



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TÍTULO**

Diseño de un plan estratégico de marketing para desarrollar la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022 – 2023.

**AUTORES**

Br. Christopher Steven Mayorga Espinoza  
Br. Brandon Bayardo Prado Espinoza  
Br. Jasser Danilo Tórrez Castro

**TUTOR**

MBA. Bayardo F. Prado Casaya

**Managua, 03 de marzo del 2023**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

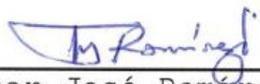
El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**TORREZ CASTRO JASSER DANILO**

Carne: **2017-0012I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y ocho días del mes de julio del año dos mil veinte y uno.

**Atentamente,**

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
**Secretario de Facultad**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**MAYORGA ESPINOZA CRISTOPHER STEVEN**

Carne: **2017-0094I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y seis días del mes de agosto del año dos mil veinte y uno.

**Atentamente,**

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
**Secretario de Facultad**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**PRADO ESPINOZA BRANDON BAYARDO**

Carne: **2017-0113I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y siete días del mes de julio del año dos mil veinte y uno.

**Atentamente,**

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
**Secretario de Facultad**

Managua, 27 de junio de 2022

Brs. Christopher Steven Mayorga Espinoza  
Brandon Bayardo Prado Espinoza  
Jasser Danilo Torrez Castro

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo **Diseño de un plan estratégico de marketing para desarrollar la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022-2023**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MBA. Bayardo Feliciano Prado Casaya** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,



**MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde**  
**Decano**

C/c Archivo  
LCHV/art



TEL: (504) 2222-1111



AV. CARRETERA A LA ZONA INDUSTRIAL, MANAGUA, NICARAGUA

Managua 26 de enero del 2023

**Master**  
**Luis Alberto Chavarría Valverde**  
**Decano**  
**Facultad Tecnología de la Industria**  
**Sus Manos**

Estimado MSC. Chavarría.

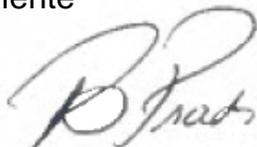
Reciba un cordial y atento saludo. El motivo de la presente es remitirle un ejemplar de la tesis de graduación para optar al título de Ingeniero Industrial cuyo título es “Diseño de un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida Kulfrut para el periodo 2022 – 2023”, la cual fue elaborada por:

1. Br. Cristopher Steven Mayorga Espinoza      Carnet: 2017 – 0094I
2. Br. Brandon Bayardo Prado Espinoza      Carnet: 2017 – 0113I
3. Br. Jasser Danilo Tórrez Castro      Carnet: 2017 – 0012I

No omito manifestarle que he revisado el documento, y el mismo cumple con los requerimientos establecidos por la facultad para este tipo de trabajo, por lo cual le solicito nombre al jurado correspondiente para que los bachilleres antes mencionados puedan proceder a realizar la respectiva defensa.

Sin más a que hacer referencia le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente



MBA. Bayardo Prado Casaya  
Tutor

C/c Archivo



**Distribuidora Kulfrut**

Semáforos de Sabana Grande, 2 cuadras arriba,

200 metros al sur. Managua - Nicaragua

Teléfonos: (505)-5889-2866

Correo: [distribuidorakulfrut@gmail.com](mailto:distribuidorakulfrut@gmail.com)

## CARTA AUTORIZACIÓN PARA TESIS GRADUACIÓN

Ingeniero

Lester Antonio Artola Chavarría

Decano de la Facultad de tecnología de la industria

Universidad Nacional Ingenierías- UNI

Estimado Ingeniero Artola.

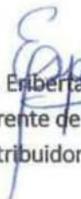
El motivo de la presente es para comunicarle que con mucho gusto habremos de brindarle nuestra colaboración para que los estudiantes:

1. Cristopher Steven Mayorga Espinoza
2. Brandon Bayardo Prado Espinoza
3. Jasser Danilo Torrez Castro, por la entidad

Puedan llevar a cabo su trabajo de tesis en nuestra empresa, con el tema "Diseño de un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022 – 2023

Le deseamos mucho éxito y confiamos que esta tesis que están elaborando los estudiantes de ingeniería industrial resulte una aportación al mejoramiento de nuestro país.

Sin otro particular, reciba un saludo muy afectuoso.

  
**GERENCIA**  
Lic. Eriberta Espinoza M. Distribuidora Kulfrut  
Gerente de Distribuidora Kulfrut  
[distribuidorakulfrut@gmail.com](mailto:distribuidorakulfrut@gmail.com)



**Distribuidora Kulfrut**

Semáforos de Sabana Grande, 2 cuadras arriba,  
200 metros al sur. Managua - Nicaragua

Teléfonos: (505)-5889-2866

Correo: [distribuidorakulfrut@gmail.com](mailto:distribuidorakulfrut@gmail.com)

## CARTA CULMINACIÓN DE TESIS GRADUACIÓN

**Msc. Luis Alberto Chavarría Valverde**  
**Decano de la Facultad de tecnología de la industria**  
**Universidad Nacional Ingeniería- UNI**

Estimado Ingeniero Chavarría.

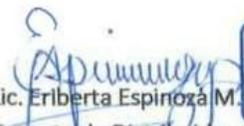
Por este medio hacemos de su conocimiento la culminación de tesis de graduación en nuestra empresa, con el tema "Diseño de un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022 – 2023

Dicho trabajo de tesis de graduación fue elaborado de manera exitosa por los estudiantes:

1. Cristopher Steven Mayorga Espinoza
2. Brandon Bayardo Prado Espinoza
3. Jasser Danilo Torrez Castro, por la entidad

Es importante resaltar que los estudiantes de ingeniería industrial finalizaron el trabajo de tesis con alta calidad, dejando acciones, recomendaciones y experiencias útiles y beneficiosas para nuestra empresa.

Sin más a que hacer referencia, reciba un saludo muy afectuoso.

  
Lic. Eriberta Espinoza M.  
Gerente de Distribuidora Kulfrut  
[distribuidorakulfrut@gmail.com](mailto:distribuidorakulfrut@gmail.com)



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme la sabiduría, entendimiento y fortaleza, durante todo el proceso de estudio y poder llegar hasta etapa culminación de mi carrera profesional. A mis Padres Alfredo Tórrez y Yadira Castro por su apoyo incondicional durante todo este tiempo de estudio, por estar siempre en buenos y malos momentos aconsejándome, dándome ánimos y sobre todo a nunca rendirme para poder alcanzar la meta.

A mi novia Eva por su apoyo incondicional, siempre escucharme y apoyarme durante los últimos años de la carrera, de igual manera a mis amigos que compartimos grandes momentos juntos durante muchos años y apoyarnos siempre en este proceso de estudio.

A mi Tutor MBA. Bayardo Prado Casaya por el apoyo y paciencia en todo momento e impartirme sus conocimientos necesarios que se llevaron a cabo durante la elaboración de esta tesis.

*Jasser Danilo Tórrez Castro*

## Dedicatoria

Primeramente, le doy gracias a Dios por los años que me dio y por permitirme llegar hasta donde estoy el día de hoy, le doy gracias al pilar de la familia mi padre, que, gracias al esfuerzo y sacrificio de él, puedo decir que estoy a las puertas de ser un profesional, a mi madre por estar ahí en los buenos y malos momentos que se presentan en la vida.

A mi esposa que a pesar de todas las situaciones que se nos han presentado siempre ha estado apoyándome a que puedo salir adelante y principalmente a mi hijo que es el motor que me impulsó a superar todos los desafíos que se presentaron en mi vida y que gracias a él pude cumplir esta etapa de mi vida.

También me gustaría dedicar esta tesis a mi hermana, ya que, quiero ser un ejemplo para ella y que sepa que todos los miembros de la familia la amamos de corazón.

También agradezco al MBA. Bayardo Prado Casaya que, sin la ayuda de él, este trabajo no estaría finalizado, agradezco la paciencia y sus valiosos consejos que aportó a nuestro grupo, lo cual nos sirvió como apoyo y fortaleza para seguir en construcción de nuestro camino de ser unos profesionales en la vida. Agradecemos por su apoyo y conocimiento que aportó durante el desarrollo y búsqueda de información del trabajo.

*Cristopher Steven Mayorga Espinoza*

## **Dedicatoria**

Le agradezco a Dios por permitirme culminar estos años de estudios, por darme fuerzas y sabiduría en los momentos difíciles que se presentaron en la trayectoria de mis estudios. Le agradezco a mi familia por esforzarse junto conmigo en todos estos años y llegar a convertirme en un profesional en esta vida.

Le agradezco a mi novia por su apoyo incondicional, por estar siempre para mí y por motivarme y ayudarme junto a mi papá y mi mamá a ser mejor cada día, sin ellos esto no hubiera sido posible; de igual manera a mis amigos que compartimos grandes momentos juntos y nos apoyamos durante muchos años e hicimos posible este sueño.

Le agradezco a mi padre que no solo fue mi apoyo familiar, sino, que también estuvo allí siempre apoyándome en mis clases más difíciles y ayudándome a culminar mi tesis siendo mi tutor. Espero llegar a ser tan bueno como el en su profesión y hacerlo sentir orgulloso de mí a como yo me siento de él y, por último, pero no menos importante a mi madre por estarme acompañando siempre desde pequeño, apoyándome siempre en lo que necesito y necesitare tanto en la vida laboral como personal haciendo de mi vida un proceso más sencillo. Gracias Mamá, Gracias Papá.

*Brandon Bayardo Prado Espinoza*

## Agradecimiento

Primeramente, agradecemos Dios por brindarnos la sabiduría, fuerza, y salud para culminar con esta etapa de nuestras vidas, fue el quién nos acompañó y orientó para tomar decisiones que fueron de vital importancia durante todo el desarrollo de este trabajo.

Agradecemos a nuestros padres y familiares, quienes siempre estuvieron presente apoyándonos incondicionalmente en todo momento, gracias a su amor y sus consejos logramos culminar esta etapa.

Agradecemos al MBA. Bayardo Feliciano Prado Casaya que aceptó ser nuestro tutor y mentor en el desarrollo de nuestro trabajo monográfico, por brindarnos sus conocimientos tiempo, y dedicación.

*Jasser Danilo Torrez Castro*

*Brandon Bayardo Prado Espinoza*

*Cristopher Steven Mayorga Espinoza*

## Resumen Ejecutivo

KULFRUT es una bebida innovadora natural a base de Noni con jugo de naranja o jugo de mango en la presentación de 250 ML, con envase lata pet transparente, fabricada por Organic Korean Fields (OKF), productor de bebidas premium líder en el mundo, con fábrica en Seúl- Korea e importado desde OKF Costa Rica para aprovechar los tratados de libre comercio con Centroamérica. La marca se comercializa estratégicamente en el canal moderno, siendo tipo de negocios de preferencia de compra por parte del consumidor. El producto es muy atractivo visualmente debido a su color transparente, obtenido a través del proceso de filtración de carbón activado. Esta bebida esta enriquecida en vitaminas C y ofrece 20 beneficios para la salud de las personas, incluyendo la prevención del cáncer.

En el año 2015 se constituye Distribuidora KULFRUT con la finalidad de ofrecer al mercado nicaragüense productos saludables de alta calidad que ayuden a mejorar las condiciones de salud de los consumidores. Este mismo año, firman alianza de distribución con el fabricante Organic Korean Fields (OKF) para distribuir de manera exclusiva en Nicaragua la marca KULFRUT.

Actualmente, se comercializa en 7 departamentos del país siendo Managua, León, Chinandega, Masaya, Granada, Carazo y Rivas, cubriendo en su totalidad la región del pacifico. Esta es distribuida en la cadena de mini super AMPM, Súper Express, supermercados Walmart, La Unión, Maxi Pali, supermercados La Colonia, tiendas de conveniencia Uno, Súper Siete, mini súper independientes y supermercados independientes de León, Chinandega, Masaya, Granada, Carazo y Rivas.

Distribuidora KULFRUT con su marca KULFRUT ha tenido desde sus inicios una gran aceptación y logrando crecimientos sostenidos en ventas y rentabilidad año con año. En el transcurso de los 5 años ha logrado el crecer en ventas con un promedio 20% anual y mejorando su utilidad neta en promedio U\$136,000 dólares anuales, reflejando solidez y consistencia financiera de la empresa.

Debido a este crecimiento importante en las ventas de la marca, la presente tesis se enfocará en el diseño de un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida para el periodo 2022–2023.

## Índice de Contenido

CAPITULO I .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes .....	4
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General:.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos: .....	8
CAPITULO II .....	9
2.1. Marco Teórico .....	9
2.1.1. Fundamentos Teóricos .....	9
2.1.2. Factores Económicos .....	36
2.1.3. Desempeño Macro Económico.....	40
2.1.4. Producto interno bruto por el enfoque de la producción .....	43
2.1.5. PIB per cápita y el desempleo .....	46
2.1.6. Factores sociales.....	54
2.1.7. Análisis de la industria .....	60
2.1.8. Estudio de Mercado.....	74
CAPITULO III .....	78
3.1. Diseño Metodológico.....	78
3.1.1. Tipo de Enfoque de Investigación .....	78
3.1.2. Universo de Estudio .....	78
3.1.3. Muestra de Estudio.....	79
3.1.4. Tamaño de Muestra .....	79
3.1.5. Tipo de Muestreo.....	80
3.1.6. Etapas de la investigacion .....	81
3.1.7. Encuestas.....	84
3.1.8. Situación actual Distribuidora KULFRUT .....	101
CAPITULO IV .....	118
4.1. Plan de Marketing .....	118
4.1.1. Objetivo General.....	118

4.1.2. Objetivos Específicos .....	118
4.1.3. Estrategias de Marketing .....	119
4.1.4. Programa de Acciones .....	120
4.1.5. Mecanismos de Control .....	122
4.1.6. Presupuesto de Inversión Anual- dólares .....	122
4.1.7. Presupuesto de Ventas Anual - dólares .....	122
4.1.8. Relación Costo- Beneficio del Plan .....	123
CAPITULO V.....	124
5.1. Conclusiones.....	124
5.2. Recomendaciones .....	125
5.3. Referencias Bibliográficas.....	126
ANEXOS .....	130

## Índice de Tablas

Tabla 1. Enfoque de la producción .....	46
Tabla 2. Población de Nicaragua por grupo de edades .....	54
Tabla 3. Tendencias del IDH de Nicaragua basada en series.....	56
Tabla 4. Resumen de los resultados de Nicaragua en los indicadores de calidad del desarrollo humano en comparación con países seleccionados. ....	56
Tabla 5. INIDE – Anurio Estadístico 2020 .....	58
Tabla 6. Tipo de Bebidas Saludables en Nicaragua .....	65
Tabla 7. Muestra de Estudio .....	79
Tabla 8. Negocios más competitivos.....	80
Tabla 9. ¿Cuánto representa de sus ingresos la venta de bebidas saludables? .....	87
Tabla 10. Comportamiento historico de venta en dolares .....	101
Tabla 11. Matriz FODA .....	103
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos.....	104
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos.....	105
Tabla 14. Matriz Externa e Interna.....	106
Tabla 15. Conclusiones FODA.....	117
Tabla 16. Programa de Acciones .....	120
Tabla 17. Mecanismos de Control .....	122
Tabla 18. Presupuesto de Inversión Anua Dolares .....	122
Tabla 19. Relación Beneficio Costo.....	123

## Índice de Figuras

Figura 1. Plan de Marketing. ....	13
Figura 2. Fases de la estructura básica de un plan de marketing .....	15
Figura 3. Clasificación de Pobreza.....	59
Figura 4. Incidencia de la Pobreza a nivel Nacional.....	59
Figura 5. Porcentaje de población de Pobreza .....	60
Figura 6. Estructura Comercial Distribuidora Kulfrut .....	67
Figura 7. Estructura Organizacional Distribuidora Kulfrut.....	68
Figura 8. Cobertura Geográfica de Comercialización Distribuidora Kulfrut .....	69
Figura 9. Logotipo e Isotipo Distribuidora Kulfrut .....	111
Figura 10. Promover Marca Distribuidora Kulfrut .....	113
Figura 11. Trends Distribuidora Kulfrut.....	113
Figura 12. Below the Line Distribuidora Kulfrut .....	114
Figura 13. Above the Line Distribuidora Kulfrut.....	114
Figura 14. Segmentos de Negocios .....	115
Figura 15. Diagrama de la cadena de valor según la metodología de Michael Porter	116
Figura 16. Cobertura Geográfica de Comercialización Distribuidora Kulfrut mejorada un 75% versus la cartera actual. ....	121

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. IMAE: Serie Original .....	37
Gráfico 2. IMAE: Serie Desestacionalizada.....	38
Gráfico 3. IMAE: Serie Tendencia-Ciclo.....	38
Gráfico 4. IMAE: Serie Original y Tendencia-Ciclo.....	40
Gráfico 5. Producto Interno Bruto Trimestral.....	41
Gráfico 6. Producto Interno Bruto Trimestral Tendencia-Ciclo y Desestacionalizado ...	42
Gráfico 7. Evolución de la tasa de subempleo y desempleo .....	47
Gráfico 8. Tasa de Desempleo Abierto a nivel nacional.....	48
Gráfico 9. Tasa de Desempleo Abierto por área de residencia.....	49
Gráfico 10. Evolución de la tasa de participación e inactividad.....	50
Gráfico 11. Tasa Global de participación laboral.....	51
Gráfico 12. Tasa de desempleo abierto .....	51
Gráfico 13. Afiliación INSS .....	52
Gráfico 14. Afiliación INSS por actividad a septiembre .....	53
Gráfico 15. PIB per cápita .....	53
Gráfico 16. Estructura de Población por sexo y grupos de edad .....	55
Grafico 17. ¿Por qué comercializa en su negocio bebidas saludables? .....	84
Grafico 18. ¿Cuál es la bebida saludable que más vende en su negocio? .....	85
Grafico 19. ¿Usted comercializa a marca de bebidas KULFRUT? .....	85
Grafico 20. ¿Por qué no comercializa la bebida KULFRUT? .....	86
Grafico 21. ¿Cuál es la presentación de bebidas saludables que más compran sus consumidores? .....	87
Grafico 22. Abastecedores de Bebidas Saludables .....	88
Grafico 23. Frecuencia de compra de los productos.....	89
Grafico 24. ¿Qué cantidad de cajas compra de bebidas saludables? .....	89
Grafico 25. ¿Con qué frecuencia consume usted bebidas saludables?.....	90
Grafico 26. ¿Por qué consume bebidas saludables? .....	91
Grafico 27. Tipos de bebidas saludables consume normalmente .....	92
Grafico 28. ¿Qué es lo que mejor define a una bebida saludable? .....	93
Grafico 30. ¿Cuántas bebidas saludables toma al día .....	93
Grafico 31. ¿Con qué tipo de consumidor asocia las bebidas saludables? .....	94

Grafico 32. ¿Consumiría bebidas saludables con más frecuencia? .....	95
Grafico 33. ¿Qué marcas de bebidas saludables consume? .....	95
Grafico 34. Preferencia de marcas.....	96
Grafico 35. ¿Quién consume bebidas saludables en su familia? .....	97
Grafico 36. Lugares para comprar bebidas saludables .....	97
Grafico 37. Presentacion de bebidas saludables .....	98
Grafico 38. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada presentación? .....	99
Grafico 39. ¿La consume en algún tiempo de comida específico .....	99
Grafico 40. ¿En que zona de Nicaragua vive? .....	100
Grafico 41. Historico de Ventas Dolares .....	102

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Matriz VRIO (valioso, raro, difícil de imitar y organización).

Anexo 2. Cuadro comparativo considerando el mix de marketing.

Anexo 3. Sabores Actuales de KULFRUT 250 ML.

Anexo 4. Propuesta de nuevos sabores de KULFRUT 250 ml a ingresar.

Anexo 5. Encuesta a Gerentes o Administradores de negocios de retail supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper).

Anexo 6. Encuesta a consumidores de bebidas saludables.

Anexo 7. Información Nutricional del Noni.

Anexo 8. Beneficios y Propiedades del Noni.

Anexo 9. Propiedades Medicinales del Noni.

Anexo 10. Etiqueta de bebida KULFRUT sabor naranja.

Anexo 11. Etiqueta de bebida KULFRUT sabor mango.

## CAPITULO I

### 1.1. Introducción

En la actualidad, la buena alimentación y vida sana juegan un papel importante en la rutina diaria de las personas y el consumo de bebidas saludables contribuyen a lograr una buena alimentación, por ser productos con propiedades importantes y con muchos beneficios funcionales. Según el reporte Market Report & Forecast 2021-2026 elaborado por la empresa Research and Markets, especialistas a nivel mundial en estudios de mercado, proyectan un alto crecimiento anual de consumo de bebidas saludables elaboradas con noni, aloe vera, entre otras frutas, esto debido a la creciente conciencia de salud entre los consumidores.

Según el estudio “Future Market Insights” del Fondo Monetario Internacional publicado en el año 2020, se esperan crecimientos en los próximos años a nivel de todo el mundo que superarán las 60,720.4 toneladas; lo que representa ingresos por valor de 1,6 billones de dólares. En consecuencia, los fabricantes en la industria de alimentos y bebidas están lanzando productos que contienen aloe vera, linaza, noni, té, jugos, bebidas con sabor, bebidas instantáneas en polvo, y otros, esperando que estos factores impulsen el crecimiento del mercado latinoamericano.

Dentro de la variedad de frutas cultivadas en Nicaragua y todo el mundo, está el Noni, considerada como la fruta medicinal, según un estudio del Instituto de Biología Farmacéutica de la Universidad de Basilea (Suiza) y publicado por la revista El Español en diciembre 2020, señalando las múltiples cualidades que proporciona esta fruta, entre las que podemos mencionar; alto contenido en proxeronina, una sustancia que se convierte en xeronina una vez metabolizada por nuestro organismo

es capaz de regular el metabolismo y diferentes funciones biológicas, poder antiinflamatorio, actúa contra bacterias, favorecen la relajación muscular y aportan nutrientes, reducción en la absorción del colesterol, antioxidantes, ácido linoleico, oligosacáridos y polisacáridos que regulan la absorción intestinal. Por su alta versatilidad, su consumo es beneficioso para el organismo; mejorando la calidad de vida de personas.

En Nicaragua existe un alto consumo de bebidas saludables y funcionales que ayudan a las personas a enfocarse, relajarse y aliviar (o prevenir, idealmente) preocupaciones sobre su salud emocional. Así como la práctica de deportes, abriendo una enorme oportunidad para continuar creciendo en ventas con esta categoría de productos.

Distribuidora KULFRUT comercializa bebidas de Noni con mezcla de frutas en Nicaragua desde hace algunos años, logrando que el consumidor nicaragüense compre de manera frecuente el producto; generando crecimientos importantes año con año. Debido a este sostenido crecimiento del volumen de ventas y a la alta demanda por parte de los consumidores en supermercados, mini superes, tiendas de conveniencia y otros negocios especializados; los establecimientos han incrementado considerablemente sus pedidos de productos y clientes nuevos están solicitando ser atendidos y abastecidos de la bebida de noni KULFRUT, generando una demanda insatisfecha y pérdida constante de ventas por no tener mayor cobertura geográfica de distribución en el país.

La presente tesis propone diseñar un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT; bebida saludable de Noni.

La empresa comercializa sus productos a través de siete rutas de ventas en siete departamentos del país, no obstante, debido a la demanda insatisfecha e incremento en los pedidos por parte los clientes, la empresa ha considerado la necesidad urgente de aumentar su cobertura geográfica y capacidad de distribución.

En este documento se presenta el diseño de investigación para llevar acabo un diagnóstico de la situación actual en aspectos comerciales, distribución y marketing de la empresa Distribuidora KULFRUT, determinando las estrategias que se aplicarán para la mejora de la gestión comercial en la empresa para el periodo 2022-2023.

## 1.2. Antecedentes

En Nicaragua desde algunos años, se ha venido desarrollando la cultura de consumo de bebidas saludables, principalmente elaboradas con aloe vera, linaza y noni. Estas bebidas son compradas principalmente en supermercados, tiendas de conveniencia, mini súper y otros negocios especializados a nivel nacional.

Distribuidora KULFRUT comercializa desde el año 2015 en alianza de distribución con el fabricante Organic Korean Fields (OKF) de manera exclusiva en Nicaragua la marca KULFRUT, bebida de Noni con jugo de frutas naranja y mango, fabricado en Seúl-Korea.

La empresa cuenta con una cartera de 200 clientes concentrados en los departamentos: Managua, Chinandega, León, Masaya, Granada, Carazo y Rivas. Desde sus inicios de comercialización, la marca KULFRUT ha tenido una gran aceptación y crecimientos sostenidos en ventas y rentabilidad año con año. En el año 2015 las ventas fueron de seis millones de dólares con crecimientos anuales sostenidos durante los últimos cinco años, alcanzando en el 2021, ventas mayores a los 14 millones de dólares.

La demanda de la bebida de noni KULFRUT en Nicaragua viene creciendo y pese a tener distribución y comercialización en el 50% de los departamentos del país, no logra cumplir con las entregas de todos los pedidos que están realizando tanto a negocios existentes como clientes nuevos, generando una pérdida en sus ventas por no contar con mayor capacidad de abastecimiento y distribución numérica.

Distribuidora KULFRUT para el periodo 2022- 2023 proyecta continuar con el crecimiento en su volumen de ventas y participación de mercado de manera sostenido y agresiva a nivel nacional.

Para el desarrollo de esta investigación surgieron interrogantes acerca de la situación actual de Distribuidora KULFRUT.

¿Qué estrategias comerciales, distribución y marketing se aplicarán para la mejora de la gestión comercial en la empresa para el periodo 2022-2023?

¿Qué tipo de tácticas lograrán el incremento en las ventas de la empresa para el periodo 2022-2023?

### 1.3. Justificación

Los cambios en los hábitos de consumo en los últimos años de los consumidores nicaragüenses, ha generado un incremento significativo en el consumo y demanda de bebidas saludables, antioxidantes y nutritivas, que le permitan mejorar su estilo de vida y salud. El COVID 19 aceleró algunas tendencias y ha ocasionado que las empresas de alimentos y bebidas estén creando soluciones relacionadas al bienestar tanto físico como mental y emocional, que brindan un nuevo valor a las necesidades.

En Nicaragua el incremento presentado de consumo de bebidas saludables, ha sido de manera significativo, principalmente en bebidas de Noni y Aloe Vera que son importados de diferentes orígenes. KULFRUT es una bebida a base de Noni con jugo de naranja y mango fabricada por Organic Korean Fields (OKF) en Seúl-Korea y que desde el 2015 es comercializada en el país por Distribuidora KULFRUT con gran éxito, teniendo incrementos promedios anuales en ventas del 20%. Sin embargo, se presenta una demanda insatisfecha de abastecimiento a los clientes, ya que no pueden ser abastecidos de manera adecuada, provocando pérdidas importantes en su volumen de ventas.

Debido a la necesidad imperante de satisfacer de manera adecuada la alta demanda del producto y obtener crecimiento en las ventas, planteada por la empresa; la presente tesis se enfocará en el diseño de un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022 – 2023.

La empresa Distribuidora KULFRUT se ha planteado mejorar su presencia comercial en mayor número de departamentos del país para cubrir la demanda insatisfecha actual de bebida de noni.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General:**

- Determinar un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida KULFRUT para el periodo 2022 – 2023.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual en aspectos comerciales, distribución y marketing de la empresa Distribuidora KULFRUT.
- Determinar las estrategias comerciales, distribución y marketing que se aplicarán para la mejora de la gestión comercial en la empresa para el periodo 2022-2023.
- Identificar el tipo de estrategias y tácticas idóneas para el logro del incremento en las ventas de la empresa para el periodo 2022-2023.
- Definir el plan de acción adecuado para la evolución de las estrategias comerciales, distribución y marketing en la empresa Distribuidora KULFRUT para el periodo 2022-2023.

## CAPITULO II

### 2.1. Marco Teórico

#### 2.1.1. Fundamentos Teóricos

##### 2.1.1.1. Marketing

El marketing es una actividad fundamental en las empresas. Según Diego Monferrer Tirado su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella.

De forma general en la sociedad, el marketing se identifica con una serie de ideas preconcebidas que no se ajustan a la realidad del concepto. Así, por ejemplo:

Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas y la publicidad no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina.

Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto.

Por contra, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados, aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y su contexto nacional.

Los aspectos más destacables de esta definición de marketing han sido resumidos en los siguientes puntos: El marketing Circunscribe (reducir una cosa a ciertos límites) al ámbito empresarial y lo caracteriza como un flujo de bienes y servicios, desatendiendo el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización.

- El marketing es algo que solo realiza el productor de mercancías y/o servicios, dejando de lado los aspectos intangibles y las organizaciones no lucrativas.
- Se centra en las actividades de distribución y no incluye otras actividades propias como son la investigación de mercados, comunicación o el diseño de productos.
- El marketing aparece como un área de segundo nivel dentro de la empresa.

La transacción es el núcleo central del marketing

### 2.1.1.2. Tipos de marketing

- **Marketing Estratégico:** Refleja la dimensión estratégica del marketing con objetivos a medio y largo plazo. El marketing estratégico trata de diseñar una oferta que sea capaz de satisfacer los deseos actuales, así como anticiparse a los deseos futuros de los clientes.
- **Marketing Operativo:** Refleja la dimensión táctica del marketing con los objetivos a corto plazo. Por ello, supone la puesta en marcha de las variables del marketing mix para conseguir los objetivos que la empresa se haya fijado. Su función es planificar, ejecutar y controlar las acciones del marketing.
- **Marketing Externo:** Hace referencia a las acciones que ponen en marcha a una empresa para desarrollar, poner precios, distribuir y comunicar un producto a su consumidor.
- **Marketing Interno:** Describe las acciones que lleva a cabo una empresa para motivar y formar a sus trabajadores, considerados clientes internos, para que estos a su vez proporcionen satisfacción a los clientes externos.
- **Marketing Interactivo:** Consiste en el conjunto de herramientas que emplean los trabajadores de la empresa para satisfacer al cliente final.
- **Marketing transaccional:** Busca la satisfacción del cliente y la generación de beneficios para la empresa con el intercambio o transacciones de bienes o servicios. Además, es el más básico de los tres tipos que mencionamos en este apartado.

- **Marketing relacional:** Implica considerar que el objetivo del marketing una única transacción con el cliente, sino establecer una relación estable y duradera, que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el cliente.
- **Marketing emocional:** Trata de asociar en el consumidor el empleo de un producto o servicio con la generación de emociones de agrado y satisfacción. No se trata por tanto de vender el producto, sino de la emoción que genera su uso y consumo.
- **Marketing Social:** Incluye todos los intentos por modificar actitudes o comportamientos del público objetivo que resulten perjudiciales para los ciudadanos o para la sociedad y tratar de reconducirlos hacia otro tipo de comportamiento más beneficioso.
- **Marketing político:** Es el que se aplica en las campañas de elecciones generales, autonómicas, municipales, etc., o para fomentar determinada tendencia ideológica. Este tipo de marketing presenta unas características especiales, puesto que normalmente el número de alternativas es reducido, se generan cada cierto tiempo y además no entran en juego el precio del producto.
- **Marketing de servicios:** Surge debido a las características diferenciales de los servicios respecto a los bienes y la forma en que estos son percibidos por los usuarios, por lo que el marketing de los productos no puede aplicarse de igual manera que los servicios.

### 2.1.1.3. Plan de Marketing

El plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Según Galán, su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

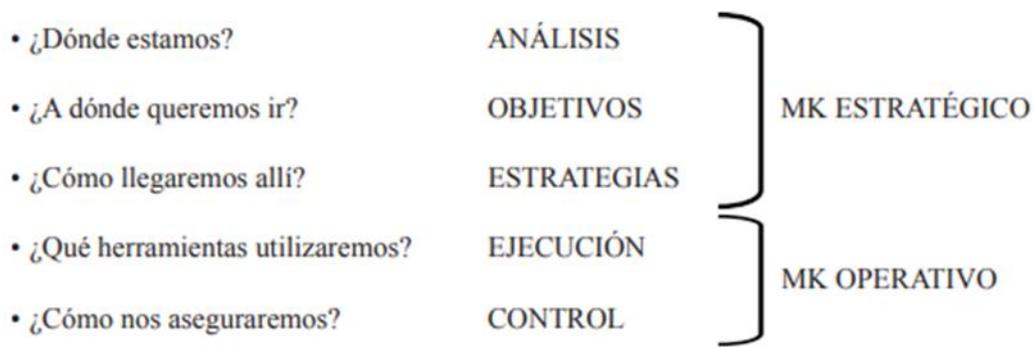


Figura 1: Plan de Marketing.

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, mientras que el marketing operativo se basa en poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Por otra parte, el marketing operativo planifica, ejecuta y controla las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas.

Partiendo de la estructura general de todo plan estratégico, la estructura básica de un plan de marketing incluye las fases que se muestran en el diagrama siguiente

- ✓ **Análisis de situación:** Resumen de las tendencias del entorno:
- ✓ **Análisis de la situación interna y externa** (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales).
- ✓ **Análisis DAFO** (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas).
- ✓ **Selección del público objetivo:** Exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
- ✓ **Formulación de objetivos:** Esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
- ✓ **Formulación de estrategias:** Definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.
- ✓ **Implementación:** Delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación
- ✓ **Control:** indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.



Figura 2. Fases de la estructura básica de un plan de marketing

#### 2.1.1.4. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos, es parecido al plan de marketing, aunque este último normalmente se suele referir a un proyecto individual de los que acomete la empresa y el estratégico es más genérico englobando todas las líneas de trabajo de la empresa. Por otra parte, ambos forman parte de la elaboración de un buen plan de negocio.

### 2.1.1.5. Plan de Negocio

El plan de negocio es una herramienta de trabajo donde se plasma por escrito cómo será y se desarrollará un proyecto empresarial. Se trata de un documento que persigue estos 3 objetivos básicos:

- ✓ Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- ✓ Examinar la viabilidad técnica, económica y financiera.
- ✓ Desarrollar la hoja de ruta con las estrategias, procedimientos e hitos a alcanzar para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial.

Este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas. En ese sentido, es habitual que los emprendedores elaboren uno de cara a plantear su línea a seguir en el futuro.

### 2.1.1.6. Marketing Mix

Es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos y se materializa en cuatro instrumentos, producto, precio, distribución y comunicación.

- a) **Producto:** Es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características.

b) **Precio:** Es la cantidad que el cliente paga por el producto, también es muy importante puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.

c) **Distribución:** Hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a todas las decisiones que están relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar del consumo.

d) **Comunicación:** La comunicación se refiere a los métodos que se emplean con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo.

#### **2.1.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos. (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

#### **2.1.1.8. Matriz de Factores Externos. (EFE)**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

### **2.1.1.9. Matriz Externa e Interna. (EI)**

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

### **2.1.1.10. Análisis de Porter**

Michael Porter sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente.
- El poder del proveedor.
- Los nuevos competidores entrantes.
- La amenaza que generan los productos sustitutos
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

### ➤ **Poder de negociación de los clientes**

Según Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.

### ➤ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación se refiere cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

➤ **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- **Economía de escalas:** las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.

- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.

- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.

- Identificación de marca.
- Diferenciación del producto.

- Experiencia acumulada.
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.
- Para hacer frente a esta amenaza podemos:
- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

➤ **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

➤ **La rivalidad entre competidores.**

Aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

**2.1.1.11. Matriz FODA**

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia. También se identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización.

### ➤ **Características de la matriz FODA**

- Permite valorar la posición de la empresa en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos.
- Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, los cuales principalmente son: sobrevivencia en el mercado y elevar el nivel de ganancias.
- Sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.
- Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos que los empresarios tienen que realizar en ocasión de mantener sus empresas a flote y un mejor manejo.
- Busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.
- Brinda información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones

#### **2.1.1.12. Distribución Numérica.**

Distribución Numérica es la cantidad de puntos de venta en los que los productos están distribuidos. También hace referencia al porcentaje de establecimientos que cumplen una determinada condición impuesta por el fabricante. (Numericus distribution, 2012).

#### **2.1.1.13. Distribución Ponderada.**

La distribución ponderada es el porcentaje de puntos de venta donde está disponible un producto asignando a cada uno un peso proporcional a las ventas de la categoría, permite identificar las tiendas de un canal en función de su peso en las ventas de una categoría o un producto.

#### **2.1.1.14. Gestión Comercial.**

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización y sus productos y servicios al mundo exterior.

Así, sus dos principales ocupaciones serían la gestión y fidelización de los clientes y el aumento de la cuota de mercado.

Para conseguirlo, el director comercial necesita contar con:

- ✓ Un sistema adecuado y de calidad.
- ✓ Un departamento de atención al cliente eficiente.
- ✓ Un producto útil y atractivo para el público.

También trabaja experimentando y alineando los requisitos del mercado con la capacidad propia de la organización. Es decir, se asegura de que la organización es capaz de afrontar los nuevos retos de manera viable, tanto a nivel producto/servicio, como de entidad.

### **2.1.1.15. Presupuesto.**

Según Rondón (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Es decir, el presupuesto es la delimitación en términos dinerarios de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado. Por ello, esta expresión de carácter cuantitativo supone a su vez un alto nivel de consonancia con el plan de negocios y las estrategias que marcan el camino de la empresa.

- **Características del presupuesto**

Entre las características que debe presentar todo presupuesto, podemos destacar las siguientes:

- Un presupuesto es, en esencia, una estimación del coste que supondrá llevar a cabo un proyecto.
- En este sentido, los presupuestos tienen en cuenta todos los ingresos y gastos que se prevén, y nos permite realizar un seguimiento.
- Entre sus funciones principales, se encuentran el control financiero, el control de gastos, la planificación económica y financiera, así como la reducción de riesgos.

- Debe ser adaptable y flexible, pues el entorno puede cambiar.
- Los presupuestos son periódicos. Es decir, se elaboran para un periodo de tiempo determinado.
- Podemos elaborar presupuestos para controlar nuestras finanzas domésticas, por ejemplo. De la misma forma que los Estados elaboran presupuestos para controlar las finanzas públicas.

En resumen, es una herramienta que nos permite conocer qué coste conlleva un determinado proyecto, a la vez que nos permite controlar, en todo momento, los ingresos y gastos que este proyecto contempla para un ejercicio determinado.

#### **2.1.1.16. Segmentación de mercado**

Según Valiñas (2008) la segmentación de mercados puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea, es decir es un proceso de marketing mediante el que una empresa divide un amplio mercado en grupos más pequeños para integrantes con semejanzas o ciertas características en común.

- **Variables de segmentación de mercado**

- 1. Variables demográficas**

Las variables demográficas tienen la característica particular de ser las únicas que se pueden medir en forma estadística.

- Edad
- Sexo

- Nivel socioeconómico
- Estado civil
- Nivel académico
- Religión
- Características de vivienda

## **2. Variables geográficas**

Se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por sus estructuras geográficas, en este grupo encontramos variables como:

- Unidad geográfica
- Condiciones geográficas
- Raza
- Tipo de población

## **3. Variables psicográficas**

En la actualidad las variables psicográficas han tenido una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse; sin embargo, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa, por lo que merecen ser estudiadas con detenimiento.

- Grupos de referencia
- Clase social
- Personalidad

- Cultura
- Ciclo de vida familiar
- Motivos de compra

#### **4. Variables de posición del usuario o de uso**

Este grupo de variables se refiere tal como su nombre lo indica, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto; es decir, a la posición que tiene dentro de nuestro segmento de mercado. La clasificación que puede hacerse del mismo sería la siguiente:

- Frecuencia de uso
- Ocasión de uso
- Tasa de uso
- Lealtad
- Disposición de compra

##### **2.1.1.17. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

##### **2.1.1.18. ATL BTL TTL OTL**

El término proviene de los ejecutivos de negocios entre una agencia publicitaria y Procter & Gamble, en los años 1950 y 1960.

## ➤ **ATL**

(Above The Line, Publicidad sobre la línea) La publicidad ATL es la que se orienta a comunicar en medios de difusión masivos, y está indicada para productos y servicios de un target bastante amplio por lo que lo ideal es establecer una estrategia de amplio alcance que llegue a todos.

Este tipo de acciones se plantean para campañas de posicionamiento, nacionales e internacionales que aparecen en televisión, internet, radios, periódicos y revistas especializadas o generales, de forma tal que todas las personas las puedan ver por diferentes medios.

### ○ **Formas de uso**

En la publicidad ATL el mensaje se hace llegar de manera directa, rápida y exhaustiva para impactar en el momento o a mediano plazo. Su empleo es básicamente para casi cualquier producto o servicio de uso común. En donde veamos un comercial de televisión o una valla en la vía lo tenemos más claro, esta publicidad es ideal para posicionar una marca de vehículos, aerolínea, alimentos y bebidas, entre otras.

## ➤ **BTL**

(Below the line, Publicidad debajo de la línea) Las acciones BTL consisten en comunicar de formas no masivas y orientadas a un target específico al cual se desarrolla una idea. El elemento sorpresa, la ocasión y la creatividad son puntos claves de estas estrategias que conectan uno a uno con el consumidor; y además hay que crear los canales para comunicar el mensaje deseado.

Un reto del BTL, además de sorprender, es hacerlo en combinación con la disposición del público a recibir información. Es aquí donde nace la importancia de la ocasión o el sentido de la oportunidad; estas acciones son conocidas como experiencias de marca, que gracias a la creatividad aplicada y el lugar seleccionado (en base al target) los consumidores pueden crear conexiones emocionales más directas con la marca, porque la viven de una forma especial en la que fue diseñada para ser vivida.

### ○ **Formas de uso**

Las acciones BTL pueden ser aplicadas a productos o servicios que quieren enseñar algo al consumidor. Un ejemplo es en lanzamientos de productos para dar a conocer el sabor de una nueva bebida o comida, o mostrar un uso de algo completamente nuevo. También son efectivas para crear impacto social o hacer reflexionar a partir de algo innovador. Asociaciones de protección ambiental como Greenpeace usan mucho este tipo para profundizar emociones entorno a su mensaje.

En cuanto al medio, es cualquier parte donde pueda generar impacto, la calle, el transporte público, etc. y aunque no usan un gran medio de difusión se viralizan porque llaman la atención.

## ➤ **TTL**

Through the line, Publicidad a través de la línea (medios híbridos) Esta otra variante es una forma integrada del BTL con el ATL, con el fin de alcanzar a más personas y generar conversaciones con ellos. No solo dirigir un mensaje sino también recibir el feedback del mismo.

La mayor ventaja de esta estrategia es que es integral, con gran alcance y eficiencia en respuestas. Es una forma de hacer llegar el mensaje por distintas maneras, como un plan 360° de comunicaciones on-line y off-line; y al mismo tiempo personalizar para cada target.

### ○ **Formas de uso**

La publicidad TTL es ideal para integrar por ejemplo un comercial de TV con una acción posterior de parte de espectadores, por ejemplo, hacer un anuncio con invitación a disfrutar de una experiencia como una prueba de producto o alguna acción en contacto directo con el cliente.

## ➤ OTL

(On the line, Always on) El OTL es internet y se refiere a la estrategia de marketing que se desarrolla en un medio masivo con crecimiento exponencial, donde nos podemos dirigir a un público muy amplio, pero que también puede ser finamente segmentado, el feedback es instantáneo y el resultado estadístico es automatizado en segundos.

Muchas estrategias OTL inician identificando a los clientes ideales para la marca a promocionar, luego se crea una comunidad y finalmente se analiza dicha comunidad como un antropólogo o un sociólogo. Todo este proceso debe ir acompañado con la velocidad que requiere el mundo actual.

Es de suma importancia que las marcas que son trabajadas con estrategias OTL, cuenten con un lenguaje visual y audiovisual acorde a las tendencias de comunicación. En cuanto al lenguaje escrito, es importante que la marca a publicitar cuente con un especialista en narrativa y redacción.

### **2.1.1.19. Producto**

Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que satisface un deseo o necesidad. Es la base sobre la que se sustenta el producto. Es la idea del producto expresada en términos entendibles por el consumidor. Debe reflejar:

#### **2.1.1.20. Posicionamiento**

Precepción competitiva de una empresa, marca o producto por parte de público objetivo determinado.

#### **2.1.1.21. Métrica**

Las métricas de negocio son aquellos valores expresados numéricamente que sirven para analizar el rendimiento de una determinada acción o proceso dentro de una empresa. Cualquier cosa que se realice dentro del ámbito empresarial y sea medible, es una métrica.

#### **2.1.1.22. KPI**

Un Key Performance Indicator o KPI (Indicador Clave de Desempeño o Rendimiento) es un valor medible que representa la efectividad de un proceso o acción de una empresa, para alcanzar un objetivo concreto. Los KPI se utilizan para monitorear y averiguar si se están cumpliendo los objetivos marcados, y poder tomar decisiones correctoras rápidamente en caso de que se produzcan desviaciones sobre los objetivos marcados.

#### **2.1.1.23. FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Según Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

#### **2.1.1.24. Canales de Distribución**

Es la forma a través del cual una empresa fabricante elige llegar sus productos al consumidor final, procurando que sea lo más rentable y eficiente posible y que permite satisfacer una necesidad del cliente mediante la disponibilidad de un producto o servicio, acortando las distancias y disminuyendo los tiempos de respuestas.

#### **2.1.1.25. Público Objetivo**

El público objetivo es el conjunto de consumidores, clientes ideales o compradores a los que se dirige una empresa con el objetivo de seducirlos con un producto o servicio determinado. Es decir, el público objetivo que pueda tener la necesidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

Determinar el público objetivo de un producto es clave para que la propuesta que se plantea sea rentable y tenga éxito. Una empresa necesita identificar quienes son los potenciales consumidores de sus servicios para definir las estrategias y su implementación destinadas a ese sector en concreto.

### 2.1.1.26. Decisión de compra

El proceso de decisión de compra es el recorrido de un buyer persona en su ruta como comprador. Puede iniciar su proceso como un extraño que busca información y finalizar como tu cliente. Se lleva a cabo por medio de 5 etapas la cuales son:

**a) Reconocimiento:** En la fase del reconocimiento el cliente se hace consciente de su necesidad. Esto puede ocurrir como un problema que le resulte difícil solucionar, o por la satisfacción de un deseo.

**b) Consideración:** El cliente posee más información sobre su problemática y, por lo tanto, de las soluciones que están disponibles. Así, desde el momento en que se encuentra en esta fase, la oferta y la competencia son alternativas viables en el proceso de decisión de compra.

**c) Decisión:** Un cliente informado tiene mejores herramientas para llegar al final de su proceso de decisión de compra. Esta por decir que acción emprender para solucionar su problemática, al mismo tiempo que confronta la situación que lo llevo al inicio de este proceso.

**d) Compra:** Se llega a la hora de la compra y consumo, el cual el cliente eligió la opción que va mejor con sus necesidades y presupuesto, se busca generar una relación con el cliente para formar parte de su ciclo de consumo regular. Dicho de otro modo, si cerrar una ventana es importante, mantener a un cliente es crucial para la empresa.

**e) Posventa:** Finalmente, una vez que la compra se realiza empieza el cumplimiento de la última etapa (posventa). Aquí inician las acciones para mantener al comprador satisfecho como cliente a través de un seguimiento de atención efectivo. Para lograrlo, abre un canal de comunicación para recibir los comentarios después del periodo de compra y generar una plataforma de servicio para mantenerlo satisfecho.

#### **2.1.1.27. Estudio de mercado**

Un estudio de mercado es una investigación utilizada por diversos ramos de la industria para garantizar la toma de decisiones y entender mejor el panorama comercial al que se enfrenta el movimiento de realizar sus operaciones.

#### **2.1.1.28. Análisis macro ambiental**

El análisis macro ambiental puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa. La empresa no está solo haciendo negocios, está rodeada y opera con un contexto más amplio; este contexto se llama macro ambiente o análisis macro ambiental

#### **2.1.2. Factores Económicos**

A pesar de la recuperación económica, los impactos de la crisis del COVID-19 en el bienestar permanecen. Las tasas de empleo en el segundo trimestre del 2022 fueron inferiores a las del segundo trimestre del 2019, ya que, los sectores intensivos en mano de obra como la construcción, los hoteles y restaurantes no se han recuperado por completo.

Según la encuesta de Alta Frecuencia del Banco Mundial (AFBN), alrededor del 10% de quienes eran empleados formales antes de la pandemia, hicieron la transición a un trabajo informal a fines del 2021. Las caídas en el empleo y los salarios provocaron una reducción en los ingresos totales para el 28% de los hogares. La actividad económica nicaragüense se mantiene en la trayectoria de crecimiento iniciada en el 2021

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), en agosto del 2022, índice mensual de actividad económica (IMAE) registro un crecimiento de 4.5% con relación a agosto del 2021. De 4.7% en el acumulado de enero hasta agosto y de 6.3% en la variación del promedio anual.

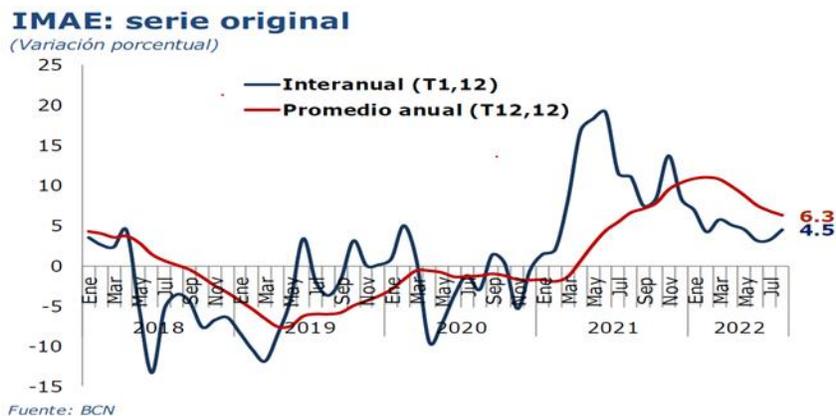


Gráfico 1. IMAE: Serie Original

Fuente: BCN

En la serie desestacionalizada del IMAE se observó una disminución de 0.5% respecto a julio y un crecimiento de 3.8% con relación a agosto del 2021. Por su parte, en la serie de tendencia – ciclo el IMAE creció un 0.2% con relación a julio u 4.0% con respecto a agosto de 2021.

### IMAE: serie desestacionalizada

(Variación porcentual)

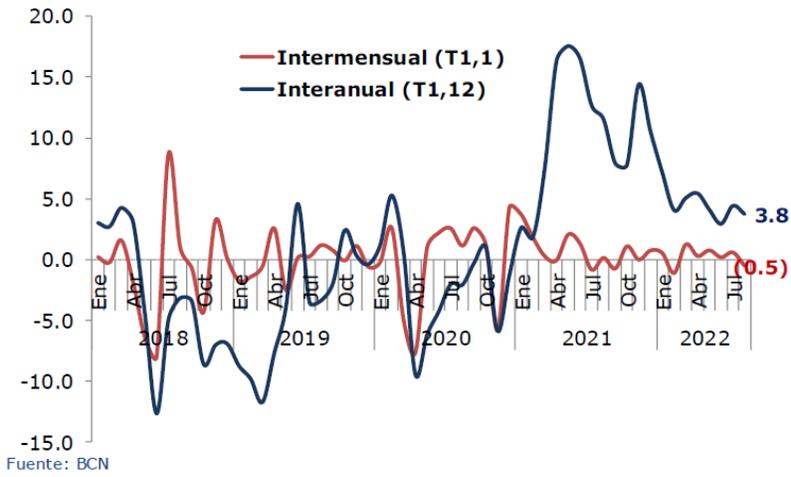


Gráfico 2. IMAE: Serie Desestacionalizada

Fuente: BCN

### IMAE: serie tendencia-ciclo

(Variación porcentual)

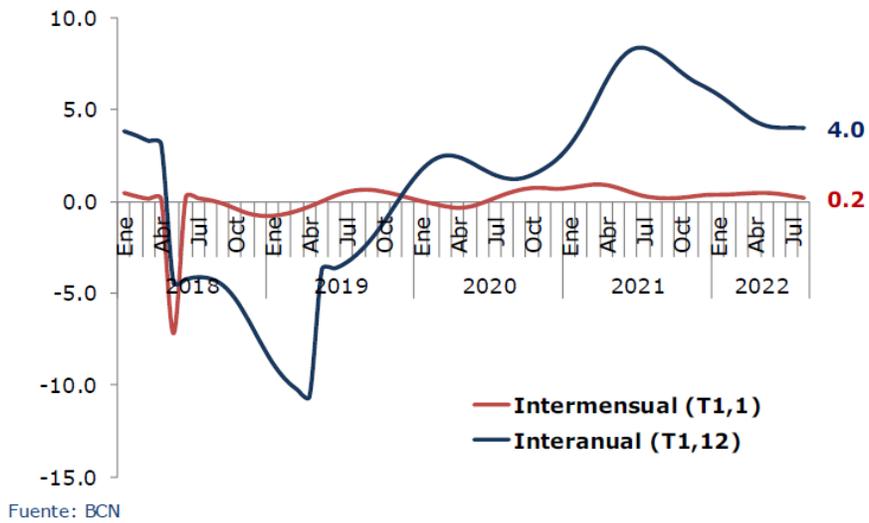


Gráfico 3. IMAE: Serie Tendencia-Ciclo

Fuente: BCN

Entre las actividades que registraron mayores crecimientos se encuentran: hoteles y restaurantes, 21.2%; transporte y comunicaciones, 9.6%; industria manufacturera, 8.3%; comercio, 6.7%; intermediación financiera y servicios conexos, 5.4%; explotación de minas y canteras, 4.9%; entre otras. Por otra parte, se registró disminución en las actividades de pesca y acuicultura, -6.5%; energía y agua, -5.4%; y construcción, - 2.6%; entre otras.

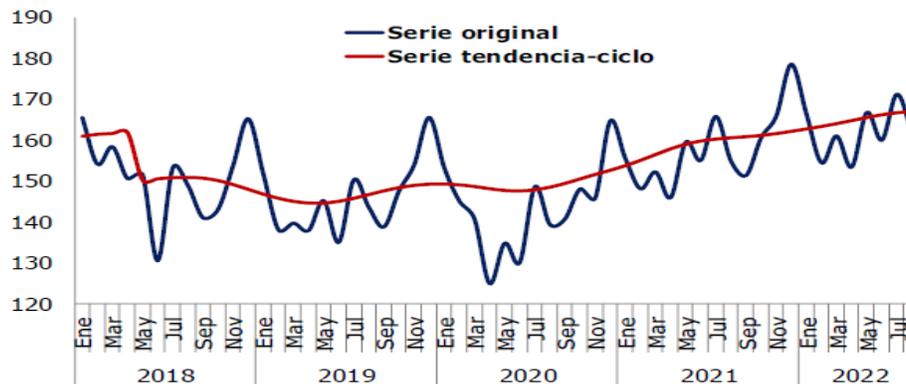
En las actividades primarias, se observó crecimiento en la agricultura, debido a mayores labores en granos básicos y otros productos agrícolas; en explotación de minas y canteras, por mayor extracción de la minería metálica y no metálica; en pecuario, debido a mayor matanza vacuna y producción de leche; y en silvicultura y extracción de madera, por el aumento, principalmente, en la extracción de troncos de madera y leña. Por su parte, se registró disminución en la pesca y acuicultura, a causa de menor captura de peces, camarón, langosta y otros productos de la pesca.

En la industria manufacturera, se observó crecimiento en la producción de textiles, productos cárnicos, lácteos, otros alimentos, y derivados de petróleo, entre otros.

En el grupo de servicios, se observó crecimiento en hoteles y restaurantes, transporte y comunicaciones, comercio, intermediación financiera y servicios conexos, entre otros servicios.

### IMAE: serie original y tendencia-ciclo

(Índices)



Fuente: BCN

Gráfico 4. IMAE: Serie Original y Tendencia-Ciclo

Fuente: BCN

#### 2.1.3. Desempeño Macro Económico

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN) las estadísticas de comercio exterior correspondiente al mes de agosto del 2022, en la que se destaca que tanto las exportaciones como las importaciones totales mantuvieron su tendencia de crecimiento, debido en parte a incrementos de precios internacionales y el dinamismo de la economía nacional. En agosto del 2022 las exportaciones fueron de 707.6 millones de dólares, totalizaron 5,507 millones de dólares, reflejando un crecimiento del 19.3% con respecto al mismo periodo del año pasado, como resultado del crecimiento de 16.4% de las exportaciones de mercancías.

Cabe mencionar, que el crecimiento de las exportaciones de mercancías ha estado soportado por el aumento de los precios promedio contratados (23.8%); y en las exportaciones de zona franca, además del alza en los precios, por mayores volúmenes exportados, principalmente de productos textiles (17.9%), pesqueros (12.8%) y tabaco (8.9%)

El Banco Central de Nicaragua publicó el “Informe Monetario” correspondiente al mes de septiembre 2022. En el informe se indica que, en septiembre de 2022, las decisiones y acciones de política monetaria del BCN se ejecutaron en correspondencia con la evolución positiva de las principales variables macroeconómicas, garantizando condiciones monetarias propicias para afianzar el dinamismo económico que se ha venido observando. En este sentido, en medio de un panorama internacional caracterizado por presiones inflacionarias, el BCN mantuvo gradualidad en los ajustes a su Tasa de Referencia Monetaria (TRM), guardando consistencia con la evolución de las condiciones monetarias internacionales y domésticas.

En el segundo trimestre del 2022, el Producto Interno Bruto registro un crecimiento interanual del 4.3% (5.7% en el trimestre anterior). Así el crecimiento en el primer semestre del año fue de 5.0% y la variación de promedio anual se situó en 7.5% de acuerdo con la estimación preliminar del PIB trimestral.

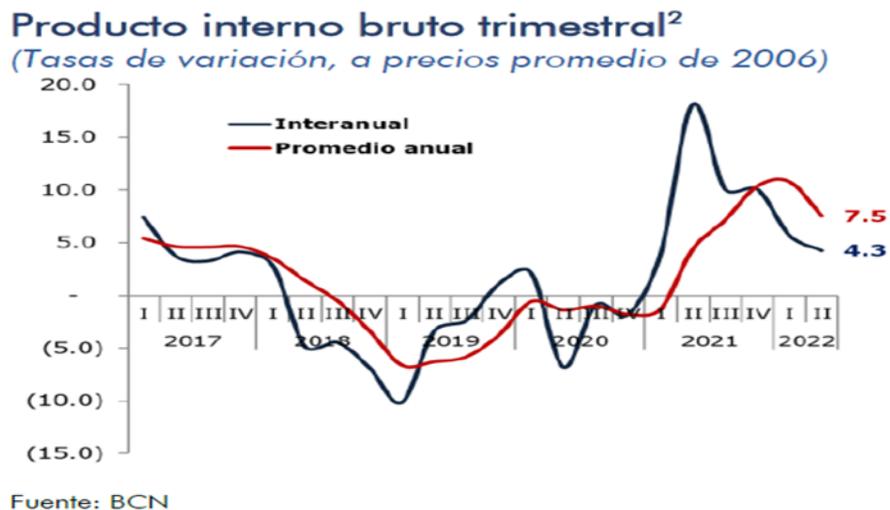


Gráfico 5. Producto Interno Bruto Trimestral

Fuente: BCN

En la serie desestacionalizada, el PIBT registró un crecimiento de 1.2 por ciento con relación al trimestre anterior. En la serie de tendencia-ciclo, el PIBT registró un crecimiento de 1.1 por ciento con relación al trimestre anterior, de 5.0 por ciento en términos interanuales, y de 6.5 por ciento en el promedio anual.

Por el enfoque de la producción, la evolución interanual del PIBT se debió al crecimiento en la producción de hoteles y restaurantes (19.3%), comercio (8.3%), industria manufacturera (6.6%), agricultura (6.5%), transporte y comunicaciones (5.8%) y explotación de minas y canteras (5.6%), entre otras actividades económicas.

Por el enfoque del gasto, la variación interanual del PIBT estuvo determinada por impulsos conjuntos de la demanda externa neta y de la demanda interna. La demanda externa neta generó un aporte marginal de 3.9 puntos porcentuales al crecimiento, como resultado del aumento en las exportaciones, principalmente; por su parte, la demanda interna aportó 0.4 puntos porcentuales al crecimiento del PIB trimestral, debido al crecimiento registrado en el consumo, principalmente.

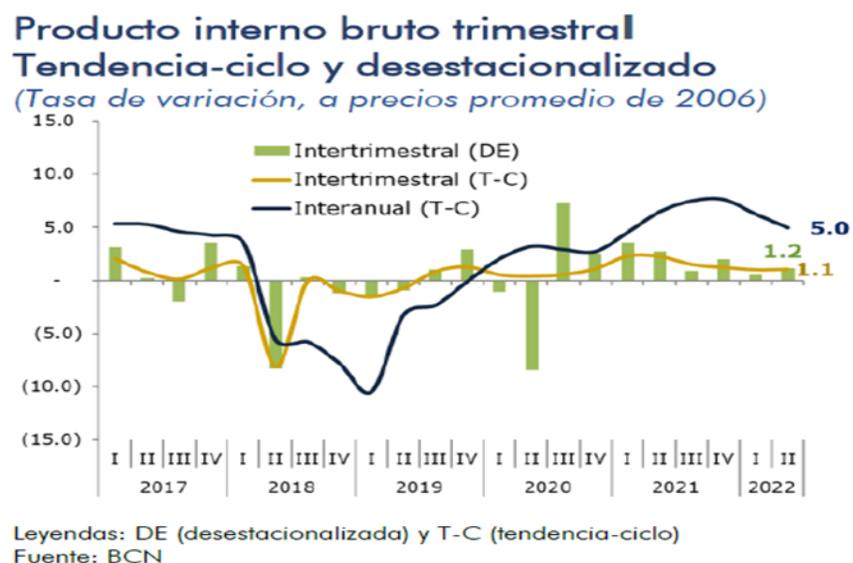


Gráfico 6. Producto Interno Bruto Trimestral Tendencia-Ciclo y Desestacionalizado

La variación interanual de la serie original incluye la estacionalidad e irregularidad que ocurre en las actividades económicas y componentes del gasto. Por su parte, la tasa de promedio anual se aproxima a la tendencia del crecimiento anual de la economía, al reflejar la evolución de los últimos cuatro trimestres, con un perfil más suave en el tiempo. En tanto, la variación acumulada muestra el avance, en términos de variación, del año en curso, misma que en el cuarto trimestre coincide con la variación de promedio anual.

#### **2.1.4. Producto interno bruto por el enfoque de la producción**

La agricultura creció 6.5 por ciento (3.6% en el semestre), como resultado de la mayor generación de valor agregado en los cultivos de caña de azúcar, café, frijol, maíz, sorgo, arroz, tabaco, maní, ajonjolí, entre otros productos agrícolas

➤ La actividad pecuaria, registró una disminución de 0.2 por ciento (-0.1% en el semestre). Este resultado fue producto de disminuciones en ganado vacuno, leche y exportaciones de ganado en pie.

➤ La actividad de silvicultura y extracción de madera creció 1.3 por ciento (1.3% en el semestre), debido a mayor extracción de madera y leña, principalmente.

➤ La pesca y acuicultura creció 4.4 por ciento (7.5% en el semestre), como resultado de aumentos en la producción de camarón de granja y la captura de escama y langosta.

➤ La explotación de minas y canteras creció 5.6 por ciento (9.1% en el semestre), debido a la mayor extracción de oro, plata, arena, hormigón, material selecto y sal.

➤ La industria manufacturera creció 6.6 por ciento (6.5% en el semestre), como resultado de la mayor producción en las actividades de elaboración de azúcar, bebidas, tabaco, textiles, entre otras actividades industriales. Dicho comportamiento fue parcialmente contrarrestado por disminuciones en la producción de productos cárnicos, derivados de petróleo, no metálicos, entre otros.

➤ La actividad de construcción creció 1.8 por ciento (disminución de 0.5 en el semestre), debido a aumentos en la construcción pública, y disminución en la construcción privada.

➤ La construcción pública registró crecimiento en obras de ingeniería civil, principalmente. Mientras que, la construcción privada registró disminución en el área efectivamente construida de edificaciones destinadas a industrias, comercio y servicios; y crecimiento en las edificaciones residenciales.

➤ La generación de electricidad creció 2.3 por ciento (7.0% en el semestre). En este comportamiento incidió la mayor generación de energía termoeléctrica, por biomasa y eólica, principalmente.

➤ El servicio de agua mostró una variación interanual de 0.1 por ciento (2.5% en el semestre).

➤ El comercio creció 8.3 por ciento (9.0% en el semestre), como resultado del crecimiento del comercio al por mayor y al por menor.

➤ La actividad de hoteles y restaurantes mostró una variación interanual de 19.3 por ciento (20.2% en el semestre).

- La actividad de transporte y comunicaciones creció 5.8 por ciento (5.1% en el semestre), debido a aumentos en los servicios de transporte urbano de pasajeros, principalmente; Asimismo, la actividad de comunicaciones registró crecimiento.
- Los servicios de intermediación financiera crecieron 4.9 por ciento (4.5% en el semestre), debido al aumento en la cartera de créditos y mayor captación de depósitos en moneda extranjera y nacional.
- En la actividad de propiedad de vivienda registró un crecimiento de 0.5 por ciento (0.7% en el semestre).
- La actividad de administración pública y defensa creció de 1.8 por ciento (2.0% en el semestre), como resultado de mayores servicios ofrecidos por el Gobierno a la población.
- La actividad de enseñanza creció 0.3 por ciento (0.7% en el semestre).
- Los servicios de salud crecieron 1.1 por ciento (0.8% en el semestre). En el comportamiento de esta actividad incidió el aumento en la actividad no de mercado, por los programas desarrollados en el sistema de salud pública.
- Finalmente, el grupo de actividades de otros servicios creció 2.2 por ciento (3.0% en el semestre), como resultado del crecimiento en el valor agregado de los servicios empresariales, de mantenimiento y reparación.

**Enfoque de la producción: tasas de variación interanual del PIBT**  
(variación del PIBT en millones de córdobas de 2006)

Actividad	2021				2022	
	I	II	III	IV	I	II
<b>Producto interno bruto</b>	<b>3.8</b>	<b>18.2</b>	<b>10.1</b>	<b>10.1</b>	<b>5.7</b>	<b>4.3</b>
más: Impuestos netos a los productos	4.1	28.0	16.5	11.5	9.8	2.3
Agricultura	7.4	4.4	3.4	9.9	0.5	6.5
Pecuario	(2.1)	16.3	9.7	8.6	0.0	(0.2)
Silvicultura y extracción de madera	1.1	2.0	1.5	1.5	1.4	1.3
Pesca y acuicultura	8.3	29.3	(10.4)	26.7	10.5	4.4
Explotación de minas y canteras	25.8	88.0	22.3	31.4	13.0	5.6
Industria manufacturera	8.9	36.7	6.7	11.7	6.3	6.6
Construcción	27.7	30.5	60.4	22.9	(2.7)	1.8
Electricidad	0.1	12.8	13.4	20.8	11.5	2.3
Agua	1.8	3.8	2.4	4.3	5.0	0.1
Comercio	5.1	28.6	18.8	14.4	9.6	8.3
Hoteles y restaurantes	(22.5)	51.2	28.0	22.4	20.9	19.3
Transporte y comunicaciones	(2.0)	9.6	10.2	11.6	4.3	5.8
Intermediación financiera y servicios conexos	(3.3)	(0.8)	(0.7)	(1.4)	4.0	4.9
Propiedad de vivienda	0.8	0.7	1.0	0.1	0.8	0.5
Administración Pública y Defensa	1.1	1.5	1.4	1.9	2.1	1.8
Enseñanza	1.1	1.7	2.3	1.8	1.0	0.3
Salud	0.8	0.6	2.1	1.7	0.6	1.1
Otros servicios	(3.9)	3.5	(4.3)	(1.8)	3.8	2.2

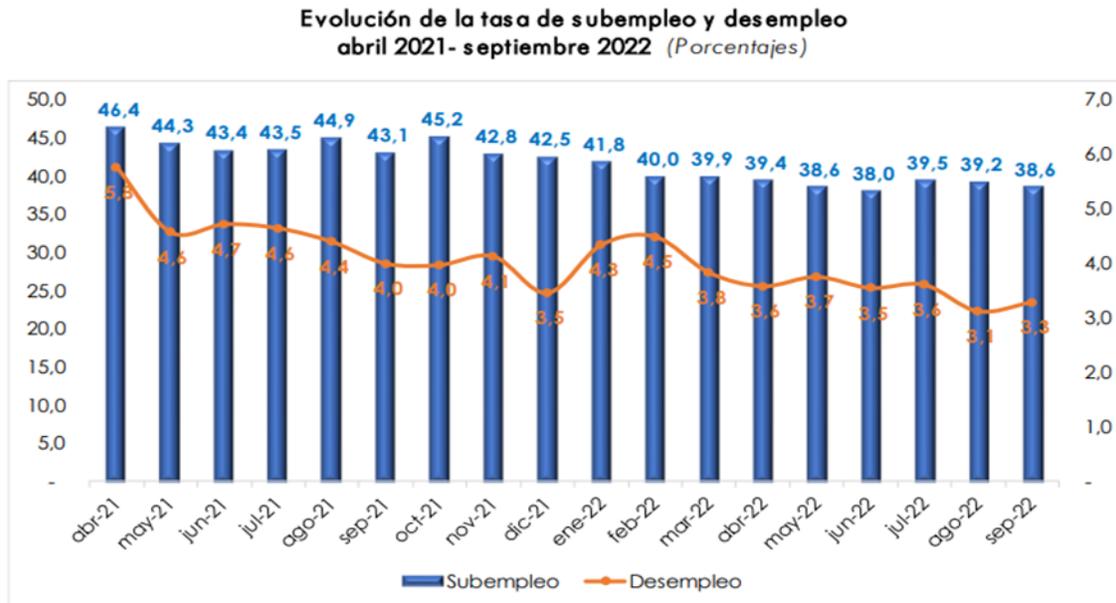
Cifras preliminares  
Fuente: BCN

Tabla 1. Enfoque de la producción

### 2.1.5. PIB per cápita y el desempleo

La falta de empleo en el país es el principal problema que aqueja a las y los nicaragüenses, según datos del Instituto Nacional de Información de Desarrollo realizado en septiembre del 2022. La tasa de desempleo abierto fue de 3.3 por ciento (4.0% en septiembre 2021); registrándose en el área urbana un 4.0 por ciento, en Managua de 4.7 por ciento; y en el área rural de 2.2 por ciento. En tanto, la tasa de presión general fue 7.7 por ciento (10.4% en septiembre 2021); siendo en el área urbana de 8.8 por ciento, de 9.5 por ciento en Managua; mientras que en el área rural fue de 6.0 por ciento.

El subempleo a nivel nacional resultó en 38.6 por ciento, el cual registró una disminución de 4.5 puntos porcentuales respecto a septiembre 2021 (43.1%), y de 0.6 puntos porcentuales con respecto al mes anterior.



Fuente: INIDE

Gráfico 7. Evolución de la tasa de subempleo y desempleo

Fuente: INIDE

En el segundo trimestre de 2022, la tasa de desempleo abierto se ubicó en 3.1 por ciento, a nivel nacional, registrando una reducción de 2.0 puntos porcentuales con respecto al segundo trimestre de 2021 (5.1%)

### Tasa de desempleo abierto a nivel nacional (porcentajes)



Fuente: Encuesta Continua de Hogares, INIDE

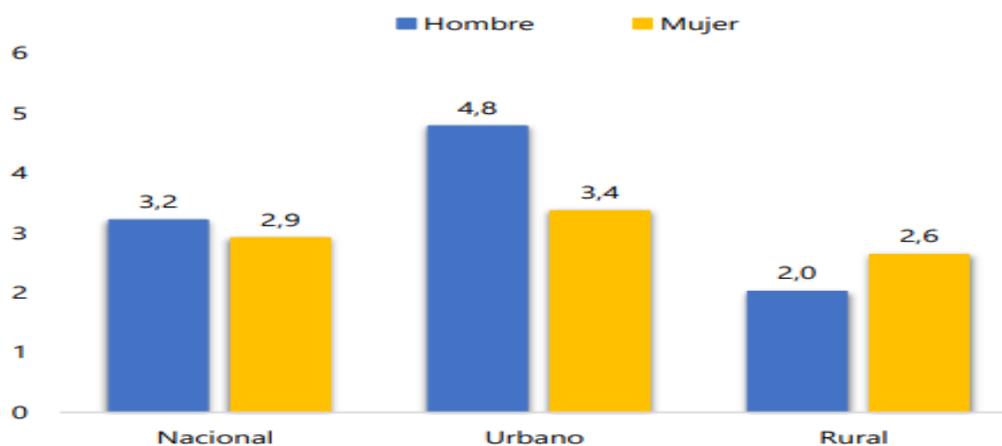
Gráfico 8. Tasa de Desempleo Abierto a nivel nacional

Fuente: Encuesta Continua de Hogares INIDE

En el área urbana, la tasa de desempleo abierto se ubicó en 4.1 por ciento (7.2% en el segundo trimestre de 2021). En el área rural la tasa de desempleo abierto fue de 2.2 por ciento en el segundo trimestre de 2022, lo cual significó una reducción de 0.6 puntos porcentuales con respecto a la registrada en el mismo período de 2021.

Por otra parte, la tasa de desempleo de las mujeres (2.9%) fue menor que la de los hombres (3.2%), a nivel nacional.

### Tasa de desempleo abierto por área de residencia (porcentajes)



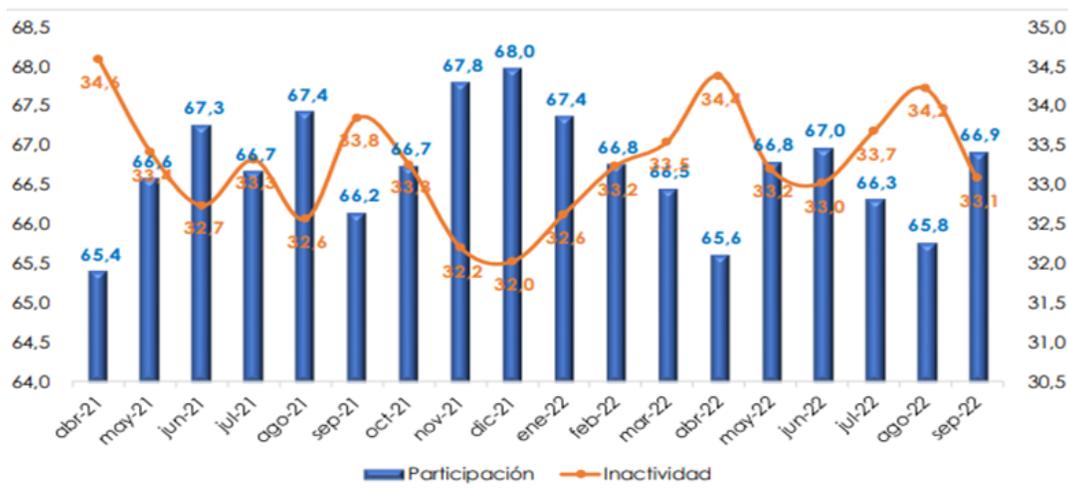
Fuente: Encuesta Continua de Hogares, INIDE

Gráfico 9. Tasa de Desempleo Abierto por área de residencia

Fuente: Encuesta continua de Hogares, INIDE

En septiembre, la tasa Participación nacional aumentó en 0.7 puntos porcentuales respecto a septiembre 2021, y de 1.1 puntos porcentuales con respecto al mes anterior. En cambio, la tasa de Inactividad mostró una disminución de 0.7 puntos porcentuales respecto a septiembre 2021, y de 1.1 puntos porcentuales con respecto al mes anterior

**Evolución de la tasa de Participación e Inactividad  
abril 2021- septiembre 2022 (Porcentajes)**



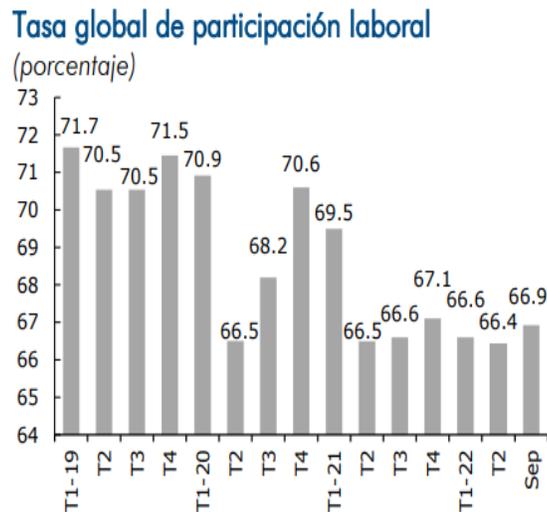
Fuente: INIDE

Gráfico 10. Evolución de la tasa de participación e inactividad

Fuente: INIDE

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), hasta septiembre, la tasa de empleo abierto continuó disminuyendo, mientras que la tasa de participación laboral permanece por debajo de los niveles del primer trimestre del 2020, previo a la pandemia (lo que significa que hay una menor proporción de personas de edad de trabajar que se encuentran activas laboralmente). La menor participación laboral es un fenómeno global asociado a los efectos de la pandemia, en general a una recomposición entre la oferta y la demanda de trabajo, de tal manera que el mercado laboral posterior a la pandemia se mantiene con rezago en su recuperación con respecto al ritmo de la actividad económica, el ajuste hacia una normalización ha sido relativamente lento.

Según la Encuesta Continua de Hogares (ECH) a septiembre del 2022, la tasa de desempleo abierto se ubicó en 3.3%, bajando 0.7 puntos porcentuales respecto a septiembre del 2021, lo cual es consistente con el crecimiento económico que se viene observando.



Fuente: INIDE.

Gráfico 11. Tasa Global de participación laboral



Fuente: INIDE.

Gráfico 12. Tasa de desempleo abierto

Asimismo, la afiliación INSS sigue aumentando, alcanzando a septiembre de 2022 un total de 782,466 afiliados, representando un incremento interanual de 3.5 por ciento (26,314 afiliados). En lo que va de 2022, la afiliación al INSS ha aumentado en 12,512 cotizantes. Por actividad económica, a septiembre 2022, los mayores incrementos interanuales en la afiliación al INSS en términos de variación absoluta con respecto a septiembre 2021 se observan en la industria manufacturera (8,712 trabajadores), seguido por comercio (8,566 trabajadores) y por el sector financiero (4,013 trabajadores).

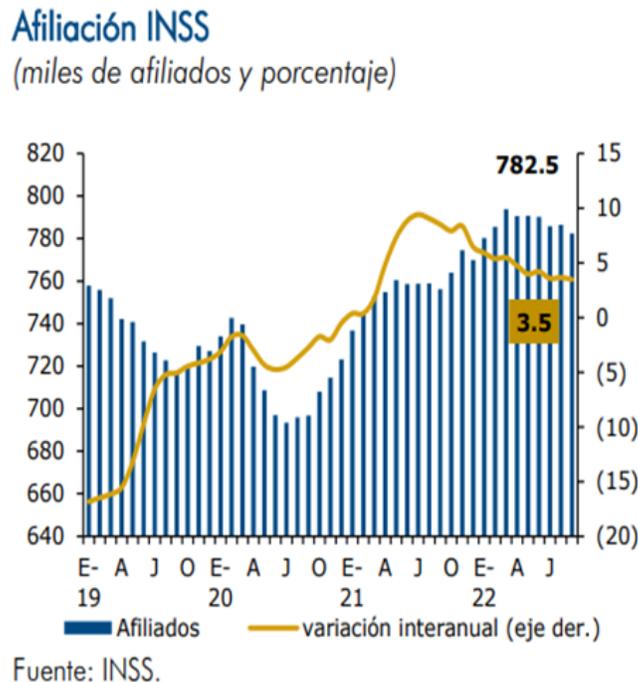
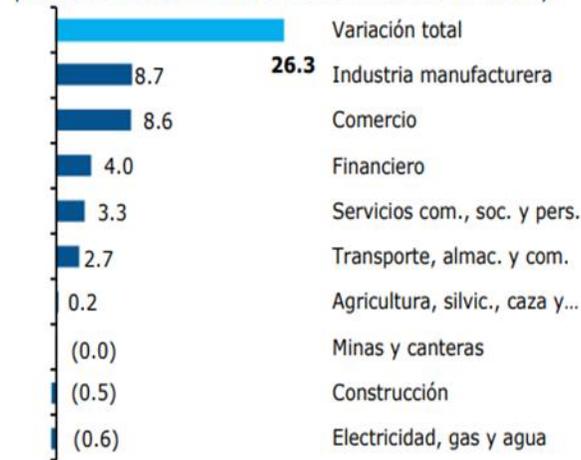


Gráfico 13. Afiliación INSS

Fuente: INSS

## Afiliación INSS por actividad a septiembre 2022

(variación interanual absoluta, miles de afiliados)



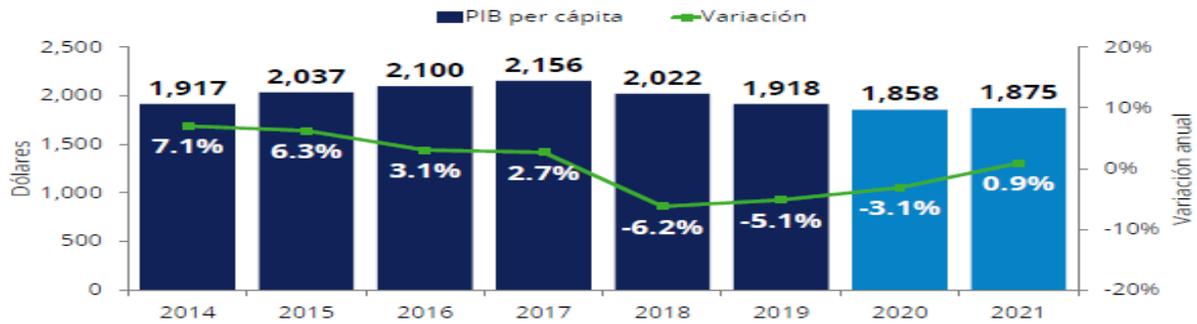
Fuente: INSS.

Gráfico 14. Afiliación INSS por actividad a septiembre

Fuente: INSS

## PIB per cápita

Dólares y variación anual (porcentaje)



Fuente: BCN (2020) y FUNIDES

Gráfico 15. PIB per cápita

Fuente: BCN (2020) Y FUNIDES

## 2.1.6. Factores sociales

Son los relacionados con la sociedad general y las relaciones sociales que afectan al negocio, incluyen los movimientos sociales, así como cambios en la moda y preferencias del consumidor. Los consumidores son cada vez más conscientes de la calidad de los productos, los patrones de consumo y los estilos de vida de las personas que pertenecen a diferentes estructuras sociales y culturales varían significativamente.

### POBLACIÓN - POPULATION

**Población de Nicaragua por grupo de edades, 2021 - Population Nicaragua by age group, 2021**

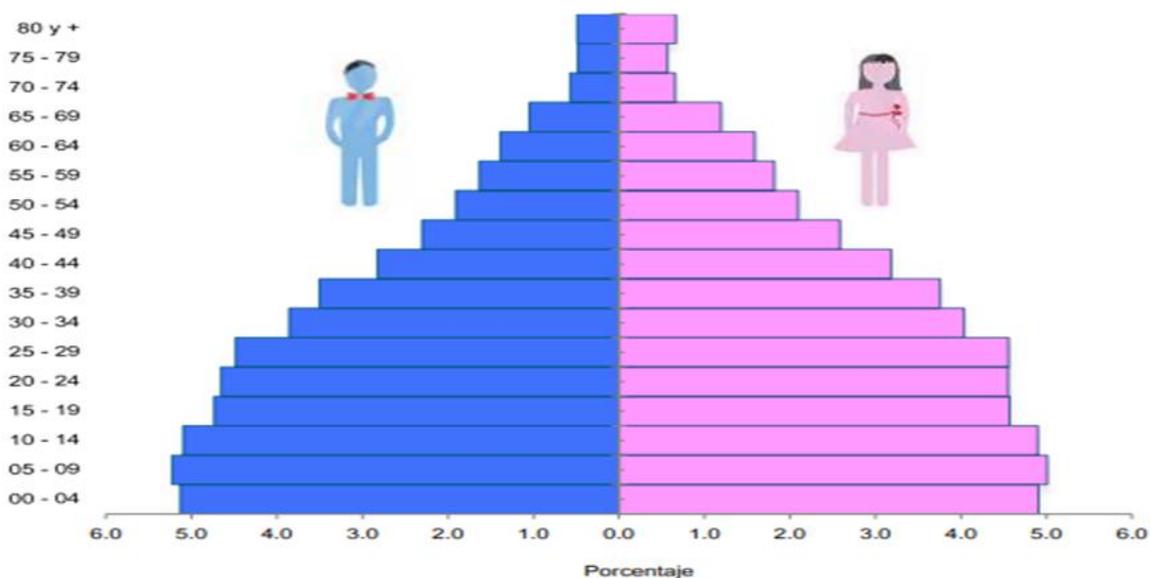
Edades - Ages	Total - Total	Hombres - Males	Mujeres - Females
<b>Total</b>	<b>6,664,363</b>	<b>3,288,458</b>	<b>3,375,905</b>
0 - 4	668,924	341,847	327,076
5 - 9	682,403	348,580	333,824
10 - 14	666,513	339,840	326,673
15 - 19	620,163	315,568	304,595
20 - 24	613,775	310,207	303,568
25 - 29	602,496	298,855	303,641
30 - 34	526,222	257,062	269,160
35 - 39	483,877	233,474	250,403
40 - 44	400,345	188,125	212,220
45 - 49	325,912	153,603	172,309
50 - 54	267,072	127,199	139,873
55 - 59	229,852	108,879	120,973
60 - 64	198,450	92,585	105,865
65 - 69	149,415	69,820	79,595
70 - 74	81,977	38,103	43,874
75 - 79	70,034	32,113	37,921
80 - y más	76,933	32,598	44,335

Fuente - Source: INIDE, estimaciones y proyecciones de población, revisión 2012 - estimated and forecasted statistics, 2012 revision.

Tabla 2. Población de Nicaragua por grupo de edades

De acuerdo con el informe del Banco Central de Nicaragua (BCN) nombrado Nicaragua en Cifras 2021 se detalla que en Nicaragua hay una población de 6,664,363 habitantes; de estos él (3,485,236) son hombres y (3,217,142) son mujeres.

**GRÁFICO II.1.1**  
**ESTRUCTURA DE POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD, 2020**



Nota: Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Revisión 2012.  
 Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), Dirección de Estadísticas Continuas.

Gráfico 16. Estructura de Población por sexo y grupos de edad

Fuente: INIDE

Según datos el Banco Central de Nicaragua (BCN). La Esperanza de vida al nacer del nicaragüense para el año 2020 oscilaba en 74,7 años, Ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 78,19 años, mayor que la de los hombres que fue de 71,16 años

**Tabla A: Tendencias del IDH de Nicaragua basadas en series de tiempo coherentes**

	Esperanza de vida al nacer	Años esperados de escolaridad	Años promedio de escolaridad	INB per cápita (PPA en \$ de 2017)	Valor del IDH
1990	64.3	7.7	4.1	3,012	0.497
1995	67.3	8.8	4.6	3,047	0.531
2000	69.5	10.4	5.1	3,808	0.577
2005	71.2	11.0	5.5	4,226	0.601
2010	72.4	11.5	6.0	4,487	0.622
2015	73.6	12.1	6.5	5,479	0.652
2016	73.9	12.2	6.7	5,655	0.657
2017	74.1	12.2	6.8	5,845	0.661
2018	74.3	12.2	6.8	5,565	0.659
2019	74.5	12.3	6.9	5,284	0.660

La figura 1 muestra la contribución al IDH de Nicaragua de cada uno de los índices que lo componen, desde 1990.

**Figura 1: Tendencias de los índices que componen el IDH de Nicaragua, 1990-2019**

Tabla 3. Tendencias del IDH de Nicaragua basada en series

**Tabla F: IPM más reciente de Nicaragua y comparación con algunos países seleccionados**

	Año de la encuesta	Valor del IPM	Recuento (%)	Intensidad de las privaciones (%)	Porcentaje de población (%)			Contribución de las privaciones a la pobreza global (%)		
					Vulnerable a la pobreza multidimensional	En situación de pobreza multidimensional extrema	Por debajo del umbral de pobreza económica	Salud	Educación	Nivel de vida
Nicaragua	2011/2012	0.074	16.3	45.2	13.2	5.5	3.2	11.1	36.5	52.4
Honduras	2011/2012	0.090	19.3	46.4	22.3	6.5	16.5	18.5	33.0	48.5
El Salvador	2014	0.032	7.9	41.3	9.9	1.7	1.5	15.5	43.4	41.1
Latinoamérica y el Caribe	-	0.031	7.2	43.0	7.4	1.9	4.2	35.9	26.2	37.9

Tabla 4. Resumen de los resultados de Nicaragua en los indicadores de calidad del desarrollo humano en comparación con países seleccionados.

En este mismo informe se destaca que “Entre 1990 y 2019, el valor del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Nicaragua aumentó de 0.497% a 0.660%, un incremento del 32.8%...la esperanza de vida al nacer en Nicaragua aumentó en 10.2 años, los años promedio de escolaridad aumentaron en 2.8 años y los años esperados de escolaridad aumentaron en 4.7 años”.

Según la figura No. 6 vemos que Nicaragua se encuentra entre el tercio de países con mejor desempeño. De aquí surge la necesidad de los nicaragüenses de tener acceso a una mayor calidad de la atención médica con Hospitales más equipados, con un personal médico más preparado y países con una mayor esperanza de salud.

El Banco Mundial (BM) clasifica a Nicaragua entre los países de ingreso mediano bajo, esto se debe a que el salario mínimo es el más bajo en comparación a la región con \$ 297.07 en el sector mejor pagado. El anuario estadístico del 2020 del Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) refleja que el número de empleadores en el mes de diciembre alcanzó un total de 29,643; el 46.1 por ciento de estas empresas se captaron en la ciudad de Managua, 6.9 por ciento en Chinandega, 6.3 por ciento en León y 6.0 por ciento en Matagalpa.

En la clasificación de trabajadores por actividad económica la mayor cantidad de nuevas inscripciones la ocupa la industria manufacturera con 13,760 trabajadores, seguido de agricultura con 13,162 y comercio con 6,390 nuevos asegurados. El género masculino representó 61.8 por ciento de los inscritos en todo el período, mientras que el femenino constituye 38.2 por ciento del total.

En el Anuario Estadístico 2020 elaborado por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) se revela que el departamento con mayor Monto anual de salarios de los asegurados por Regímenes de seguro obligatorio y facultativo 2020 es Managua, seguido de Chinandega y luego León, tomando en cuenta un dato de ambos sexos.

II.4.18 MONTO ANUAL DE SALARIOS DEVENGADOS DE LOS ASEGURADOS POR RÉGIMENES DE SEGURO OBLIGATORIO Y FACULTATIVO, SEGÚN SEXO Y DEPARTAMENTO, 2020

Departamento	Monto en Córdobas				
	Total	Régimen obligatorio		Seguro facultativo	
		Integral	I.V.M.- R.P	Integral	IVM
<b>Ambos Sexos</b>	<b>100,428,698,373</b>	<b>93,550,664,927</b>	<b>2,770,871,365</b>	<b>2,674,062,708</b>	<b>1,433,079,373</b>
Nueva Segovia	1,428,748,633	1,184,741,062	178,381,788	23,603,267	40,022,516
Jinotega	1,603,798,978	1,390,186,077	148,113,196	38,353,646	27,146,059
Madriz	775,062,013	662,432,518	49,549,384	16,855,880	46,224,231
Estelí	4,118,138,385	3,654,165,515	329,081,296	55,364,552	79,527,022
Chinandega	6,010,788,079	5,598,296,119	168,290,001	114,625,092	129,576,867
León	5,262,906,560	4,940,960,102	43,048,841	183,634,166	95,263,451
Matagalpa	3,625,532,775	3,126,002,453	358,569,408	83,593,699	57,367,215
Boaco	848,997,692	742,454,316	48,169,597	23,166,749	35,207,031
Managua	58,177,300,249	55,592,299,726	370,026,648	1,652,640,637	562,333,238
Masaya	4,891,334,500	4,684,541,762	4,412,177	135,460,445	66,920,115
Chontales	2,103,740,771	1,738,634,626	257,289,723	49,342,712	58,473,710
Granada	1,967,228,106	1,775,725,452	47,307,989	91,890,247	52,304,418
Carazo	1,980,609,207	1,809,152,560	58,416,605	65,095,055	47,944,987
Rivas	2,142,192,376	1,893,863,462	152,629,232	35,951,005	59,748,676
Río San Juan	740,486,132	663,673,268	57,782,904	8,867,275	10,162,685
RACCN	2,278,096,042	1,813,429,003	396,672,955	42,500,472	25,493,612
RACCS	2,475,737,875	2,280,106,906	103,129,621	53,137,808	39,363,540

Tabla 5. INIDE – Anurio Estadístico 2020

Fuente: INIDE

En la encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel de vida – 2016 realizado por el Instituto Nacional de Formación se determinó que la población en su clasificación de No pobres, son aquellos que poseen un ingreso mayor de C\$ 18,310.99. Según el portal web del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en el perfil de Nicaragua el 58.63% de la población vive en Pobreza de este porcentaje el 52.9% de los pobres viven en áreas urbanas y el 65.4% en áreas rurales.

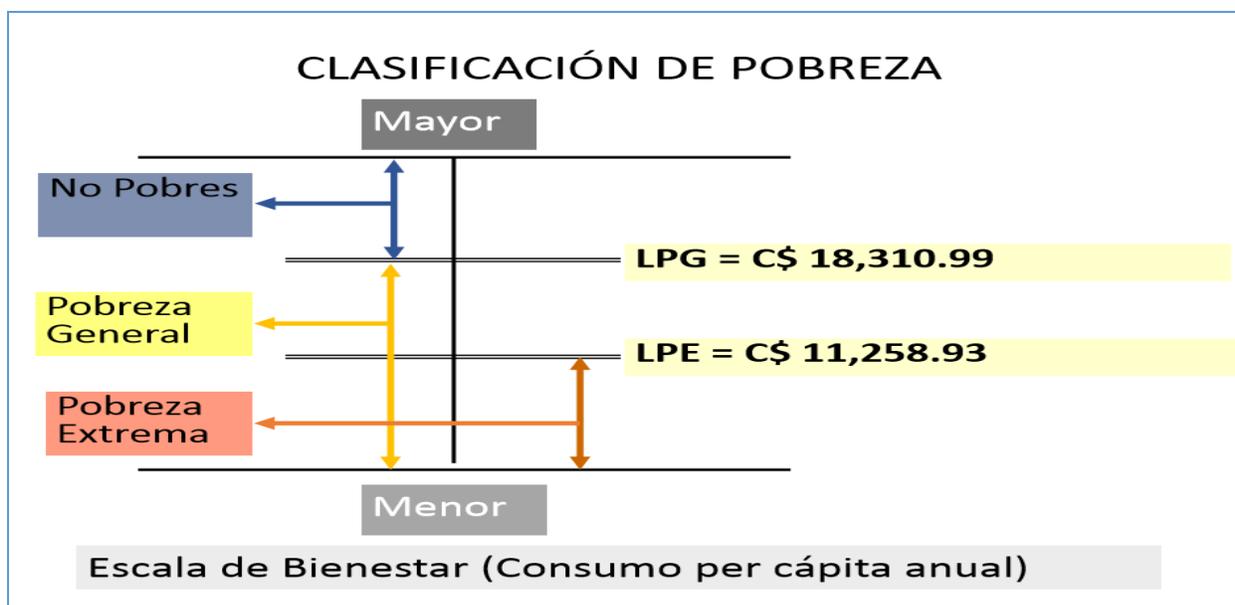


Figura 3 – Clasificación de Pobreza

Fuente: Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)

De acuerdo con los resultados Obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de nivel de vida – 2016 realizado por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) determinaron que para el año 2016 el 75% de la población era considerada No Pobre según la clasificación de pobreza, en la cual se determina su nivel de vida según su consumo. (Cuadro No.III.3.7)

Cuadro 1 Nicaragua: Incidencia de la Pobreza a nivel Nacional

Área Geográfica	No Pobres	Pobres Generales	Total	Pobres no Extremos	Pobres Extremos
Nacional	75.1	24.9	100	18.0	6.9

Fuente: INIDE / EMNV 2016

Figura 4 –Incidencia de la Pobreza a nivel Nacional

Fuente: INIDE

## Población en pobreza



Porcentaje de población en pobreza - Porcentaje de población en pobreza. Nacional

Figura 5 –Porcentaje de población de Pobreza

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares sobre medición de nivel de vida 2016

### 2.1.7. Análisis de la industria

El Análisis de la Industria o análisis del sector determina la intensidad de la competencia dentro de la industria, destacando las áreas en las que se presentan oportunidades y amenazas.

Michael Porter (1986) adoptó el concepto de industria como un grupo de empresas que fabrican productos o prestan un servicio; que son muy cercanos entre sí. Además, el análisis de la industria es el pilar de su modelo.

### **2.1.7.1. Caracterización general de la comercialización de bebidas en Nicaragua**

En el mercado actual de bienes de consumo masivo en Nicaragua se encuentran una diversidad de bebidas saludables, nutricionales y antioxidantes de carácter natural y consumo general que están a la disposición de todos aquellos consumidores que han adoptado hábitos saludables de consumo o bien enfrentan algún problema de salud que requiere un cambio en su alimentación, fortalecimiento de su sistema inmunológico o estilo de vida, entre otros. La mayoría de estos productos son importados principalmente de Korea, Taiwan, China y Estados Unidos; aunque también se comercializan bebidas de origen nacional elaboradas de manera artesanal, tales como batidos o refrescos a base de frutas que encuentran principalmente en tiendas naturistas.

La industria y consumo de bebidas saludables, funcionales y naturales ha venido creciendo cada año, según Centralamericadata by Predik Data-driven se proyecta que el consumo de bebidas naturales y saludables generarán alrededor del 65% de las ventas nuevas en la categoría de bebidas en toda Centroamérica.

Por otro lado, se indica que las bebidas más demandadas en los mercados de la región son aquellas catalogadas como categorías de bienestar, cuidado del peso, energía y rendimiento, naturalmente saludable y productos con bajo contenido de azúcar.

Los consumidores de alimentos y bebidas saludables buscan nuevas experiencias en el consumo de productos que son importantes para la salud, estas personas priorizan la salud y el bienestar, esto se ve reflejado más en la media- clase alta, debido a que por naturaleza los alimentos y bebidas saludables tienden a tener un costo relativamente elevado, por lo que dichos productos saludables van dirigido a consumidores con este nivel socio-económico.

En el país se comercializan diferentes tipos de bebidas saludables tales como bebidas de aloe vera, chía, té natural, y linaza, siendo las marcas con mayor presencia OKF, Delmonte, Smart Aloe y 24 Siete.

Para caracterizar de manera general la industria de bebidas saludables se utiliza un esquema de análisis que muestra la relación que existe entre la estructura de mercado, la conducta de las empresas participantes y los resultados obtenidos por los competidores.

#### **2.1.7.2. Oferta y Demanda**

Oferta, se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento, así también como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

La oferta determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros. Se expresa gráficamente por medio de la curva de la oferta. La pendiente de la curva determina el aumento o disminuye de la oferta ante una disminución o un aumento del precio del producto. Esta es la elasticidad de la curva de oferta

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda.

### **2.1.7.3. Condiciones básicas de la oferta y demanda**

Los negocios que ofrecen la compra y venta de productos de bebidas saludables en Nicaragua, atienden a un segmento de clientes entre los 18 a los 60 años, con un nivel socio-económico medio alto, que practican de manera constante algún tipo de deporte y que cuidan más de su salud y están dispuestos a experimentar nuevas bebidas naturales que mejoren su condición de bienestar.

La demanda de productos saludables como KULFRUT es elástica, debido a que existen otras bebidas saludables en el mercado, que pueden ser sustitutos si el precio no es establecido de manera correcta, ya que puede afectar de manera directa la demanda en una proporción mayor a la variación en el precio.

Los consumidores de este tipo de bebidas normalmente hacen sus compras en el canal moderno compuesto por tiendas de conveniencias, supermercados y mini superes por cuestión de tiempo, presentación, surtido y condiciones frías del producto. Es este canal donde KULFRUT se posicionará a través de desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica.

En la categoría de bebidas saludables se identifican al menos 6 empresas con características y atributos similares que se diferencian, principalmente por el tamaño del envase que oscilan entre los 500 a 1,500 ML.

En relación con los métodos de compra, todos los negocios aceptan pagos en efectivo y con tarjeta de crédito o débito. Además, cuentan con alianzas diferentes instituciones financieras y ofrecen diferentes promociones y descuentos en algunas ocasiones.

Los supermercados y tiendas conveniencia ofrecen diferentes tipos de bebidas saludables a los consumidores con buenas exhibiciones ubicaciones en los puntos de ventas, ya que ellos están claros de las nuevas tendencias de consumo y además de los márgenes atractivos que genera esta categoría de productos.

#### **2.1.7.4. Estructura del mercado**

Estructura del Mercado es el conjunto de todas las características que posee un mercado específico, además, hay que tener en cuenta por quién está formado, es decir, los ofertantes, los demandantes y su organización.

Con la Estructura del Mercado se podrá conocer y analizar las características propias de ese mercado, hasta tal punto, que puedas adelantarte a las posibilidades de éxito que hay en él.

Estructura de Mercado está formada por los siguientes elementos:

➤ Los agentes económicos, que son los vendedores y los compradores, los cuales, interactúan en el mercado.

- El poder específico que tenga cada uno de los agentes económicos, lo cual, dependerá del volumen de control que tenga cada uno del producto vendido en ese mercado.
- Sus barreras de entrada y salida del mercado, ya que, lo complicado que sea la entrada en un mercado determinado, será un factor determinante de la Estructura de Mercado.
- En Nicaragua se comercializan diversas marcas de bebidas saludables, entre ellas tenemos:

<b>Marca</b>	<b>Producto</b>	<b>Distribuidor</b>
OKF	Bebida de Aloe Vera y Coco	Compañía Licorera de Nicaragua
SMART Aloe	Bebida de Aloe Vera	Compañía Licorera de Nicaragua
Del monte	Bebida de Aloe Vera	Distribuidora El Socorro
24 siete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebida de Aloe Vera</li> <li>• Bebida de Chía y Linaza</li> </ul>	Distribuidora El Chele, S. A
KULFRUT	Bebida de Noni con Jugo Naranja y Mango	Distribuidora KULFRUT
Be light	Bebida de sabores con Splenda	Embotelladora Nacional

Tabla 6. Tipo de Bebidas Saludables en Nicaragua

Fuente: Propia

Adicional se comercializan bebidas categorizadas como funcionales, entre ellas podemos mencionar: Be light (Jamaica, limón y manzana), Electrolit, V8, Gatorade, Powerade. Estas se diferencian entre sí por sus beneficios, precios y sabores.

Los diferentes negocios que componen el canal moderno contribuyen a promover el consumo de bebidas saludables como KULFRUT a través de dinámicas comerciales que transmiten un mensaje de salud y bienestar para el consumidor.

KULFRUT es una bebida elaborada de la fruta Noni con jugo de naranja y mango, fabricada por Organic Korean Fields (OKF), productor de bebidas premium líder en el mundo, con fábrica en Seul- Korea e importado desde OKF Costa Rica. El producto se comercializa en el canal moderno en la presentación de 250 ML. su presentación es transparente sin color, sin olor y con un sabor muy agradable al paladar, transmitiéndole al consumidor todos los beneficios del noni y bienestar deseado a un precio muy accesible.

Con respecto a la durabilidad del producto, la mayoría de las bebidas saludables y funcionales comunican una vida útil para consumo entre seis meses a un año, tiempo útil similar a la bebida KULFRUT.

La marca KULFRUT es comercializada por Distribuidora KULFRUT a nivel nacional, utilizando el modelo de distribución Preventa para garantizar la gestión comercial cualitativa adecuada a la cartera de clientes que posee.

El equipo comercial de Distribuidora KULFRUT está compuesto por un Gerente Comercial, tres Vendedores, un Facturador, dos ejecutivos de trademarketing, un Encargado de Bodega y dos entregadores de mercadería.

#### 2.1.7.5. Estructura Comercial de Distribuidora KULFRUT

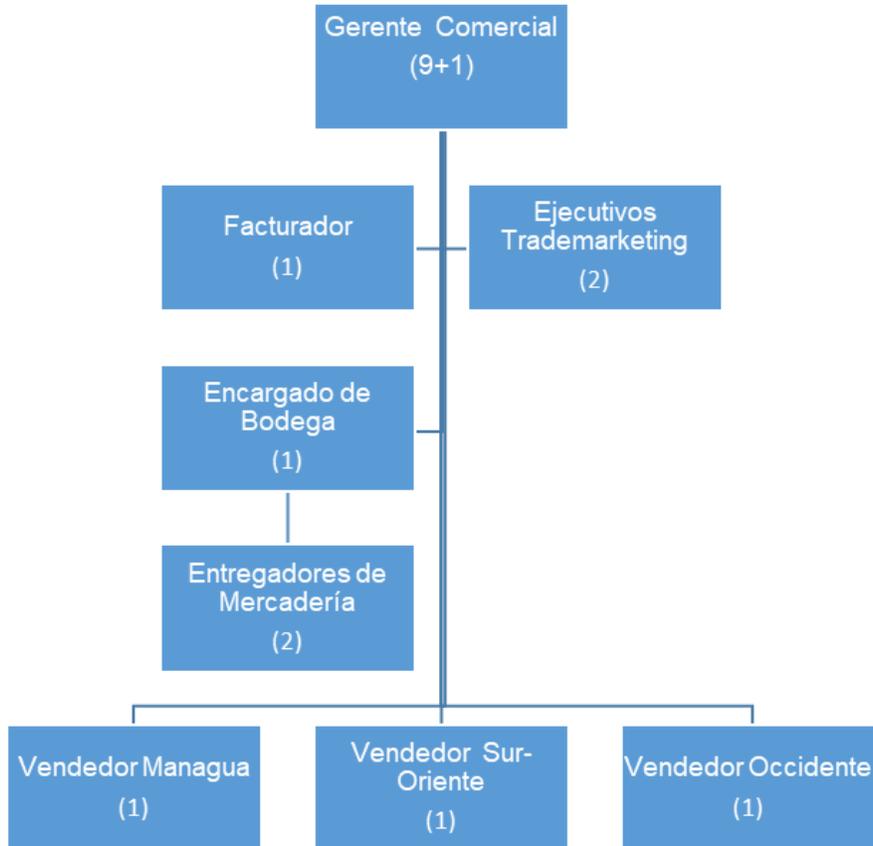


Figura 6 –Estructura Comercial Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

### 2.1.7.6. Estructura Organizacional de Distribuidora KULFRUT

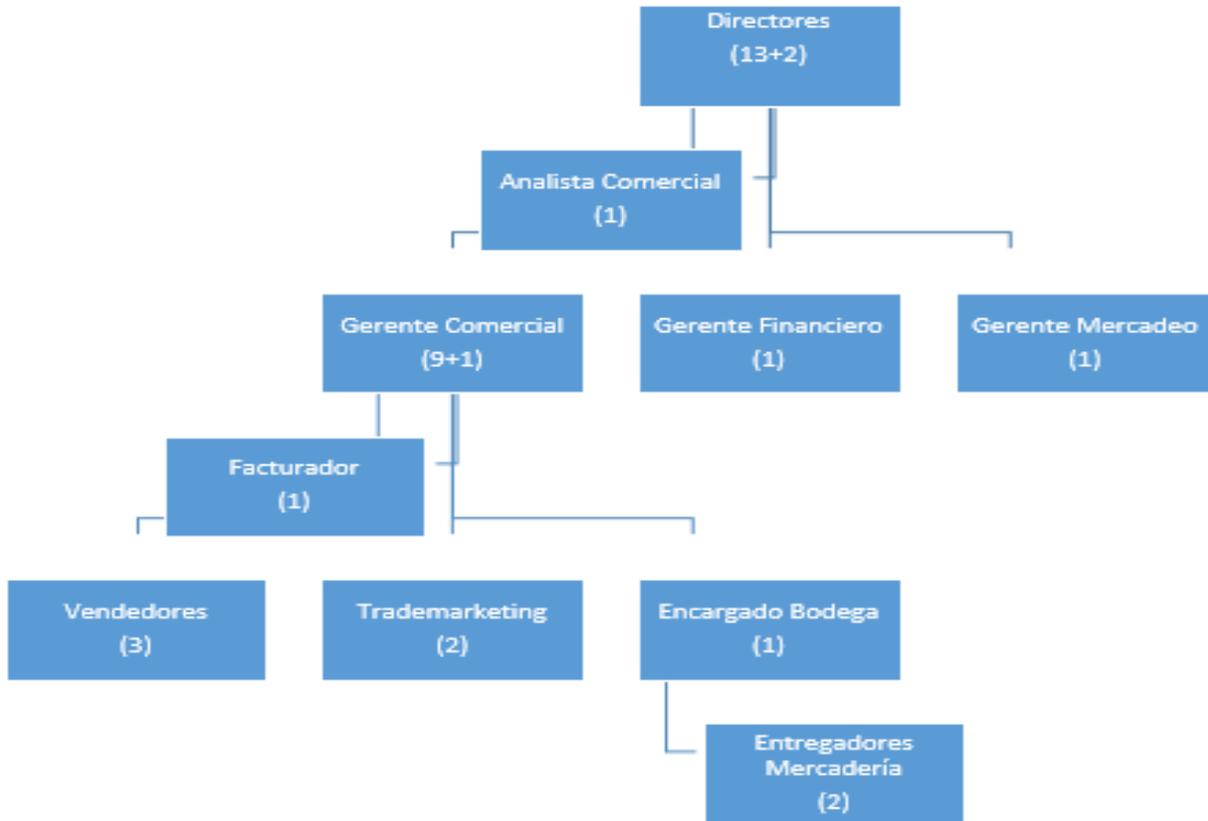


Figura 7 –Estructura Organizacional Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

La marca KULFRUT se comercializa actualmente en 7 departamentos del país siendo Managua, León, Chinandega, Masaya, Granada, Carazo y Rivas, cubriendo en su totalidad la región del pacífico.

### 2.1.7.7. Cobertura Geografía de Comercialización de Distribuidora KULFRUT

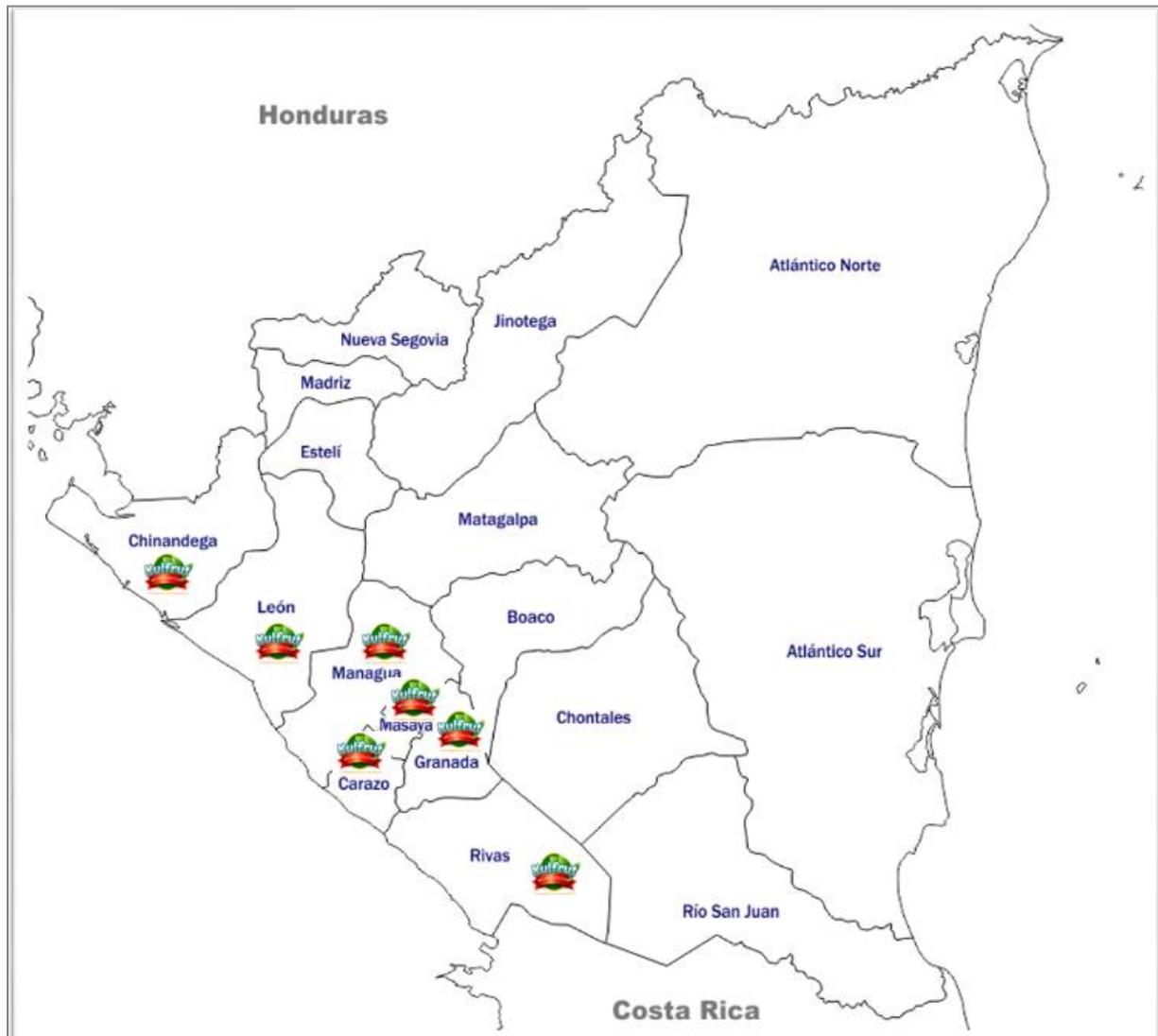


Figura 8 –Cobertura Geográfica de Comercialización Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

La marca actualmente se comercializa en la cadena de mini súper AMPM, Súper Express, supermercados Walmart, La Unión, Maxi Pali, supermercados La Colonia, tiendas de conveniencia Uno, Súper Siete, mini súper independientes y supermercados independientes de León, Chinandega, Masaya, Granada, Carazo y Rivas.

#### **2.1.7.8. Análisis interno de una empresa**

El análisis interno de una empresa son una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva.

Cuando una empresa logra conocer sus factores internos, los puede aprovechar al máximo para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. Esto le permite enfrentar mejor su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos, permite determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Al conocer sus factores internos, la empresa determina cuáles son las capacidades y los recursos con las que cuenta para poder competir.

#### **2.1.7.9. Misión**

Es el motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado, tiene relación con el desempeño del corto plazo de la empresa, se enfoca más en el ahora y en el momento presente. La misión ayuda a determinar que se tiene que hacer para llegar a una meta futura.

#### **2.1.7.10. Visión**

Determina el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso, pero sin olvidarse de ser realista. Asimismo, establece el punto al cual se quiere llegar, por ello su consecución se logra en el largo plazo, se vuelve un motivo de inspiración para que las personas que trabajan en la empresa se comprometan a querer alcanzar el objetivo.

#### **2.1.7.11. Valores**

Los valores representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa.

En efecto, se convierten en la inspiración y la fuente de motivación para las personas, esto favorece que se genere una imagen positiva de la empresa y le confiere su propia identidad.

#### **2.1.7.12. Logística**

Logística es la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos. Con relación al campo de la Producción, la Logística trata de aplicar estos principios a la transformación de los productos y de aportar los medios para conseguirlo.

### **2.1.7.13. Ventas**

Son todas las actividades que llevan al intercambio de un bien o servicio por dinero. Las empresas cuentan con organizaciones de ventas que se dividen en diferentes equipos, que suelen definirse según estos aspectos: la región a la que se dirigen, el producto o servicio que venden y el cliente objetivo.

### **2.1.7.14. Recursos humanos**

Los recursos humanos son el conjunto de todas aquellas personas que colaboran en una empresa en diferentes áreas y departamentos. Gracias a sus funciones y habilidades las organizaciones pueden lograr sus objetivos de negocio, es vital que cada organización se muestre comprometida con sus colaboradores, los motive y les brinde las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades.

### **2.1.7.15. Análisis costo beneficio**

El análisis de costo-beneficio es un proceso que se realiza para medir la relación que existe entre los costes de un proyecto y los beneficios que otorga. Su objetivo es determinar si una próxima inversión es rentable o no para una empresa.

Al ser un valor muy amplio, existen diferentes variables que pueden determinar la ratio del costo-beneficio; entre las principales se encuentran:

- ✓ Costos de producción
- ✓ Suministros
- ✓ Salarios / sueldos

- ✓ Impuestos
- ✓ Nivel de producción óptimo
- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Costes de financiación

#### **2.1.7.16. Diseño Metodológico**

Según Christensen 2000 es un Plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación.

#### **2.1.7.17. Entrevista**

Según Morgan y Cogger una entrevista es una conversación con propósito, que implica un proceso interactivo que involucre muchos aspectos de la comunicación.

#### **2.1.7.18. Encuesta**

Según Naresh K. Malhotra en su libro: Investigación de mercados: Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica.

#### **2.1.7.19. Análisis de Datos.**

Según Guillermo Wesreicher el análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión

## **2.1.8. Estudio de Mercado**

### **2.1.8.1. Descripción del Producto.**

KULFRUT es una bebida innovadora natural a base de jugo de naranja o de mango con extracto de Noni, Fabricada por Organic Korean Fields (OKF), productor de bebidas premium líder en el mundo, con fábrica en Seul- Korea e importado desde OKF Costa Rica para aprovechar los tratados de libre comercio con Centroamérica. El producto se comercializa en el canal moderno en la presentación de 250 ML. Esta posee color transparente el cual se obtiene por el proceso de un filtro de carbono activado. Esta bebida también, esta enriquecida en vitaminas C y ofrece 20 beneficios para la salud de las personas.

- ✓ Bebida natural con jugo de Naranja o de Mango con extracto de noni.
- ✓ Posee color transparente, obtenido con filtros de carbón activado.
- ✓ Enriquecido con vitamina C.
- ✓ Ofrece 20 beneficios para la salud.

#### **• Características del NONI**

El Noni es un arbusto o árbol pequeño, de fuste recto y largo, recubierto de corteza verde brillante; las hojas son elípticas, grandes, simples, brillantes, con venas bien marcadas.

Florece a lo largo de todo el año, da lugar a pequeñas flores blancas, de forma tubular; estas producen frutos múltiples, de forma ovoide, con una superficie irregular de color amarillento o blanquecino

- **Crece libremente en:**

Terrenos bien drenados, desde Bosque semicerrado hasta terrenos volcánicos, costas arenosas y salientes rocosas, en Nicaragua lo encontramos en Fincas y en el Casco Urbano.

- **Componentes Químicos**

- Iridoides
- Terpenos
- Triterpenos
- Esteroles
- Flavonoides
- Lignanós
- Esteres de ácidos grasos con azúcar
- Vitaminas y minerales.
- Hierro
- Zinc

- **Utilización**

**Alimenticios:**

- Crudo o Cocido, Té, Pastillas Complementarias

**De Belleza:**

- Tintes de Pelo

## Usos medicinales:

- Se utiliza para tratar un pequeño dolor hasta el reumatismo
  - Las hojas, flores, frutos y corteza se emplean como tónicos, antipiréticos y descongestivos del tracto respiratorio
  - Combate la tos y la artritis
  - Se utiliza como suplemento de dieta
  - Prevención de células cancerígenas
  - Antibiótico, Anti-angiogénico, Neuro protector, Antiinflamatorio, Brinda además energía corporal y levanta el estado de ánimo.
- **Beneficios**
    - El Noni aumenta las defensas del cuerpo. Contiene componentes que pueden ayudar al cuerpo humano a regenerarse celularmente y a incrementar las defensas del mismo, de manera natural.
    - Ayuda a combatir el cáncer, la migraña, diabetes, fibromialgia, hipertensión arterial, Alzheimer, tabaquismo, obesidad, arterioesclerosis, alergias, insomnio, artritis, gastroenteritis infecciosa.
    - Previene y protege contra el cáncer.
    - Alivia síntomas de artritis
    - Combate la enfermedad cardíaca
    - Baja la hipertensión arterial
    - Fortalece el sistema inmunitario

- Reduce los síntomas de fibromialgia.
- Combate la depresión
- Reduce los síntomas de asma
- Ayuda a promover pérdida de peso
- Ayuda a controlar la diabetes
- Aumenta la memoria
- Es exitoso en el tratamiento de adicciones
- Ayuda a tratar las migrañas
- Protege contra accidente cardiovascular

**Target del Producto.**

- Tiene más a 25 años
- Cuida su salud
- Hace ejercicio
- Es profesional independiente
- Está dispuesto experimentar nuevas bebidas
- Tiene NSE Medio – Alto

## CAPITULO III

### 3.1. Diseño Metodológico

#### 3.1.1. Tipo de Enfoque de Investigación

a) Según el nivel de conocimientos, ésta es una investigación aplicada ya que persigue fines inmediatos para dar respuesta positiva hacia la resolución de una problemática real que enfrenta Distribuidora KULFRUT

b) Según el enfoque filosófico; es una investigación cuantitativa analítica, ya que se recolectan y analizan datos numéricos de la empresa Distribuidora KULFRUT con relación entre indicadores sobre ventas y distribución numérica para fines de la investigación.

#### 3.1.2. Universo de Estudio

El universo de estudio está conformado 354 negocios de retail, entre supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper legalmente establecidos en el país, según censo proporcionado por la empresa Distribuidora KULFRUT al 2021.

A continuación, se detallan los principales datos sobre los comercios:

### 3.1.3. Muestra de Estudio

Negocios de Retail Supermercados y Tiendas Conveniencia			
#	Tipo de Negocio	Nombre Negocio	Número Tiendas
1	Tiendas Conveniencia	Súper Express	130
2	Tiendas Conveniencia	AMPM	27
3	Supermercados	Supermercados La Colonia	51
4	Supermercados	Supermercados PALI y MAXIPALI	63
5	Supermercados	Supermercados La Unión	9
6	Supermercados	Supermercado Cereales y Vegetales	1
7	Tienda	Tienda Cereales y Vegetas	1
8	Supermercados	Policía Nacional	3
9	Mini Súper	Súper Porta's	2
10	Tiendas Conveniencia	Súper 7	20
11	Tiendas Conveniencia	Pronto	20
12	Mini Súper	Delimarket	8
13	Mini Súper	Otros Mini Súper independientes	19
14	Supermercados	Otros Supermercados independientes	10
<b>Totales</b>			<b>354</b>

Tabla 7. Muestra de Estudio

Fuente: Propia

### 3.1.4. Tamaño de Muestra

Con un universo de 354 empresas de retail (supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper), se hizo el cálculo de la muestra, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error 5% de como se muestra a continuación:

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:  
**N** =Población.  
**P** =Estimación proporcional de la población.  
**Q** = (1 - p) = Diferencia de la estimación proporcional de la población.  
**Z** = (σ + 100). =Valor del estadístico Z (tabla de distribución normal) para riesgo de σx100.  
**e** = error estándar muestral

**Sustitución y cálculo:**

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + z^2PQ}$$
$$n = \frac{(354)(196)^2(0.5)(0.5)}{(354-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{339.9816}{1.8924} \cong 179.65$$

El tamaño de la muestra es de 180 negocios a encuestar, es decir, el 51% del universo.

En el caso de la encuestas a los consumidores se estimó la muestra, tomando en consideración la cantidad de personas que compran bebidas en los tres negocios más competitivos. Los resultados son los siguientes:

<b>Negocios más competitivos</b>	<b>Muestra</b>	<b>Encuestados</b>
Supermercados La Colonia	100	100
Supermercados Pali y Maxi Pali	100	100
Tiendas Super Express	300	200

Tabla 8. Negocios más competitivos

Fuente: Propia

### **3.1.5. Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo empleado es probabilístico. Se realizó el muestreo aleatorio simple para seleccionar los 180 negocios a encuestar.

### ➤ **Técnica de recolección de datos**

En este estudio se aplicaron dos tipos de técnicas para la obtención de datos:  
La entrevista y la encuesta.

### ➤ **La entrevista**

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuesta verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto

### ➤ **La encuesta**

La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y esta diseñado para obtener información específica de los encuestados.

## **3.1.6. Etapas de la investigación**

### **3.1.6.1. Investigación Documental**

Dada la importancia del crecimiento del consumo de bebidas de Noni en Nicaragua y en particular la creciente demanda de la marca Kulfrut, visto desde el punto de vista de comerciantes y clientes; y analizando en función del impacto que este produce en Distribuidora Kulfrut, siendo esta una de las principales empresas de comercialización de bebidas saludables, se toma la decisión de realizar esta investigación.

Se elaboró el marco teórico conceptual de investigación para solventar de manera teórica los conceptos y definiciones más importantes sobre el tema; donde se encuentra de manera explícita la información teórica y las referencias correspondientes a las obras y autores consultados. Para la elaboración de este marco teórico se consultaron libros y estudios relacionados con esta investigación y de igual manera páginas web y otras fuentes bibliográficas.

#### **3.1.6.2. Elaboración de instrumentos.**

Se diseñaron dos encuestas una dirigida a los gerentes y/o administradores de los comercios de retail (supermercados, tiendas de conveniencia y mini super); con el propósito de conocer las perspectivas sobre la demanda del mercado de bebidas saludables.

Una segunda encuesta fue diseñada con el fin de conocer la perspectiva de los consumidores con respecto al consumo de bebidas saludables.

#### **3.1.6.3. Trabajo de campo.**

La encuesta dirigida a los gerentes o administradores de los negocios de retail (supermercados, tiendas de conveniencia y mini super) se aplicará en 180 negocios elegidos mediante un muestreo aleatorio simple, es decir se encuestará a totalidad de muestra calculada.

En base a los datos que se recolectarán durante este proceso, se logró determinar que existen 3 principales competidores en el mercado de retail, considerando lo anterior, se procederá a aplicar la encuesta dirigida a consumidores, completando un total de 500 consumidores.

#### **3.1.6.4. Análisis y resultados de la investigación**

La descripción de los datos se hizo con base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes negocios de retail entre ellos, supermercados, tiendas de conveniencia y minisúper legalmente establecidos en el país; con el fin de conocer los aspectos comerciales, abastecimiento de productos y marketing.

Por otro lado, también se realizó análisis de los datos de las encuestas realizadas a los consumidores a nivel nacional

A continuación, se muestra el análisis de los cuestionarios realizados a los negocios retail dirigidos a gerentes o administradores; según en el orden en que se realizaron las preguntas:

### 3.1.7. Encuestas

#### 3.1.7.1. Encuesta a Gerentes o Administradores de Negocios de retail - supermercados, tiendas de conveniencia y minisúper

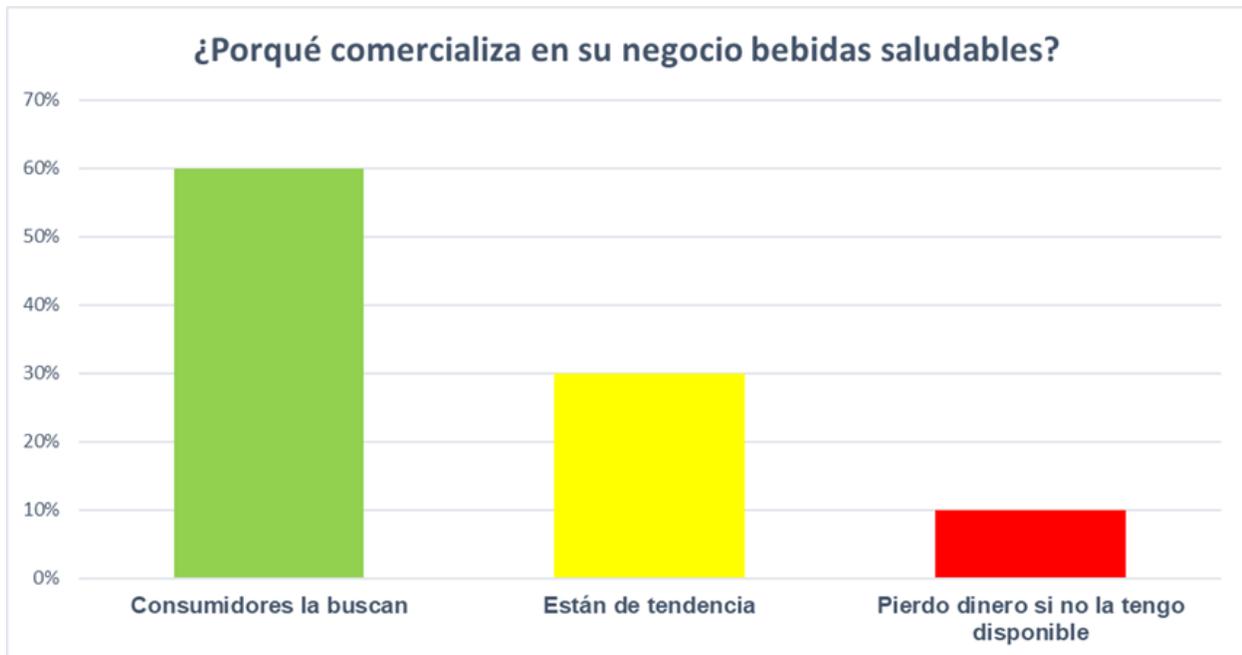


Grafico 17. ¿Por qué comercializa en su negocio bebidas saludables?

Fuente: Propia

De todos los encuestados el 60% indican que comercializan bebidas saludables porque los consumidores las buscan, el 30% porque están en tendencia y un 10% indican que pierden dinero si no la tiene disponible el producto en su negocio.

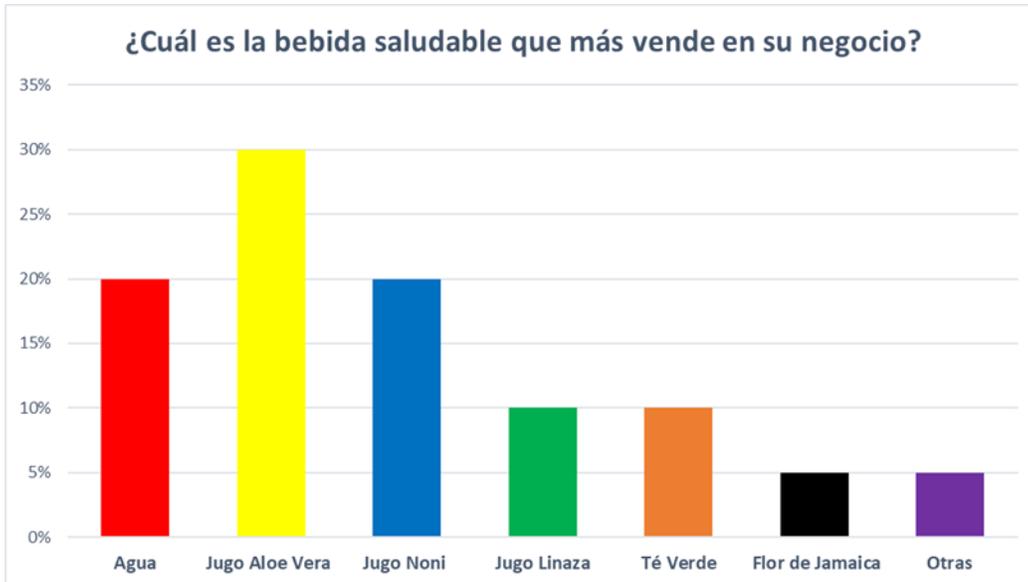


Grafico 18. ¿Cuál es la bebida saludable que más vende en su negocio?

Fuente: Propia

Las encuestas realizadas nos indican que la bebida saludable más vendida es el jugo de aloe vera con un 30%, seguida del agua y el jugo de noni con un 20% y por ultimo pero no menos importantes los jugos de linaza y té verde con un 10% y flor de Jamaica y otra bebidas un 5%

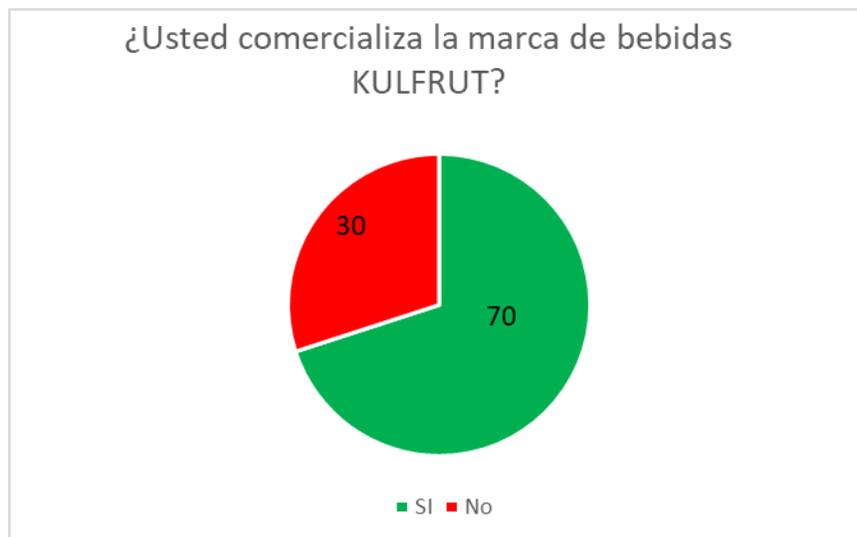


Grafico 19. ¿Usted comercializa a marca de bebidas KULFRUT?

Fuente: Propia

Un 70% de los gerentes y dueños de negocios encuestados nos indican que si comercializan la bebida KULFRUT y un 30% afirman que no.

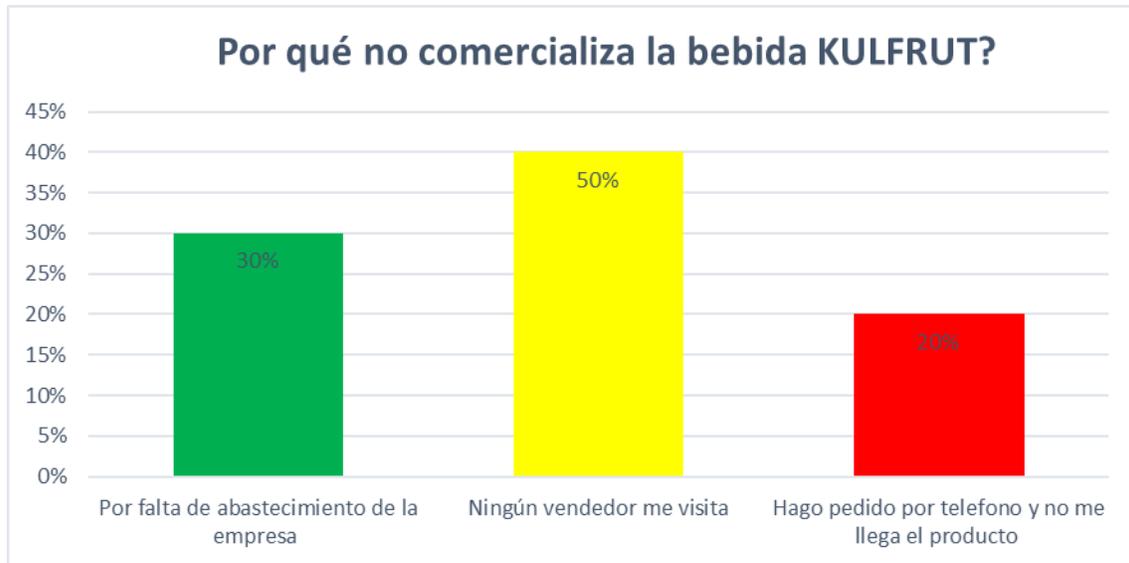


Grafico 20. ¿Por qué no comercializa la bebida KULFRUT?

Fuente: Propia

El 30% de los encuestados manifiestan que no comercializan KULFRUT por falta de abastecimiento de la empresa, el 50% señaló que no vende el producto porque ningún vendedor de la empresa los visita y el 20% comenta que aunque realizan el pedido por teléfono a la empresa, no les llega el inventario solicitado

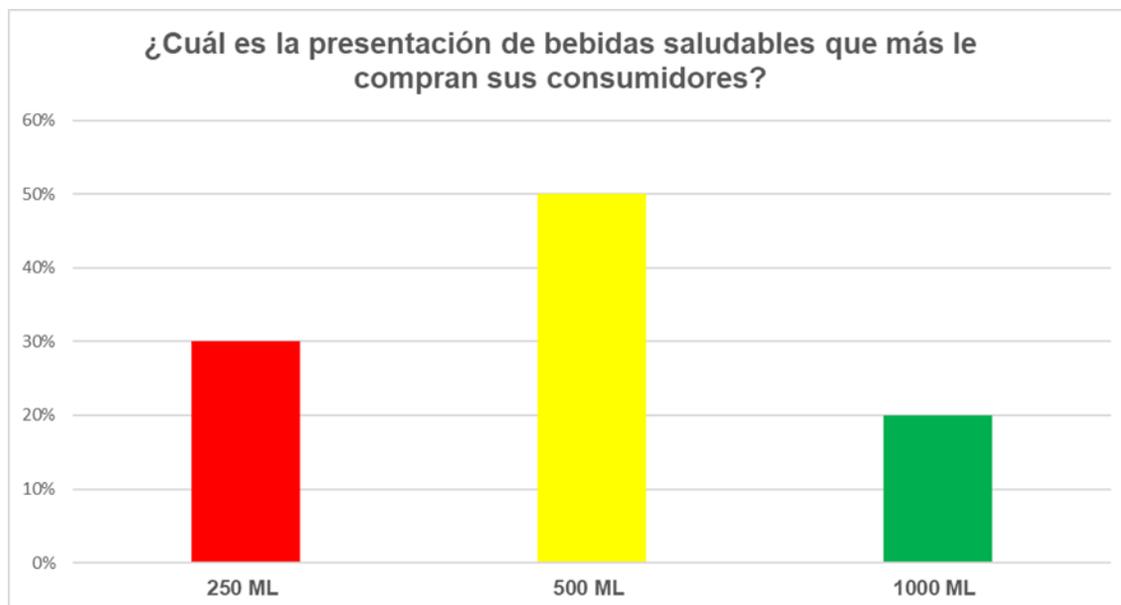


Grafico 21. ¿Cuál es la presentación de bebidas saludables que más compran sus consumidores?

Fuente: Propia

Según los resultados de la encuesta, la presentación más vendida es la de 500 ml con un 50% de participación, seguida de la presentación 250 ml con 30% y por último la presentación de 1000 ml que representa un 20%.

### ¿Cuánto representa de sus ingresos la venta de bebidas saludables?

Participación % Encuestados	% de Ingresos S/ Ventas
10%	5 a 10%
18%	25 a 30%
20%	10 a 15%
25%	20 a 25%
27%	15 a 20%

Tabla 9. ¿Cuánto representa de sus ingresos la venta de bebidas saludables?

Fuente: Propia

El 10% de los encuestados aseguran que la venta de bebidas saludables les representa entre el 5 a 10% de sus ingresos, el 18% indican que les representan entre el 25 a 30% de sus ingresos, el 20% de los encuestados aseguran que representan entre el 10 al 15%, el 25% confirman que representan entre el 20 al 25% y el 27% de los encuestados revelan que la venta de bebidas saludables representan entre el 15 a 20% de sus ingresos.

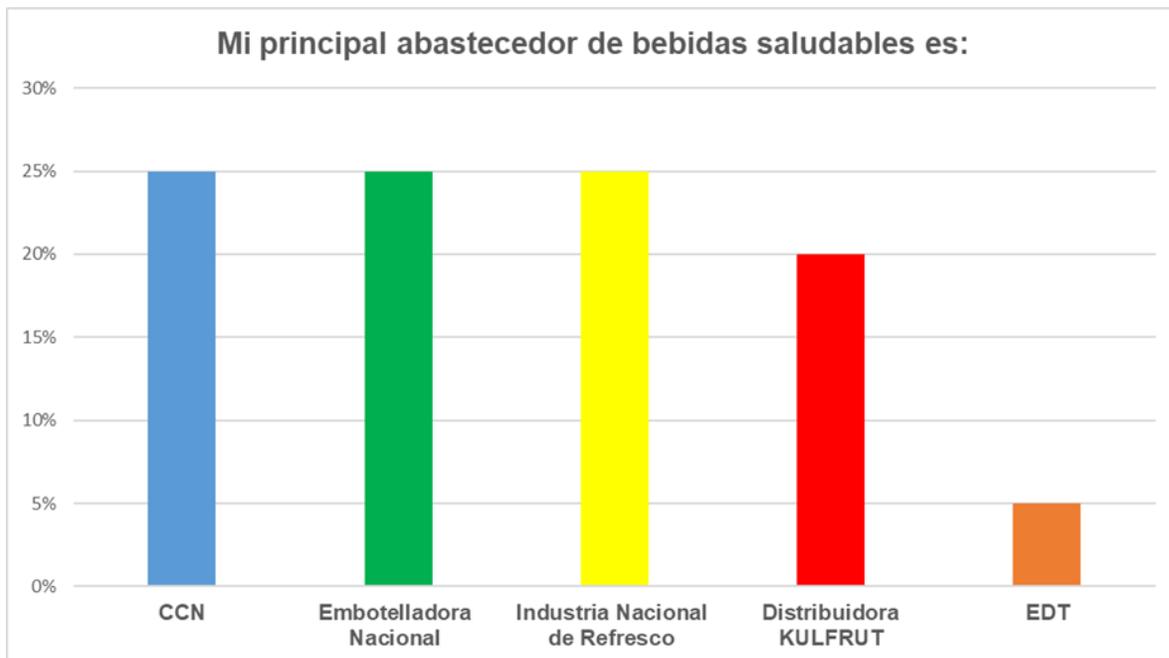


Grafico 22. Abastecedores de Bebidas Saludables

Fuente: Propia

Según las respuesta de los encuestados, aseguran que Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN), Embotelladora Nacional e Industria Nacional de Refresco, representan sus principales abastecedores de bebidas, acumulando el 75% de participación; Distribuidora KULFRUT se posiciona con 20% y EDT Nicaragua el 5%.



Grafico 23. Frecuencia de compra de los productos

Fuente: Propia

Los negocios encuestados en promedio el 70% realiza sus compras con frecuencia semanal y un 30% realizan compras con frecuencia quincenal.

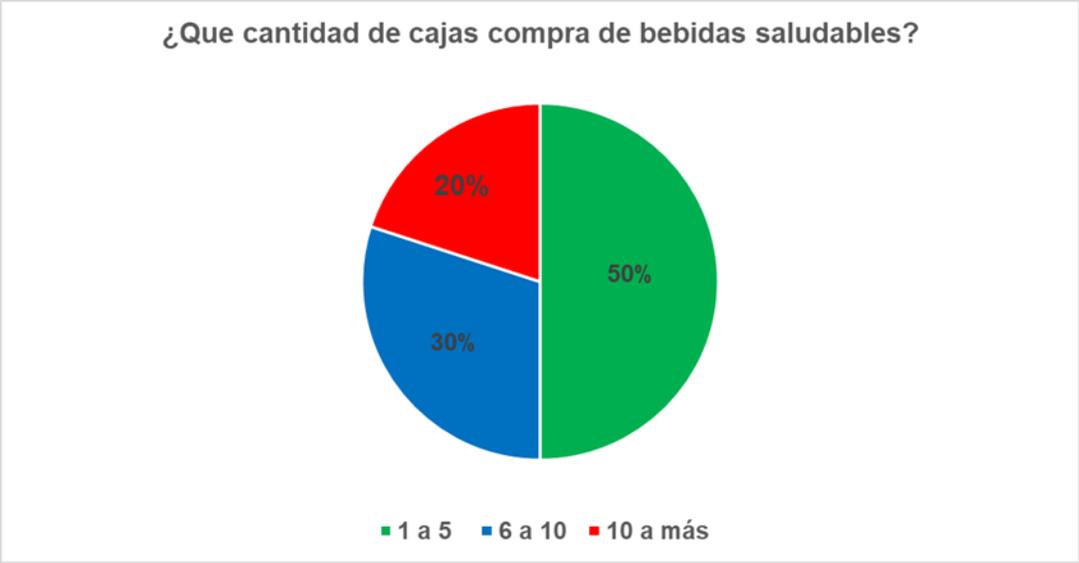


Grafico 24. ¿Qué cantidad de cajas compra de bebidas saludables?

Fuente: Propia

En este gráfico podemos observar que el 50% de los comercios encuestados compran en promedio entre 1 a 5 cajas, 30% de los negocios compran entre 6 a 10 cajas y 20% realizan compras mayores a 10 cajas.

Seguidamente, se muestra el análisis de los cuestionarios realizados a consumidores de bebidas saludables; según en el orden en que se realizaron las preguntas:

### 3.1.7.2. Encuesta a consumidores de bebidas saludables

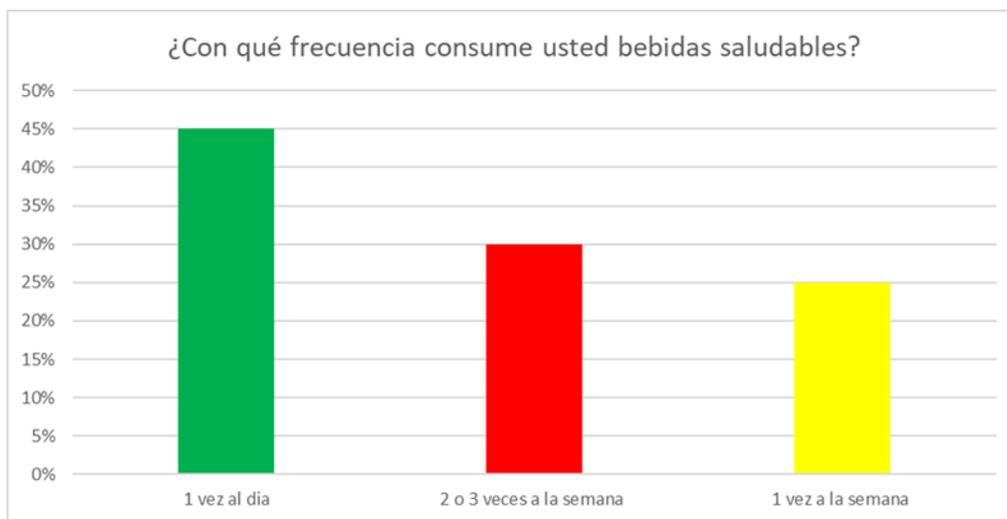


Grafico 25. ¿Con que frecuencia consume usted bebidas saludables?

Fuente: Propia

De acuerdo a los encuestados, el 45% de los consumidores toman bebidas saludables con una frecuencia una vez al día, 30% respondieron que consumen entre 2 a 3 veces a la semana y el 25% de los consumidores afirmaron que toman bebidas saludables una vez a la semana

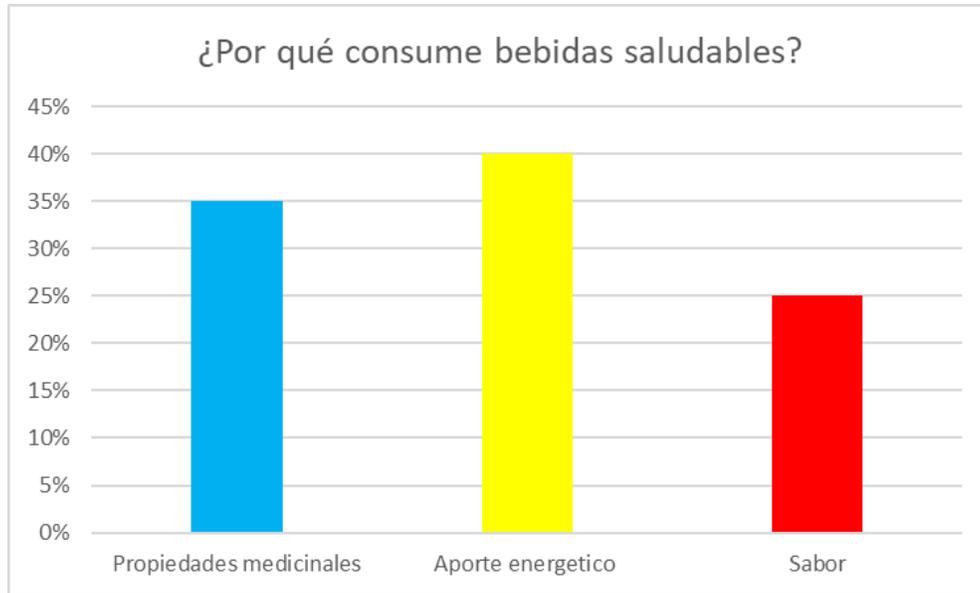


Grafico 26. ¿Por qué consume bebidas saludables?

Fuente: Propia

En esta gráfica se reflejan las razones, según los consumidores encuestado acerca del consumo de bebidas saludables. El 40% de los encuestados aseguran tomar bebidas saludables por el aporte energético, 35% respondieron por sus propiedades medicinales y el 25% por el sabor.

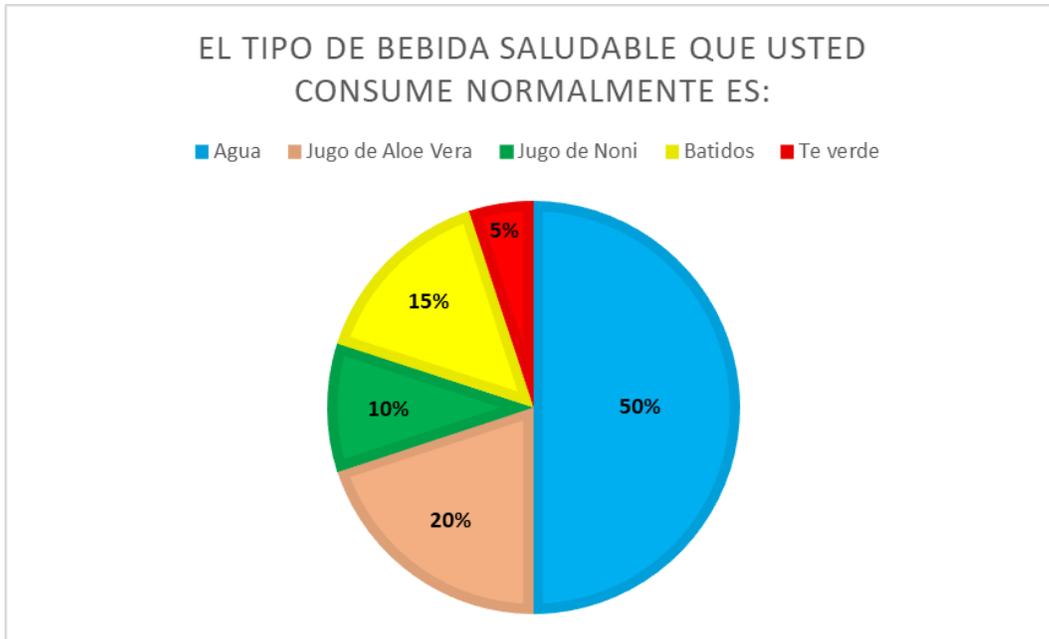


Grafico 27. Tipos de bebidas saludables consume normalmente

Fuente: Propia

Este gráfico nos refleja el tipo de bebida saludable que consumen los consumidores encuestados; 50% comentan que toman agua, el 20% consumen jugo de Aloe Vera, 10% jugo de noni, 15% toman batidos y 5% consumen té verde



Grafico 28. ¿Qué es lo que mejor define a una bebida saludable?

Fuente: Propia

Los consumidores encuestados reflejan en esta gráfica, su opinión “que lo mejor define a una bebida saludable”, indicando el 50% de los encuestados son los beneficios a la salud, el 22% de los encuestados afirma por sabor, 15% por su función en el organismo, 10% por su olor y 3% por su color

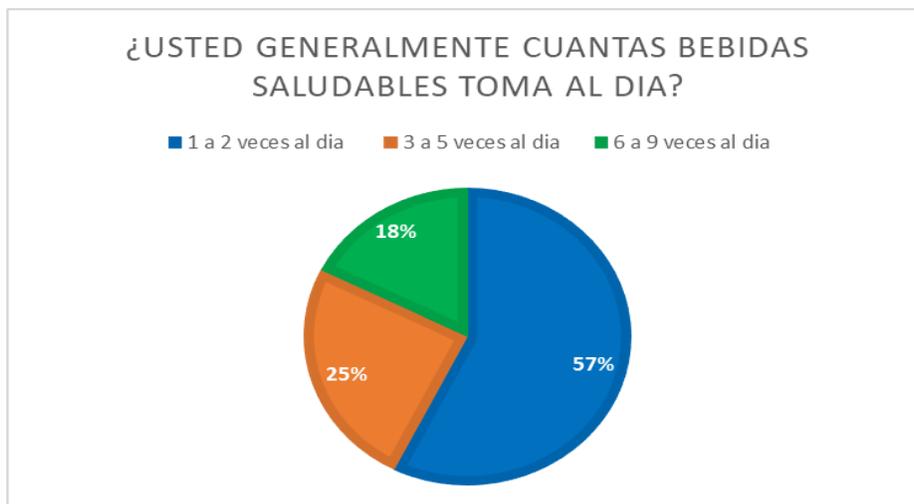


Grafico 30. ¿Cuántas bebidas saludables toma al día

Fuente: Propia

Esta gráfica refleja cuantas bebidas saludables toman al día los consumidores, conforme las respuestas de los encuestados. El 57% aseguran tomar entre 6 a 9 veces al día una bebida saludable, 25% comentan tomar entre 3 a 5 veces al día y el 18% aseguran tomar entre 1 a 2 veces al día

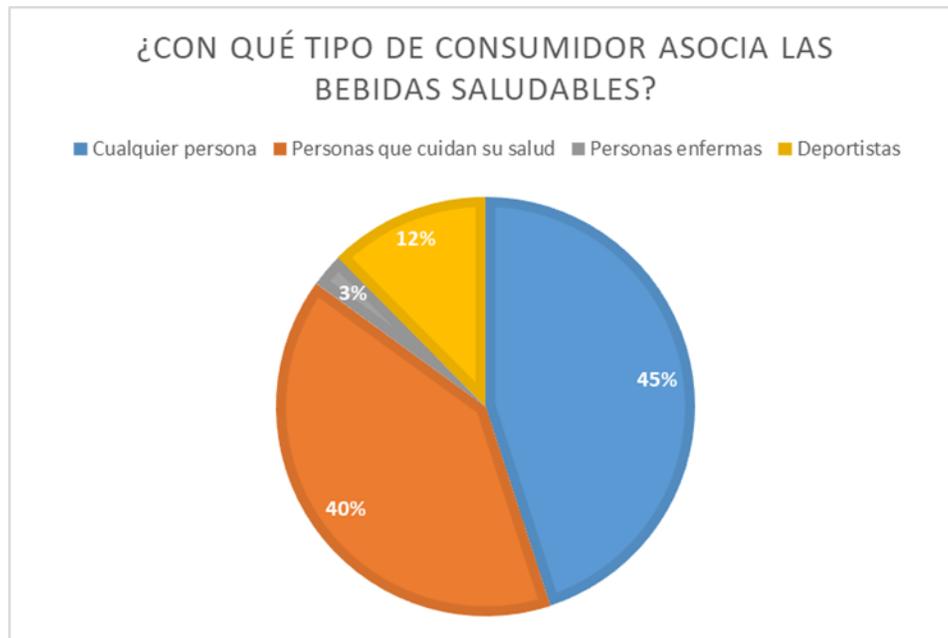


Gráfico 31. ¿Con que tipo de consumidor asocia las bebidas saludables?

Fuente: Propia

El 45% de los consumidores encuestados respondieron que asocian el consumo de bebidas saludables a cualquier tipo de persona, el 40% los asocian a personas que cuidan su salud, el 12% lo asocian a deportistas y el 3% a personas enfermas.

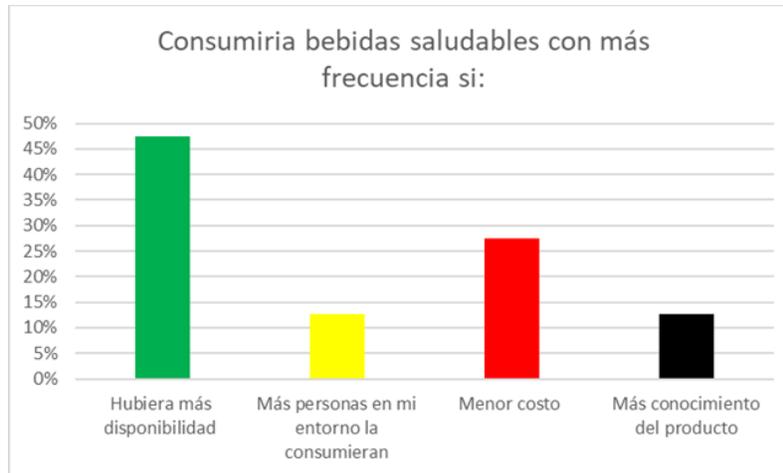


Grafico 32. ¿Consumiría bebidas saludables con más frecuencia?

Fuente: Propia

El 47% de los consumidores encuestados indican que consumirían bebidas saludables con mayor frecuencia si hubiera mayor disponibilidad en los puntos de ventas, 27% aseguran que lo harían si el producto tiene un menor costo, 13% aseguran consumir con mayor frecuencia si tuvieran mayor conocimiento del producto, 12% si más personas en mi entorno la consumieran.

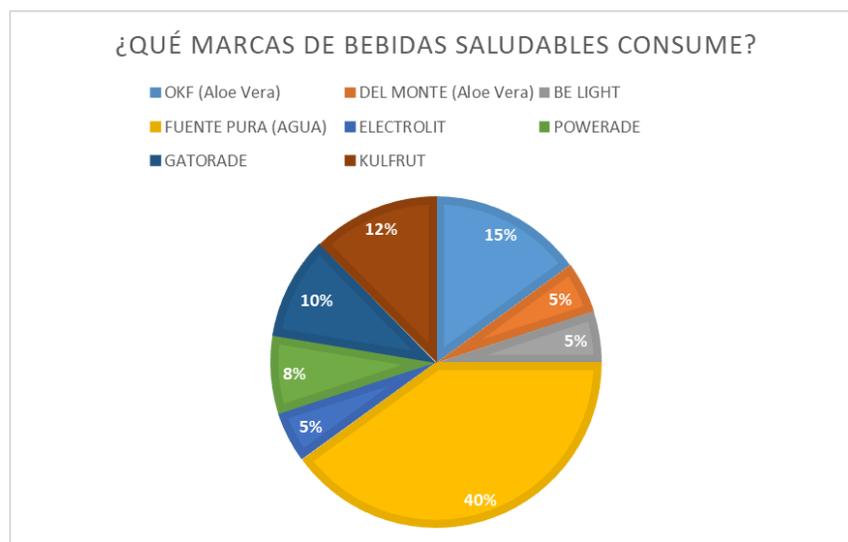


Grafico 33. ¿Qué marcas de bebidas saludables consume?

Fuente: Propia

Este gráfico nos brinda información acerca de las marcas de bebidas saludables toman los consumidores, según los resultados de la encuesta, el 40% toman agua Fuente Pura, 15% consumen OKF Aloe vera, 12% KULFRUT, 10% Gatorade, 8% Powerade, 5% consume Aloe Vera Del Monte, 5% Be Light y 5% la marca Electrolit.

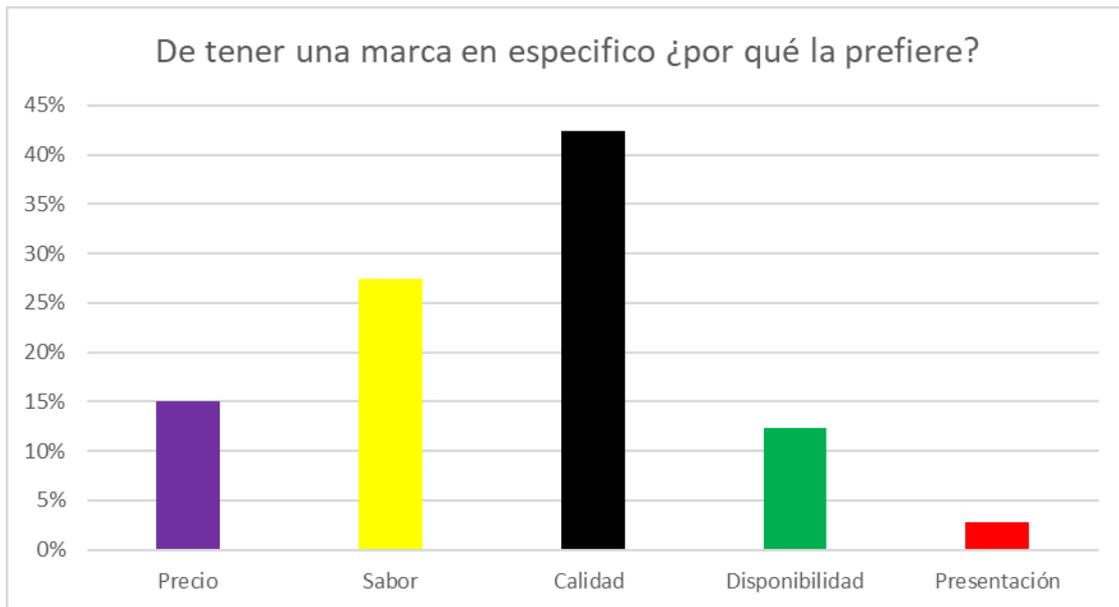


Grafico 34. Preferencia de marcas

Fuente: Propia

Los consumidores encuestados afirman que la marca de bebida saludable de su preferencia se debe a 43% por su calidad, 27% por su sabor, 15% por su precio, 13% por su disponibilidad en el punto de venta y 3% por su presentación.

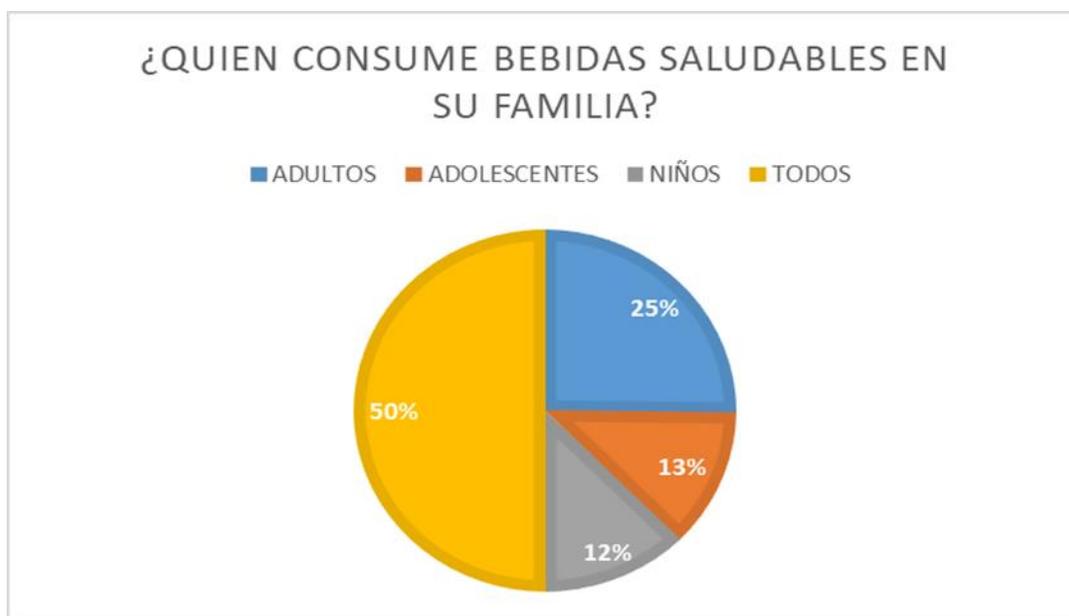


Grafico 35. ¿Quién consume bebidas saludables en su familia?

Fuente: Propia

El 50% de los encuestados, indican que todas las personas de su familia consumen bebidas saludables, 25% son adultos, 13% son adolescentes y 12% son niños.

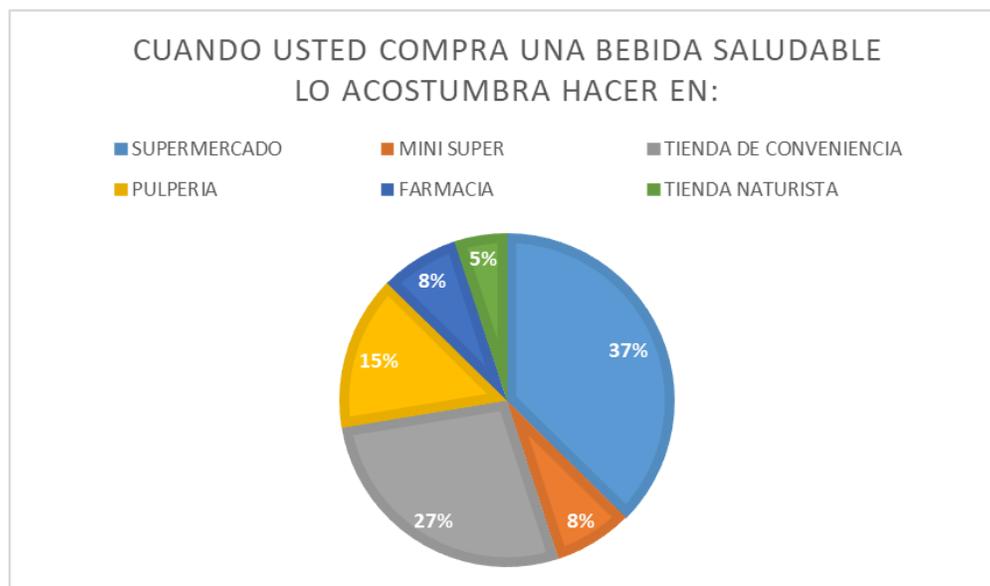


Grafico 36. Lugares para comprar bebidas saludables

Fuente: Propia

El 37% de los consumidores encuestados indican acostumbrar comprar bebidas saludables en supermercados, 27% en tiendas de conveniencia, 15% compran en pulperías, 8% en minisúper, 8% compran farmacias y 5% en tiendas naturistas

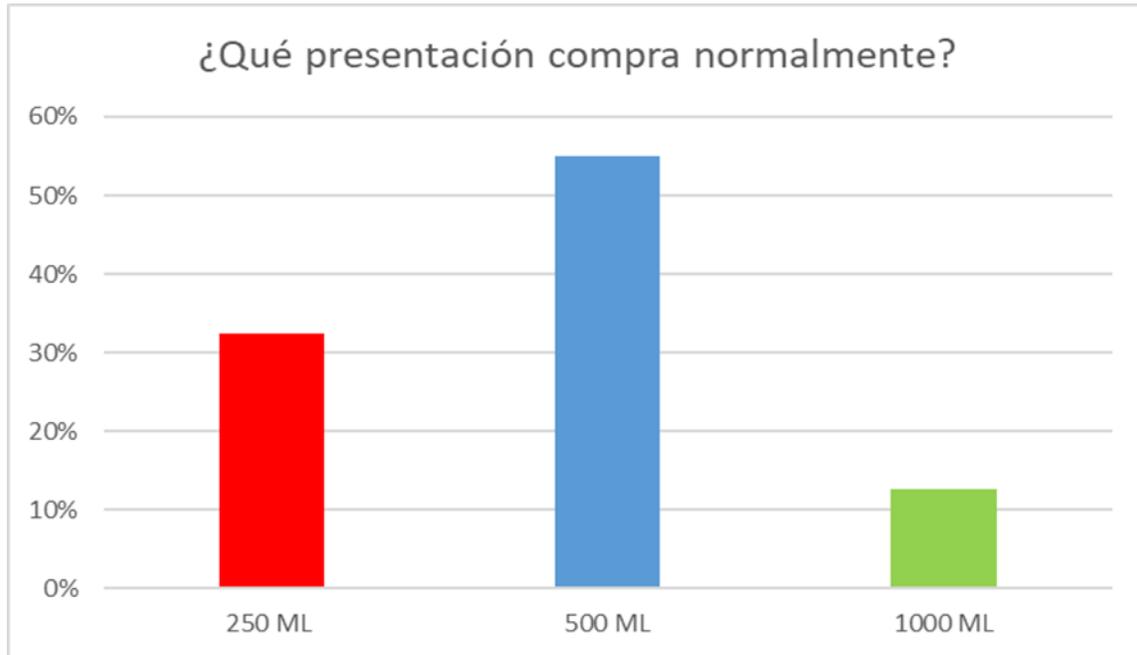


Grafico 37. Presentacion de bebidas saludables

Fuente: Propia

El 55% de los consumidores encuestados compran normalmente la presentación de bebida saludable de 500 ML, 32% compra la presentación de 250 ML y 12% compra la presentación de 1000 ML

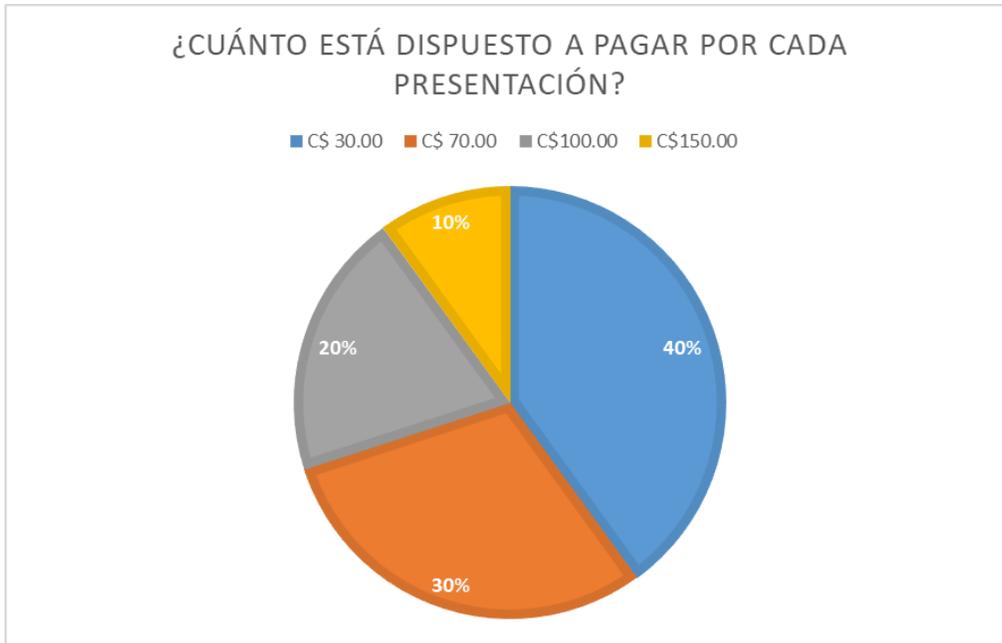


Grafico 38. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada presentación?

Fuente: Propia

El 40% de los encuestados afirma estar dispuesto a pagar C\$30.00 córdobas por una bebida saludable, 30% esta dispuesto a pagar C\$70.00 córdobas, 20% esta dispuesto a pagar C\$100.00 córdobas y el 10% pagaría C\$150.00 córdobas.

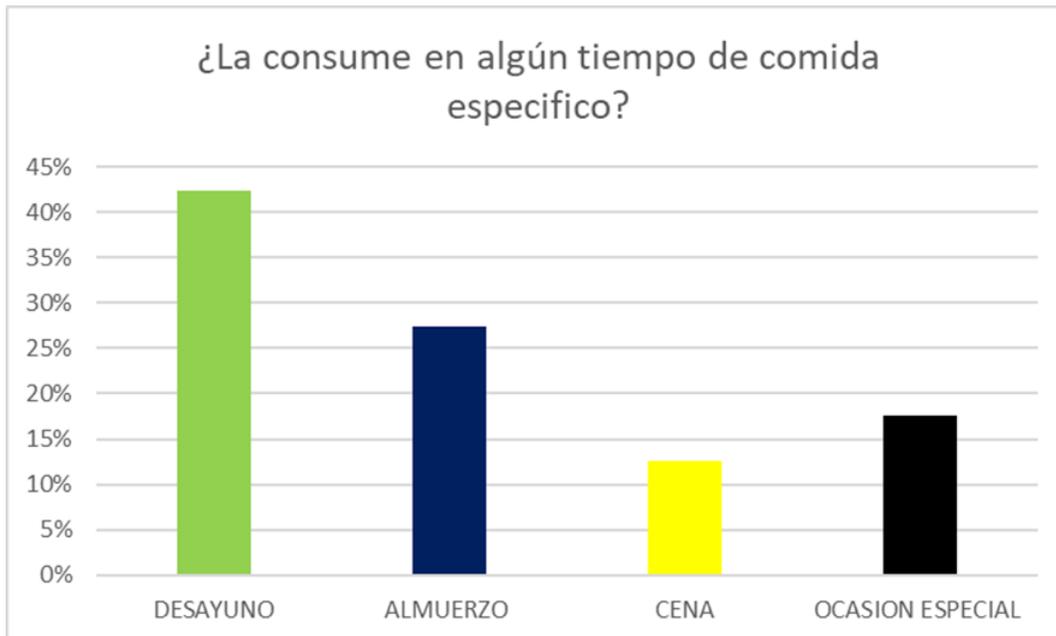


Grafico 39. ¿La consume en algún tiempo de comida específico?

Fuente: Propia

El 43% de los consumidores encuestados aseguran que consume alguna bebida saludable durante el desayuno, 27% en el almuerzo, 17% la consume en alguna ocasión especial y 13% en la cena

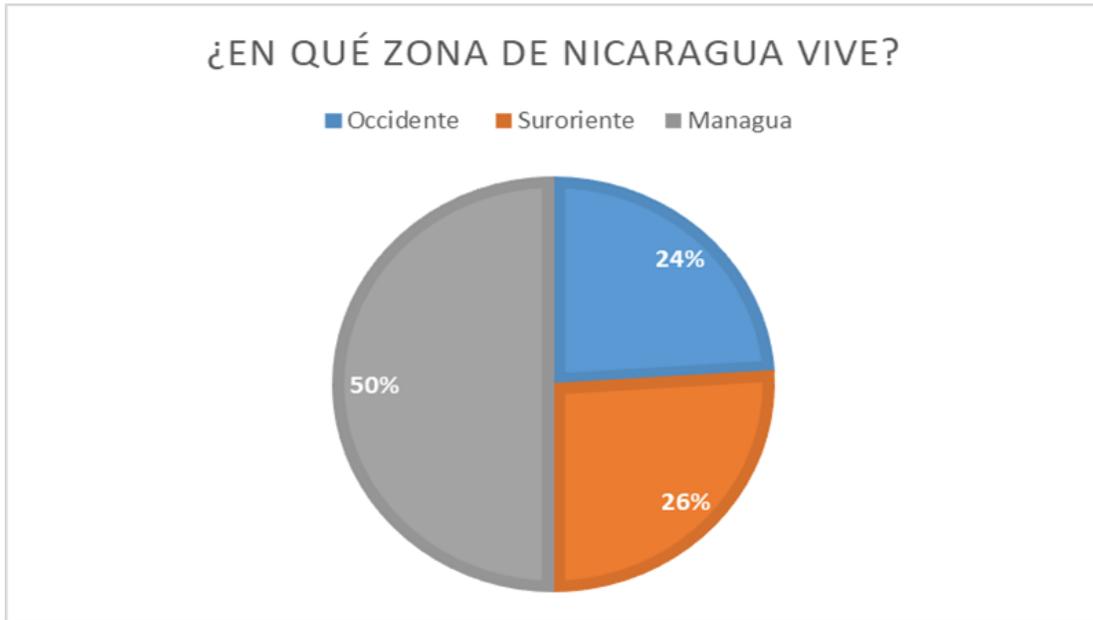


Grafico 40. ¿En que zona de Nicaragua vive?

Fuente: Propia

El 50% de los consumidores encuestados son de Managua, el 26% de la zona Suroriente y 24% de la zona de occidente

### 3.1.8. Situación actual Distribuidora KULFRUT

#### 3.1.8.1. Análisis Interno de la Empresa

- **Desempeño en los último 5 años**

Distribuidora KULFRUT con su marca KULFRUT ha tenido desde sus inicios una gran aceptación y logrados crecimientos sostenidos en ventas y rentabilidad año con año. En el año 2020 las ventas obtenidas por la empresa ascienden a un poco más de 14 millones de dólares con un Ebitda del 9%.

En el transcurso de los 5 años ha logrado el crecer en ventas con un promedio 20% anual y mejorando su utilidad neta en promedio U\$136,000 dólares anuales, reflejando solidez y consistencia financiera de la empresa.

Comportamiento Histórico de Ventas en Dólares y Rentabilidad de Distribuidora KULFRUT

Periodo 2015-2020

Concepto	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>Ventas U\$</b>	6,000,000	7,200,000	8,640,000	10,368,000	12,441,600	14,929,920
<b>Utilidad Neta U\$</b>	300,000	432,000	691,200	933,120	1,119,744	1,343,693
<b>Ebitda</b>	5%	6%	8%	9%	9%	9%

Tabla 10. Comportamiento historico de venta en dolares

Fuente: Propia



Grafico 41. Histórico de Ventas Dólares

Fuente: Empresa Distribuidora KULFRUT

### 3.1.8.2. Análisis FODA

El objetivo del siguiente análisis FODA es identificar el contexto externo e interno de la organización para crear estrategias que aseguren su permanencia y crecimiento en su gestión comercial y distribución numérica.

Fortalezas	Debilidades
<p>1.- Producto de alta calidad, 100% naturales, sabor atractivo y valores funcionales</p> <p>2.- KULFRUT es el único producto en el mercado elaborado con Noni y jugo de frutas, así como los primeros en el mercado nicaragüense.</p> <p>3.-Personal bien capacitado y especializado en la comercialización del producto</p> <p>4.-No poseen deudas bancarias.</p> <p>5.-Producto ajustado a los nuevos gustos y tendencias del</p> <p>6.-Alto conocimiento acerca del manejo y desarrollo del canal moderno (supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper)</p> <p>7.-Envase del producto innovador y atractivo</p>	<p>1.-La compra del producto al fabricante se realiza de contado, aún no se cuenta con línea de crédito</p> <p>2.-Debido al tiempo de crédito otorgado a los supermercados, hace lento el reabastecimiento del inventario, debido al flujo de caja.</p> <p>3.-El fondo de mercadeo destinado por el fabricante para el desarrollo de la marca es del 3%, lo que hace lenta la actividad promocional</p> <p>4. No se ha efectuado Investigación del consumidor y Desarrollo de nuevas propuestas, en el último año.</p> <p>5.-Lead Time del producto hacia Nicaragua es 60-90 días</p> <p>6.-Actualmente se cuenta con solamente dos sabores de productos ( Noni con naranja y Noni con mango)</p> <p>7.-Empresa pequeña en recursos comparada con sus competidores</p> <p>8.- Debido a su precio no económico para algunos consumidores se puede considerar que tiene precios altos.</p> <p>9. Cobertura geográfica de distribución solamente en 7 departamentos del país</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>1.-El mercado está creciendo rápidamente a mayor consumo de productos saludables</p> <p>2.-Tendencia de consumidores hacia un estilo de vida más saludable</p> <p>3.-Firma de tratados libre comercio con países asiáticos</p> <p>4.-Inexistencia de competencia directa</p> <p>5.-Canal de preferencia de compra de la categoría es el canal moderno</p> <p>6.-Por su alta funcionalidad y beneficios que proporciona el producto, el consumidor esta dispuesto a pagar por el mismo.</p> <p>7.-Se pueden ampliar los productos para satisfacer más clientes.</p> <p>8.-Se puede crear una imagen más fuerte e identificable del producto.</p>	<p>1.-Reforma fiscal que afecta precios de bebidas importadas, grabando altos impuestos alto de importación</p> <p>2.-Cambios constantes en gustos y exigencias de los consumidores</p> <p>3.-Ingreso de nuevos competidores</p> <p>4.-Poco conocimiento del producto por parte de los consumidores</p> <p>5.-Productos sustitutos como bebidas de Aloe Vera, aguas cítricas, etc.</p> <p>6.-Mejores campañas de publicidad por parte de competidores.</p>

Tabla 11. Matriz FODA

Fuente: Propia

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1	Producto de alta calidad, 100% naturales, sabor atractivo y valores funcionales	0.07	4	0.28
2	KULFRUT es el único producto en el mercado elaborado con Noni y jugo de frutas, así como los primeros en el mercado nicaraguense	0.06	4	0.24
3	Personal bien capacitado y especializado en la comercialización del producto	0.07	4	0.28
4	No poseen deudas bancarias	0.06	4	0.24
5	Producto ajustado a los nuevos gustos y tendencias del consumidor	0.05	3	0.15
6	Alto conocimiento acerca del manejo y desarrollo del canal moderno (supermercados, tiendas de conveniencia y mini super)	0.05	4	0.2
7	Envase del producto innovador y atractivo	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>				
1	La compra del producto al fabricante se realiza de contado, aún no se cuenta con línea de crédito	0.07	2	0.14
2	Debido al tiempo de crédito otorgado a los supermercados, hace lento el reabastecimiento del inventario, debido al flujo de caja.	0.07	2	0.14
3	El fondo de mercadeo destinado por el fabricante para el desarrollo de la marca es del 3%, lo que hace lenta la actividad promocional	0.06	2	0.12
4	No se ha efectuado Investigación del consumidor y Desarrollo de nuevas propuestas, en el último año	0.04	1	0.04
5	Lead Time del producto hacia Nicaragua es 60-90 días	0.08	2	0.16
6	Actualmente se cuenta con solamente dos sabores de productos ( Noni con naranja y Noni con mango)	0.02	1	0.02
7	Empresa pequeña en recursos comparada con sus competidores	0.05	2	0.1
8	Debido a su precio no económico para algunos consumidores se puede considerar que tiene precios altos	0.05	2	0.1
9	Cobertura geográfica de distribución solamente en 6 departamentos del país	0.06	2	0.12
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.61</b>

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos

Fuente: Propia

Tras la realización de la matriz EFI se obtuvo el valor de 2.61, el cual está por arriba del promedio (2.5) Por tanto es una empresa Internamente fuerte. Sin embargo, los valores son relativamente cercanos, por tanto, refleja que a pesar de poseer fortalezas es necesario el establecimiento de acciones que nos permitan aumentar la gestión comercial y distribución numérica de la empresa.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores Externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	El mercado está creciendo rápidamente a mayor consumo de productos saludables	0.1	4	0.4
2	Tendencia de consumidores hacia un estilo de vida más saludable	0.08	3	0.24
3	Firma de tratados libre comercio con países asiáticos	0.07	3	0.21
4	Inexistencia de competencia directa	0.09	4	0.36
5	Canal de preferencia de compra de la categoría es el canal moderno	0.06	3	0.18
6	Por su alta funcionalidad y beneficios que proporciona el producto, el consumidor está dispuesto a pagar por el mismo.	0.08	3	0.24
7	Se pueden ampliar los productos para satisfacer más clientes.	0.09	4	0.36
8	Se puede crear una imagen más fuerte e identificable del producto.	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>				
1	Reforma fiscal que afecta precios de bebidas importadas, grabando altos impuestos alto de importación	0.07	2	0.14
2	Cambios constantes en gustos y exigencias de los consumidores	0.06	1	0.06
3	Ingreso de nuevos competidores	0.07	1	0.07
4	Poco conocimiento del producto por parte de los consumidores	0.05	2	0.1
5	Productos sustitutos como bebidas de Aloe Vera, aguas cítricas, etc.	0.06	1	0.06
6	Mejores campañas de publicidad por parte de competidores.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.72</b>

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos

Fuente: Propia

Basados en el resultado de la matriz (EFE), la empresa se posiciona por arriba del promedio (2.5) con 2.72, sin embargo, es importante establecer diferentes acciones, aprovechando las oportunidades del entorno externo, que permita anticiparse ante cualquier posible riesgo que afecte el futuro de la empresa.

- **Matriz Externa e Interna (EI)**

	<b>Solido 3.00 a 4.00</b>	<b>Promedio 2.00 a 2.99</b>	<b>Débil 1 a 1.99</b>
4	3	2	1
	I	II	III
3			
	IV	2.61– 2.72	VI
2			
	VII	VIII	IX
1			

Tabla 14. Matriz Externa e Interna

Fuente: Propia

Estrategia: Conservar y mantener.

- Mayor penetración de Mercado (Distribución Numérica).
- Desarrollo de productos.
- Mantener la calidad en la gestión comercial y servicio

Esto ubica a la empresa en una posición promedio, es decir que se deben implementar estrategias rápidamente, no puede hacer integraciones para atrás o adelante porque estas requerirían de mayor inversión y esta no podría ser manejada adecuadamente.

### **3.1.8.3. Perspectivas**

Las perspectivas de Distribuidora KULFRUT es incrementar las ventas en 20% y 75% en número de clientes versus el 2021. Para que la empresa tenga éxito con la perspectiva, se debe realizar:

- Aumento del número de vendedores para mayor atención, gestión comercial, distribución numérica y aumento en la cobertura geográfica en el territorio nacional.
- Considerar incremento en el gasto de ventas y mercadeo
- Recursos financieros para el aumento en las compras de mercadería para satisfacer la demanda.

### **3.1.8.4. Análisis organizacional**

- **Visión**

Ser una empresa modelo de distribución de clase mundial, atendiendo de forma rentable y eficiente en el servicio superior a clientes de los distintos segmentos de mercado en el ámbito nacional, para satisfacción plena de clientes externos e internos.

- **Misión**

Organización empresarial líder en distribución, que sustenta su desarrollo en el fortalecimiento de lealtad de clientes y proveedores a través de un excelente servicio, aplicando las mejores prácticas de negocios, apoyándose en el uso de tecnología de punta y el compromiso de sus colaboradores con la excelencia, innovación y servicio.

- **Valores**

- Compromiso
- Integridad
- Excelencia
- Confiabilidad
- Servicio al Cliente
- Fe en dios

- **Principios**

La innovación es fundamental para el éxito.

- Reconocemos un gran valor en las innovaciones.
- Desafiamos las ortodoxias e innovamos la forma de hacer negocios para ganar en el punto de venta.

Buscamos constantemente ser los mejores.

- Aprendemos de nuestros éxitos y fracasos.

### **3.1.8.5. Operaciones y Logística Interna/ externa**

El producto Kulfrut es fabricado por Organic Korean Fields - OKF ubicado en Seúl – Korea e importado a través de Capital del Pacifico Oriental - RSE, SA Costa Rica con la finalidad de aplicar los tratados de libre comercio en Centroamérica.

El producto llega a las bodegas de la empresa con frecuencia mensual y se importan 5 contenedores para abastecer el mercado nacional con sus dos sabores: Naranja y Mango.

Se utiliza Oracle Warehouse Management Cloud (WMS) para la administración en tiempo real de inventarios y las operaciones de procesamiento de la cadena de suministro desde el centro de distribución hasta la bodega del cliente. Para la administración comercial – ventas, finanzas y administración de clientes se utiliza Oracle Retail.

Para la actividad de ruteo y visita a los clientes se utiliza Oracle Xstore, que permite tomar los pedidos de los clientes en tiempo real, permitiendo visualizar inventarios disponibles, estadísticas de cada cliente, condiciones de créditos, frecuencia de compra y orden de la secuencia de visita de cada negocio. Adicional, permite visualizar los indicadores comerciales de cada vendedor por cliente, proporcionando métricas y Kpi's importantes para el negocio, tales como:

- Drop Size (ticket promedio de compra por visita por cliente)
- Efectividad de visita
- Productividad
- Efectividad de entrega de mercadería
- Cobertura de cada producto
- Rentabilidad por cliente
- Devoluciones

Las visitas a cada cliente normalmente se efectúan con frecuencia una vez a la semana (1/7), pero en clientes grandes de cadena, tales como Walmart, Pricesmart, La Colonia la frecuencia es dos veces a la semana (2/7) por su relevancia en el canal de comercialización y volumen de ventas.

La promesa de entrega a los clientes de su mercadería después de tomar sus pedidos es de 24 horas en Managua y 48 horas en el foráneo.

Para el almacenamiento y control correcto del producto se utiliza un sistema racks compactos, las cuales son estructuras metálicas sobre las que se depositan las unidades de carga, ya sean estas cajas o tarimas, permitiendo la formación de calles dentro de los racks donde se introducen los montacargas para depositar o extraer las tarimas. De esta manera, la carga está en paralelo y se puede ubicar en los distintos niveles de altura disponibles.

#### **3.1.8.6. Mercadeo y ventas**

Kulfrut es un producto dirigido a consumidores que cuidan su salud, hacen ejercicio, profesionales independientes que está dispuesto experimentar nuevas bebidas, nivel socio económico NSE Medio – Alto, busca estatus y rompe con lo tradicional. Se busca un verdadero awareness de marca, posicionando el producto en la mente del consumidor, comunicando sus beneficios funcionales para crear la percepción de valor. Para es importante en las diferentes actividades de servicio y apoyo a las ventas, dan cumplimiento a los principales pilares estratégicos de la marca como son: Diferenciación, marca familiar y propuesta de bienestar.

Para el desarrollo de las campañas de publicidad o promociones, se asegura el cumplimiento a los pilares estratégicos de la marca, en el desarrollo de las actividades comerciales se considera el slogan corporativo: Kulfrut “80% natural, 20% kul” y el slogan derivado: “Lo refrescante de la fruta y lo natural del Noni”. En cada comunicación se utiliza el siguiente Logotipo e Isotipo.



Figura 9. Logotipo e Isotipo Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

**Isotipo:** Es la tipografía que describe la bebida y su slogan, tanto tipografía como ícono y la imagen representa las circunferencias de las frutas, las hojas del noni. Los colores del isologotipo son frescos, jóvenes, moderno, llamativo y sobre todo innovador en su conjunto.

**Logotipo:** Son los iconos que representan las frutas y lo kul de la bebida.

Entre las actividades realizadas para promover la marca, podemos mencionar las siguientes:

- a) Construcción alianzas estratégicas con medios de comunicación y gimnasios que promuevan el consumo de la bebida.
- b) Participación en eventos nacionales que promuevan la calidad de vida.

Los colores utilizados en el Iso-Logotipo son:



Lo refrescante de la fruta y lo natural del noni

**Color Plano:**



Representa los colores de las frutas, lo alegre, enérgico, atracción y creatividad.



Se utiliza por la sobriedad que les da a las letras

**Color plano en degradado:**



Representa lo natural, la frescura y lo verde de las hojas del noni



El color azul da vida a la marca



Representa energía, llama la atención



Figura 10. Promover Marca Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

c) Utilizar Trends o personajes influyentes que generen opinión pública.



Figura 11. Trends Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

d) La empresa desarrolla activaciones Below the line (BTL) en negocios que son visitados como parte del mercado meta.

- Sampling de productos
- Colocación de materiales POP
- Regalos de artículos promocionales por compra



Figura 12. Below the Line Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

- e) Desarrollo de campañas Above the line (ATL) en vías cercanas a los negocios donde se tiene disponibilidad del producto.



Figura 13. Above the Line Distribuidora Kulfrut

Fuente: Empresa Distribuidora Kulfrut

La comercialización del producto se enfoca en el canal moderno- autoservicios, compuesto por los siguientes segmentos de negocios:



Figura 14. Segmentos de Negocios

Fuente: Propia

### 3.1.8.7. Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa está determinada por varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, logística, mercado y administración de calidad.

La dirección trabaja en función de mejorar el clima organizacional de la empresa y vela por que exista una relación adecuada entre trabajador y empleador. Un porcentaje alto de trabajadores realiza gestiones operativas y repetitivas, cada trabajador luego de pasar por el proceso de inducción sabe cómo, cuándo y dónde realizar sus funciones, siguen un manual de puesto y deben ajustarse a las funciones escritas en ese manual.



Figura 15. Diagrama de la cadena de valor según la metodología de Michael Porter.

### 3.1.8.8. Conclusiones (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1.-Producto de alta calidad, 100% naturales, sabor atractivo y valores funcionales	1.-La compra del producto al fabricante se realiza de contado, aún no se cuenta con línea de crédito
	2.-KULFRUT es el único producto en el mercado elaborado con Noni y jugo de frutas, así como los primeros en el mercado nicaragüense	2.-Debido al tiempo de crédito otorgado a los supermercados, hace lento el reabastecimiento del inventario, debido al flujo de caja.
	3.-Personal bien capacitado y especializado en la comercialización del producto	3.-El fondo de mercadeo destinado por el fabricante para el desarrollo de la marca es del 3%, lo que hace lenta la actividad promocional
	4.-No poseen deudas bancarias.	4.-No se ha efectuado Investigación del consumidor y desarrollo de nuevas propuestas, en el último año.
	5.-Producto ajustado a los nuevos gustos y tendencias del consumidor	5.-Lead Time del producto hacia Nicaragua es 60-90 días
	6.-Alto conocimiento acerca del manejo y desarrollo del canal moderno (supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper)	6.-Actualmente se cuenta con solamente dos sabores de productos (Noni con jugo naranja y Noni con jugo mango)
	7.-Envase del producto innovador y atractivo	7.-Empresa pequeña en recursos comparada con sus competidores
		8.-Debido a su precio no económico para algunos consumidores se puede considerar que tiene precios altos.
		9.-Cobertura geográfica de distribución solamente en 7 departamentos del país
Oportunidades	FO	DO
1.-El mercado está creciendo rápidamente a mayor consumo de productos saludables	1.-Realizar campañas de Branding a través de las Redes Sociales y fuentes de mercadeo digital 2.-Promover la marca utilizando personajes influyentes e influencer que comuniquen los beneficios funcionales del producto (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O5, O6, O7, O8).	
2.-Tendencia de consumidores hacia un estilo de vida más saludable		1.-Realizar estudios de comportamiento del consumidor para conocer sus gustos y nueva preferencias, a fin de desarrollar nuevas propuestas de surtido y sabores (O2, O6, O7, D4, D6)
5.-Canal de preferencia de compra de la categoría es el canal moderno	1.-Incorporar 3 rutas nuevas de ventas para la mayor cobertura geográfica, aprovechando que el negocio de tiendas de conveniencias viene creciendo rápidamente (O5, O1, F6, F3)	
6.-Por su alta funcionalidad y beneficios que proporciona el producto, el consumidor está dispuesto a pagar por el mismo.		1.-Utilización de metodología Dynamic Pricing para mejorar la percepción de los precios al consumidor (D8, O6)
7.-Se pueden ampliar los productos para satisfacer más clientes.	1.-Introducción al mercado nicaragüense de dos nuevos sabores de Kulfrut (Limón y Sandía)	
8.-Se puede crear una imagen más fuerte e identificable del producto.		1.-Incremento de actividades promociones y comunicación que permitan fortalecer la imagen de la marca
Amenazas	FA	DA
2.-Cambios constantes en gustos y exigencias de los consumidores		1.-Efectuar estudios de comportamientos del consumidor y tendencias de consumo para anticiparnos a nuevos productos o categorías en el año 2022-2023 (D6, A2)
3.-Ingreso de nuevos competidores	1.-Establecer planes de fidelización para conectar a los consumidores a la marca a través de valores funcionales. 2.-Fortalecer el top of mind de la marca conforme sus atributos y factores diferenciales.	
4.-Poco conocimiento del producto por parte de los consumidores	1.-Activaciones comerciales ATL, BTL, OTL y TTL (360 grados) y compra de espacios especiales para exhibición del producto en los supermercados. (A4, F3, F6)	
5.-Productos sustitutos como bebidas de Aloe Vera, aguas cítricas, etc.	1.-Posicionar el producto Kulfrut en la mente del consumidor como el producto único en el mercado de Noni, con presentación innovadora y grandes beneficios por medio de redes sociales, radio y televisión para crear la percepción de valor en bienestar físico y que afimen ayudar a las personas a enfocarse, relajarse y aliviar preocupaciones sobre su salud emocional. (F1, F2, A6, A3)	

Tabla 15. Conclusiones FODA

Fuente: Propia

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Plan de Marketing**

#### **4.1.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico de marketing para el desarrollo de la gestión comercial y distribución numérica de la bebida Kulfrut para el periodo 2022 – 2023

#### **4.1.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual en aspectos comerciales, distribución y marketing de la empresa Distribuidora KULFRUT
2. Determinar las estrategias comerciales, distribución y marketing que se aplicarán para la mejora de la gestión comercial en la empresa para el periodo 2022-2023.
3. Identificar el tipo de estrategias y tácticas idóneas para el logro del incremento en las ventas de la empresa para el periodo 2022-2023.
4. Definir el plan de acción adecuado para la evolución de las estrategias comerciales, distribución y marketing en la empresa Distribuidora KULFRUT para el periodo 2022-2023.
5. Incrementar la participación ponderada en los diferentes negocios donde estamos presentes.
6. Mejorar la distribución numérica a nivel nacional en un 75% versus la cartera de clientes actual.

### **4.1.3. Estrategias de Marketing**

#### **4.1.3.1. Estrategia de Segmentación y Target**

La estrategia de segmentación de Kulfrut se encuentra constituida dentro del denominado Wellness, que incluye consumidores mayores a 25 años, cuida su salud, hace ejercicio, profesional independiente que está dispuesto experimentar nuevas bebidas, nivel socio económico medio – alto, busca estatus y rompe con lo tradicional.

#### **4.1.3.2. Estrategia Distribución Numérica/ Penetración mercado**

Incremento del volumen de ventas en 20% versus el año anterior, del producto Kulfrut incorporando nuevas rutas de ventas para el crecimiento de la cobertura geográfica.

#### **4.1.3.3. Estrategia de Posicionamiento**

Posicionamiento del producto Kulfrut en la mente del consumidor, comunicando sus beneficios funcionales para crear la percepción de valor en bienestar físico y que afirmen ayudar a las personas a enfocarse, relajarse y aliviar (o prevenir, idealmente) preocupaciones sobre su salud emocional.

#### **4.1.3.4. Estrategia de fidelización**

Creando vínculos emocionales y funcionales con los consumidores, con cambios constantes en estilos de vida, donde Kulfrut ofrece beneficios tangibles y mensurables con indicadores de personalidad únicos.

## Gestión del valor percibido

$$\text{Valor Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Grado de Satisfacción}$$

### 4.1.4. Programa de Acciones

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Periodo de Ejecución	Respons
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la participación ponderada en los diferentes negocios donde estamos presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar en el periodo 2022-2023 dos nuevos sabores de la marca Kulfrut</li> </ul>	Febrero-Julio 2023	Gerencia Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la rentabilidad de la marca en 5 puntos porcentuales versus 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de metodología Dynamic Pricing para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la rentabilidad de la empresa</li> <li>Mejorar la percepción de los precios al consumidor</li> </ul> </li> </ul>	Ene-Diciembre 2023	Gerencia Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la distribución numérica a nivel nacional en un 75% versus la cartera actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar 3 rutas nuevas de ventas para la mayor cobertura geográfica.</li> <li>Firma de contratos de crecimiento de negocios con los 20 clientes top en ventas.</li> </ul>	Febrero-Octubre 2023	Gerencia Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la imagen percibida de la marca por parte de los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de promoción y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activaciones ATL, BTL, OTL y TTL (360 grados)</li> <li>Incremento de utilización de personajes influyentes e influencers</li> <li>Compra de espacios especiales para exhibición del producto en los supermercados.</li> </ul>	Febrero-Diciembre 2023	Gerencia Mercadeo

Tabla 16. Programa de Acciones

Fuente: Propia

Mejora de la distribución numérica a nivel nacional en un 75% versus la cartera actual. Incorporación de 3 rutas nuevas, permitiendo expandir presencia de distribución a 12 departamentos del país y cartera a 350 clientes aumentando la cobertura geográfica en 71% (+5 departamentos) y 75% incremento en distribución numérica

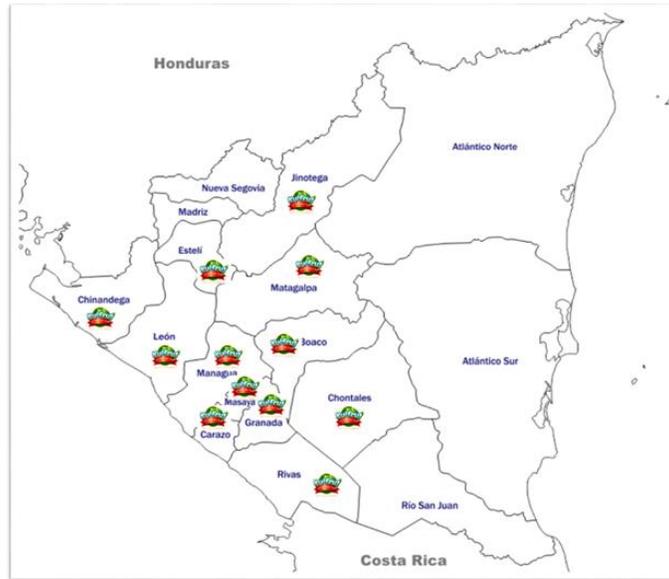
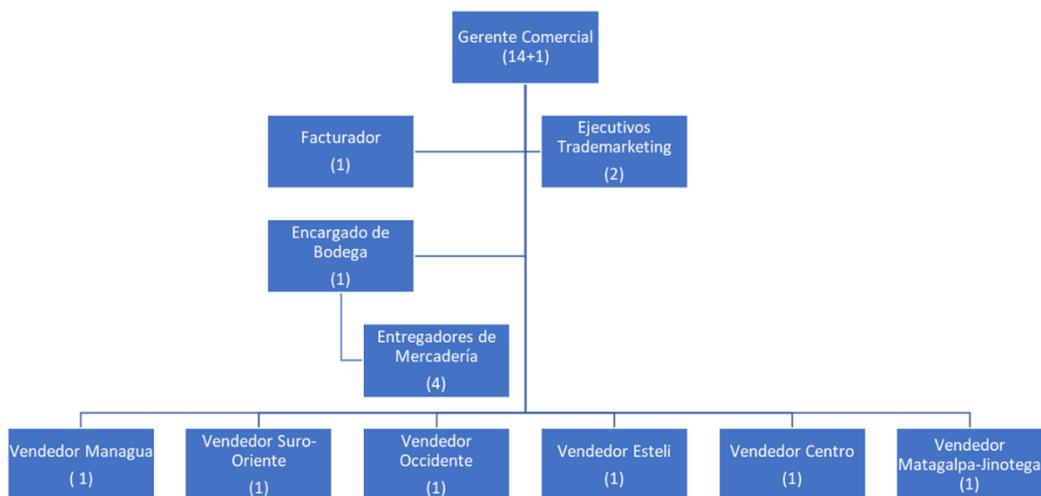


Figura 16. Cobertura Geográfica de Comercialización Distribuidora Kulfrut mejorada un 75% versus la cartera actual.

### Estructura Comercial de Distribuidora KULFRUT

#### Nueva



#### 4.1.5. Mecanismos de Control

Indicador / Métrica Comercial	Responsable	Periodo Ejecución
1.-Cumplimiento de los objetivos de ventas	Gerencia Comercial	Mensual
2.-Distribución Numérica	Gerencia Comercial	Mensual
3.-Distribución Ponderada	Gerencia Comercial	Mensual
4.-Desempeño comercial de nuevas rutas de ventas	Gerencia Comercial	Mensual
5.-Número de activaciones BTL, ATL, TTL y OTL	Gerencia Mercadeo	Mensual
6.-Margen Bruto %	Gerencia Financiera	Mensual
7.-Cobertura de nuevos productos	Gerencia Comercial	Mensual

Tabla 17. Mecanismos de Control

Fuente: Propia

#### 4.1.6. Presupuesto de Inversión Anual- dólares

Objetivos	Conceptos	Valor mensual U\$	Valor anual U\$
I. Incremento de la participación ponderada en los diferentes negocios	lanzamiento de nuevos sabores de la marca KULFRUT	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
II. Mejora de la distribución numérica a nivel nacional	Apertura de 3 nuevas rutas de ventas	\$ 75,900.00	\$ 910,800.00
III. Incremento de la imagen percibida de la marca por parte de los consumidores	▪ Compra de espacios especiales para exhibición del producto en los supermercados	\$ 4,000.00	\$ 16,000.00
	▪ Activaciones ATL, BTL, OTL Y TTL (360 grados)	\$ 15,000.00	\$ 60,000.00
	▪ Firma de contratos de crecimiento de negocios con los 20 clientes top en ventas	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00
	▪ Incremento de utilización de personajes influyentes e influencers	\$ 3,600.00	\$ 14,400.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 110,000.00</b>	<b>\$ 1,017,200.00</b>

Tabla 18. Presupuesto de Inversión Anual Dólares

Fuente: Propia

#### 4.1.7. Presupuesto de Ventas Anual - dólares

Concepto	2021	2022	2023	Totales
Ventas U\$	10,570,383	12,684,460	15,221,352	27,905,812
Utilidad Neta U\$	951,335	1,395,291	1,674,349	3,069,639
Ebidta	9%	11%	11%	11%

#### 4.1.8. Relación Costo- Beneficio del Plan

Detalle	Valor U\$
Ventas Presupuestadas con Plan de Marketing en USD.	27,905,812.07
Utilidad Neta Esperada	3,069,639.33
Costo del Plan de Marketing	2,034,400.00
Presupuesto del Plan de Marketing en relación a las Ventas	7.29%
Presupuesto Plan de Marketing en relación a la utilidad	66.27%

Tabla 19. Relación Beneficio Costo

Fuente: Propia

## CAPITULO V

### 5.1. Conclusiones

- Distribuidora KULFRUT tiene una gran oportunidad de mejora en sus ventas al incrementar su distribución numérica y gestión comercial.
- El consumidor refleja una buena aceptación del producto KULFRUT y demanda mayor presencia del producto.
- Se visualiza una demanda insatisfecha en los negocios atendidos.
- La empresa tiene alta disposición a realizar una mayor inversión para la mejora de sus ventas tanto en infraestructura, como en aspectos comerciales.
- En el análisis FODA se visualiza fortalezas sólidas para seguir creciendo en la mejora de su participación de mercado con una solidez financiera

## 5.2. Recomendaciones

- Continuar desarrollando las estrategias comerciales y distribución como ventaja competitiva que le han permitido hasta la actualidad ser una de las empresas de constante crecimiento en la categoría de bebidas saludables.
- Mantener un constante estudio del mercado para conocer el comportamiento cambiante de los competidores y consumidores y de esta manera poder determinar cuáles son las mejores estrategias para persuadir al consumidor.
- Dentro de las estrategias de publicidad y comunicación de la marca, diseñar portal web y páginas en las principales redes sociales tales como: Facebook, Instagram y tiktok ya que en la actualidad Distribuidora KULFRUT no cuenta con presencia en el mundo virtual.
- Evaluar de manera constante los KIPS relacionados a la cobertura geográfica y distribución numérica a nivel nacional, identificando oportunidades de crecimiento en ventas.

### 5.3. Referencias Bibliográficas

Barroeta, M. R. (2021, 3 abril). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. Ruiz Barroeta Consultoría Estratégica. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Burbano Ruiz, J. E. (2011). Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos (4ta ed.) [Libro electrónico]. McGRAW-CERRO INTERAMERICANA, S. A.

Castellanos, L. D. E. L. T. V. R. (2015, 19 febrero). 05.1. Matriz Interna Externa (IE). Estrategia y Planificación Estratégica. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

de ThePowerMBA, E. (2021, 13 agosto). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePowerMBA. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

E. (2021, 15 octubre). CRM Gestión Comercial: Los aspectos más relacionados con la venta de un CRM. efficy. <https://www.efficacy.com/es/crm-gestion-comercial/>

Factores Internos Matriz EFI. (2018, 13 noviembre). Emprendelink. <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>

Fernández Valiñas, R. (2008). Segmentación de mercados (1era edición ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.  
[https://www.academia.edu/35795511/Segmentacion de Mercados Ricardo Fernandez V](https://www.academia.edu/35795511/Segmentacion_de_Mercados_Ricardo_Fernandez_V)

Galán, J. S. (2021, 19 enero). Plan de marketing. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>

Galán, J. S. (2021b, marzo 17). Plan estratégico. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Galán, J. S. (2021b, marzo 8). Plan de negocio. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

García Marín, J. M. (2012). Distribución numérica. En Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo (1ed.). Madrid, España. Lid.  
<https://librolibrerd.org/diccionario-lid-de-marketing-directo-e-interactivo/>

Gómez Rondón, F. (2001). Presupuesto (teoría y práctica integrada) [Libro electrónico]. Frigor.

Joan Escrivá Monzó, A. M. (2014). Marketing en la actividad comercial (1era ed.). de [https://www.academia.edu/35998281/Marketing en la Actividad Comercial](https://www.academia.edu/35998281/Marketing_en_la_Actividad_Comercial)

MarketingDirecto. (2012, 5 julio). Distribución numérica.  
<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/distribucion-numerica>

Pérez, Schefer, F. R. (2013). Dirección comercial avanzada- del análisis a la propuesta de valor (1era ed.). Cengage Learning Argentina. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/direcci\\_n\\_comercial\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/direcci_n_comercial_issuu)

Pospotential. (2021b, octubre 6). ¿Qué es la distribución ponderada? | POS Potential. <https://pospotential.com/glosario-de-business-intelligence-y-gran-consumo/distribucion-ponderada/>

Prado Casaya., B. F. (2020, 8 octubre). Diseño de estrategias publicitarias [Diapositivas]. Power Point. <https://docs.google.com/presentation/d/1s-IOaEEQebXzLv-61snKo2LMcKSICPG8/edit#slide=id.p1>

Rodríguez, C. P. (2021, 15 octubre). ¿Quieres saber qué son la Campañas de Branding? ¿Te lo contamos? NeoAttack. <https://neoattack.com/campanas-de-branding/>

TEAM, A. M. B. I. T. (2020, 25 febrero). Definición y diferencias de KPI y métricas. Blog Ambit. [https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas?hs\\_amp=true](https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas?hs_amp=true)

Arauz González Meylin Zulema y Molina Rodríguez Cindy Yuzuela. 2010. Tesis sobre: influencia de la vision empresarial en el desarrollo de las microempresas comerciales de la ciudad de somoto. Pag 140.

Arauz González Meylin Zulema y Molina Rodríguez Cindy Yuzuela. 2010. Tesis sobre: influencia de la visión empresarial en el desarrollo de las microempresas comerciales de la ciudad de Somoto. Pag 140.

Christensen (2000, 10 septiembre) ¿Qué es diseño metodológico? Pag 85.

Naresh K. Malhotra. Investigación de mercados: La encuesta en la investigación de mercados. <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.

Guillermo Westreicher (2005, 11 noviembre). Referencias sobre Análisis de Datos ¿Qué es? Para que se utiliza. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Ana Lucila Acosta. (2017). Canales de Distribución. Bogotá Colombia: Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>

Diego Monferrer Tirado. (2013). Fundamentos de Marketing. España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Ana Isabel Sordo. (16 de enero 2022). Comportamiento del Consumidor. 11 de marzo de 2022, de Marketing HubSpot Sitio web: <https://blog.hubspot.es/marketing/etapas-de-decision-de-compra-del-consumidor>

Javier Sánchez Galán. (2015). ¿Qué es un estudio de mercado? 2019, de Question Pro Sitio web: <https://www.questionpro.com/es/estudio-de-mercado.html>

Sy Corvo, Helmut. (8 de abril de 2021). Macroambiente de la empresa. 08 de junio 2021, de Lifeder. Sitio web: <https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/>

# ANEXOS

## Anexo 1. Matriz VRIO (valioso, raro, difícil de imitar y organización)

Fortalezas	¿Valioso?	¿Raro?	¿difícil de imitar?	¿Explotado por mi organización?	Resultado
F1. Producto de alta calidad, 100% naturales, sabor atractivo y valores funcionales	✓	☒	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
F2. KULFRUT es el único producto en el mercado elaborado con Noni y jugo de frutas, así como los primeros en el mercado nicaragüense.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
F3. Personal bien capacitado y especializado en la comercialización del producto	✓	☒	☒	✓	Paridad competitiva
F4. No poseen deudas bancarias.	✓	✓	☒	✓	Ventaja competitiva no sostenible
F5. Producto ajustado a los nuevos gustos y tendencias del consumidor	✓	☒	☒	✓	Paridad competitiva
F6. Alto conocimiento acerca del manejo y desarrollo del canal moderno (supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper)	✓	☒	☒	✓	Paridad competitiva
F7. Envase del producto innovador y atractivo	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

## Anexo 2. Cuadro comparativo considerando el mix de marketing

Competidor	Marca	Surtido Productos
Compañía Licorera	OK F	
Compañía Licorera	SMART	
Distribuidora El Chele	24 Siete	
EDT Nicaragua	Delmonte	
Aje Nicaragua	Bio	
Distribuidora KULFRUT	Kulfrut**	
Compañía Distribuidora de Nicaragua	Fuente Pura	
Femsa	Alpina	
Embotelladora Nacional	Aqua	
Embotelladora Nacional	Belight	

\*Competencia directa de Kulfrut por presentación.

### Anexo 3. Sabores Actuales de KULFRUT 250 ML

#### Noni con Jugo Naranja



#### Noni con Jugo Mango



Anexo 4. Propuesta de nuevos sabores de KULFRUT 250 ml a ingresar



## **Anexo 5. Encuesta a Gerentes o Administradores de negocios de retail supermercados, tiendas de conveniencia y mini súper)**

### **I. Datos Generales del negocio:**

Nombre del negocio:

---

Ubicación:

---

Tipo de Negocio (marque con una X)

- Supermercado \_\_\_\_\_
- Minisúper \_\_\_\_\_
- Tienda Conveniencia \_\_\_\_\_

### **II. Información de las categorías de productos:**

¿En su negocio comercializan bebidas saludables

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

¿Por qué comercializa en su negocio bebidas saludables?

- Consumidores la buscan \_\_\_\_\_
- Están de tendencia \_\_\_\_\_
- Pierdo dinero si no la tengo disponible \_\_\_\_\_
- Por surtido del negocio \_\_\_\_\_

¿Cuál es la bebida saludable que más vende en su negocio?

- Agua \_\_\_\_\_
- Jugo Aloe Vera \_\_\_\_\_
- Jugo de Noni \_\_\_\_\_
- Jugo de Linaza \_\_\_\_\_
- Batidos \_\_\_\_\_
- Jugo de Chía \_\_\_\_\_
- Té Verde \_\_\_\_\_
- Flor de Jamaica \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_

¿Usted comercializa la marca de bebidas KULFRUT?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no, indique ¿por qué?

- Por falta de abastecimiento de la empresa \_\_\_\_\_
- Ningún vendedor me visita \_\_\_\_\_
- Hago pedido por teléfono y no me llega el producto \_\_\_\_\_

¿Cuánto representa de sus ingresos la venta de bebidas saludables?

- 2 a 5% \_\_\_\_\_
- 5 a 10% \_\_\_\_\_
- 10 a 15% \_\_\_\_\_
- 15 a 20% \_\_\_\_\_
- 20 a 25% \_\_\_\_\_

- 25 a 30% \_\_\_\_\_
- más 30% \_\_\_\_\_

### III. Cadena de abastecimiento

Mi principal abastecedor de bebidas saludables es (marque con una x).

- CCN \_\_\_\_\_
- Pepsi \_\_\_\_\_
- Coca Cola \_\_\_\_\_
- Distribuidora KULFRUT \_\_\_\_\_
- EDT \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_

Frecuencia de compra de los productos (marque con una x).

- Semanal \_\_\_\_\_
- Quincenal \_\_\_\_\_
- Mensual \_\_\_\_\_

¿Qué cantidad de cajas compra de bebidas saludables?

- 1 a 5 \_\_\_\_\_
- 6 a 10 \_\_\_\_\_
- más de 10 \_\_\_\_\_

## Anexo 6. Encuesta a consumidores de bebidas saludables

¿Con qué frecuencia consume usted bebidas saludables?

- 1 vez al día \_\_\_\_\_
- 2 o 3 veces a la semana \_\_\_\_\_
- 1 vez a la semana \_\_\_\_\_

¿Por qué consume bebidas saludables?

- Propiedades medicinales \_\_\_\_\_
- Aporte energético \_\_\_\_\_
- Sabor \_\_\_\_\_

El tipo de bebida saludable que usted consume normalmente es:

- Agua \_\_\_\_\_
- Jugo de Aloe Vera \_\_\_\_\_
- Jugo de Noni \_\_\_\_\_
- Batidos \_\_\_\_\_
- Té verde \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que mejor define a una bebida saludable?

- Su sabor \_\_\_\_\_
- Su olor \_\_\_\_\_
- Su color \_\_\_\_\_
- Beneficios a la salud \_\_\_\_\_
- Función en el organismo \_\_\_\_\_

¿Usted generalmente cuantas bebidas saludables toma al día?

- 1 a 2 veces al día \_\_\_\_\_
- 3 a 5 veces al día \_\_\_\_\_
- 6 a 9 veces al día \_\_\_\_\_

¿Con qué tipo de consumidor asocia las bebidas saludables?

- Cualquier persona \_\_\_\_\_
- Personas que cuidan su salud \_\_\_\_\_
- Personas enfermas \_\_\_\_\_
- Deportistas \_\_\_\_\_

Consumiría bebidas saludables con más frecuencia si:

- Hubiera más disponibilidad \_\_\_\_\_
- Más personas en mi entorno la consumieran \_\_\_\_\_
- Menor costo \_\_\_\_\_
- Más conocimiento del producto \_\_\_\_\_

¿Qué marcas de bebidas saludables consume?

- OKF (Aloe Vera) \_\_\_\_\_
- DEL MONTE (Aloe Vera) \_\_\_\_\_
- BE LIGHT \_\_\_\_\_
- FUENTE PURA (AGUA) \_\_\_\_\_
- ELECTROLIT \_\_\_\_\_
- POWERADE \_\_\_\_\_
- GATORADE \_\_\_\_\_
- KULFRUT \_\_\_\_\_

De tener una marca en específico ¿por qué la prefiere?

- Precio \_\_\_\_\_
- Sabor \_\_\_\_\_
- Calidad \_\_\_\_\_
- Disponibilidad \_\_\_\_\_
- Presentación \_\_\_\_\_

¿Quién consume bebidas saludables en su familia?

- Adultos \_\_\_\_\_
- Adolescentes \_\_\_\_\_
- Niños \_\_\_\_\_
- Todos \_\_\_\_\_

Cuando usted compra una bebida saludable, lo acostumbra a hacer en:

- Supermercado \_\_\_\_\_
- Minisúper \_\_\_\_\_
- Tienda de conveniencia \_\_\_\_\_
- pulpería \_\_\_\_\_
- Farmacia \_\_\_\_\_
- Tienda naturista \_\_\_\_\_

¿Qué presentación compra?

- 250 ML \_\_\_\_\_
- 500 ML \_\_\_\_\_
- 1000 ML \_\_\_\_\_

¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada presentación?

- C\$ 30.00 \_\_\_\_\_
- C\$ 70.00 \_\_\_\_\_
- C\$100.00 \_\_\_\_\_
- C\$150.00 \_\_\_\_\_

¿La consume en algún tiempo de comida específico?

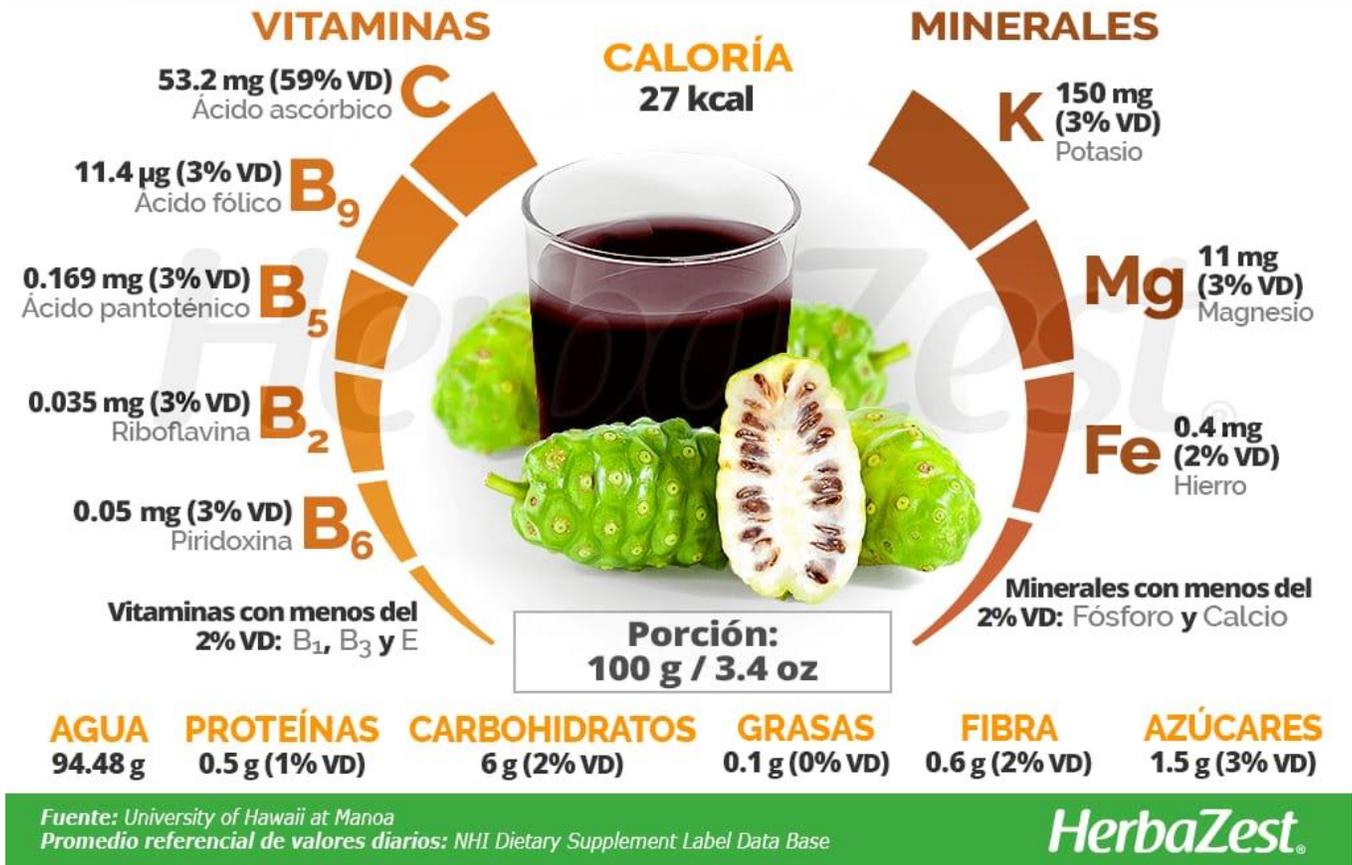
- Desayuno \_\_\_\_\_
- Almuerzo \_\_\_\_\_
- Cena \_\_\_\_\_
- Ocasión especial \_\_\_\_\_

¿En qué zona de Nicaragua vive?

- Occidente \_\_\_\_\_
- Suroriente \_\_\_\_\_
- Managua \_\_\_\_\_

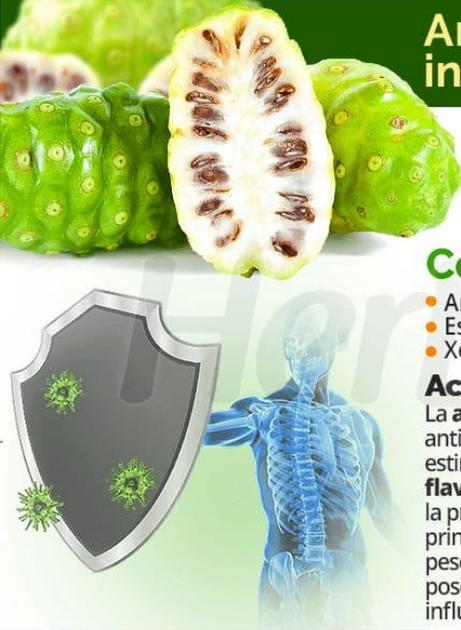
Anexo 7. Información Nutricional del Noni

# Información Nutricional Noni



## Anexo 8. Beneficios y Propiedades del Noni

# Noni BENEFICIOS Y PROPIEDADES



### Antioxidante, inmunoestimulante

### Principales aplicaciones

- Fortalecer el sistema inmune
- Retrasar el envejecimiento

### Compuestos bioactivos

- Antraquinona
- Escopoletina
- Xeronina
- Flavonoides (principalmente rutina)
- Ácidos grasos (principalmente ácidos cáprico y caprílico)

### Acciones medicinales

La **antraquinona** ha demostrado propiedades antisépticas y antibacterianas en el tracto digestivo, mientras que la **xeronina** estimula el sistema inmunológico. El noni también es rico en **flavonoides**, especialmente **rutina**, que ha demostrado disminuir la presión arterial alta. Los altos niveles de **ácidos grasos**, principalmente los ácidos **caprílico** y **caprílico**, facilitan la pérdida de peso y protegen la salud cardiovascular. Además, la **escopoletina** posee propiedades antibacterianas y antifúngicas, así como cierta influencia sobre las funciones cognitivas y el sistema dopaminérgico.

Fuente: [herbazest.com](http://herbazest.com) - Sólo con fines informativos.

**HerbaZest.**



## Anexo 9. Propiedades Medicinales del Noni



# Noni

## BENEFICIOS

### PROPIEDADES MEDICINALES

#### Antioxidante, inmunoestimulante

#### Principales aplicaciones

- Fortalecer el sistema inmune
- Retrasar el envejecimiento

#### Compuestos bioactivos

- Antraquinona
- Escopoletina
- Xeronina
- Flavonoides (principalmente rutina)
- Ácidos grasos (principalmente ácidos cáprico y caprílico)

#### Acciones medicinales

La **antraquinona** ha demostrado propiedades antisépticas y antibacterianas en el tracto digestivo, mientras que la **xeronina** estimula el sistema inmunológico. El noni también es rico en **flavonoides**, especialmente **rutina**, que ha demostrado disminuir la presión arterial alta. Los altos niveles de **ácidos grasos**, principalmente los **ácidos cáprico y caprílico**, facilitan la pérdida de peso y protegen la salud cardiovascular. Además, la **escopoletina** posee propiedades antibacterianas y antifúngicas, así como cierta influencia sobre las funciones cognitivas y el sistema dopaminérgico.

#### Cómo consumir noni

- FRESCO
- JUGO
- INFUSIÓN
- POLVO
- ACEITE ESENCIAL
- EXTRACTO LÍQUIDO
- CÁPSULAS

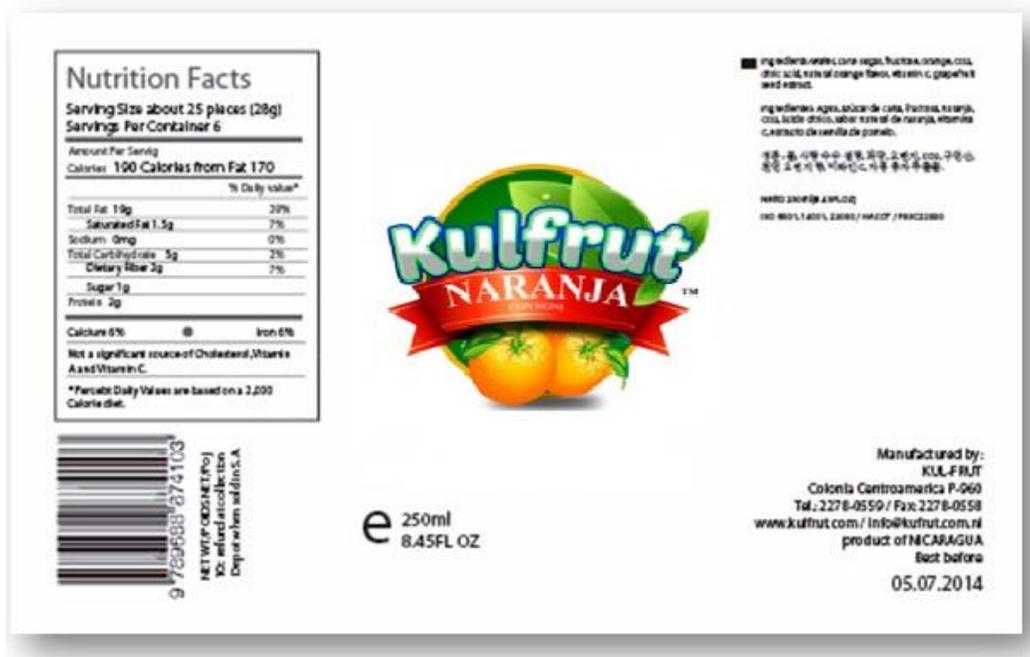


**¿Sabías que...?** Si bien el **jugo de noni** se elabora a partir de la pulpa de la fruta y es una excelente fuente de vitamina C (ácido ascórbico), la mayoría de las **formas medicinales** se obtienen de las semillas.

Fuente: herbazest.com - Sólo con fines informativos

**HerbaZest**

Anexo 10. Etiqueta de bebida KULFRUT sabor naranja



Anexo 11. Etiqueta de bebida KULFRUT sabor mango

