consumidores que deseen pan fresco y otros productos para sus hogares y establecimientos. Existen varias empresas en el país que proveen materias primas para panaderías, restaurantes, pastelerías y hoteles de los departamentos, especialmente en la capital del país.

Dentro de las materias primas que se utilizan para la fabricación del pan, la harina constituye el 40% del costo directo, colocándolo como el insumo más importante, seguida de la levadura, materias grasas y mejoradores de masa. Los proveedores de maquinaria ofrecen una gama de equipos para la fabricación y automatización de la producción como lo son mezcladoras, sobadoras, cámaras de fermentación y hornos entre otros.

En Nicaragua las panaderías utilizan harina importada y producida en el país. Las harineras con mayor participación y que predominan en el mercado nacional

son: Molinos de Nicaragua, S.A (MONISA), Harinas de Nicaragua, S.A. (HARINISA) y GEMINA. Por consiguiente, necesitan ser de la mejor calidad en el mercado con el fin de garantizar un óptimo sabor y calidad. La Panadería Cajina compra su materia prima a proveedores nacionales que abastecen de los principales insumos de panadería cada 15 días.

6.3.3.2 Competencia

Según el trabajo monográfico “competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas en la ciudad de Estelí en el año 2015”, las principales competencias para la panadería Cajina son las siguientes:

En primer lugar, se identificó a la panadería BRIVALLE, con el 88% de preferencia por los propietarios de panaderías, se considera que es la mejor por la variedad de pan que esta elabora diario además de ofrecer a sus clientes pan fresco y de calidad, los propietarios indican que últimamente ha sido una de las panaderías que ha alcanzado fama debido a sus estrategias de comercialización que han implementado.

En segundo lugar, se encuentra la panadería y repostería GUTIERREZ, con un 78% de preferencia, cuya panadería ha logrado atraer gran cantidad clientes debido a su variedad de productos de repostería que ofrecen; como la atención que brinda de servicio al cliente como repostería y cafetería.

En tercer lugar, se encuentra la panadería LANUZA, con un 67% de preferencia, se dice que está entre las mejores por ser una de las que vende grandes volúmenes de productos diariamente, asimismo cuenta con línea de panes de maíz, trigo, tortas y pasteles. También ha adquirido potencial con las ventas en los diferentes departamentos del norte del país. Y finalmente el cuarto lugar se posiciona panadería LILIAN ubicada en el barrio 14 de abril con un 36% de preferencia, ya que ha logrado mantenerse en el mercado con un volumen de

venta que ha permitido darse a conocer en los departamentos aledaños, además ha logrado mantener la calidad de sus productos.

A continuación, se muestra un cuadro con los resultados de las panaderías más competitivas según los propietarios de las 33 pulperías encuestadas, cada encuestado tenía un límite de 5 panaderías a la cual podría elegir entre sus preferidas.

Tabla No. 3 Resultados de Panaderías más competitivas

Panaderías más competitivas según los propietarios		
Universo: 33 Encuestados		
Panaderías	Frecuencia	%
Panadería Estelí	1	3%
Panadería Doña Bernarda	0	0%
Panadería Gámez	0	0%
Panadería el Diamante	3	9%
Panadería Amaya	1	3%
Panadería Bautista N° 1	0	0%
Panadería Bautista N° 3	2	6%
Panadería Brivalles	29	88%
Panadería Levi	7	21%
Panadería Gómez	0	0%
Panadería González	2	6%
Panadería Ruíz	2	6%
Panadería Flores	2	6%
Panadería Meneses	2	6%
Panadería Doña María	0	0%
Panadería Lilian	12	36%
Panadería Chapan	0	0%
Panadería Zuriyhon	8	24%
Panadería Lanuza N° 2	0	0%
Panadería Gutiérrez	25	76%
Panadería Salvadoreña	0	0%
Panadería Santa Ana	0	0%
Panadería B y V	4	12%
Panadería Castellón	0	0%
Panadería Figueroa	0	0%
Panadería Amparo	0	0%
Panadería López	0	0%
Panadería España	6	18%
Panadería Cajina	31	94%
Panadería Lanuza	22	67%
Panadería Reyes	0	0%
Panadería Bessi	0	0%
Panadería Amaité	6	18%

Fuente: Monografía FAREM / Estelí “Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas en la ciudad de Estelí, 2015”

6.3.4 Análisis Interno

6.3.4.1 Productos

Los productos que ofrece la panadería Cajina están enfocados al mercado regional para satisfacer las necesidades de todos sus clientes, para ello se dedica

a fabricar 17 tipos de pan, entre los que se encuentran: Torta, Sema Redonda, Pan Simple, Pudín, Pico grande, Doblada, Pico Pequeño, estos últimos son los de mayor participación en las ventas y los de mayor aceptación en los consumidores, fabricándose día a día entre 400 y 500 bolsas.

Los productos que comercializa la panadería Cajina son de excelente calidad y con muy buen sabor, tiene una alta aceptación en el mercado, principalmente en las zonas urbanas.

Los consumidores lo reconocen como un pan de calidad, ya que sus productos cumplen con todos los requerimientos de los clientes, quienes prefieren un producto fresco e higiénico con algunas características adicionales como el pan bien tostado y crujiente, mientras que en otros casos lo desean suave.

La mayor debilidad que se detecta en el producto Cajina es en su presentación, debido a que aun que se cuenta con una etiqueta elaborada no se hace uso de la misma por falta de presupuesto.

En la ilustración 1 se muestra la etiqueta diseñada que debería ser una parte fundamental del producto ya que estaría visible en el empaque, cuya finalidad debería ser brindarle al cliente información útil que le permita identificar el producto, mediante su nombre, marca, diseño, productos que ofrece, número de teléfono, código de barra y dirección de la empresa.

Ilustración No. 1 Etiqueta de producto de Panadería Cajina



Fuente: Panadería Cajina.

6.3.4.2 Precio

Asignar un precio óptimo para el producto muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basar la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativas de ingresos, es esencial para atraer clientes y a la vez maximizar el margen de utilidad sobre las ventas.

Los precios en la industria panadera nicaragüense se basan en la calidad, tamaño y costos de producción, de igual manera también se establecen por sector. El sector rural es el que consume el pan más pequeño y de menor calidad, debido a su precio más accesible. En el sector urbano del departamento las exigencias son mayores y su poder adquisitivo es más alto, por lo que los productos con mayor calidad y tamaño son más fáciles de vender y la mayoría de los consumidores están de acuerdo con el precio que pagan para adquirirlo.

Por otra parte, una minoría se encuentra inconforme con los precios establecidos por los propietarios, debido a que consideran que no invierten tanto en materia prima como para ofrecerlos a un alto precio, por lo que plantean que los precios deberían ser más accesibles para una mayor comercialización en general.

En algunas ocasiones las ventas se ven afectadas drásticamente por la competencia ya que esta de manera espontánea, bajan los precios de sus productos sin tomar en cuenta su margen de ganancia, ya que lo hacen únicamente con el fin de rotar su producto con menor movimiento o acaparar mayor mercado. A continuación, se detalla los precios promedio de venta de los productos con mayor demanda en la panadería Cajina siendo la mayoría de estos accesibles para el consumidor.

Tabla No. 4 Precios promedio de los productos con mayor demanda

Repostería	Precio Unitario
Encane lados	C\$ 2.50 y C\$ 10.00
Pudines	C\$ 2.00
Torta Apudinada	C\$ 5.00
Torta de leche	C\$ 5.00
Relleno	C\$ 2.00
Tortilla dulce	C\$ 15.00
Panes Corrientes y Especiales	Precio Unitario
Pico tostado	C\$ 2.00
Pico Suave	C\$ 2.50
Pan de Queso	C\$ 5.00
Relleno	C\$ 2.00
Semita	C\$ 2.50
Bolillos	C\$ 1.00
Barra Especial	C\$ 11.00
Barra Integral	C\$ 5.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4.3 Recursos Humano

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La insuficiente capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para disminuir este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros.

El factor humano es uno de los recursos más importantes en todas las organizaciones, pero son especialmente importantes en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma

la impresión de la empresa con base en el comportamiento, actitudes e imagen de su personal.

Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Según el gerente en la panadería Cajina el personal está completamente capacitado en lo que respecta al proceso de producción y ventas, ya que ellos manejan una política de “todos a todos”, es decir todos deben de manejar por completo los procesos dado que si se presenta una emergencia por falta de un integrante la plaza pueda ser reemplazada por ellos mismos, sin tener que buscar en el mercado externo nuevo personal que cumpla con los requisitos necesarios para el desempeño y buen funcionamiento de la empresa.

El personal de ventas hace un sondeo indagatorio con sus clientes para tratar de mantenerse al tanto de las ofertas y promociones que hacen las otras para competir con ellos en el mercado, y de esta manera mantenerse entre los mejores.

6.3.4.4 Capacidad de Mercadeo

Según el responsable de ventas con el paso del tiempo se ha desarrollado una cultura de trabajar con los proveedores de contado lo que permite de esta manera cumplir con las obligaciones bancarias y con proveedores diversos de forma puntual y correcta. De esta manera, se logra el mantenimiento constante en la producción de sus 17 productos garantizando la atención a 1,149 pulperías, de 12 municipios de la región norte de Nicaragua.

La panadería Cajina, es una de las empresas de mayor participación en el mercado de consumo de pan de los municipios del norte del país, situándose en el tercer lugar de participación en un mercado integrado por 12 empresas, además de pequeños productores artesanales que también participan de este mercado.

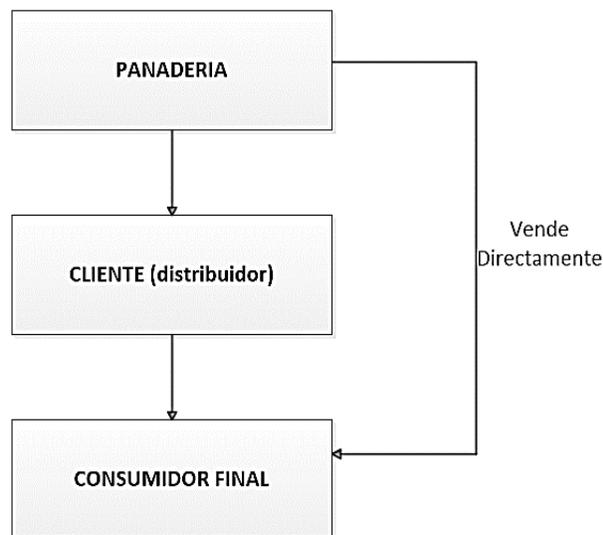
El supervisor de ventas es el encargado de gestionar a través de alguna emisora de radio los anuncios de publicidad de la empresa y sus productos, pero únicamente esto se realiza en los meses más bajos.

También se cuenta con un página de Facebook para ofertar sus productos en el mercado, así como entablar una comunicación más personalizada con el cliente y de esta manera generar planes de contingencia para erradicar la debilidades y problemas que presenten los clientes, el cual se revisa y se evalúa una vez cada 5 semanas, retomando la información con mayor relevancia y presentándola a la directiva para el análisis y la toma de decisiones frente a los hechos de mayor relevancia que hallan acontecido durante todo el lapso.

6.3.4.5 Distribución

La empresa Cajina se caracteriza por una atención permanente a su red de distribución y clientes, por lo que abastece al mercado permanente, priorizando los fines de semana. Los productos llegan al consumidor a través de un canal de distribución indirecto, como lo muestra en la ilustración 2.

Ilustración No. 2 Canal de distribución



Fuente: Panadería Cajina.

La distribución se hace a través de vendedores que tienen asignados zonas del país que visitan los clientes y entregan los productos a domicilio a través de camiones y camionetas. Tienen una ruta poco definida por los propietarios, quedando únicamente claro que los clientes son de la empresa y no del vendedor.

Puede afirmarse que la empresa como tal tiene una estrategia de distribución definida, aunque no la tienen escrita, más allá de la práctica de trabajar con vendedores para llegar a los intermediarios que son las pulperías.

Este sistema de distribución resulta barato a los empresarios, pues los costos de combustibles son asumidos por los vendedores, ya que estos son independientes de la empresa en su mayoría, solo dos son trabajadores de la empresa los cuales se dedican a la distribución de pan únicamente en Estelí.

La empresa atiende un total de 12 cabeceras municipales con sus respectivos caseríos urbanos y rurales, siendo sus mercados más destacados Estelí con el 40 % de sus ventas, Condega y Ocotal con el 10 %, Somoto con 9 % y San Juan del Rio Coco con 8 %, el resto de municipios representan menos del 5 % de las ventas de la Empresa.

Tabla No. 5 Mercado actual de la empresa

No.	MUNICIPIOS	VENTAS (%)
1	Estelí	40%
2	Condega	10%
3	Palacaguina	5%
4	Somoto	9%
5	Pueblo Nuevo	3%
6	Ocotal	10%
7	Telpaneca	3%
8	San Juan	8%
9	Yalí	5%
10	San Rafael	4%
11	La Concordia	3%
12	Limay	3%
	TOTAL	100%

Fuente: Panadería Cajina.

Tabla No. 6 Contribución de los principales lugares o principales clientes de ventas

Lugar o Cliente	Nombre	Contribución en %
A	Pulperías	90
B	Consumidores directos.	10

Fuente: Panadería Cajina.

Los principales clientes de la panadería Cajina son las pulperías, que adquieren el 90% de la producción, y solamente un 10% se vende al consumidor directo que llega al local de la panadería.

Tabla No. 7 Estacionalidad de ventas.

Mes	Calificación	Mes	Calificación
Enero	8	Julio	4
Febrero	8	Agosto	5
Marzo	4	Septiembre	5
Abril	4	Octubre	7
Mayo	6	Noviembre	8
Junio	4	Diciembre	10

Fuente: Panadería Cajina.

Los meses de mayores ventas son el mes de enero, febrero, octubre, septiembre, noviembre, y diciembre, los propietarios asocian los niveles de ventas de estos meses a la época de la Navidad y a las incursiones de nuevos municipios y sectores del departamento. Diciembre es el mes de mejores ventas.

En cambio los meses de menos ventas están vinculados también a épocas, ellos atribuyen que en épocas de semana santa (marzo, abril) disminuyen considerablemente las ventas, debido a que los consumidores dedican recursos a vacacionar fuera de sus municipios y del departamento; de igual forma adjudican un fenómeno parecido en relación a los meses de las fiestas patrias que los padres dedican recursos para preparar a sus hijos en eventos de desfiles patrios, los meses de junio, julio, agosto, los empresarios no identifican las razones por las cuales disminuyen sus ventas, como se puede observar en la tabla 6.

CAPÍTULO II:

**FORMULACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS**

7. CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

7.1 Análisis de la matriz FODA de la panadería Cajina

La importancia de confeccionar y trabajar con la matriz de análisis FODA reside en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el área de comercialización de la panadería Cajina, con el fin de tener más y mejor información al momento de realizar el análisis FODA.

El análisis FODA se utiliza para identificar las fortalezas y oportunidades relacionadas al ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas al entorno externo la cual se presenta visualmente en forma de matriz, la cual posteriormente se utilizará al combinar los distintos conceptos para que de dichas combinaciones surjan estrategias.

7.1.1 Matriz FODA

A continuación, en la tabla 8, se presenta un resumen de los resultados recopilados en base a la situación actual de la empresa planteada en el capítulo I, tomando en cuenta también los factores que nos brinden el entorno interno, el entorno externo, el gerente y los responsables de las diferentes áreas del negocio.

Tabla No. 8 Matriz FODA de la Panadería Cajina

.FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Antigüedad y ubicación geográfica céntrica.	1. Las rutas de entrega no están definidas.
2. Excelente calidad del producto.	2. Costos de publicidad altos.
3. Amplio conocimiento del Mercado.	3. Capital no destinado para publicidad.
4. Cartera de clientes fidelizados.	4. No posee una Estructura de organigrama.
5. Materia prima potencialmente alta para el desarrollo de la empresa.	5. Débil imagen en el mercado.
6. Excelentes condiciones interpersonales.	6. Sistema de comercialización desactualizado.
7. Alta demanda del producto.	7. Los productos no poseen un logo o etiqueta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La demanda del pan crece considerablemente año con año.	1. Situación económica actual.
2. Alta aceptación en el mercado.	2. Aumento del costo de materia prima por la inflación.
3. Ampliar la infraestructura y así agregar en un futuro el servicio de cafetería.	3. No comercializar de manera rápida los productos.
4. Ampliar la variedad de productos.	4. La competencia desleal.
5. Establecer promociones.	5. La tecnología de la competencia.
6. Posibilidades de crecimiento en el mercado.	6. Surgimiento de nuevos competidores.
7. Poder de negociación con los clientes.	7. La preferencia de los consumidores a los productos sustitutos.

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Análisis de la matriz FODA

En la matriz FODA se encuentran los aspectos más importantes relacionados con su ambiente interno y externo, que de manera directa e indirecta afectan y benefician el crecimiento de la empresa.

7.1.2.1 Fortalezas

Entre sus fortalezas principales se encuentra la alta calidad y buena presentación de sus productos; la ubicación geográfica céntrica, por ende, prestigio, clientela fija y reconocimiento de sus productos. Cuentan con excelente clima laboral lo que les permite una mayor confianza para los trabajadores, buena comunicación y relaciones interpersonales que proporcionan buenos resultados.

El amplio conocimiento del mercado y la vasta experiencia les facilita entender la importancia de cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Salud con relación a la producción de alimentos y el valor que conlleva trabajar con materia prima proveniente de proveedores de reconocida trayectoria.

7.1.2.2 Debilidades

Igualmente, las debilidades potenciales son diversas y afectan internamente a la empresa, entre las cuales se puede mencionar que carece de un estudio objetivo que les permita optimizar las rutas, lo que provoca que no se consiga el mayor rendimiento en este aspecto.

Actualmente no hay capital destinado para la publicidad ni estrategias que permitan hacer frente a los altos costos de publicidad. No cuenta con un organigrama, lo cual afecta la orientación de los empleados, coordinación de los puestos y áreas de trabajo.

Es destacable también la falta de un logo o etiqueta en los diferentes productos ofertados, provocando una débil imagen en el mercado lo que provoca que el producto sea difícilmente diferenciado.

7.1.2.3 Oportunidades

Tomando en cuenta los factores externos se aprecian varias oportunidades considerables, entre las principales se encuentra un aumento de la aceptación en el mercado principalmente en las zonas urbanas y también la oportunidad de ampliar la infraestructura y así agregar en un futuro el servicio de cafetería que permitirá obtener mayores ganancias para reinvertir.

El crecimiento constante de la demanda y la capacidad de reinvertir permitirá ampliar la variedad de productos y establecer atractivas promociones que permitirán tener una mejor capacidad de negociar con los clientes.

7.1.2.4 Amenazas

Las amenazas externas siempre están presentes en la empresa, es probable que nuevos competidores de mayor capacidad surjan en el mercado existente y produzcan un efecto dominó negativo, como una pérdida en las de ventas debido a la disminución de su cuota de mercado; se enfrentan también a posibles demoras en el crecimiento, debido al impuesto al consumo en los mercados departamentales y la preferencia de productos sustitutos por parte de los clientes.

La situación económica del país puede provocar que otras empresas en el rubro opten por utilizar la competencia desleal o que nuevos competidores surjan intentando acaparar el mercado, teniendo la idea que el negocio panadera es más rentable que otras industrias. Otra amenaza constante es que la competencia directa de la panadería Cajina inviertan en mejor tecnología que les permita ganar terreno en la producción y comercialización del pan.

7.1.3 Objetivos Estratégicos

En base a los resultados obtenidos de la matriz FODA, se describió el estado de actual de la empresa, en el cual se identifican sus fortalezas, así como las oportunidades para hacer frente a sus debilidades y amenazas, para posteriormente realizar un diagnóstico preciso, que permita tomar las decisiones acordes con los objetivos que se proponen a continuación:

- Impulsar una cultura interna de eficiencia, eficacia y productividad.
- Posicionarse como una de la empresa más competitiva y rentable del sector panadero en el departamento.
- Incrementar el margen de ganancias obtenidos de las ventas.
- Disminuir gastos y desperdicios entorno a la comercialización y distribución de los productos.

Se plantean los objetivos anteriores con la finalidad de que la panadería Cajina aumente su valor como empresa, teniendo como uno de estos el impulsar la cultura interna de eficiencia, eficacia y productividad, logrando que todo el recurso humano sea consciente de la importancia que tiene el realizar un trabajo de calidad con la motivación suficiente para que las metas planteadas sean fácilmente alcanzadas.

También se pretende que área de comercialización aporte a que la empresa sea más competitiva y rentable, esto solo se lograra si se administra bien los recursos del área, se incrementa la productividad y si se mantiene atento a los requerimientos del mercado, como consiguiente se verá un mayor crecimiento de la panadería y aumento de su sostenibilidad.

El lograr que los procesos de una empresa constantemente brinden mayores ingresos es algo que todo gerente y dueño de negocio aspira, incluso esto toma mayor relevancia si se toma en cuenta que las ganancias obtenidas de una operación pueden ser reinvertido logrando un constante crecimiento.

No solo el lograr que un proceso o área aporte mayores ganancias permite un adecuado crecimiento empresarial, la panadería también tiene que tener presente que lo más conveniente es reducir gastos y desperdicios entorno a la comercialización y distribución de sus productos, debido a que esto permite que los recursos utilizados para esto sean invertidos en aspectos de mayor importancia.

7.1.4 Formulación de Estrategias

Después de plantear los objetivos a los cuales quiere llegar la empresa a largo plazo, reconociendo las metas claras, precisas y alcanzables obtenidas a través de las entrevistas a los dueños de la empresa, el propósito del responsable de cada área a largo plazo y el análisis FODA como herramienta de reforzamiento se logran proponer las siguientes estrategias:

7.1.4.1 Estrategia empresarial

Con las estrategias empresariales se busca un incremento del valor de la panadería, logrando que a mediano y largo plazo todo el recurso humano principalmente el del área de comercialización sea consciente del camino que quiere tomar la panadería como empresa, pretendiendo de esta manera que al estar orientados en un mismo sentido se logre la congruencia funcional, por lo que se propone las siguientes líneas estrategias:

- Mejorar el enfoque empresarial en cada uno de los colaboradores de la empresa de tal manera que todos sigan una misma línea objetiva y precisa a cumplir a largo plazo.

- Reforzar a través de la comunicación interna los principios y creencias de la empresa, sus colaboradores y sus clientes a través de los valores enfocados en pro de la panadería y su entorno.
- Corregir el direccionamiento estratégico que actualmente posee la estructura organizacional de la empresa de forma que sea más clara y precisa en cuanto a cargos y funciones.

En base a estas estrategias se propone reestructurar la misión y visión de manera que sea más comprensiva, concreta y directa para el personal y los clientes.

7.1.4.1.1 Misión Propuesta

Somos una empresa especialista en la panificación de productos domésticos, comprometidos con los estándares de calidad y la tradición del sabor artesanal, con el fin de satisfacer a nuestros consumidores y aumentar el valor de la empresa.

7.1.4.1.2 Visión Propuesta

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y líder en los productos de panadería y pastelería en la zona del norte y alrededores del país, con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, con un personal sumamente calificado.

Tomando en cuenta la situación actual de la empresa se propone brindar un significado empresarial a cada valor corporativo ya establecido en la empresa el cual servirá como punto de referencia para la toma de decisiones y las acciones de todos miembros de la empresa, pero además de ello, servirá como fuente de inspiración y motivación, permitiéndole además informar qué es lo que hace la empresa y qué es lo que la diferencia de las demás.

7.1.4.1.3 Valores corporativos propuestos

- ✓ **Servicio:** Es responsabilidad de todas las áreas de nuestra compañía brindar una atención integral encaminada a cumplir sus expectativas teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Buscamos un espacio de trabajo con clima de confianza y respeto mutuo. Somos una organización que valora el aporte de cada uno de sus miembros, orientada principalmente a la consecución de objetivos comunes.

- ✓ **Liderazgo:** Somos competitivos en el mercado demostrando la calidad de nuestro trabajo y servicio, cumpliendo nuestros objetivos a corto mediano y largo plazo a través de la formación y la motivación brindada día a día.

- ✓ **Excelencia:** Apreciamos la fabricación de los diversos tipos de pan con gran calidad y esmero, concibiendo como excelencia, la búsqueda de la superación de las expectativas de nuestros clientes, así como las propias en todo momento.

- ✓ **Respeto:** Cumplir con los compromisos adquiridos, valorando la contribución de cada miembro del equipo y capitalizando las diferencias. Mostrar ética e integridad en el trato con los demás.

- ✓ **Innovación:** Realizamos un trabajo vivaz, en continuo cambio. Con una gran base de tradición, pero con una importante capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, y nuevas necesidades, en un entorno innovador y dinámico, alineado con las demandas de nuestros clientes.

- ✓ **Compromiso:** Unidos con la buena ejecución en los procesos, con la calidad del producto y su elaboración, la satisfacción de los clientes, con el trabajo bien realizado, el empeño de revalorizar el pan como producto esencial de nuestra dieta.

- ✓ **Confianza:** Creer en nuestra empresa y en el aporte de nuestros compañeros manteniendo una comunicación clara, transparente y constructiva.

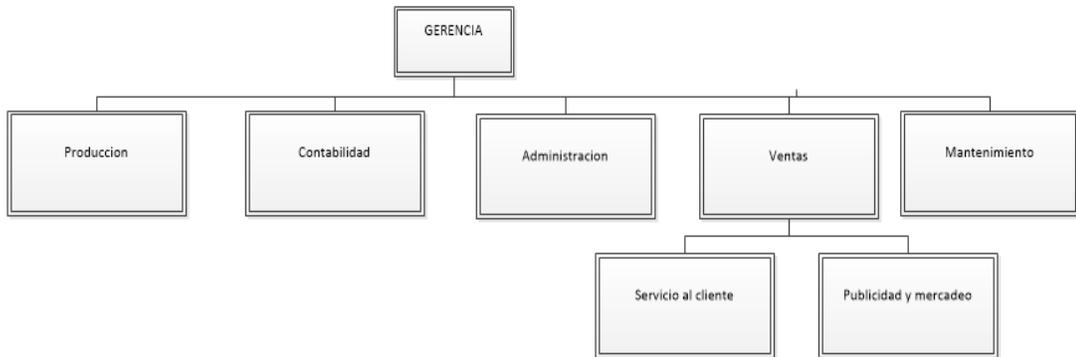
7.1.4.1.4 Organigrama Propuesto

Se establece un modelo organizacional pertinente, eficiente, flexible y funcional para la relación con los recursos humanos. Se plantea definir una estructura organizacional debido a que la Panadería Cajina no posee un organigrama que le permita dar a conocer a los trabajadores el orden jerárquico y las líneas de mando con las que trabaja dicha empresa, de tal manera se podrán realizar las funciones pertinentes para cada trabajador y evitar un descontrol al momento de brindar el servicio al cliente y este lo perciba.

El organigrama proporciona cierto orden dentro de la organización, sobre todo lo relacionado con las líneas de mando, es decir, cada persona debería recibir órdenes de un solo jefe. Además de facilitar el trabajo en equipo y evitar la duplicación de tareas o la “múltiple jefatura” (una persona que debe rendir informe a muchos jefes a la vez), entre otras cosas.

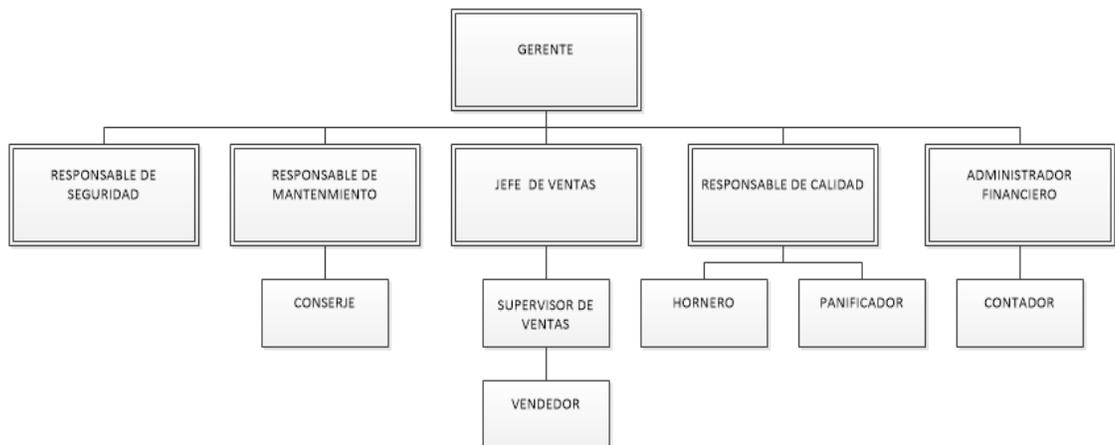
Como se mencionó anteriormente, hay áreas que no aparecen en el organigrama y que son importantes como el área de ventas y de producción. Se propone hacer dos organigramas uno por área (ver ilustración 3) y otro por puesto (ver ilustración 4), esto para mayor comprensión de los colaboradores.

Ilustración No. 3 Propuesta de estructura organizacional por área de la panadería Cajina



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración No. 4 Propuesta de estructura organizacional por puesto de la panadería Cajina.



Fuente: Elaboración Propia

7.1.4.2 Estrategias a nivel de unidad de negocio

Con las estrategias a nivel de unidad de negocio se encamina la búsqueda de la competitividad, garantizando de esta manera la rentabilidad y crecimiento del área de comercialización y de la empresa en general, por lo que se propone las siguientes estrategias:

- Mejorar el posicionamiento de la imagen del producto en la mente del mercado meta.
- Aumentar la reputación de la empresa mediante el buen servicio y la retroalimentación de los clientes y consumidores.
- Garantizar la sostenibilidad en el mercado a mediano y largo plazo.

7.1.4.2.1 Tácticas para incrementar la posición y reconocimiento de la panadería

La empresa está enfocada en su reconocimiento y posicionamiento a nivel regional sobre los productos que tiene y oferta, para garantizar de esta manera la estabilidad en el mercado, es por ello que se plantean las siguientes tácticas:

- ✓ Hacer promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
- ✓ Intercambios de productos por servicios u otros productos que requiera la empresa, como publicidad.
- ✓ Precios especiales para clientes distinguidos.
- ✓ Incrementar las ventas en un 20% en los siguientes 3 años, ampliando el negocio, enfocado en panadería-cafetería, ofreciendo un

ambiente propicio para la atención al público que desea tomar su tiempo para disfrutar del servicio personalizado.

- ✓ Establecer un plan de servicio post venta garantizando al consumidor, respuesta oportuna a sus sugerencias y reclamos.
- ✓ Promocionar a través de medios publicitarios el portafolio de productos y la existencia de la empresa.
- ✓ Colocar el producto en las pulperías cercanas a los hospitales, centros médicos y terminales de buses, con promociones y regalías al consumidor.

La efectividad de estas tácticas, dependen de los recursos empleados y de verlos como un medio que permitirá alcanzar el cumplimiento de las estrategias y no como una solución a corto plazo.

7.1.4.2.2 Servicio al cliente

De acuerdo con las estrategias anteriormente planteadas, el servicio al cliente es un aspecto valioso a considerar por parte del área de comercialización, debido a que siempre va de la mano cuando se habla de ventas, ya que los clientes son más exigentes y no solo buscan precio y calidad, sino también una buena atención, por lo que se plantea tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Crear en los miembros de la empresa, una cultura organizacional enfocada principalmente a la calidad de atención al cliente y trabajo en equipo, a través de programas de capacitación que refuercen aspectos tales como: disminución de desperdicios, retardos, manejo de inventarios, utilización eficiente de los recursos para la entrega de productos y poder de persuasión.

- ✓ Evaluar las necesidades del cliente, gustos y preferencias, para ello nada mejor que preguntarles, ya sea por medio de encuestas o entrevistas, de esta manera conocer su percepción de los servicios que se brindan y determinar cuáles son necesidad y expectativas.

- ✓ Brindar nuevos canales de atención al cliente, contar con una página web y el uso de redes sociales como: Facebook, Instagram, debido a una necesidad de comunicación con el público y de esta manera competir con cualquier otra empresa.

- ✓ Formar y preparar al recurso humano de la empresa, ya que es importante evaluar a los empleados, medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa. Del mismo modo brindar a todos sus empleados un excelente conocimiento del producto para así ofrecer un mejor servicio.

- ✓ Establecer metas para el servicio al cliente, dado que ayudan a crear y reforzar una cultura de servicio. Una vez que se identifican las necesidades y expectativas del cliente y se mide su satisfacción, por consiguiente, crear objetivos para alcanzar los niveles deseados y mantenerlos.

- ✓ Recompensar y reconocer un buen servicio, que premie la empatía, dedicación y alineación con los objetivos de la estrategia de servicio al cliente de la compañía.

7.1.4.3 Estrategias a nivel funcional

Con el siguiente tipo de estrategia se pretende proporcionar una vista más clara de cómo la panadería Cajina debe de plantear sus procesos de comercialización, de tal manera que armonice con las estrategias empresariales y de negocio que anteriormente se propusieron logrando de esta forma el cumplimiento de los objetivos, por esta la razón se propone lo siguiente:

- Optimizar la cadena de distribución y comercialización de los productos Cajina.
- Diseñar una adecuada red de campañas de descuentos para atraer a nuevos cliente y consumidores, así como levantar las ventas en momentos puntuales donde estén por debajo de lo normal.
- Crear un canal de comunicación directo entre la panadería y el consumidor final que sirva de retroalimentación para el área de comercialización.

Tomando en cuenta las estrategias propuestas se plantean diversos puntos a tomar en cuenta para lograr el cumplimiento de las mismas.

7.1.4.3.1 Posicionamiento y Segmentación de Mercado

Se propone a la Panadería Cajina aplicar una táctica de posicionamiento basado en el precio/calidad tomando en consideración la cantidad de atributos que tiene el producto o de precio/volumen reduciendo la cantidad de componentes y aumentando el tamaño del mismo.

Esto permitirá una mejor postura sobre el mercado meta ya que los consumidores relacionan el precio del producto con la calidad del mismo, de esta

manera se logra que la marca permanezca en la mente del comprador por un largo periodo e incluso de forma permanente.

En vista de que lo importante es lo que piensen los consumidores del producto y que estos perciban que el pan Cajina es de mejor calidad que el de la competencia, principalmente cuando se habla de precio o calidad en función de la competencia, se plantea lo siguiente:

Barrios y sectores aledaños de la ciudad: se ofrece principalmente los picos, pan simple, tortas, enmantecados, polvorones, bizcochos y galletas, todas estas de tamaño mediano que se cumplan con la calidad necesaria relativa al costo adquisitivo del producto generando un alto margen de ganancia.

Centro de la ciudad: su poder adquisitivo es mucho mayor ya que es donde se encuentra concentrado todo el sector comercio y laboral de la ciudad, por lo cual es necesario ofrecer un pan de mejor calidad y mayor tamaño siendo los principales: picos rellenos, galletas de sabores, tortas rellenas, panes dulces y pastelitos rellenos.

7.1.4.3.2 Distribución y Comercialización

La panadería Cajina deberá realizar un sistema de distribución intensiva utilizando canales directos e indirectos, ya que su producto se distribuirá en todos los supermercados, cafeterías, tiendas de consumo y pulperías ubicándolo en todos los mercados con el consumo del producto.

El supervisor de ventas deberá asignar y revisar la ruta más viable de tal manera que se abarquen a la mayoría de clientes en el menor tiempo posible, reduciendo así los gastos por entrega.

Los vendedores a su vez tendrán la función y obligación de hacer un canal de distribución mayorista en el cual se tiene que hacer un recorrido por todas las

pulperías que tenga a cargo, por una ruta de araña- circular, Iniciando desde la empresa y hace visitas a los negocios hasta llegar al límite de su territorio.

Regresando por la misma ruta dándoles tiempo para que el cliente pueda realizar las revisiones de su producto y las devoluciones de los que no cumplan con las normas de venta y las reposiciones de aquellos que pasado un tiempo no tienen rotación, por un producto fresco.

7.1.4.3.3 Ofertas y descuentos

En relación con los precios de la competencia, los descuentos se brindarán a aquellos clientes cuyas compras sean mayores al promedio general y las ofertas se manejarán en el momento que se vea que ha disminuido la demanda por parte de la clientela, ofertando productos de consumo por medio de alianzas con empresas proveedoras que ayuden al sostenimiento de la empresa.

Por lo tanto, se sugieren las siguientes tácticas de ofertas y descuentos:

- ✓ Muestra gratis del producto que se está ofertando, debido a que las personas que reciben una muestra gratis tienden a recordar mejor el producto y su marca.
- ✓ Proporcionar descuentos aquellos clientes que realicen el llenado de cupones, de esta manera se intenta captar la información de los clientes con la finalidad de conocer la percepción que estos tienen sobre los productos comercializados.
- ✓ Descuento en paquetes, con el fin de hacer un empaque de pan con diferente variedad para que el cliente deguste y conozca los otros productos que se ofrecen. También ayudan a vender los productos con mayor rotación y menor rotación.

- ✓ Descuento por volúmenes que representa una motivación para los clientes al comprar más unidades por orden, los descuentos por volumen son una buena opción para eliminar inventario o incrementar el valor promedio por orden.
- ✓ Descuentos por Evento/Temporada, se realiza durante momentos especiales como la celebración del aniversario de la panadería, para que los clientes se sientan consentidos e igualmente para elevar los volúmenes de ventas.
- ✓ Envío gratis, como las rutas de entrega a las pulperías y misceláneos. Para asegurar que el envío gratuito tenga una retribución, se puede ofrecer envío gratuito cuando una orden alcanza una cierta cantidad.

7.1.4.3.4 Crear una página web informativa

Se sugiere a la empresa desarrollar una página web para lograr la captación de los clientes por medio de ella, ya que es un medio de información e interacción electrónica capaz de contener texto, imágenes y videos sobre el producto que oferta la empresa.

Esta página web tendrá como objetivo exponer los productos de mayor consumo y preferencia, dará a conocer su misión, visión, principios e historia de la panadería y las promociones de cada mes, al mismo tiempo ofertará un servicio a domicilio.

CAPÍTULO III:

**DESARROLLO Y SUPERVISIÓN DEL
PLAN DE ACCIÓN**

8. CAPÍTULO III: DESARROLLO Y SUPERVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Se propone un plan de acción y de seguimiento de las actividades que se deben llevar a cabo, para el cumplimiento de los objetivos a nivel empresarial, funcional y como unidad de negocio del plan estratégico de comercialización, fijando tiempos de desarrollo y responsables de cada acción.

Se desarrollan 2 tablas donde una contiene las acciones a corto y mediano plazo que servirán de base para darle forma a los objetivos que se quieren lograr y la segunda contiene las acciones a largo plazo que serán de lineamiento a seguir para el cumplimiento y desarrollo de el plan estratégico.

8.1 Matriz de Plan de Acción de Panadería Cajina.

En Tabla 9 se muestra el plan de acción a corto plazo del área de comercialización, que servirá de punto de partida para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla No. 9 Plan de acción a corto plazo del área de comercialización

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Líneas de acción	Acciones	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización).	Responsables
Reestructuración de la misión y visión	Reorganizar la misión y visión para que sea sencilla y directa.	*Humano *Financiero.	01 de septiembre 2019 – 15 de diciembre 2019	*Gerente *Carlos Cajina
Elaboración del organigrama empresarial	Planteamiento al gerente y cúpula organizativa sobre el estructura organizacional y líneas de mando.	*Humano *Financiero *Materiales Tecnológicos	15 de enero 2020 – 15 de marzo 2020	*Gerente *Administrador

Elaboración esquema de contenido y significado de los valores	Reunión con los dueños, gerente y administrador para obtener que desean lograr con cada valor.	*Humano *Financiero	16 de Marzo 2020 – 03 de Abril 2020	*Carlos Cajina, Yadira Peralta
Desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales.	Creación de un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores o un logo nuevo.	*Materiales tecnológicos *Financiero	05 de Mayo del 2020 al 10 de Noviembre de 2020	* Jefe de Ventas.
Líneas de acción	Acciones	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización).	Responsables
Capacitar al personal, en cuanto a servicio al cliente.	Elaborar un protocolo de atención a los clientes que incluya cordialidad, eficiencia y eficacia en el servicio, entrega inmediata y buen manejo del producto.	*Humano *Financiero.	* 01 al 15 de enero 2021 * 15 al 30 julio 2021 * 01 al 15 enero 2021 * 15 al 31 de julio 2021	*Gerente
Crear una Pagina Web Informativa	Exponer productos, dar a conocer principios, ofertas, promociones y contacto	*Materiales tecnológicos *Humano *Financiero	01 de febrero al 20 de junio 2020	*Supervisor de Ventas
Elaborar un formato para el control y seguimiento de las rutas de entregas	Curso sobre el manejo de Excel Avanzado. Cotizar y elegir al proveedor más idóneo.	*Humano *Financiero *Materiales Tecnológicos	15 de Agosto al 15 de septiembre 2019	*Supervisor de ventas
Capacitación sobre manejo de carga	Presentación de Manejo de	*Materiales Tecnológicos	01 de Octubre 2019 al 1 de	*Supervisor de ventas

	carga frágil y delicada		noviembre 2019	
--	-------------------------	--	----------------	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10, muestra el plan de acción a largo plazo del área de ventas donde se definen las estrategias, acciones, recursos, fecha de ejecución y responsables de cada acción.

Tabla No. 10 Plan de acción a largo plazo del área de comercialización

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Líneas de acción	Acciones	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsables
Introducción y estabilidad de los productos.	Oferta de precios superiores al de la competencia.	*Humano	Del 01 de Agosto 2019 al 20 de julio 2023	Gerente y Jefe de Ventas.
Desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales.	Creación de un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores o un logo nuevo.	*Materiales tecnológicos *Financiero	Del 01 de julio 2020 al 20 de Diciembre 2020	Supervisor de ventas.
Identificar los productos que poseen mayor aceptación y demanda, para aumentar la comercialización y los que no disminuirla.	Revisando y analizando el reporte de ventas y el crecimiento del producto mes a mes	*Materiales tecnológicos	Del 01 de agosto 2019 al 01 de junio 2023	Supervisor de ventas
Dar seguimiento y actualización a la página web y redes sociales para conocer las opiniones y sugerencias de los consumidores sobre los productos.	Administrar la página web y conocer las opiniones de los consumidores sobre los productos ofertados, así como su índice de satisfacción. Aplicación de encuestas.	*Humano *Materiales tecnológicos.	Del 01 De Julio al 20 de Junio 2023 (semanal)	Gerente y Jefe de ventas.

Desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales.	Creación de un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores o un logo nuevo.	*Materiales tecnológicos *Financiero	Del 01 de Septiembre al 20 de Junio 2023. Anualmente	Jefe de Ventas.
Ampliar la red de distribución a las pulperías, supermercados, cafetines y misceláneas	Visitando todos los establecimientos ofreciendo la calidad y descuentos por afiliación	*Materiales tecnológicos *Motriz	01 de Enero 2020 al 20 de Junio 2023	Jefe de Ventas

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, muestra el plan de acción del área de gerencia donde se definen las estrategias, acciones, recursos, fecha de ejecución y responsables del gerente.

Tabla No. 11 Plan de acción del área de gerencia

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Líneas de acción	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización).	Responsables
Implementar programas de evaluación del desempeño laboral.	Elaboración de manual de funciones. Informar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral.	*Humano *Financiero *Materiales tecnológicos.	01 de agosto 2019 -31 de julio 2023 (reportes inicios de cada mes)	Gerente

Fuente: Elaboración propia

8.2 Métodos de Seguimiento y supervisión del plan

1. Elaborar un formato de entrega para el control y seguimiento de las rutas de entregas.

Hacer una evaluación semanal al personal sobre sus avances y aprendizaje sobre la capacitación, para presentarlo a través de un indicador que permita determinar el nivel de desempeño obtenido por los vendedores, dichas evaluaciones tendrán los siguientes rangos:

100 – 90: excelente.

89 – 80: avanzado.

79 – 70: intermedio.

69 – 0: deficiente.

1. Excelente: objetivo cumplido, dispuesto a desempeñar los conocimientos en el campo laboral.
2. Avanzado: objetivo cumplido con indicador a puntos de mejora, dispuesto a desempeñar los conocimientos en el campo laboral.
3. Intermedio: Objetivo parcialmente cumplido, con indicador de puntos de mejora, para reforzar en la capacitación adicional.
4. Deficiente: Objetivo no cumplido, No apto para desempeñar en el campo laboral.

2. Evaluar la variedad de productos actuales para determinar si es necesario ofrecer más alternativas según los gustos de los consumidores.

Se realizará una encuesta corta con selección múltiple la cual brindará las fortalezas y debilidades de los productos en cuanto a ventas, se establecerán

indicadores concretos que brinden la demanda actual de los productos con la información del cliente final, determinando así la manera-se va a para contrarrestar las debilidades.

3. Crear una página web informativa, evaluando precios a empresas que realicen este tipo de producto.

Definir los objetivos que permitirá los requisitos técnicos a tener en cuenta para crear la página web.

Especificar el presupuesto que puede invertir en este proyecto, pero, a la hora de elegir a la empresa que llevará a cabo el trabajo, tomar en cuenta a su equipo de profesionales, su experiencia y sus referencias.

Concretar las personas que deberán proveer información a la empresa que desarrollará el website y a través de qué medios se mantendrá en contacto durante todo el proyecto.

4. Dar seguimiento, actualización a la página web y redes sociales para conocer las opiniones y sugerencias de los consumidores sobre los productos.

Revisar las estadísticas establecidas por las páginas web y las redes sociales que determinen el rango de visitas semanal, el porcentaje de aceptación de los productos por los clientes y los comentarios, opiniones y sugerencias de estos.

Comprobar con la aplicación gratuita spreadfast, la veracidad, legitimidad de las visitas de los clientes y las estadísticas en cuanto al rango de alcance de los mismos.

Elaborar un informe que refleje el crecimiento de seguidores, el porcentaje de aceptación y el nivel de calidad percibido de cada uno de los productos ofertados,

así como las opiniones y sugerencias más relevantes que sean de utilidad para la toma de decisiones en pro de la mejora continua.

5. Desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales.

Determinar 2 o 3 productos a los cuales se les asignará el nuevo tipo de empaque y etiqueta, de igual manera una ruta de prueba, los cuales su precio cambiará en base a su costo de producción y venta, dándole seguimiento semanal a través de su porcentaje en comparación a las ventas antes del etiquetado y las otras rutas con la etiqueta anterior.

El jefe de ventas elabora un informe semanal en cual plantee el impacto que se está obteniendo en base a las ventas y aceptación del producto con su nuevo etiquetado y empaque, para presentarlo a la gerencia y que este tome las decisiones necesarias para el desarrollo de la estrategia.

6. Introducción, crecimiento y estabilidad de los productos.

Revisar el reporte de ventas semanal, analizando las ganancias y demanda de todos los productos, para generar un informe que permita visualizar la rotación de los productos y así mismo que facilite la toma de decisiones sobre creación de ofertas especiales para darle mayor rotación a los productos menos vendidos.

Inspeccionar mensualmente si los productos ofertados han aumentado su crecimiento de demanda en base al mes anterior para posteriormente tomar la decisión de mejorar la oferta, eliminar o cambiar el producto de manera que se logre el perfeccionamiento y aumento de las ventas del mismo.

Encuestas en las páginas web sobre la aceptación calidad y demanda de los productos nuevos, para recopilar información que sirva de base para la mejora en cuanto a la calidad y precio.

7. Programar capacitaciones y aplicar una encuesta en cuanto a la satisfacción y percepción del servicio al cliente.

Realizando inspecciones y aplicación de encuestas espontáneas a clientes al azar una vez al mes, que permita observar, analizar, verificar que el protocolo y estrategias de servicio al cliente se están cumpliendo de manera adecuada, además del nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio brindado.

A inicios de cada mes se le proporcionara al gerente un reporte sobre el nivel de atención dada a los clientes por parte de los vendedores, en la cual permita visualizar debilidades a superar.

8. Implementar programas de evaluación del desempeño laboral.

Elaborar un formato de evaluación mensual que incluya todos los puntos a tomar en cuenta para premiar a los colaboradores con mayor compromiso en los indicadores de venta.

Dar a conocer a cada involucrado los resultados del mes y los puntos de mejora en caso de tenerlos, para brindarle la oportunidad de perfeccionar las debilidades y aumentar su desempeño.

8.3 Presupuesto para el desarrollo del plan de acción

En la tabla 12 se muestra un resumen de presupuestos sobre las actividades a realizar según el plan de acción.

Tabla No. 12 Presupuestos de las actividades del plan estratégico

Temática	Participantes	N° Participantes	Plazo (Fecha de inicio y finalización).	Costo Unitario	Costo Total
Reestructuración Interna	Gerente Dueño	2	01 de Agosto 2019 al 03 de Abril 2020	\$1200.00	\$1,200.00
Desarrollo de una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales.	Jefe de Ventas.	1	05 de Mayo del 2020 al 10 de Noviembre de 2022 semestral	\$200.00	\$1,200.00
Capacitación al personal de ventas sobre servicio al cliente.	Consultor Independiente	9	01 al 15 de enero 2021 15 al 30 julio 2021 01 al 15 enero 2021 15 al 31 de julio 2021	\$ 1000.00	\$ 4,000.00
Instaurar una página web informativa para mostrar los productos de mayor consumo y preferencia de los consumidores. (Ver proforma Anexo 7 de Mayto desarrolladores).	Consultor Independiente.	1	01 de febrero al 20 de junio 2020.	\$1,600.00	\$1,600.00
Curso para el personal de ventas sobre el uso de herramientas de EXCEL Avanzado. (Ver proforma Anexo 5 de COMPULAB).	Consultor Independiente.	7	15 de Agosto al 15 de septiembre 2019	\$100.00	\$700.00

Visitas previas a las pulperías, supermercados y cafetines. (Ver proforma Anexo 6).	Supervisor de ventas y vendedores.	2	01 de Enero 2020 al 20 de Junio 2023(una vez al mes)	\$ 100	\$3,600.00
Reconocimiento al buen servicio	Gerente	7	01 de agosto 2019 -31 de julio 2023 (reportes inicios de cada mes	\$200	\$9,000.00
Total				\$4,400.00	\$21,300.00

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de este trabajo monográfico se logró elaborar un diagnóstico necesario para la obtención de información que permitiera identificar diferentes factores que afectan actualmente al área de comercialización de la Panadería Cajina. Así mismo analizar cada uno de esos factores que logran incidir positiva o negativamente en el entorno laboral de la empresa, así como los clientes.

Posteriormente se diseñan las estrategias con sus respectivos costos, que conforman el plan estratégico para el mejoramiento de la comercialización de la Panadería Cajina. El monto total del plan estratégico es de C\$ 175,000.00 y tendrá una duración de un (1) año, tomando en consideración que ciertos recursos ya se tienen en la empresa.

Los beneficios que aporta este plan estratégico a la Panadería Cajina son: con la definición de la estructura jerárquica les facilitara el trabajo en equipo, las autoridades de mandos, evitando desordenes de funciones. Además, con la modificación de la misión y visión les permitirá darse a conocer tanto con sus clientes y proveedores como así con sus colaboradores. Así mismo tener una guía hacia el futuro.

Igualmente, con las capacitaciones sobre la atención al cliente, de igual manera la elaboración de un formato para el control y seguimiento de las rutas, donde se logrará el mejoramiento de la motivación, satisfacción, así como el aprendizaje de los empleados y su efectividad.

Así mismo la realización de evaluaciones al desempeño se alcanzará incrementar la retroalimentación, y el redimiendo de los empleados, con la valoración exhaustiva podrán realizarse acciones de estímulo particulares.

10. RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico propuesto y las tácticas definidas para mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado, estableciendo relaciones provechosas con su mercado meta.
- Notificar la misión, visión, valores y objetivos propuestos, mediante un mecanismo de comunicación escrito, como boletín o pizarra informativa, de modo que tanto el personal y los clientes estén conscientes de los planes de la empresa. Esto generará compromiso en los colaboradores, al percibir que los toman en cuenta en la toma de decisiones.
- El control y la evaluación de las estrategias se deben hacer constantemente ya que este es el éxito de una buena planeación y de esta manera es más fácil detectar a tiempo cualquier error que se esté dando.
- Desarrollar programas de capacitación en ventas al menos tres veces al año.
- Realizar la construcción de manual de funciones de la empresa, y el reglamento interno de la empresa para evitar duplicidad de funciones, el cual deberá ser al alcance de todo el personal.
- En base a la evaluación del desempeño realizar política de estímulos particulares en la empresa que permita una mejor motivación y el logro de un desempeño más eficiente en el trabajo.
- Establecer un canal de comunicación más directo y abierto con los distribuidores de la marca Cajina, así como crear un mapeo de las rutas óptimas para distribuir el producto; además, realizar un control de visitas a clientes y así verificar la calidad producto y estar al tanto del trato que estos reciben por parte de los distribuidores.

- Potenciar una imagen corporativa, en donde el mercado Estiliano pueda tener a disposición más y mejor información acerca de la marca, así como sus acciones de responsabilidad social y ética empresarial llevadas a cabo en su comunidad, como la producción amigable con el medio ambiente.
- Se sugiere mantener de manera constante un buzón de sugerencia a la vista del cliente, para que este tenga la oportunidad de expresar su inconformidad ante el servicio que ofrece la panadería Cajina, lo que permitirá retroalimentar a los encargados para detectar debilidades y que estas sean superadas

11. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, I. (2010). Las expectativas de los Alimentos segun la CEPAL. *El Nuevo Diario*.
- administracion de pequeñas empresas. (2007). En M. Longenercher, *Enfoque Emprendedor, 13ª Edición*. México .D.F.: Editorial Thomson.
- Alvarez Georgina, Campos Metztlí, Hernández Ana, Peña Stefania. (2015). *Limpieza Selección y Clasificación de L Frijol*. Cartagena Colombia: Centro de Estudio Tecnológico Industrial y de Servicios.
- Balderrama, L. (2008). *Cocinar Pan*. La Paz, Bolivia.
- Banassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson Educación.
- ConceptoDefinicion.de. (22 de Septiembre de 2011). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Recuperado el 28 de 2 de 2018, de [CONCEPTODEFINICION.DE:http://conceptoDefinicion.de/comercializacion/](http://conceptoDefinicion.de/comercializacion/)
- Díaz, J. (04 de mayo de 2013). *¿Qué es un diagnóstico empresarial?* Recuperado el 07 de noviembre de 2017, de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Díaz, J. (04 de mayo de 2013). *www.emprendices.com*. Recuperado el 07 de noviembre de 2017, de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- E, R. S. (2014). Estudio de Factibilidad de Cooperativa de Acopio, Valor Agregado y Comercialización de Frijol Madriz - Estelí. Estelí Nicaragua: Tesis de UNI en Ingeniería Agro Industrial.
- Empresa & Actualidad. (28 de 03 de 2012). *Empresa & Actualidad*. Recuperado el 27 de 2 de 2018, de [Empresa & Actualidad: http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html](http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html)
- Ferral, K. (13 de Marzo de 2016). *ClubEnsayos*. Recuperado el Noviembre de 02 de 2017, de [ClubEnsayos:](http://www.clubensayos.com/)

<https://www.clubensayos.com/Ciencia/Qu%C3%A9-es-el-marketing-Es-la-actividad-que/3231866.html>

(s.f.). *Fuente Arto. 3 de la ley 645, ley MIPYME.*

González, D. (2008). Plan de Negocios Para Emprendedores al Éxito. En P. d. Éxito, *1era Edición*. Editorial Mc Graw Hill.

Guía del Freelance. (17 de 02 de 2017). *El autonomo digital*. Recuperado el 8 de 10 de 2017, de El autonomo digital: <http://www.elautonomodigital.es/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/>

Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, F., & Armstrong, G. (2012). Principios de Marketing. En F. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (pág. 470). Mexico: Pearson Educación.

Miguel F. Monroig Inglés. (24 de noviembre de 2009). <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id49.htm>. Recuperado el 11 de noviembre de 2012, de <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id49.htm>.

Navarro, M. (4 de marzo de 2010). <http://mauricionavarrozeledon.wordpress.com>. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://mauricionavarrozeledon.wordpress.com>: <http://mauricionavarrozeledon.wordpress.com>

Navarro, M. M. (2010). *Guia de plan de Negocios*. Estelí.

NITLAPAN, I. D. (2010). MANAGUA.

Okdiatas.Com. (2013). *Ingredientes del Pan*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (Febrero del 2012). "Análisis de la Cadena de Valor de frijol rojo y negro en Nicaragua con enfoque. 54-57.

Padilla, D. d. (2013). *Incidencia en el desarrollo empresarial de las MIPYMES en el sector panificacion registrada en el Ministerio de Economia Familiar, Cooperativa y Asociativa*. Estelí.

Paz Mena Tania, Flores Selmira y Delmelle Guy. (Mayo 2007). INFORME DE CADENA DE FRIJOL ROJO EN NICARAGUA.

- Pérez Porto, J., & Merino, M. (03 de 05 de 2009). *Definicion.De*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de Definicion.De: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Perez, J. (2015). *Estudio de Pan*.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. Mexico D.F: Editorial Grupo Patria.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Poter, M. (2007). La importancia de los planes de negocios. Mc Graw Hill.
- Poter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Propia, F. (2012). *General*. Esteli: Fuente Propia.
- Propia, F. (2016). Informacion aportada por el Empresario JUAN CARLOS MORAN.
- propiedades de la vainilla*. (2009). Recuperado el 18 de 2 de 2012, de D:\RESPALDO\arille\Vainilla - Propiedades de la vainilla.htm
- Pujol Bengochea, B. (1999). Diccionario de Marketing. En B. Pujol Bengochea, *Diccionario de Marketing* (pág. 217). Madrid: Cultural S.A.
- Reales A, H. (17 de 01 de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados-y-estrategias-del-mercado-meta/>
- Rodriguez Granera, E. B. (2008). *Diagnostico Empresarial de Panaderia Cajina*. Diagnostico de INDE Prosede, Esteli.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: A vda. de Valdenigrales, s/n 28223 Pozuelo de Alarcón.
- UNAN. (2015). *Monografía Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas en la ciudad de Estelí*. Esteli.
- Villa Panesso, A. F. (2012). *Diseño de un plan estrategico de Marketing para la empresa Diego Panesso Catering*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira.
- Watts, B., Ylimaki, G., Jeffery, L., & Elias, L. (1989). *Métodos básicos sensoriales para la evaluación de los alimentos*. Ottawa, Canada.
- www.consumer.es. (2015).
- Yuri, M. (2010). *Analisis Estrategico de la Panaderia Cajina*. Tesis de Maestria, MADE UCA, Nicaragua., Esteli.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Actividades

		Calendario de Ejecución de la Investigación																							
Objetivos Específicos	Actividad	Nov 2018				Dic 2018				Ene 2019				Feb 2019				Mar 2019				Abr			
		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
a) Realiza diagnóstico de la empresa panadería Cajina, en los aspectos comerciales.	Elaborar el protocolo de investigación.	■	■	■	■																				
	Revisión de protocolo de investigación por el tutor.					■	■																		
	Aprobación de protocolo de investigación.							■	■																
	Obtención de información secundaria de otras investigaciones y documentos sobre la empresa y el sector.									■	■														
	Aplicar las entrevistas a los colaboradores y clientes de la empresa.									■	■														
	Realizar el proceso de observación de no participantes de las actividad en general de la empresa.									■	■														
	Elaborar el informe del diagnóstico empresarial de Panadería Cajina.											■	■												
	Revisión de avance por tutor.											■	■												
b) Formular propuesta de plan estratégico de la empresa panadería Cajina, con sus objetivos, líneas y acciones estratégicas a desarrollar en un mediano y largo plazo.	Definir objetivos, líneas y acciones estratégicas a desarrollar a mediano y largo plazo.													■	■										
	Elaborar la propuesta de plan estratégico de la empresa Cajina.													■	■										
Establecer presupuesto, cronograma y plan de monitoreo del plan estratégico de la empresa panadería Cajina, que permita la materialización y la obtención de los resultados planteados.	Elaborar el presupuesto, el cronograma físico de la ejecución del plan estratégico de la empresa panadería Cajina.													■	■										
	Revisión de avance por tutor.													■	■										
d) Definir un modelo de monitoreo para que la empresa pueda dar seguimiento y control a los resultados del plan estratégico para la mejora empresarial.	Elaborar el modelo de monitoreo para que la empresa pueda dar seguimiento y control a los resultados del plan estratégico.													■	■										
	Elaborar del documento final de diagnóstico y plan estratégico.																	■	■	■					
	Revisión de documento final.																					■			
	Entrega del informe final tesis monográfico.																								■

Anexo 2. Encuesta a colaboradores de la empresa Panadería Cajina

Encuesta a colaboradores de empresa Panadería Cajina

Objetivo:

- Elaborar un diagnóstico respecto al área de RR.HH. y la comercialización que existe en Panadería Cajina.

CUESTIONARIO

(Marcar con un X su respuesta)

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Un Año ___ Dos Años ___ Tres Años ___ Mas ___

¿Cuáles son sus funciones?

Administrativas ___ Contables ___ Financieras ___ Producción ___ Ventas ___

¿Cómo considera el desempeño de las funciones en las empresas en sus diferentes áreas?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cómo es el trato y el ambiente laboral en la empresa?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cómo considera el producto que fabrica la empresa para los clientes?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cómo considera el servicio que brinda la empresa a los clientes?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cuál considera que es el producto estrella de la empresa?

Galletas ___ Torta ___ Biscocho ___ Semas ___ Pan Simple ___ Otros ___

¿Quiénes son los principales competidores locales que tiene la empresa panadería Cajina?

Bimbo ___ Aurami ___ Brivalle ___ Otras ___

¿Cuáles son las mejores épocas de venta en la empresa?

Febrero ___ Mayo ___ Septiembre ___ Diciembre ___

¿Cuál es la ruta de venta que más vende productos?

San Juan____, Limay____, Matagalpa____, Ocotal____, Somoto____, Sauce____, Estelí____, Boaco____,
Juigalpa____, Matiguas____, Wiwilí____, La Guinea____, Managua____, Santos Tomás____,
Acoyapa____, Villa Sandino____, Jalapa____, Murra____, Quilalí____, Jícaro____ y Teotecasinte____.

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que tiene la panadería industrial cajina?

La presentación del producto ____
La Atención al cliente ____
La calidad del producto ____
La eficiencia de las rutas de entrega del producto ____
La eficiencia del trabajo de producción ____
El reconocimiento de la marca por la gente ____
La experiencia de la empresa en producción y ventas ____

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la panadería Cajina?

Existe potencial de mercado ____
La mejora tecnológica del producto ____
La ampliación de las redes de ventas ____
La entrada de nuevas empresas de panadería en el mercado regional ____
La falta de financiamiento ____
El tamaño reducido de las instalaciones donde se produce ____
El costo de los insumos y materiales ____
El estado de la flota de vehículos para la distribución en las diferentes rutas ____

¿Qué se debe de mejorar en la empresa en el futuro?

Mejorar proceso productivo ____
Mejorar la calidad del producto ____
Tecnología en equipos ____
Mejores medios de transporte ____
Mejores controles contables y Financieros ____
Mejor organización de las rutas ____
Mejor atención al cliente ____
Mas capacitación al personal de producción y ventas ____
Mejorar la publicidad y la promoción ____

¿Qué requiere la empresa para crecer en ventas en el futuro?

Financiamiento ____
Mejorar los medios de las rutas de ventas ____
Capacitar más a los vendedores ____
Mejorar la oferta de productos ____

Anexo 3. Entrevista con dueños y directivos de la Panadería Cajina.

Entrevista con dueños y directivos de empresa Panadería Cajina

Objetivo:

- Recopilar información sobre el servicio a los clientes, las rutas que más venden productos, sus fortalezas y debilidades ante los competidores.

CUESTIONARIO

(Marcar con un X su respuesta)

¿Qué cargo desempeña en la Empresa?

Director ___ Gerente ___ Jefe de Producción ___ Jefe de Comercialización ___

¿Cuáles son sus funciones?

Administrativas ___ Contables ___ Financieras ___ Producción ___ Ventas ___

¿Cómo considera el desempeño de las funciones en las empresas en sus diferentes áreas?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cómo considera el servicio que brinda la empresa a los clientes?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Deficiente ___

¿Cuál considera que es el producto estrella de la empresa?

Galletas ___ Torta ___ Biscocho ___ Semas ___ Pan Simple ___ Otros ___

¿Quiénes son los principales competidores locales que tiene la empresa panadería Cajina?

Bimbo ___ Aurami ___ Brivalle ___ Otras ___

¿Cuáles son las mejores épocas de producción y venta en la empresa?

Febrero ___ Mayo ___ Septiembre ___ Diciembre ___

¿Cuál es la ruta de venta que más vende productos?

San Juan ___, Limay ___, Matagalpa ___, Ocotal ___, Somoto ___, Sauce ___,
Estelí ___, Boaco ___, Juigalpa ___, Matiguas ___, Wiwilí ___, La Guinea ___,
Managua ___, Santos Tomás ___, Acoyapa ___, Villa Sandino ___, Jalapa ___,
Murra ___, Quilalí ___, Jícaro ___ y Teotecasinte ___.

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que tiene la panadería industrial cajina?

La presentación del producto ___

La Atención al cliente ____
La calidad del producto ____
La eficiencia de las rutas de entrega del producto ____
La eficiencia del trabajo de producción ____
El reconocimiento de la marca por la gente ____
La experiencia de la empresa en producción y ventas ____

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la panadería Cajina?

Existe potencial de mercado ____
La mejora tecnológica del producto ____
La ampliación de las redes de ventas ____
La entrada de nuevas empresas de panadería en el mercado regional ____
La falta de financiamiento ____
El tamaño reducido de las instalaciones donde se produce ____
El costo de los insumos y materiales ____
El estado de la flota de vehículos para la distribución en las diferentes rutas ____

¿Qué se debe de mejorar en la empresa en el futuro?

Mejorar proceso productivo ____
Mejorar la calidad del producto ____
Tecnología en equipos ____
Mejores medios de transporte ____
Mejores controles contables y Financieros ____
Mejor organización de las rutas ____
Mejor atención al cliente ____
Mas capacitación al personal de producción y ventas ____
Mejorar la publicidad y la promoción ____

¿Qué requiere la empresa para crecer en ventas en el futuro?

Financiamiento ____
Mejorar los medios de las rutas de ventas ____
Capacitar más a los vendedores ____
Mejorar la oferta de productos ____

Anexo 4. Entrevista a los clientes de la Panadería Cajina

Entrevista a clientes de la empresa Panadería Cajina

Objetivo:

- Conocer el ambiente que existe entre la empresa y los clientes, con el fin de capturar la información relevante de nuestro interés.

CUESTIONARIO

(Marcar con un X su respuesta)

¿Hace cuánto tiempo es cliente de panadería Cajina?

3 años ____ 5 años ____ 10 años ____ más de 10 ____

¿Qué productos son los que más vende de la panadería?

Galletas ____ Torta ____ Biscocho ____ Semas ____ Pan Simple ____ Otros ____

¿Cómo considera el desempeño de las funciones en las empresas en la entrega del producto?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

¿Cómo considera el servicio que brinda la empresa?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

¿Quiénes son los principales competidores locales que tiene la empresa panadería Cajina?

Bimbo ____ Aurami ____ Brivalle ____ Otras ____

¿Cuáles son las mejores épocas de venta en la empresa?

Verano ____ Primavera ____ Otoño ____ Invierno ____

¿Qué días a la semana recibe pedidos?

¿Considera que la cantidad de productos recibida satisface la demanda de sus compradores?

Si ____ no ____

¿Qué considera que el factor que más influye en la venta de los productos cajina?

El tiempo de entrega del producto ____

La atención de los vendedores ____

La calidad de los Productos ____

La oferta de productos _____

¿Qué valor le da a la empresa cajina?

Excelente _____

Bueno: _____

Malo: _____

Deficiente: _____

Anexo 5. Entrevista refuerzo a los colaboradores

Entrevista refuerzo a los colaboradores de empresa Panadería Cajina

Objetivo:

- Conocer el manejo sobre la información interna de la panadería

CUESTIONARIO

(Marcar con un X su respuesta)

¿Cuántos compañeros de trabajo laboran en la empresa?

Menos a 10 ____ menos de 20 ____ entre 20 y 25 ____ mas de 30 ____

¿Conoce la misión y visión de la empresa? Explique

Si _____

no _____

¿Cómo considera el desempeño de las funciones en las empresas en la entrega del producto?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

¿Cómo considera el servicio que brinda la empresa?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Deficiente ____

¿Quiénes son los principales competidores locales que tiene la empresa panadería Cajina?

Bimbo ____ Aurami ____ Brivalle ____ Otras ____

¿Cuáles son las mejores épocas de venta en la empresa?

Verano ____ Primavera ____ Otoño ____ Invierno ____

¿Qué días a la semana recibe pedidos?

¿Considera que la cantidad de productos recibida satisface la demanda de sus compradores?

Si _____ no _____

¿Qué considera que el factor que más influye en la venta de los productos cajina?

El tiempo de entrega del producto _____

La atención de los vendedores _____

La calidad de los Productos _____

La oferta de productos _____

¿Qué valor le da a la empresa cajina?

Excelente _____

Bueno: _____

Malo: _____

Deficiente: _____

Anexo 7. Proforma de presupuesto para la Instauración de la página web

MAΨTO
Desarrolladores

PROFORMA

CLIENTE: PANADERÍA CAJINA
08/04/2019 Valida por 1 mes.

A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN LOS PASOS A SEGUIR PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB:

1. Activación de un subdominio para configuración web y bd en mysql con motivo de almacenamiento.
2. Adelanto del 50% del trabajo
3. Definición y ordenamiento del contenido del sistema web (asesoramiento de nuestra parte)
4. Configuración del servidor web de alojamiento.
5. Brindar los datos necesarios y materiales requeridos para la elaboración de estas:
Fotografía, Ediciones y más...
6. Una vez Finalizada la elaboración se debe de cancelar el 50% restante.
7. Tiempo de elaboración: 2 meses a partir de la fecha del 1er pago.
8. Entrega del código web en un CD /USB.
9. Actualizaciones una vez finalizada y aceptada la página web, costo a negociarse.
10. Garantía 2 meses a partir de la cancelación del ultimo pago

MAΨTO
Desarrolladores

TECNOLOGÍA A UTILIZAR:

1. Lenguaje HTML5, PHP, Java Script, Componentes BootsTrap y CS6 para el diseño web, tecnología que hace que la página consuma menos datos de navegación.
2. Mysql para la administración de datos.
3. Otros.

Pago libre de impuestos.

Total: US\$ 1,600.00 USA dólar mil seiscientos.

Ing. Yader Toval
Responsable de Proyecto

Ced.Nº: 281-260888-0013G

+505 57939773

Anexo 8. Formato de control y seguimiento de las rutas de entrega

HOJA DE RUTA	VEHÍCULO UTILIZADO:
<p>FECHA DEL VIAJE:</p> <p>DESTINO { Barrio: Municipio: Supermercado:</p>	<p>HORA 5.30- 6.30 <input type="checkbox"/> 6.30-7.30 <input type="checkbox"/></p> <p>DE SALIDA:</p> <p> 15.30-16.30 <input type="checkbox"/> 16.30-17.30 <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>HORA DE LLEGADA:</p>
KM. (INICIO)	KM. (LLEGADA)
<u>Cantidad de clientes a atender:</u>	<u>Cantidad de paquetes vendidos :</u>
Cantidad de paquetes no vendidos:	<u>Cantidad de paquetes devolucionados:</u>
FIRMA DEL RESPONSABLE	NOMBRE Y FIRMA DEL RECIBIDOR:
<p><u>TIPO DE PAN :</u></p> <p><input type="checkbox"/> PAN HORNEADO</p> <p><input type="checkbox"/> GALLETAS</p> <p><input type="checkbox"/> OTROS</p>	<p><u>INCIDENCIAS EN EL TRAYECTO:</u></p> <p><input type="checkbox"/> AVERÍAS <input type="checkbox"/> CAMBIO DE ACEITE</p> <p><input type="checkbox"/> MULTAS <input type="checkbox"/> COMBUSTIBLE</p> <p><input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> ADJUNTAR FACTURA</p>

Anexo 9. Formato de evaluación y desempeño laboral

Nombre del colaborador: _____						
Codigo empleado: _____						
Fecha: _____						
Area: _____						
ÁREA	MUY BAJO	BAJ O	MODERAD O	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Cumplimiento de Meta						
Entregas Perfectas						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
Buen Manejo del producto						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Comportamiento adecuado						
Mejora Continua						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro y fuera del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						

Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Control de Rutas						
PUNTAJE TOTAL:						