



*Universidad Nacional de Ingeniería
Recinto Universitario "Pedro Araúz Palacios P."
Facultad de Ciencias y Sistemas*

Mon
658.8
C331
2004

*Tesina:
Plan Estratégico para el Departamento de
Comercialización de Industrias Toro S,A.*

Autores:

- ✦ *Br. Geraldine Mercedes Carvajal Lezcano.*
- ✦ *Br. Rolando José Granera Martínez.*
- ✦ *Br. German Alcides Úbeda Herrera.*

Tutor: Msc. Ing. Mario Caldera Alfaro.

Managua, Enero 2004.

Índice de Contenido

	Pagina
• Introducción	1
• Antecedentes	2
• Problemática	3
• Justificación	4
• Objetivos	5
• Marco Teórico	6-14
• Unidad 1: Análisis del Mercado y la Industria de Calzado de bota de cuero.	
1.1 Análisis del mercado	15
1.1.1 Introducción.	15
1.1.2 Definición de mercado	16
1.1.2.1 Segmentación del mercado	17
1.1.2.1.1 Macro segmentación	17-18
1.1.2.1.2 Micro Segmentación	18-21
1.1.2.2 Tamaño del mercado de botas de cuero	22-23
1.1.3 Características del mercado.	23
1.1.3.1 Frecuencia, Cantidad y Ocasiones de Compra.	23
1.1.3.2 Servicios.	23-24
1.1.3.3 Canales de distribución.	24-25
1.2 Actividad del Mercado de calzado de bota de cuero.	25
1.2.1 Demanda del producto.	25-26
1.2.2 Oferta del producto.	26-27
1.2.3 Demanda Insatisfecha,	28
1.2.4 Nicho de mercado para INTOSA.	28-29
1.3 Análisis Competitivo del Mercado de Botas.	29
1.3.1 Capacidad Instalada.	29-31
1.3.2 Perspectivas de Entrada de nuevos productos importados.	31-32
1.3.3 Rivalidad entre competidores.	32-33
1.3.4 Poder de los proveedores.	33-34
1.3.5 Poder de los compradores.	34-35
1.3.6 Amenazas de productos sustitutos.	35
1.4 Análisis de la Competencia.	36
1.4.1 Principales competidores.	36-37
1.4.2 Análisis de Fortalezas y debilidades de la competencia.	38
1.5 Análisis de los clientes.	39
1.5.1 Comportamiento de los consumidores.	39
1.6 Análisis de Factores Externos.	40
1.6.1 Factor político.	40
1.6.2 Factor Tecnológico.	40

Índice de contenido.

1.6.3 Factor social	41
1.6.4 Factor demográfico.	41
1.6.5 Factor Normativo.	41-42
• Unidad 2: Análisis de la Empresa.		
2.1 Características Generales de Industrias Toro S,A.	43
2.1.1 Definición del negocio.	43
2.1.2 Misión.	43
2.1.3 Visión.	43
2.1.4 Valores.	44
2.1.5 Actitudes y Habilidades del personal.	45
2.1.6 Organigrama de INTOSA	46-47
2.1.7 Recursos Tecnológicos.	47-49
2.2 Análisis Interno.	50
2.2.1 Análisis del Departamento de Comercialización.	50-51
2.2.2 Análisis de La Cadena Valor.	52-54
2.2.3 Análisis de Factores.	54-58
• Unidad 3: Plan Estratégico.		
3.1 Objetivos de la Organización.	59
3.2 Análisis y Selección de Estrategias.	60
3.2.1 Análisis de estrategias.	60-62
3.2.2 Selección de Estrategia Central.	62
3.3 Planificación de la estrategia de crecimiento para INTOSA.	63
3.3.1 Estrategia Central.	63-64
3.3.1.1 Selección de estrategias particulares.	65
3.3.1.2 Objetivos de las estrategias particulares.	66-67
3.3.1.3 Alternativas a seleccionar.	67-70
3.3.1.4 Matriz de alternativas	70-71
3.2 Planes de acción.	71
3.2.1 Programa de promoción y Publicidad.	71-75
3.2.2 Programa de precios.	76-77
3.2.3 Programa de plazas.	77-78
3.2.4 Programa estratégico orientado al producto.	78-79
3.2.5 Programa de procesos Organizacionales.	80
• Unidad 4: Análisis Financiero		
4.1 Presupuestos Publicitarios.	81
4.1.1 Radio	81-82
4.1.2 Carteles	82-83
4.1.3 Patrocinio	83
4.1.4 Cronograma publicitario	84
4.2 Presupuesto proyectado.	85

Índice de contenido.

4.2.1 Canales de venta.	85-88
4.2.2 Ventas proyectadas.	88-89
4.2.3 Costos Proyectados.	90-92
4.2.4 Estado de Resultado proyectado	93-94
4.2.5 Costo Total del Plan estratégico.	95
• Unidad 5: Análisis y diseño de sitio Web.		
5.1 Importancia del mercado en línea.	96
5.2 Objetivo del sitio Web.	97
5.3 Análisis de Factibilidad Técnica.	98
5.4 Análisis Estructurado.	99-100
5.5 Diseño estructurado.	100-104
5.6 Prototipo de la pagina	104-105
Conclusiones	106
Recomendaciones	107

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica.	
Anexo 2: Importaciones de Calzado de Bota de cuero	
Anexo 3: Listas de precios de la competencia.	
Anexo 4: Entrevista con Gerencia y Trabajadores de INTOSA.	
Anexo 5 Matriz de Alternativas Vrs. Objetivos.	
Anexo 6: Encuesta de Medios de Publicidad.	
Anexo 7: Formato de Carteles.	
Anexo 8: Ventas del 2003 para INTOSA.	
Anexo 9: Precios Publicitarios de Medios Radiales.	
Anexo 10: Precio publicitario Cartel.	
Anexo 11: Precio Publicitario Patrocinio.	
Anexo 12: Ventas Proyectadas	
Anexo 13: Prototipo de la Página Web.	

Índice de contenido.

Introducción

El presente Diagnóstico trata de identificar los aspectos más importantes que inciden tanto favorable como desfavorablemente en la empresa Industrias Toro S,A. que se dedica a la fabricación de calzado de bota de cuero, a fin de contribuir a formular una estrategia técnica básica, que sirva como insumo en la elaboración de políticas que beneficien a la empresa.

Este estudio esta estructurado en cinco unidades:

La primera unidad abordara del comportamiento del mercado de botas de cuero, su estado actual, sus compradores y su tendencia de compra hacia el producto, la demanda y oferta del mismo; así como los factores de competitividad de este sector de mercado.

La segunda unidad se enfoca en los aspectos mas importantes de la empresa, sus políticas, estructura organizativa, habilidades del personas y los factores internos y externos que afectan su funcionamiento.

La tercera unidad analizará las estrategias a implementar así como los planes de accion a seguir para lograr un mayor volumen de ventas en el mercado.

La cuarta unidad analiza los costos del los planes de acción y las ventas proyectadas después de su implementación.

La quinta unidad aborda el diseño de un sitio Web para la empresa de tal forma que se analizan los aspectos mas importantes y se muestra un prototipo del sitio. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que sirvan de base para la discusión de un plan estratégico, los anexos que presentan información complementaria del estudio.

Antecedentes de la empresa

Antecedentes

INDUSTRIAS TORO, S. A. esta ubicada en la ciudad de Managua, de la PARMALAT 5 cuadras al lago y 2 cuadras al este, costado oeste de Jardines de Santa Clara fue constituida en el año de 1979 para el abastecimiento de Botas y uniformes a partir de los restos de la empresa de la Guardia Nacional denominada Fabrica Nacional de Cuero y Artículos derivados (FANCADE) conocida como la CHONTAL y de aportes de maquinaria checoslovaca por parte del Ejercito Nacional.

En el periodo de 1986 – 1989 se llegaron a producir 200,000 pares/año cayendo el precio de venta de las mismas al ejercito (cliente único) a menos de U \$ 3.00 por par según las oscilaciones de la tasa cambiaria.

En 1990 se inicio la venta de botas al comercio sin estructura comercial alguna. Para el periodo de 1991 – 2000 la empresa tuvo una variante en cuanto a sus clientes reduciéndose los requerimientos del ejército sin embargo aumentaron las ventas al comercio alcanzando un máximo de 417,136 pares en 1999.

En 1991 se crea Industrias Toro, S. A. con el propósito de ordenar las operaciones de ventas al comercio. Actualmente esta empresa abastece a gran parte del territorio nacional.

Entre los estilos fabricados se encuentran:

Bota Standard Chontal

Super Standard Chontal

Super Standard E de N

Jungla E Chontal

Jungla Lona Chontal

Bota Std. Original Chontal

Problemática

Problemática

Problema Focal: Reducción de las ventas de la empresa en el mercado nacional.

La raíz principal del problema descrito es la limitada documentación técnica del mercado existente y sus competidores así como estrategias equivocadas realizadas por el antiguo gerente de esta empresa lo cual sumió a la organización en un déficit económico y un producto deficiente (a pesar de producir marcas de prestigio en el mercado nicaragüense); a esto se le suma el descontento del personal por las políticas salariales y productivas lo que genera un clima organizacional inestable y tenso y finalmente la limitada capacidad tecnológica que posee la empresa lo que reduce la capacidad de acceder a nuevos mercados.

Justificación del estudio

Justificación del Estudio

La realización de este estudio permitirá conocer los elementos que impiden la poca participación del mercado de la empresa Industrias Toro S. A.

El análisis de los factores que afectan a la organización permitirá conocer las técnicas o procedimientos necesarios para la identificación de problemas lo que permitirá a la empresa aplicar medidas necesarias permitiendo una mayor participación en el mercado.

Desde el punto de vista de los inversionistas este estudio les proveerá los parámetros necesarios de evaluación para decidir las medidas a seguir y así conseguir un mayor beneficio económico del negocio y los réditos generados por su inversión.

Los beneficios obtenidos con este estudio permitirán evaluar estudios posteriores para su expansión no solo al mercado nacional sino también mercados regionales e internacionales.

Objetivo del estudio

Objetivo del Estudio

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un plan estratégico para el departamento de comercialización de Industrias Toro S, A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar el comportamiento del mercado de botas de cuero.
- Conocer los factores de competitividad del sector calzado de botas de cuero.
- Analizar los factores internos y externos que influyen en la empresa.
- Diseñar planes de mercado que le permitan a la empresa ser mas competitiva en el mercado.
- Evaluar los costos totales de los planes de mercado.

Objetivo del estudio

Costos totales del proyecto:

Medios de difusión radial:	C\$ 60,035.20
Costo total de carteles:	C\$ 3,609.73
Traslado del producto:	
Rivas	C\$ 150.00
Nueva Segovia	C\$ 200.00
Rio San Juan	C\$ 300.00
Costo Patrocinio:	C\$ 43,000.00
Diseño de sitio Web	C\$ 8,949.00
Total:	C\$ 116,243.93

Marco Teórico

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Alfred D. Chandler [1], definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

KOTLER, P [2], Cuando se hace mercadeo estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta cinco años. Estos planes de largo plazo tienen efectos inmediatos que se reflejan en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos. Por lo tanto el Plan de Mercadeo de un producto o servicio representa la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada por el Gerente de Marca y sus asistentes. Este Plan de Mercadeo es aprobado por los niveles superiores en la estructura jerárquica de mercadeo y por los más altos ejecutivos de la compañía.

Los detalles de un Plan de Mercadeo cubren en general los siguientes aspectos:

- Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.

Marco Teórico

- Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.
- Unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.
- Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.
- Una decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Michael E. Porter¹ [3], describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión,

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

¹ **The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations - 1998**

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4. Poder de negociación de los compradores

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Marco Teórico

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.



La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

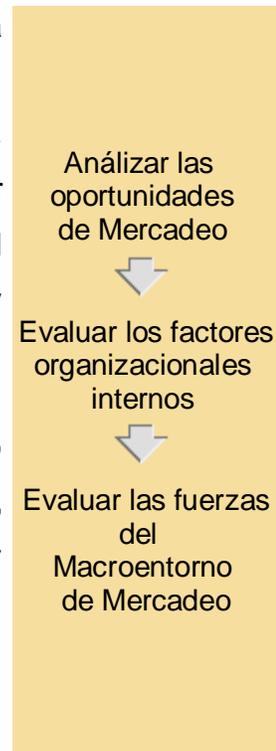
La Planeación por Escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las empresas operarán en el futuro y la forma, que en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Marco Teórico

El análisis Interno, permitirá evaluar la empresa con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales. Este análisis permitirá explorar oportunidades de mercadeo que les brinden una oportunidad favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas en mercados plenamente identificables

El análisis del macroentorno de mercadeo dirá también como las fuerzas competitivas, económicas, políticas, legales, tecnológicas y socioculturales afectarán su decisión de entrar en el negocio. El proceso que ilustramos a la derecha es el preámbulo ineludible para avanzar hacia la selección de su mercado meta.



Mercado total: Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Tamaño del mercado: Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.

Mercado potencial: Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

Mercado meta

Según [Huete Castillo \[4\]](#), Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir. Recuerde que la empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no. Toda organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por lo tanto, solo puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades. Una decisión fundamental es seleccionar el mercado meta.

Marco Teórico

Demanda total del mercado

La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Los actores que participan en el escenario del mercado son cuatro y se les conoce con la denominación de las cuatros C:

Compañía

La organización protagonista, la cual puede ser una ONG, una entidad del Estado o una empresa de economía de libre mercado.

Consumidores

Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio.

Canales de Distribución

A través de los cuales el producto llega a los consumidores.

Competidores

Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores

Segmento de mercado.

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

Mezcla del mercado.

Marco Teórico

Política del Producto

Defina las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que *Producto* es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

Política de Precios

Determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Política de Distribución (Plaza)

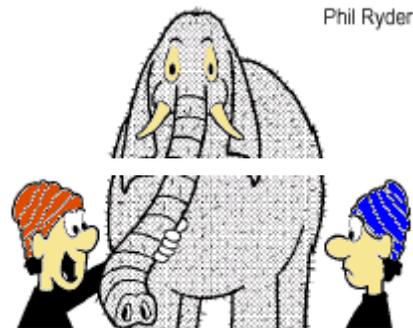
Escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores, mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

Política de Comunicaciones (Promoción)

Seleccione los medios para *hablar* con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

¿Qué es la cadena de valor?

[Porter](#) define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de



... y el modelo de lujo viene con la opción de autolimpieza como estandard. descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Marco Teórico

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.



Marco Teórico

- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Según Chiappe G. (1999) “Internet está basada en elementos enlazados con centros de información o servidores para el público, en estos sitios se dan citas para buscar el nuevo poder que nace en la red.

La Información que ahora está disponible para todas las edades gracias a la unión de las computadoras, las telecomunicaciones y los proveedores de la red”.

MARTIN, Pablo², define este intercambio de bienes o compras por medio de la red es lo que se conoce hoy en día como **e-business** o comercio electrónico que son términos que han estado muy de moda en los últimos tiempos. Se les puede considerar como los nuevos esquemas para realizar operaciones en todo el mundo y no estar restringido al tamaño de la empresa, ya que el ser una empresa pequeña o grande no te restringe a hacer los negocios por medio de la red.

Esto sin duda alguna le da una enorme ventaja a las empresas que ofrecen estos servicios sobre las demás ya que Internet reduce o elimina los ciclos de tiempos en los procesos de interacción con los clientes, creando más oportunidades lo que da una ventaja competitiva a las organizaciones.

² MARTIN, Pablo, **Marketing Internet: comercio Electrónico**, Editorial McGrawHill, España 2000.

1.1 Análisis del Mercado

1.1.1 Introducción.

El eslabón industrial ha sido el eje central del desarrollo de muchos países, sus experiencias demuestran que la reordenación de la actividad económica desde la actividad primaria (básicamente agropecuaria) hasta la transformación industrial de los productos de este sector ha marcado diferencia entre desarrollo u subdesarrollo y ha llevado a la población a mejores niveles de vida.

La industria del calzado se encuentra fortificada con una integración del proceso de cuero ya que Nicaragua es uno de los países con una gran producción ganadera, permitiendo una ventaja en la adquisición de pieles que son la materia prima fundamental para la producción de botas.

Sin embargo actualmente la industria de cuero y calzado en el país esta conformado principalmente por empresas artesanales las cuales no poseen las condiciones para insertarse en el mercado globalizado por causas tecnológicas, crediticias, administrativas y otras. Por otra parte las empresas industriales poseen poca tecnología, lo que limita una mayor inserción en el mercado internacional.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

1.1.2 Definición de Mercado.

El mercado de botas de cuero esta conformado por todos los clientes potenciales, en su mayoría personas de bajos ingresos que se dedican a actividades agroindustriales, militares o que forman parte de una institución publica o privada que requiere estos productos.

En Mercadeo de los vendedores constituyen la industria de calzado y los compradores (Campesinos, obreros y militares) el mercado. En Mercadeo se habla del mercado total, potencial, disponible, meta y por el que se penetra. Estos mercados deben cuantificarse con el fin de medir la demanda.

1.1.2.1 Segmentación del Mercado.

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

- **Demografía.**
- **Geografía.**
- **Psicografía.**
- **Patrones De Utilización Del Producto.**

Estos a su vez se analizan en dos grupos de interés; la macro segmentación y la Micro segmentación.

1.1.2.1.1 Análisis de la Macro segmentación.

El proceso de esta segmentación descompondrá el mercado de referencia³ en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivos; este proceso podrá definir el campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidar los mercados objetivos.

El objeto es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del consumidor y no desde el punto de vista del productor. Para alcanzar este objetivo este mercado se deben ver las funciones (necesidades que debe responder el producto), los compradores (diferenciar los grupos de compradores potenciales, para eso se analizan los criterios de zona geográfica, clase social, edad, etc.) y la tecnología (las tecnologías existentes que permiten producir funciones descritas.).

La segmentación de mercados de botas de cuero empieza con la macro segmentación, la cual es Geográfica: Tomando como incidencia el Territorio de Nicaragua, en especial los departamentos de la región central, norte y occidental del país, entre los departamentos de interés se encuentran: Esteli, Jinotega, Chinandega, León, Managua, Chontales, Boaco, Rivas, Granada, Masaya, Matagalpa, Río san Juan, Nueva Segovia. El principal interés por estos departamentos radica en la función de la bota de cuero, la cual esta elaborada principalmente para trabajo de campo, construcción y fines militares; los principales compradores son clase media y clase baja tales como campesinos, albañiles y militares los cuales pueden adquirir este producto a precios accesibles, ya que el monto requerido para la adquisición de maquinaria es viable para un taller pequeño.

³ : Los mercados de Referencia permiten una conciencia del mercado del entorno, sus necesidades y las tendencias que pueden representar una oportunidad, un desafío, teniendo en cuenta la posición actual y futura de la empresa. (Hopkins 1982, Pág. 119).

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Sin embargo las empresas actuales y artesanos trabajan con tecnologías obsoletas lo que dificulta una producción más alta y elevados costos ocasionando variaciones en el precio o calidad del producto.

1.1.2.1.2 Análisis de la Micro segmentación.

El objetivo de la micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos de mercado, identificados en la etapa de análisis de la macro segmentación.

Elección del segmento Objetivo:

La macro segmentación permitió conocer el área de mayor influencia del producto, con la micro segmentación se pretende analizar a los clientes por regiones en especial aquellas que se dedican al sector agropecuario, industria e instituciones públicas; ya que son los principales consumidores de estos bienes.

Segmentación Demográfica:

Según estudios realizados por el instituto de estadísticas y censo (INEC) la población para el año 2003 en Nicaragua será de 5,482,340⁴, esto permitirá conocer los clientes potenciales que pueden adquirir la bota de cuero, dichos clientes se encuentran tanto en las áreas urbanas y rurales en los departamentos tales como Chinandega, León, Managua, Masaya, Granada, Carazo, Rivas, Boaco, Chontales, Estelí, Matagalpa, Nueva Segovia, Jinotega y Río San Juan; con una población total de 4,542,949 donde sus principales actividades son la agricultura, la ganadería e industria.

⁴ INEC, Departamento de estadísticas demográficas, Proyecciones 2003, de la población por departamento, sexo y área de residencia.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Es importante remarcar que los mayores consumidores de este producto son hombres sin embargo en menor porcentaje las mujeres campesinas dedicadas a la agricultura hacen uso de este producto. Ver cuadro No 1.

Cuadro No 1: Población de Nicaragua, 2003.

DEPARTAMENTO	TOTAL			URBANO			RURAL		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
La República	5 482 340	2 730 165	2 752 175	3 191 670	1 532 381	1 659 289	2 290 670	1 197 784	1 092 886
Nueva Segovia	212 557	106 780	105 777	104 669	50 756	53 913	107 888	56 024	51 864
Madriz	133 974	68 582	65 392	37 898	18 167	19 731	96 076	50 415	45 661
Estelí	214 399	106 020	108 379	124 705	58 639	66 066	89 694	47 381	42 313
Chinandega	439 986	219 731	220 255	273 039	133 127	139 912	166 947	86 604	80 343
León	395 251	196 576	198 675	232 493	111 140	121 353	162 758	85 436	77 322
Managua	1 374 025	667 426	706 599	1 276 525	612 682	663 843	97 500	54 744	42 756
Masaya	315 630	157 394	158 236	191 393	92 988	98 405	124 237	64 406	59 831
Granada	191 927	95 825	96 102	123 992	59 945	64 047	67 935	35 880	32 055
Carazo	178 818	89 575	89 243	109 614	53 540	56 074	69 204	36 035	33 169
Rivas	168 517	85 491	83 026	61 670	29 715	31 955	106 847	55 776	51 071
Boaco	169 443	84 830	84 613	55 158	25 069	30 089	114 285	59 761	54 524
Chontales	181 793	89 959	91 834	101 655	47 538	54 117	80 138	42 421	37 717
Jinotega	298 754	151 496	147 258	64 697	29 987	34 710	234 057	121 509	112 548
Matagalpa	485 537	244 098	241 439	179 537	84 676	94 861	306 000	159 422	146 578
RAAN	250 071	126 574	123 497	71 155	34 478	36 677	178 916	92 096	86 820
RAAS	376 548	190 275	186 273	160 652	79 168	81 484	215 896	111 107	104 789
Río San Juan	95 110	49 533	45 577	22 818	10 766	12 052	72 292	38 767	33 525

Dado que el grupo a analizar son los sectores agropecuarios, construcción e instituciones públicas, los rangos de edades comprendidos para este producto se encuentran entre los 15 a 70 años de edad ya que se consideran que se encuentran en capacidad de generar ingresos. De los cuales el porcentaje de población económicamente activa (PEA)⁵ es de un 57.7 %.

El sector de trabajadores no calificados que son generalmente peones agropecuarios y otras personas que no poseen ningún tipo de educación, tiene un total de un 37.2%, siendo los hombres, la mayoría con un 26.7% en comparación con las mujeres que son de un 10.5%.

⁵ INEC, Encuesta General sobre el nivel de vida, 2001.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

De la población total en el casco urbano, el 28.0% son trabajadores no calificados, en cambio en el casco rural el 50.5% de la población pertenece a esta clasificación.

El sector agropecuario y pesqueros equivale al 13.3% del total de la población del país, el 4.2% del sector urbano y el 26.4% del sector rural pertenecen a este sector. Este grupo es dominado principalmente por el sexo masculino.

El sector de ocupación oficiales, operarios y artesanos corresponde a un 10.5% del total de la población siendo la mayoría hombres; el 14.0 % del sector urbano y el 5.4 % en el casco rural corresponden a este sector.

El sector correspondiente a Oper. de instal/ máq. y mont. ocupa el 5.6% de la población total, segmentado de la siguiente manera 7.6% del total del casco urbano y el 2.6% del total del casco rural. Ver cuadro No 2

Cuadro No 2 : Sectores de Trabajo.

Grandes grupos de ocupación	La República			Urbano			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
2001									
Total	100.0	65.0	35.0	59.3(100)	57.8	42.2	40.7(100)	75.5	24.5
Personal de Dirección	3.1	2.1	0.9	4.3	2.8	1.5	1.2	1.1	0.1
Profes. Científicos e Intelec.	2.8	1.7	1.2	4.3	2.4	1.9	0.7	0.5	0.1
Técnicos y Profes., nivel medio	5.5	2.1	3.4	7.6	3.1	4.4	2.5	0.7	1.8
Empleados de Oficinas	2.4	1.0	1.4	3.9	1.7	2.2	0.3	0.1	0.2
Trab/comercio y vendedores	15.2	5.6	9.6	20.0	7.8	12.1	8.2	2.3	5.8
Trab. Servicio personal y afines	4.5	1.0	3.4	6.1	1.4	4.7	2.1	0.5	1.6
Trab. Agropec. y pesqueros	13.3	12.4	0.9	4.2	4.1	0.1	26.4	24.4	2.0
Oficiales operarios y artesanos	10.5	8.0	2.5	14.0	11.2	2.9	5.4	3.4	2.0
Oper. de instal./ máq. y mont.	5.6	4.3	1.2	7.6	5.8	1.8	2.6	2.2	0.4
Trabajadores No calificados	37.2	26.7	10.5	28.0	17.5	10.5	50.5	40.1	10.4
Peones Agropecuarios	(20.6)	(17.9)	(2.7)	(6.8)	(6.1)	(0.8)	(40.7)	(35.3)	(5.5)
Otros no calificados	(16.5)	(8.8)	(7.8)	(21.2)	(11.5)	(9.7)	(9.8)	(4.8)	(5.0)

Fuente: INEC, Encuesta General sobre el nivel de vida, 2001.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Los sectores de interés se encuentran remarcados, esto permitirá conocer el total de la población que pueden adquirir el producto, y delimitar así el porcentaje a analizar. Ver Anexo 1

1.1.2.2 Tamaño del Mercado de Botas de Cuero.

El tamaño del mercado para el producto botas de cuero es el número de compradores que pudieran existir a lo largo del país ubicados en los departamentos previamente seleccionado de acuerdo al tipo de actividad que realizan.

La población económicamente activa es de un 57.5 % del total correspondiente a 4,542, 949 personas, a su vez solo un 88.7 % de esta realizan algún tipo de trabajo (PEA Ocupada).

Este mercado esta compuesto principalmente por personas de los sectores Agropecuarios, Operarios artesanos, Operarios de instalación y no calificados.

Este producto tiene mayor demanda en el casco rural que en el urbano, ya que este último realiza otro tipo de actividad y que en su requerimiento no esta este tipo de calzado. Ver cuadro No 3.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Cuadro No 3: Número de clientes Potenciales:

Departamento	Población	PEA	PEA Ocupada	% grupo Ocupacional		Clientes Potenciales
				Urbano	Rural	
Nueva Segovia	212,577	57.5	88.7	13.2303	27.3250	43,970
Esteli	214,399	57.5	88.7	13.2303	27.3250	44,347
Chinandega	439,986	57.5	88.7	13.2303	27.3250	91,008
León	395,251	57.5	88.7	13.2303	27.3250	81,755
Managua	1,374,025	57.5	88.7	13.2303	27.3250	284,206
Masaya	315,630	57.5	88.7	13.2303	27.3250	65,286
Granada	191,927	57.5	88.7	13.2303	27.3250	39,699
Rivas	168,517	57.5	88.7	13.2303	27.3250	34,856
Boaco	169,443	57.5	88.7	13.2303	27.3250	35,048
Chontales	181,793	57.5	88.7	13.2303	27.3250	37,602
Jinotega	298,754	57.5	88.7	13.2303	27.3250	61,795
Matagalpa	485,537	57.5	88.7	13.2303	27.3250	100,429
Río San Juan	95,110	57.5	88.7	13.2303	27.3250	19,673
Total	4,542,949					939,673

Fuente: cálculos propios.

El cálculo de % de ocupación de sectores se realizó de la siguiente manera:

$$\%Urbano = (\% \text{ sector}(urbano) \times \% \text{ hombres}(ubrano) \times \sum \text{GrupoInteres}) * 100$$

$$\%urbano = 0.593 * 0.578 * (0.112 + 0.058 + 0.175 + 0.041) * 100$$

El porcentaje del sector urbano esta conformado principalmente por hombres debido a su actividad realizada, este equivale a un 13.23 %.

Para el sector Rural:

$$\%Rural = [(\% \text{ sector}(Rural) \times \% \text{ hombres}(rural) \times \sum \text{GrupoInteres}) + (\% \text{ sector}(Rural) \times \% \text{ Mujeres}(rural) \times \sum \text{GrupoInteres})] * 100$$

$$\%rural = ((0.407 * (0.755 * (0.264 + 0.054 + 0.026 + 0.505))) + (0.407 * (0.245 * (0.104 + 0.02)))) * 100$$

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

En el casco rural se toman tanto hombres como mujeres, con la diferencia que las mujeres son las que pertenecen a trabajos agropecuarios y no calificados.

1.1.3 Características del mercado.

1.1.3.1 Frecuencia, Cantidad y Ocasiones de Compra.

La frecuencia de compra de los clientes es de 1 a 2 veces al año, con un rango en cantidad de 1 a 2 pares al año, el periodo de preferencia de este producto se registra en el mes de marzo para la zona norte y julio para la zona del pacífico.

1.1.3.2 Servicios.

Entre los servicios brindados en el mercado actualmente se encuentra:

- Atención personalizada: la cual permite que un vendedor pueda ayudar al cliente a elegir el modelo de su conveniencia ajustándose a sus necesidades, gustos y capacidad de pago.
- Sistemas de facturación y pedidos automatizados: permite agilizar la forma del pago del cliente así como un control del producto permitiendo verificar la información actual del inventario de productos.
- Recuperación de cartera: el vendedor de la empresa realiza el cobro y lo va depositando en una cuenta bancaria dándole al cliente la oportunidad de cancelar sus facturas sin necesidad de moverse de su negocio.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

- Traslado de mercadería hasta el negocio: algunas empresas brindan este servicio a sus clientes más leales o a clientes que realizan grandes volúmenes de compra, reduciéndoles así la transportación de la mercadería por parte del cliente.

1.1.3.3 Canales de Distribución del mercado de botas de cuero.

Los canales de distribución utilizados en el mercado actualmente son:

- Productores – Consumidores:

Las empresas venden sus productos directamente al cliente a través de las tiendas ubicadas en sus fábricas, lo que permite ofrecer sus productos a un precio accesible al cliente, entre las empresas que aplican este canal de distribución se encuentran: INTOSA, la cual posee una tienda en sus instalaciones lo que permite que clientes que no sean Mayoristas u otras organizaciones que adquieran grandes volúmenes de venta puedan comprar sus productos (botas) a un precio económico; otros sectores son los artesanos los cuales venden directamente sus productos a sus clientes, ya que estos por ser micro industria no pueden fabricar grandes volúmenes lo cual le limita el acceso a nuevos canales de distribución.

- Productores – Detallistas – Consumidores:

Este canal permite vender sus productos a través de detallistas o distribuidores los cuales compran volúmenes necesarios para cubrir una zona específica. Entre las empresas que hacen uso de este canal se encuentran: INTOSA, Caribbean Shoes, Tecalsa, Rolter de Nicaragua, Sandak.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

- Productores – Mayoristas – Detallistas - Consumidores:

Este canal permite vender a mayoristas los cuales a su vez venden a detallistas o vender directamente a los consumidores, sin embargo en este canal de distribución las empresas no controlan el porcentaje de ganancia entre intermediarios lo que provoca que el precio varíe dependiendo el porcentaje de ganancia que los intermediarios deseen del producto.

1.2 Actividad del Mercado de Calzado de Bota de Cuero

1.2.1 Demanda del producto.

La demanda total del mercado para la bota de cuero en nicaragua es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes en un período específico, en un ambiente de mercadeo y bajo un programa de mercadeo definido.

Se sabe que el tamaño de mercado para el sector de calzado que elabora y comercializa botas de cuero es de 939,673 clientes, tomando como referencia esta cantidad de consumidores y con un promedio de compra de 2 pares al año, de las preguntas # 10 y # 11(anexo 1) se obtienen la frecuencia de consumo del producto (cada mes, trimestre, semestre y anualmente). Si se multiplica el número de consumidores por el consumo de pares por el porcentaje de frecuencia de una persona por el porcentaje de frecuencia de más personas por la frecuencia de consumo se obtendrán los pares demandados al año. El cálculo entonces es:

Demanda = Tamaño de mercado x Consumo promedio x porcentaje de frecuencia de compra de una persona x porcentaje de frecuencia de compra de mas personas x frecuencia de compra.

Ejemplo:

$$\text{Demanda} = 939,673 \times 2 \times 0.42 \times 0.27 \times 1 = 213,118$$

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Se puede decir que el total de clientes potenciales consume este producto lo que equivalen a 939,673 personas de las cuales consumen como promedio 2 pares al año, de estas el 42% es para consumo propio al año por el 27 % es consumido anualmente para personal a su cargo o familiares.

La frecuencia anual de consumo esta en función anual, semestral, trimestral, mensual y quincenalmente. El cuadro No 4 representa la demanda total del producto al año.

Cuadro No 4: Demanda Anual del Producto.

Clientes que podrian consumir	Consumo en pares	Porcentaje de de frecuencia de una persona	Porcentaje de de frecuencia de mas persona	Frecuencia anual de consumo	Pares demandados al año
939,673	2	0.42	0.27	1	213,118
939,673	2	0.34	0.34	2	434,505
939,673	2	0.14	0.23	4	242,060
939,673	2	0.07	0.15	12	236,798
939,673	2	0.03	0.01	24	13,531
					1,140,011

1.2.2 Oferta del Producto.

En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos (productores, vendedores, agentes, corredores, comerciantes) tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de las de los demás. En el mercado de calzado no existe una excepción todas las empresas que se dedican a elaborar sus productos tratan de diferenciarse de sus competidores, ya sea mediante una marca de prestigio, canales de distribución, promociones y otras técnicas de mercadeo que le permitan obtener una mayor participación en el mercado.

Las empresas dedicadas a la producción de botas se clasifican en grandes, medianas y micro empresas, las cuales dependiendo su capacidad instalada y los medios de comunicación para vender sus productos fabrican un volumen determinado.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

INTOSA, por ejemplo tiene una producción promedio mensual de 16,000 pares convirtiéndola en la empresa de mayor oferta en el mercado, otras empresas producen 8,000 pares al mes tales como Tecalsa y Caribbean Shoes convirtiéndolas en los segundos oferentes mas fuertes de este producto, luego los artesanos que se encuentran ubicados a lo largo del territorio nacional producen mensualmente un promedio de 6,646 pares de este producto, otras como las pequeñas empresas llegan a producir hasta un total de 5,200 pares mensuales. La mayor parte de estas empresas no utilizan toda su capacidad instalada, además poseen diversificación de productos, solamente INTOSA se dedica a producir la bota de cuero como único producto en el mercado de calzado. Ver cuadro No 5

Cuadro No 5 : Oferta de botas en el mercado nacional.

	<i>Mensual</i>	<i>Anual*</i>	<i>% del mercado</i>
Gran Industria			
INTOSA	16,000.00	192,000.00	18.90
Mediana Industria			
Caribbean Shoes	8,000.00	96,000.00	9.45
Tecalsa	8,000.00	96,000.00	9.45
DPI	6,000.00	72,000.00	7.09
Manica	4,000.00	48,000.00	4.73
Calzado Rolter	3,000.00	36,000.00	3.54
Pequeña Industria			
Calzanica	5,200.00	62,400.00	6.14
Mecalza	5,200.00	62,400.00	6.14
Artesanos	6,646	79,750.00	7.85
Importaciones	22,599	271,190.00	26.70
Total	84,645.00	1,015,740.00	100.00

Fuente: Calculos propios

*: Diagnostico de la situacion de Cuero y Calzado. MIFIC. 2003

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

1.2.3 Demanda Insatisfecha.

Es la demanda que no puede ser cubierta por la oferta, el calculo de la demanda insatisfecha se realiza mediante la diferencia de la demanda total del mercado menos la oferta total del mercado.

Demanda Insatisfecha = Demanda Total – Oferta total.

Demanda Insatisfecha _{bota cuero} = 1,140,011 Pares/ año - 1,015,740.00 pares/ año.

$$\text{demanda Insatisfecha} = 124,271 \text{ pares/ año}$$

En el mercado nacional existen un total de 124,271 pares que no son cubiertos por la oferta lo que simboliza un nuevo nicho de mercado.

1.2.4 Nicho de mercado para INTOSA.

Los clientes que constituyan la demanda insatisfecha forman un nuevo nicho de mercado que puede ser satisfecho por INTOSA.

Actualmente el mercado insatisfecho es de 124,271 pares/año, la capacidad instalada de INTOSA es de 2000 pares/día, sin embargo solamente trabaja a un 36.36% de su capacidad instalada produciendo mensualmente 16,000 pares, se pretende incrementar gradualmente la producción de botas para cubrir un mayor mercado, por ejemplo para el primer trimestre del 2004 se incrementara en un 40% produciendo un estimado de 52,800, cubriendo un 3.86 % del mercado insatisfecho, para el final del año se captaran un 25.11 % del mercado insatisfecho ampliando su mercado de un 18.90% a un 44.01 %. El cuadro No 6 se muestran el incremento gradual de la producción trimestralmente para el 2004.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Cuadro No 6: Incremento de la producción de botas de cuero.

	% incremento de la prod. por trimestre/2004	Producción Actual por Trimestre	Total de Producción Proyectada	diferencia produccion actual - estimada	mercado insatisfecho actual	% de mercado insatisfecho cubierto/INTOSA
I Trimestre	0.4	48000	52800	4,800	124,271	3.86
II Trimestre	0.45	48000	59400	11,400	124,271	9.17
III Trimestre	0.5	48000	66000	18,000	124,271	14.48
IV Trimestre	0.6	48000	79200	31,200	124,271	25.11
TOTAL		192000	257400	65,400		

1.3 Análisis Competitivo del Mercado de Botas de Cuero

El componente de competitividad tiene como propósito general impulsar un sector de Calzado vibrante, innovador, competitivo y exitoso, que genere empleo y crecimiento económico, por lo tanto es importante conocer los factores que inciden para que una empresa sea competitiva en el mercado, permitiéndole seleccionar una mejor estrategia que le permitirá crear una posición defendible frente a sus competidores.

Entre los factores mas relevantes a analizar se encuentran:

1.3.1 Análisis de La Capacidad Instalada de Las Industrias.

Las industrias de calzado se clasifican en grandes, medianas y microempresas entre estas tenemos:

Gran industria:

- Industria Toro.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Mediana Industria:

Está conformada fundamentalmente por las siguientes empresas : Calzado Rolter S.A., Calzado Manica, S.A.(Sandak), Caribbean Shoes Tecalza,S.A.; Dirección de Producción industrial (DPI) y Ecco de Nicaragua; éstas empresas son fundamentalmente de capital privado; y Calzado Ecco se encuentra bajo régimen de zona franca. Cabe mencionar que la Dirección de Producción Industrial situado en el Sistema Penitenciario Nacional (D.P.I.), fabrica botas tipo militar.

En estas unidades económicas las líneas de producción más importantes son: la bota de tipo militar usada por los trabajadores del agro, la bota industrial de P.V.C., la chinela de hule, calzado de cuero colegial, y muy poco el calzado de vestir para damas y caballeros.

En estudios realizados por el MIFIC, a cada uno de estas unidades productoras se pudo constatar lo siguiente: Entre todas solamente están utilizando en 58.7% de su capacidad instalada, además que el parque industrial del resto de estas empresas data de los años sesenta y setenta, con excepción de Dirección de Producción Industrial del Sistema Penitenciario Nacional (D.P.I.) que recibió recientemente una donación de maquinaria de parte de ONUDI.

Es necesario anotar que las líneas de producción de la gran Industria están dirigidas a personas de bajos ingresos, caso chinelas, botas de P.V.C. y bota tipo militar, y las elaboradas por la mediana y pequeña Industria son usadas más para calzado de vestir.

La capacidad instalada para cada industria se mide en pares por día, así como, los diferentes productos que fabrican. Industrias Toro, S.A. tiene capacidad para 2000 pares al día y la producción se basa principalmente en la bota de cuero, en cambio otras industrias como Sandak, y Rolter, poseen capacidades de hasta

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

2600 pares por día pero solo 600 (para Sandak) de estos se dedican para la producción de cuero mientras el resto para P.V.C, en cambio Rolter dedica un total de 2000 pares al día para chinelas de hule. Las industrias que dedican la mayor parte de su capacidad para la producción de cuero son INTOSA, Tecalsa, Ecco de Nicaragua, sin embargo industrias Ecco de Nicaragua no solo fabrica botas de cuero sino también posee una gran variedad de calzado en especial para un sector de mercado femenino y juvenil. Ver cuadro No 7.

Cuadro No 7: Capacidad Instalada de las industrias de Calzado.

EMPRESA	U/M	CUERO	P.V.C.	TENNIS	CHINELA DE HULE	CAPAC. PRODUCT ACTUAL
Industrias Toro,S.A.	Prs.	2000				2000
Sandak	Prs.	600	2000			2600
Caribbeans Shoes	Prs.	600	1000			1600
Calzado Rolter	Prs.	600			2000	2600
Calzado Ecco	Prs.	1800				1800
Tecalsa	Prs.	1200	600			1800
D.P.I.	Prs.	800				800
TOTAL	Prs.	7.600	3600	0	2000	13.200

Fuente: Diagnóstico Situacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Cuero y Calzado. (DPYME – MIFIC) Abril del 2003.

1.3.2 Perspectivas de entrada de nuevos productos importados.

Los niveles de competitividad del sector calzado son casi nulos en cuanto a precio y calidad. El volumen de oferta por el calzado nacional (todo tipo de calzado) es reducido en comparación con el volumen de calzado importado.

Existe la tendencia de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos esta brecha de competitividad (empresa extranjeras con respecto a las nacionales) se hace mas grande debido a los nuevos productos que penetraran al mercado (gran parte de ellos aceptados debido a la cultura del nicaragüense).

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Las importaciones, la penetración de calzado se ha ido aumentando cada vez mas cada año; las importaciones se han venido incrementando desde U\$ 8 millones en 1998 a U\$ 14.8 millones en el año 2002, por lo cual existen gran variedad de nuevos productos que el consumidor nicaragüense estaría dispuesto a comprar. Ver anexo 2.

1.3.3 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre las empresas dedicadas a la elaboración de calzado en especial las de bota de cuero, radica principalmente ente las empresas INTOSA, Caribbean Shoes, Tecalsa, Sandak, artesanos, Calzanica y la Rolter donde las estrategias de estas se basan en el manejo de las siguientes variables:

- Precio: Para el mercado de botas los precios oscilan entre C\$ 75 y C\$ 122 por par, tomando como ejemplo el Tipo de Bota Standard. Empresas como Tecalza y Calzanica ofrecen este producto a C\$ 90, en cambio Sandak, D.P.I y Mecalza venden este estilo a C\$ 100, caribbean Shoes lo comercializa a C\$ 105, Rolter a C\$ 122 e INTOSA vende la bota Standard bajo la marca Chontal a C\$ 122, este precio se debe a la alta calidad de sus materiales. Caso particular es el de los artesanos que imitan el estilo de INTOSA y lo vende a C\$ 75 por par. Ver anexo 3.
- Publicidad: Caribbean Shoes usa los medios radiales para anunciar sus productos, la Rolter hace uso de afiches, pósters, mantas y carteles en las afueras de las tiendas o distribuidores de sus productos, también hace uso en menor porcentaje la televisión, la Sandak realiza principalmente su publicidad en los medios de televisión, los artesanos utilizan solamente a sus clientes como medios de publicidad, Industrias Toro, S.A. se anuncia en los medios radiales, de igual manera lo hace por medio de afiches, carteles ubicados principalmente en las carreteras a Chinandega, Matagalpa y Jinotega.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

- Promociones: Caribbean Shoes realizan descuentos a sus clientes mas fieles y que compran mayor volumen de productos, Rolter ofrece un articulo adicional a la cantidad de producto de compra, este articulo tiene que estar relacionado con el producto, ejemplo pastas de lustrar y cepillos, Sandak realiza descuentos de calzados en fechas importantes como son fiestas patrias, fiestas navideñas, inicio del periodo escolar, etc. Industrias Toro S,A. brinda promociones, tales como: por la compra de una docena se le obsequia un par mas, también a los clientes que se les otorga crédito y pagan antes del plazo, se les hace un descuento del 2 %.
- Diferenciación del producto: Los productos artesanales no difieren en estilo con empresas industriales sin embargo, la calidad de materia prima que utilizan es inferior, muestra de ello, es que el cuero terminado es procesado por los mismos artesanos en condiciones rudimentarias, en cambio las empresas industriales cuentan con la maquinaria y proveedores adecuados; la característica de la bota Standard de Caribbean Shoes utiliza cuero de primera en el aparado de la bota sin embargo para la plantilla utilizan carnaza, Tecalza y Mecalza utilizan cuero artesanal para la elaboración del producto, Sandak utiliza cuero de segunda para el aparado y para la plantilla utiliza cuero sintético y de cartón, INTOSA utiliza cuero de primera ya que cuenta con una planta de tenería, la plantilla es de baqueta y tiene una etiqueta en la parte interna del cuello de la bota con el logo y marca de la empresa.

1.3.4 Poder de los Proveedores de INTOSA.

En general las materias primas para la elaboración de este producto son los químicos, cueros o pieles, PVC. El proveedor de PVC es el Químicos López, el cual surte a la empresa una vez al mes, otros proveedores de materia prima son: Plastinic y Plásticos Modernos los cuales surten a la empresa una vez al mes o en dependencia del precio de venta de los materiales, Transmerquin y Agencias industriales los cuales ofrecen sus materiales químicos de cuatro a tres vez al mes. Ver cuadro No 8

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Cuadro No 8: Proveedores de Materiales de INTOSA.

Proveedor	Material	Periodo de Compra
Transmerquim	Químicos (boxol , neopreno, etc)	4 veces por mes
Agencias Industriales	Químicos	3 veces por mes
Plásticos Modernos	Bolsas	1 vez por mes
Plastinic	Bolsas	Dependiendo del precios
Químicos López	PVC	1 vez por mes
Nuevo Carric	Cuero o Pieles	2 veces por semana
Mataderos	Cuero o Pieles	Dependiendo del precio

Se puede decir que los proveedores no tienen gran poder negociador con la excepción de Químicos López el cual es el único proveedor de PVC para la empresa lo que provoca que esta se sujete a las normas establecidas por este proveedor. Con respecto a los proveedores de químicos, bolsas y cuero no existe ese problema ya que la empresa puede elegir a quien comprar y establecer sus precios de compra y normas de entrega, calidad del producto que se le ofrece.

1.3.5 Poder de los compradores.

Los principales compradores de este producto son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Otros compradores importantes son las instituciones, el ejército y empresas Mayoristas, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces las empresas, para tener presencia en esos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias. También se pueden mencionar a los distribuidores independientes, quienes se reparten zonas geográficas, no contando con exclusividad en la misma, por lo que disminuye considerablemente su poder negociador.

1.3.6 Amenazas de Productos sustitutos.

Para comenzar este análisis, definiremos a los productos sustitutos como aquellos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Entre los productos sustitutos para el mercado de botas se encuentran:

- Zapatos de cuero.
- Tennis.
- Bota de Hule.

Estos productos pueden realizar las mismas funciones que las botas de cuero por ejemplo: los zapatos de cuero permiten un desempeño igual en las labores del campo, sector institucional, además este presenta atractivo y diseño por lo que no solo puede ser usado para labores sino que también por su diseño puede ser usado para vestir formalmente; los Tennis son zapatos pocos usados en sector trabajo, sin embargo estos pueden ser útiles para realizar travesías largas ya sea en plan de excursión o aventura ya que su diseño presenta una comodidad y versatilidad; por otro lado, las botas de hule son usadas solamente para las estaciones de invierno, apoderándose durante ese tiempo del mercado de botas ya que por su capacidad de poder desempeñarse mejor en condiciones climáticas adversas (Terrenos lodosos, charcos de agua , etc.) son mas preferidas que las botas de cuero las cuales no funcionan muy bien en esas condiciones.

1.4 Análisis de la Competencia de INTOSA

1.4.1 Principales Competidores.

Anteriormente se mencionaron los principales oferentes del mercado de botas de cuero, ahora se analizarán a los principales competidores de Industrias Toro S,A. Para conocer su importancia y poder en el mercado:

- **Caribbean Shoes** : Forma parte de la mediana industria, cuenta con un promedio de 80 empleados, entre sus producciones principales se encuentra, las Botas de cuero, Otras Botas , Chinelas y Sandalias, lo que le brinda una mayor diversidad de productos en el mercado siendo las botas de cuero el principal producto que elabora con un promedio mensual de 8,000 pares, mientras que en los demás productos produce un promedio de 12,000 pares. Actualmente esta empresa copia la bota de cuero elaborado por INTOSA, logrando así capturar parte del mercado de esta compañía (INTOSA). Cuenta con una red de distribución nacional, así como calidad en sus productos a pesar de no trabajar al total de su capacidad instalada, otorga crédito a sus clientes hasta por un periodo de uno a dos meses dependiendo el pedido del producto., cuenta con un total del 9.45 % de la producción del mercado convirtiéndolo en uno de los principales competidores de Industrias Toro S, A.
- **Tecalsa**: Con un promedio de 70 empleados forma parte de la mediana industria, su principal producción es la bota de cuero con un promedio mensual de 8,000 pares, su principal fuerza radica en sus precios bajos y mano de obra Barata, sin embargo no cuenta con una red de distribución grande lo que limita su mercado, además de cuenta con maquinaria obsoleta.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

- D.P.I : La Dirección de Producción Industrial situado en el Sistema Penitenciario Nacional (D.P.I.). Cuenta con un promedio de 80 personas y su producción promedio mensual es de 6,000 pares, además su maquinaria esta mas actualizada ya que recibió recientemente una donación de maquinaria de parte de ONUDI, cuenta con la mano de obra mas barata del mercado, así como también por formar parte del estado recibe subsidios, sin embargo sus productos son de mala calidad y la falta de publicidad en el mercado reducen su mercado de penetración.
- Calzanica y Mecalsa : forman parte de la pequeña industria, cuentan con un promedio de 22 a 25 empleados, el principal producto de elaboración es la bota tipo militar para el campo y la construcción , producen un promedio diario de 200 botas. Su principal fortaleza radica en sus bajos precios y su calidad del producto, sin embargo no poseen suficiente capacidad instalada para acaparar un mayor mercado.
- Artesanos: Forman parte de la micro industria, están conformado de 2 a 6 empleados siendo las mayoría familiares lo que los convierte en un sector de negocios meramente familiar, los cuales trabajan manualmente y sin poco equipamiento, lo que les ocasiona un mercado reducido ya que la mayoría a elaborar calzados a la medida o producción bajo pedidos (principalmente de empresas de calzado grande que subcontratan artesanos). Ofrecen sus productos a precios bajos en el mercado así como también se dedican a imitar algunas marcas de empresas grandes de calzado como INTOSA.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

1.4.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia.

NO	EMPRESA	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	SANDAK	Tienen capital de trabajo Precios Bajos. Variedad del producto Buena calidad del producto.	Poca cobertura nacional.
2	TECALSA:	Mano de obra barata. Precio bajo en botas de trabajo.	Escases de capital de trabajo. Maquinaria mas deteriorada del sector. Mala imagen de calidad. Red de distribución limitada.
3	D.P.I.	Mano de obra más barata del sector. Maquinaria nueva. Esta sujeta a recibir subsidios. Precios bajos	Mala calidad de sus productos Falta de imagen en el mercado. Canales de Distribución con limitada cobertura
4	CARIBEAN SHOES:	Diversidad de productos de calzado. Red Nacional de distribución. Publicidad constante en los medios. Otorga créditos hasta 60 días. Buena calidad del producto	Capacidad instalada. Cobertura nacional de canales de distribución
5	ARTESANOS:	Precios más bajos del mercado. Estructura de costos bajas, negocio familiar.	Mala calidad del producto. Baja capacidad de negociar para comprar y vender. Venta directa
6	MECALZA Y CALZANICA	Alianzas con un distribuidor potencial en la 6ta. Región Precios bajos Otorgamiento de Crédito Calidad regular del producto	Capacidad instalada reducida. No cuentan con clientela. Reducido capital de trabajo.

1.5 Análisis de los Clientes de INTOSA

1.5.1 Comportamiento de los consumidores.

Los principales clientes para este tipo de producto (botas de cuero) son personas que pertenecen a los sectores agropecuarios, obreros que adquieren este producto por una necesidad laboral.

Este producto esta apto para el tipo de trabajo que estos sectores realizan; ya que posee calidad, durabilidad, comodidad, diseño y acabado. Además este producto es accesible tanto en mercados, tiendas, etc.

De acuerdo a las características demográficas los consumidores adquieren este producto en diferentes períodos de tiempos, en la zona norte y occidente del país se acostumbra a comprar la bota en los meses secos o sea verano debido a que tiene un mejor desempeño.

El cliente actualmente quiere que el producto que necesita se asemeje a los estilos que son importados, es por ello que las empresas deben de tener variabilidad en los estilos de acuerdo a los gustos de los clientes y de igual manera satisfacer su necesidad

1.6 Análisis de Factores Externos

1.6.1 Político

El Gobierno de Nicaragua, pretende crear un plan que permita hacer mas competitivas a las empresas del territorio, para ello en su programa de Plan Nacional de Desarrollo ha enfatizado sistemas de apoyo a los sectores productivos e industriales, permitiéndoles adecuarse a los cambios del mercado; con la Culminación del Tratado de Libre comercio de Centroamérica con los Estados Unidos, se crea una gran oportunidad de apertura a nuevos mercados, así como un gran desafío para las empresas nacionales.

Por lo tanto programas pilotos como “Ley de Admisión Temporal para la Promoción de Exportaciones” , permitirán al sector calzado y cuero participar en los mercados internacionales, aún con los bajos niveles tecnológicos, de capital humano, infraestructura y falta de financiamiento al que se enfrentar.

Las leyes tributarias como el código tributario establece los derechos y obligaciones de las empresas para con el fisco como es la declaración de bienes e impuestos; y una ley de administración financiera, la cual permitirá una mejor regulación de los procesos presupuestarios en general.

1.4.1 Tecnológico.

El sector de cuero y calzado nicaragüense posee poca tecnología con respecto a la competencia extranjera, sin embargo el recurso tecnológico humano es el encargado de llenar ese vacío tecnológico, muestra de ello es la capacidad de desarrollar e innovar en productos permitiendo calidad competitiva en el mercado nacional.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

1.6.2 Social.

El sector calzado es remunerado de acuerdo a sus niveles de producción, el cual esta en dependencia si sobrepasan las normas de producción diarias estimulándolos con porcentajes de acuerdo a su salario.

En el mes de Noviembre aumenta su nivel de producción ya que se tiene que producir la demanda del mes de Diciembre, en este mes la empresa reduce al mínimo su producción debido a las vacaciones de fin de año, remunerándolos con bonos navideños.

1.6.3 Demográfico

La zona en donde se concentra la mayor parte de clientes para este producto es la zona norte, occidente y centro de nicaragua. Dichas zonas son las de mayor incidencia en los sectores agropecuarios y agroindustriales.

1.6.4 Normativo.

La aprobación de la ley de equidad fiscal ha ocasionado problemas entre algunas empresas del sector ya que afecta sus estructuras de costos debido al incremento de una carga impositiva en los pagos de impuestos a la renta, permitiendo el grabado de pago del 1 % de I.R. sobre los activos de la institución a pesar de las perdidas en el ejercicio financiero.

Lo que ocasiona una revaloración de las ventas del producto, los costos y por consiguiente la calidad del mismo en el mercado.

Unidad I: Análisis del Mercado y la Industria de calzado de Bota de Cuero.

Sin embargo con la aprobación de la “Ley de Admisión Temporal para la Promoción de Exportaciones” la cual tiene por objeto regular las facilidades requeridas en la admisión temporal para perfeccionamiento activo, así como las que se requieren para la reexportación de los productos compensadores fuera del territorio nacional, incluyendo las ventas a las Zonas Francas Industriales de Exportación en sus diferentes modalidades. Permitirá a las empresas del sector incursionar en un nuevo mercado permitiendo las posibilidades de crecimiento del mismo.

2.1 Características de Industrias Toro S,A.

2.1.1 Definición del negocio

Industrias Toro S. A. fue fundada en 1991 con el propósito de ordenar las operaciones productivas y comerciales de su predecesora “Complejo Industrial Gabriel Cardenal “; el cual se encargaba de la fabricación de botas, uniformes, artículos de talabartería y otros.

Inicialmente Industrias Toro, S. A. le vendía sus productos al ejercito de Nicaragua quien era su único cliente, posteriormente se dedico a la venta al publico en general, especialmente al sector agrícola, obrero, industrial e instituciones publicas y privadas.

La materia prima esencial en la fabricación de botas es el cuero, el cual es procesado en la misma empresa. Industrias Toro pretende entrar a un nuevo mercado mediante la venta de un producto secundario que será pieles y cuero terminado

2.1.2 Misión.

INTOSA , empresa de la gran industria dedicada a producir botas y procesar cuero de alta calidad para satisfacer a clientes exigentes, Nicaragüenses y Centroamericanos con empleados altamente motivados y en crecimiento, logrando así la sostenibilidad del negocio.

2.1.3 Visión

Mantener el Liderazgo en calzado de bota fuerte en Nicaragua; llegando a nuestro cliente con productos y servicios innovadores.

2.1.4 Valores:

- **Competitividad:** Poseer un sentido de búsqueda de liderazgo y supremacía ante los competidores, que promueva en la organización, el dinamismo, la innovación, la eficiencia, eficacia y la satisfacción total del cliente.
- **Profesionalismo:** Es el principal compromiso de INTOSA. Se aprecia en la capacidad técnica, humana y administrativa, en la habilidad de trabajar en actitud positiva y en el espíritu de servicio.
- **Confiabilidad:** Un compromiso apegado al conjunto de principios que transmita a los clientes internos y externos confianza y credibilidad en la institución.
- **Productividad:** Concentración al máximo de los esfuerzos en obtener mejores resultados mediante el aprovechamiento máximo de los recursos y la elevación del rendimiento del personal.
- **Rentabilidad de largo plazo:** Asegurar la obtención de utilidades mediante el máximo rendimiento del capital y el desarrollo de conciencia de los costos.
- **Calidad:** La búsqueda y perfeccionamiento de los productos aseguran un 0mejor producto para satisfacción del cliente.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

2.1.5 Actitudes y habilidades del personal.

Son los requerimientos que necesita para aplicar a algún cargo dentro de las diferentes áreas de la organización, entre las características generales que deben poseer los empleados de las diferentes áreas tenemos:

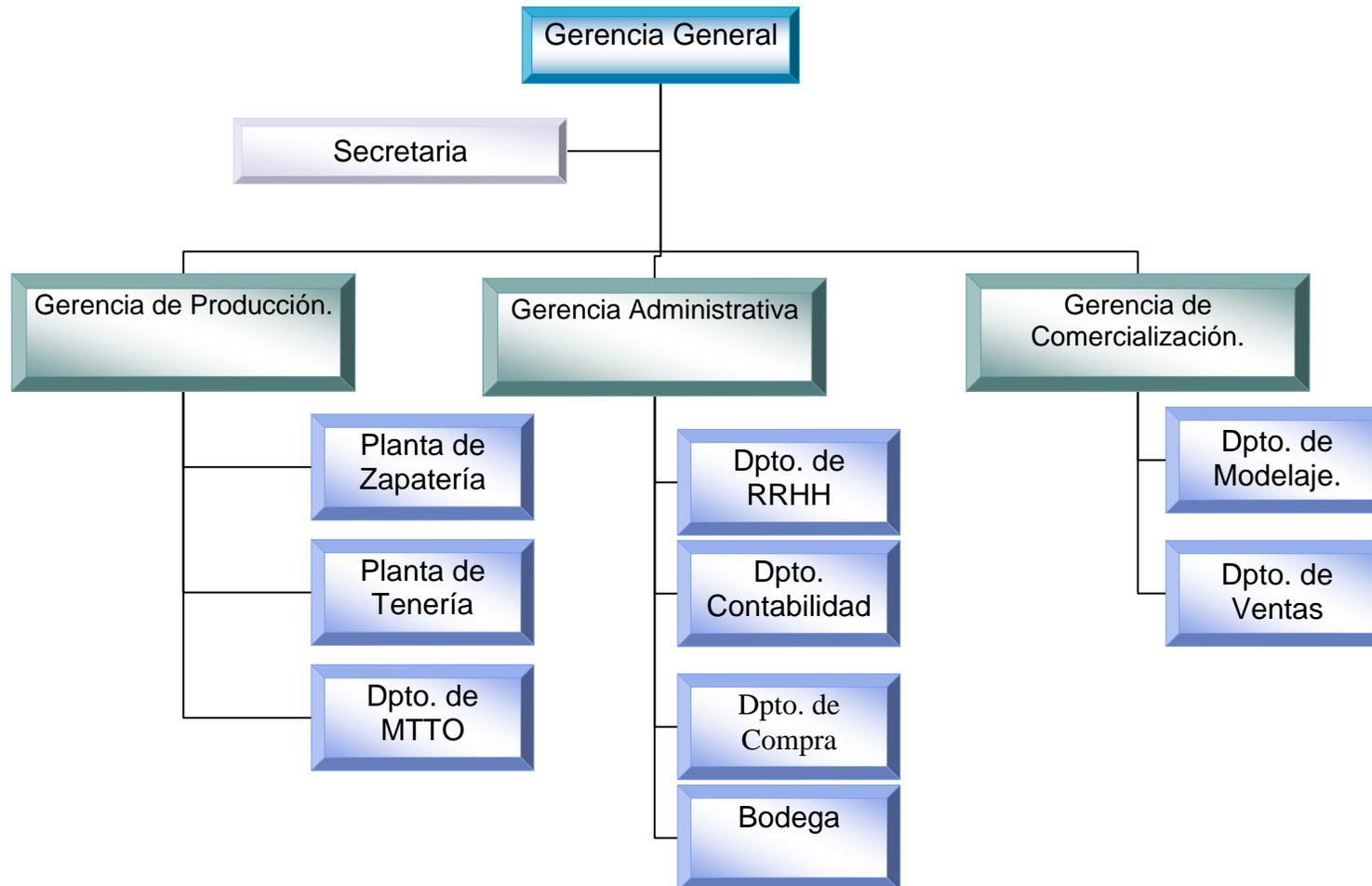
Personal administrativo y gerencial:

- Capaz de trabajar bajo presión.
- Nivel académico (Profesional titulado, estudios técnicos y universitarios).
- Creativo.
- Dinámico.
- Iniciativa propia.
- Mentalidad abierta.

Personal operativo de la planta:

- Nivel académico (primaria aprobada, mínimo saber leer y escribir).
- Creativo.
- Dinámico.
- Iniciativa propia.

2.1.6 ORGANIGRAMA DE INTOSA



Unidad II: Análisis de la Empresa.

Industrias Toro S. A. posee un total de 167 empleados, estos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia General: esta conformado por el gerente general y una secretaria.
- Gerencia de Producción: Posee un total de 129 trabajadores, un gerente de producción, este posee a una secretaria y un conductor asignado; el departamento de Zapatería posee un total de 64 trabajadores, El departamento de Tenería posee un total de 57 trabajadores y el de mantenimiento posee un total de 5.
- Gerencia Administrativa: posee un total de 23 trabajadores.
- Gerencia de Comercialización: Posee un total de 13 trabajadores, el departamento de ventas posee un total de total de 4 vendedores ambulantes, un supervisor de ventas y un vendedor encargado de la tienda de la empresa.

2.1.7 Recursos Tecnológicos:

La empresa actualmente cuenta con los siguientes:

Recursos computacionales:

- 15 computadoras con distintas características.
- 9 impresoras entre ellas(1 HP,2 Canon, 6 Epson matriciales)

Unidad II: Análisis de la Empresa.

Recursos Industriales en el área de producción:

Cuenta con tres secciones:

- Corte y troquel
- Despunte
- Montaje y acabado

1. Corte y troquel: Se troquelean las piezas para armar la bota en la cual contamos con la siguiente maquinaria:

10 maquinas troqueles automáticos, la cual es utilizada en el corte superior.

2 maquinas selladoras

Para troquelar

6 maquinas troqueles mecánicos

1 maquina numeradora de plantilla

1 maquina divididora

2 maquinas devastadoras

1 maquina lijadora

2. Despunte: Se realiza la costura de la bota.

1 banda transportadora

2 maquinas devastadoras de corte superior

2 maquinas planas de 1 aguja

1 maquina sentadora de costura

12 maquina de columna de una aguja

16 maquina de columna de dos aguja

1 maquina estrover

1 maquina doblelladora.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

2 maquinas ojeleador.

1 maquina caladora.

1 maquina remachadora.

3. Montaje y Acabado: consiste en poner la suela.

1 transportador.

1 maquina emplantilladora.

2 maquinas conformadora de talón.

2 maquinas montadora de puntas.

1 maquina montadora de lado.

2 maquinas montadora de trasero.

2 maquinas cortadora de botas.

6 inyectoras monopar.

1 inyectora desma de 14 estaciones.

1 inyectora china de 8 estaciones.

1 banco de cepillo.

Equipos rodantes:

3 camiones de reparto: Este es utilizado en todos los departamentos donde se comercializa el producto.

1 montacargas.

1 camioneta (utilizada por la gerencia General.)

2.2 Análisis Interno

El análisis interno nos permite conocer los factores mas importante que afectan a la empresa y cual es su importancia en el desempeño para capturar nuevos mercados y ser mas competitiva.

Industrias Toro S. A. es considerada una gran industria¹ en el mercado de calzado, con una producción promedio mensual de 16,000 pares. Sin embargo se ve obligada a trabajar a un 36.36% de su capacidad instalada(a pesar que posee una capacidad de 2000 pares/día), debido a problemas de capital y otros factores que afectan su rendimiento.

2.2.1 Análisis del Departamento de Comercialización.

El departamento de comercialización es el encargado de poner a disposición del cliente los productos fabricados por INTOSA, con un alto sentido de servicio y calidad.

Los objetivos del Departamento de Comercialización son:

- Incrementar las ventas de la empresa, mediante una mayor participación en el mercado.
- Mejorar el servicio de atención al cliente generando productos suplementarios que sean factores de competitividad.
- Aplicar planes de capacitación constante a sus empleados.
- Desarrollar una atención especializada a clientes potenciales y leales.

¹ Gran industria es aquella que posee un mas de 100 trabajadores, según calificaciones del MIFIC.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

El departamento de comercialización de Industrias Toro, S.A. cuenta con un 13 empleados, divididos en los siguientes puestos:

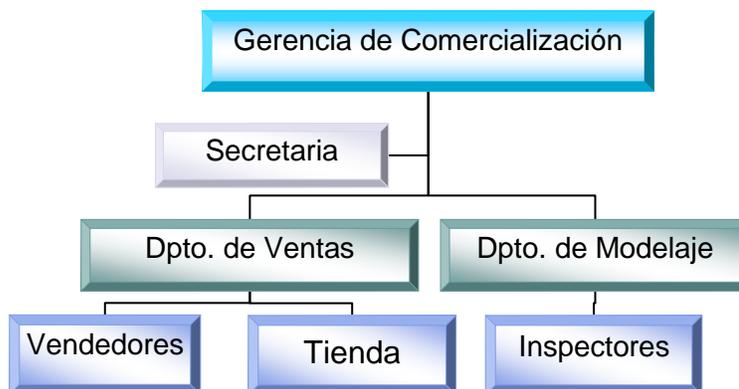
Gerente de Comercialización quien dirige el departamento, propone los planes de venta para que la gerencia general les de su aprobación.

El Responsable de Modelaje se encarga del diseño de los productos, el tiene que garantizar que la producción sea de primera reduciendo al mínimo posible la producción de tercera y desperdicios.

Supervisor de Vendedores: es el encargado del departamento de ventas, debe mantener controlado el ruteo de los vendedores, la cartera por cobrar y la cartera recuperada.

Vendedores: estos son el eje principal de las ventas ya que de su ruteo depende el levantamiento de pedidos por parte de los detallistas y mayoristas en los distintos departamentos, luego estos llevan los pedidos a la empresa para entregar la mercadería en el menor tiempo posible.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION



Unidad II: Análisis de la Empresa.

2.2.2 Análisis de la Cadena Valor.

El **valor** es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

Cadena de valor de los proveedores.

Crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Una buena calidad de materia prima permite tener cierta competitividad en el mercado, siempre y cuando se haga un buen uso de ella.

Los materiales como el cuero son procesados en las instalaciones de INTOSA lo que le permite velar por la calidad del mismo, esto crea una cierta ventaja competitiva entre algunos de sus competidores los cuales tienden a comprar el cuero procesado por lo que la calidad varía según el proveedor de los mismos y por consiguiente el precio del producto final (Bota) en el mercado. Por otra parte los demás proveedores de materia prima brindan un servicio oportuno de entrega de materiales.

Cadena de Valor Empresa.

La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. INTOSA, realiza inspecciones de las materias primas por lo que permite una mayor seguridad, por otra parte la empresa posee un estricto calendario de mantenimiento, lo que reduce el tiempo perdido de la maquinaria. En el departamento de comercialización posee una programación que reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

Además las inspecciones de calidad de productos terminados reducen en cierto grado la fabricación de un producto defectuoso.

- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). INTOSA, posee una infraestructura física heredada de la década de los años 1980, al igual que los demás competidores, sin embargo a pesar de dicho inconveniente las maquinarias trabajan a la mitad de su capacidad y logran satisfacer las necesidades de producción requeridas por la empresa. Su estructura organizativa permite un mejor manejo de las funciones de los departamentos.

Cadena de Canales de Distribución.

Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. INTOSA distribuye a través de mayoristas, detallistas, intermediarios, y directamente al consumidor, dichos distribuidores se encuentran a lo largo del pacifico, centro y norte del país, por lo cual cubre una mayor área de mercado convirtiéndola en la principal empresa de fabricación y elaboración de calzado en todo el país.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

Cadena de Valor de los Compradores.

Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente. Los clientes del mercado de INTOSA son generalmente de clase media entre ellos obreros y campesinos que necesitan un producto que satisfagan sus necesidades de trabajo y al mismo tiempo que le brinde una comodidad y elegancia y a un precio bajo sin perder la calidad del producto, por tal motivo los deseos y necesidades del cliente permiten mantener un valor agregado del producto ya que de su comportamiento se pueden fabricar los productos.

2.2.3 Análisis de Factores.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Evaluación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. Ventas de Calzado a Zonas Francas
2. Alianzas estratégicas con otras empresas comercializadoras.
3. Ampliación de Canales de Distribución.
4. Alianzas estratégicas con productores del sector agropecuario.
5. Expansión del mercado en el área de Centroamérica.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

Amenazas:

1. Productos importados.
2. Facilidad de plagio al producto.
3. Precios bajos por parte de la competencia.
4. Incremento del precio en la materia prima.

MATRIZ EFE

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Ventas de Calzado a Zonas Francas	0.1	4	0.4
Alianzas estratégicas con Comercializadores	0.1	4	0.4
Ampliación de Canales de Distribución	0.05	3	0.15
Alianzas estratégicas con productores del sector agropecuario	0.1	4	0.4
Expansión del mercado en el área de C.A.	0.05	3	0.15
Amenazas			
Productos importados	0.1	2	0.2
Facilidad de plagio al producto	0.15	1	0.15
Precios bajos por parte de la competencia	0.2	1	0.2
Incremento del precio en la materia prima	0.15	1	0.15
Total	1		2.05

La matriz EFE o matriz de factores externos permite evaluar las oportunidades y amenazas de una empresa y como esta se comporta.

Se asigna mayor peso a las variables de mayor importancia, a como se puede apreciar la variable de mayor importancia en las amenazas son precios bajos por parte de la competencia y el plagio de marca; en las oportunidades las variables de mayor importancia son las ventas de calzado con zonas francas, alianzas estratégicas con comercializadores y productores del sector agropecuario.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

En cambio en la calificación el valor de 4 se le asigna a las oportunidades mayores y 3 a las menores, como en este caso se considera mas importante las Alianzas y las ventas a Zonas Francas. El valor de 1 se le asigna a la mayor amenaza y 2 a la menor amenaza como se puede apreciar la mayor amenaza son los plagios, precios bajos por parte de la competencia e incrementos en la materia prima.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con la calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las oportunidad ante las amenazas. En este caso Industrias Toro, S.A. obtuvo un total de 2.05 lo que significa que la empresa no sabe comportarse ante las amenazas ya que no sabe identificar sus oportunidades.

Evaluación de Fuerzas y Debilidades.

Fuerzas:

1. Producto de calidad y prestigio.
2. Liderazgo del mercado.
3. Capacidad Instalada.
4. Integración del Proceso Cuero-calzado.
5. Personal Capacitado.

Debilidades:

1. Falta de capital.
2. Precios altos.
3. costos altos.
4. maquinaria y tecnología obsoleta.
5. personal desmotivado.
6. Desconfianza hacia nuestro producto en algunas Zonas del País.
7. Poco Publicidad del producto.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

MATRIZ EFI

<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total Ponderado</i>
<i>Fortalezas</i>			
Producto de calidad y prestigio	0.1	4	0.4
Liderazgo del mercado	0.1	4	0.4
Capacidad Instalada	0.06	3	0.18
Integración del Proceso Cuero-calzado	0.08	4	0.32
Personal Capacitado	0.1	3	0.3
<i>Debilidades</i>			
Falta de capital	0.1	1	0.1
Precios altos	0.1	1	0.1
Costos altos	0.08	1	0.08
maquinaria y tecnología obsoleta	0.04	1	0.04
personal desmotivado	0.08	2	0.16
Desconfianza hacia nuestro producto en algunas Zonas del País.	0.06	2	0.12
Poca Publicidad del producto	0.1	1	0.1
<i>Total</i>	1		2.3

La matriz EFI o matriz de factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa y su comportamiento.

Se asigna mayor peso a las variables de mayor importancia, a como se puede apreciar la variable de mayor importancia en las fortalezas son producto de calidad y prestigio, personal capacitado y liderazgo en el mercado; en las debilidades las variables de mayor importancia son falta de capital, precios altos y poca publicidad del producto.

En la calificación el valor de 4 se le asigna a las fortalezas mayores y 3 a las menores, como en este caso se considera mas importante al producto de calidad y prestigio, liderazgo en el mercado e integración del proceso de cuero y calzado. El valor de 1 se le asigna a la mayor debilidad y 2 a la menor como se puede apreciar la mayor debilidad son los precios y costos altos, falta de capital, maquinaria obsoleta y poca publicidad en el mercado.

Unidad II: Análisis de la Empresa.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las fortalezas ante las debilidades. En este caso Industrias Toro, S.A. obtuvo un total de 2.3 lo que indica que la empresa no tiene control en el balance de sus debilidades con respecto a sus fortalezas.

Matriz FODA.

Esta Matriz refleja las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, el desarrollo de esta matriz se realizó mediante el análisis de la empresa mediante entrevistas a diferentes áreas de la empresa conociendo así sus fuerzas y debilidades; el comportamiento del mercado brindó información de las amenazas y oportunidades. Ver Anexo 1 y 4.

Matriz FODA para INT OSA.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Producto de calidad y prestigio Liderazgo del mercado Capacidad Instalada Integración del Proceso Cuero-calzado Personal Capacitado	Falta de capital Precios altos costos altos maquinaria y tecnología obsoleta personal desmotivado Desconfianza hacia nuestro producto en algunas Zonas del País. Poco Publicidad del producto
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Ventas de Calzado a Zonas Francas Alianzas estratégicas con Comercializadoras Ampliación de Canales de Distribución Alianzas estratégicas con productores del Sector agropecuario Expansión del mercado en el área de C.A.	Productos importados Facilidad de plagio al producto Precios bajos por parte de la competencia Incremento del precio en la materia prima

3.1 Objetivos de la Organización

Objetivos Organizacionales:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios a la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.

ññññññññ

3.2 Análisis y Selección de Estrategias

El análisis de estrategia permite plantear una serie de estrategias de las cuales se seleccionaran las más factibles a implementar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

3.2.1 Análisis de Estrategias

Estrategia # 1: Costos Bajos:

Al aplicar una estrategia de costos bajos la empresa obtendría utilidades más altas.

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.

Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

La obtención de información para éste propósito es una tarea formidable, pues requiere descomponer la información de la contabilidad de costos departamentales en el costo de ejecución de:

- Adoptar un Nuevo sistema de Costos basados en actividades específicas.

Unidad 3: Plan estratégico

Estrategia #2: Maximización de los recursos de la empresa.

Radica principalmente en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia.

Mediante el análisis de los activos tangibles (Edificio, Maquinaria, tamaño y fuerza de venta, etc) permitirá establecer diferenciaciones con la competencia. Las capacidades difieren de los activos, en que no son tangibles con un alto valor y que están inmersos dentro de la cultura y de su sistema que se perfecciona de forma continua.

- La cultura y Valores en la empresa.
- Fidelidad de los empleados.
- Las habilidades y conocimientos acumulados por el empleado
- Los sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento.
- El conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluidos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales.
- Los valores y las normas que establecen que información debe obtenerse, que tipo de información es la más importante y como la vamos a usar.

La aplicación de esta estrategia implicaría una revaloración de la estructura organizativa y Organizacional de la empresa, analizar a los empleados y su comportamiento en la organización.

Estrategia #3: Penetración en el mercado o participación en el mercado.

Una mayor participación en el mercado permitirá obtener mayores volúmenes de venta.

Unidad 3: Plan estratégico

Para conseguir una mayor penetración se debe evaluar las tácticas competitivas utilizadas para la colocación y mantenimiento del producto, ver la capacidad de la fuerza de venta de la empresa con respecto a la competencia y las tácticas para mantener al cliente cautivo.

En contraposición una estrategia de penetración consistiría en un análisis del mercado actual, la fuerza de venta actual y los recursos económicos con que cuenta la empresa.

3.2.2 Selección de la estrategia Central.

La estrategia central será la penetración en el mercado de botas de cuero. Dicha estrategia será seleccionada debido a su factibilidad, duración y utilización eficiente de recursos tanto físicos, financieros y humanos, que posee la empresa, así mismo deberá realizar un análisis de los costos para estructurarlos de manera tal que permitirá a la empresa un mejor manejo de sus finanzas, así como un mayor volumen de ventas ya que podrían vender sus productos a precios más bajos que los de la competencia, logrando cumplir así con la meta de esta estrategia, llevando a la empresa a un nivel más competitivo y generar una rentabilidad a largo plazo.

3.3 Planificación Estratégica de crecimiento para INTOSA

3.3.1 Estrategia central.

La estrategia de crecimiento que se propone es de penetración, utilizando la línea de producto ofrecidos actualmente al mercado, mediante la diversificación del producto, disminución de precios y los canales de distribución.

Se escogió la estrategia de penetración para ampliar el segmento o explorar nuevos nichos de mercado, actualmente el mercado de botas de cuero esta subestimado por los oferentes ya que estos ofrecen productos de baja calidad.

De esta gran estrategia central se logran desprender otras estrategias que la sustentan, entre las que se destacan:

- E.1: Masificar el producto en el mercado.
- E.2: Mejores en calidad.
- E.3: Diferenciación de productos y servicios con respecto a la competencia.
- E.4: Ampliación hacia otras zonas.
- E.5: Medios de Difusión locales.
- E.6: Trabajadores orientados al cliente.
- E.7: Maquinaria Productiva de Punta.
- E.8: Incentivos permanentes al mercado.
- E.9: Precios por zonas.
- E.10: Establecer alianzas con proveedores.
- E.11: Replanteamiento de los costos.

Unidad 3: Plan estratégico

La matriz de impacto cruzado permite evaluar y analizar las estrategias que permitirán el cumplimiento de la estrategia central, en ella se muestran los factores internos y externos de la empresa y se analizan cuales estrategias son más aptas a aplicar. A continuación se muestra la matriz de Impacto Cruzado para factores internos y externos de INTOSA.

Matriz de impacto cruzado

F. Internos		
Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	E1. Mayor volumen de unidades en el mercado (F3,F4,O1,O2,O3, O4,O5) E2. Mejorando los niveles de calidad en la producción (F3,F4,F5,O1,O2,03,04,05) E3. Diferenciación de productos y servicios (F1,F5,O2,03,04,05). E4. Ampliación de la comercialización hacia otras zonas (F1,F2,F3,O1,O2,O3).	E5. Medios de difusión locales (D6,D7,O1,02,03,04,05) E6. Trabajadores orientados al cliente (D5,O1,O2,O3,04) E7. Maquinaria productiva de punta (D4, O3) E11. Replanteamiento de los costos (D1,D2,D3,D4,O1,02,03,04,05)
AMENAZAS	E8. Incentivos permanentes al mercado(F1,F2,A3)	E9. Precios por zonas(D2,D3,D7,A1,A2) E10. Establecer alianzas con proveedores(D3,A2)

Unidad 3: Plan estratégico

3.3.1.1 Selección de estrategias particulares:

La selección de estrategias será mediante el cumplimiento de las mismas y como estas pueden interactuarse con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Los parámetros de selección son:

- Se le asigna el valor de 1 al cumplimiento de la estrategia con los factores tanto interno como externos de la empresa.
- Se suman estos valores de tal forma que se obtiene un total de incidencia de la estrategia sobre los factores y se seleccionan las de mayor valor.

Selección de estrategias particulares según valor de incidencia

	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	TOTAL
E1			1	1									1	1	1	1	1				7
E2			1	1	1								1	1	1	1	1				8
E3	1				1									1	1	1	1				6
E4	1	1	1										1	1	1						6
E5											1	1	1	1	1	1	1				7
E6						1							1	1	1	1					5
E7									1						1						2
E8	1		1																	1	3
E9							1	1				1						1	1		5
E10							1												1		2
E11						1	1	1	1				1	1	1	1	1				9

Las estrategias seleccionadas son las estrategias E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9 y E11 ya que permiten el cumplimiento de la estrategia central.

Unidad 3: Plan estratégico

3.3.1.2 Objetivos de las estrategias particulares:

E1

- Aumentar volúmenes de venta.
- Incrementar las utilidades.

E2:

- Reducir costos.
- Aumentar las ventas
- Mayor penetración en el mercado.

E3:

- Incrementar volúmenes de venta.
- Mayor penetración en el mercado.
- Evitar copias del producto.

E4:

- Mayor penetración en el mercado.
- Mayores volúmenes de venta.
- Incrementar las utilidades.

E5:

- Persuadir al consumidor que Industrias Toro S, A. ofrece la mejor bota de cuero en el mercado nacional.

E6:

- Mejor atención al cliente.
- Mayor frecuencia de compra.

Unidad 3: Plan estratégico

E9:

- Captar mayor mercado.
- Incrementar las utilidades.

E11:

- Reducir costos.

3.3.1.3 Alternativas:

Objetivo:

O1: Aumentar Volúmenes de venta

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.

Alternativas:

A1. Incrementando la producción.

A2. Mejorando las estrategias para la mezcla del producto: Plaza, Precio, Promoción y Publicidad.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O2: Incrementar la Utilidades

Consecuencia Positiva:

- Mayor rentabilidad.

Alternativas:

A2. Mejorando las estrategias para la mezcla del producto: Plaza, Precio, Promoción y Publicidad.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.

Unidad 3: Plan estratégico

Objetivo:

O3: Reducir costos

Consecuencia Positiva:

- Reducción de gastos.
- Mayor materia prima.
- Reducción de productos de tercera.

Alternativas:

A3. Nuevo modelo de costos.

A4: Capacitar al personal.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.
- Plan de control de calidad mal visto por los empleados.

Objetivo:

O4: Mayor Penetración en el mercado.

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.
- Incremento en las ventas.

Alternativas:

A2. Mejorando las estrategias para la mezcla del producto: Plaza, Precio, Promoción y Publicidad.

A5. Mejorando la calidad del producto.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.
- Poco conocimiento del mercado.
- Rechazo por el consumidor.

Unidad 3: Plan estratégico

Objetivo:

O5: Evitar copias del producto

Consecuencia Positiva:

- Mayor conocimiento del producto por parte de los consumidores.
- Capturar el mercado de la competencia sacando de circulación las copias del producto ofrecido por INTOSA.

Alternativas:

A6. Diferenciación de marcas.

A7. Recurrir de amparo a la ley de derechos de autor.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.
- Retraso en resolución de plagio de marca por la comisión que vela los derechos de autor.
- Falta de capital para seguir el caso de plagio de marca.

Objetivo:

O6. Persuadir al consumidor que Industrias Toro S, A. ofrece la mejor bota de cuero en el mercado nacional.

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.
- Mayores utilidades.

Alternativas:

A2. Mejorando las estrategias para la mezcla del producto: Plaza, Precio, Promoción y Publicidad.

A5. Mejorando la calidad del producto.

Consecuencia Negativa:

- Poco capital.

Unidad 3: Plan estratégico

Objetivo:

O7. Mejor atención al cliente.

Consecuencia Positiva:

- Mayor incremento de visitas del cliente.
- Cliente satisfecho.

Alternativas:

A4: Capacitar al personal.

A8. Capacitar al personal de ventas (todo aquel que tenga contacto con un cliente o canal de comercialización).

Consecuencia Negativa:

- Poco presupuesto para capacitación.
- El Personal se resiste a capacitarse.

Objetivo:

O8. Aumentar la frecuencia de compra.

Consecuencia Positiva:

- Cliente satisfecho.
- Publicidad a base de la satisfacción del cliente.

Alternativas:

A8. Capacitar al personal de ventas (todo aquel que tenga contacto con un cliente o canal de comercialización).

Consecuencia Negativa:

- Poco presupuesto para capacitación.

3.3.1.4 Matriz de Alternativas:

La matriz de alternativas permite seleccionar la alternativa más óptima a través del cumplimiento de los objetivos, los parámetros de evaluación son los siguientes:

1 : tiene gran influencia en el objetivo.

0 : tiene poca influencia en el objetivo.

Unidad 3: Plan estratégico

La matriz de alternativas presenta 8 objetivos con 8 alternativas, la alternativa que tenga mayor influencia en los objetivos es la que se selecciona. El análisis muestra que la mejor alternativa es la Mezcla de las cuatro P: Plaza, Precio, Promoción y Publicidad ya que permite un mayor cumplimiento de los objetivos propuestos por las estrategias particulares. Ver anexo 5

3.2 Planes de Acción

3.2.1 Programa de Promoción y Publicidad.

Consiste principalmente en la creación de varios instrumentos promocionales como: publicidad, la venta personal y la promoción de ventas, lo que le permitirán un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

En cuanto a la publicidad, que será una de nuestras herramientas más importantes, nos centraremos en los siguientes medios: radio, Internet, carteles, eventos y ferias.

La promoción de ventas, por su parte, también tendrá un gran peso en relación con la publicidad, ya que es complemento directo de ésta.

Etapas del proceso publicitario:

Creemos que la corriente de creación publicitaria que podemos emplear es la de valores permanentes. Así, podremos incluir en nuestra publicidad valores tales como la comodidad, durabilidad, presentación, calidad de la bota y precio.

Unidad 3: Plan estratégico

- **INTOSA: Responsabilidad con la Sociedad Nicaragüense.**

La responsabilidad de Industrias Toro S,A. es una actitud permanente para con sus clientes, transformada en constante preocupación por la calidad, la innovación y el compromiso con las comunidades en las que participa.

Para Industrias Toro S,A. ofrecer a sus clientes los más altos niveles de calidad y seguridad es su mayor prioridad, así cómo la vocación por la superación permanente.

De tal forma, ser los mejores implica superar siempre las expectativas de sus clientes, y ofrecer oportunidades de crecimiento en la carrera de cada uno de sus empleados.

INTOSA también debe regresar algo a la sociedad, involucrándose con las realidades de las comunidades y dar respuestas solidarias.

Entre estas tenemos:

1. Patrocinios a equipos deportivos:

La empresa patrocinara a equipos deportivos en los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Estelí y Chinandega fomentando de esta manera el deporte nacional.

2. Apoyo al Teleton:

Patrocinar a esta noble causa mediante obsequios de camisas y gorras para los que se encargaran de recolectar los fondos, estas llevaran impreso el nombre de la empresa, de esta manera se contara con una publicidad constante ya que las camisetas serán diseñadas de tal forma que la persona la use frecuentemente.

Unidad 3: Plan estratégico

- **Mercado Ecológico.**

INTOSA debe tener una responsabilidad especial para proteger el medio ambiente para las futuras generaciones, dándose cuenta que en el mundo de hoy, un líder de los negocios debe ser un líder ambiental. Su compromiso y comportamiento ambiental se guiará por los siguientes principios:

REUTILIZAR: Implementar materiales reusables, cuando es posible, dentro de sus instalaciones y sistemas de distribución, siempre y cuando no comprometan los estándares de seguridad e higiene, servicio al cliente y expectativas, y no sean contrarrestadas por otros intereses ambientales y de seguridad.

RECICLAR: estar comprometidos al uso máximo de materiales reciclados en la construcción, equipamiento y operaciones de sus instalaciones.

Selección de Medios Publicitarios.

- Radio.

La radio es uno de los medios de comunicación más presentes en los hogares nicaragüenses, en el departamento de Managua un 94.9% de los capitalinos poseen una radio⁸, de los cuales un 45% de los encuestados la escuchan a diario. Según la encuesta realizada a consumidores del producto de botas de cuero, la radio es el principal medio de comunicación más escuchado con un 50 % de respuesta. Ver anexo 6.

⁸ Encuesta general de preferencias de medios en la ciudad de Managua. Primer semestre del 2003, Facultad de las Ciencias de Comunicación UCA.

Unidad 3: Plan estratégico

La publicidad de Industrias Toro S, A estará enfatizada en las principales emisoras escuchadas por los consumidores.

Según la encuesta de medios realizados por la Facultad de Ciencia y Comunicación de la Universidad Centroamericana las radios mas escuchadas son: La Romántica, La nueva Radio YA , La corporación, La Radio Tigre y la Pachanguera ; de las cuales se tomaran La Radio Tigre, La nueva Radio YA, La corporación para realizar las campañas publicitarias ya que sus radioescuchas, están conformados por el sector de mercado de los consumidores de botas de cuero, otras radios seleccionadas son : Radio Matagalpa, Radio Stereo Yes y Radio ABC Stereo las cuales son escuchadas principalmente por los consumidores del norte del país (según respuestas de ellos).

Con respecto a las Radio Corporación, la Nueva Radio Ya, Radio Matagalpa, Stereo Yes se insertaran una cuña publicitaria de 20 segundos en los horarios de 4:00 AM a 6: 00 AM, aprovechando que mucha gente campesina se levanta para realizar sus tareas diarias.

El spot publicitario será el siguiente:

Spot:

“Amigo del campo y la ciudad ya esta a la venta en todos los establecimientos y pulperías del país, la mejor bota, la mas fuerte, la económica, CHONTAL, y recuerde si es de calidad es Chontal”

Unidad 3: Plan estratégico

- **Internet**

Se creara una página Web, en la que de forma amena y atractiva, presente información sobre INTOSA, sus productos ofrecidos así como los precios, ofertas, etc., además de mostrar el teléfono de contacto y e-mail. Ver diseño de pagina Unidad 5.

- **Carteles.**

Los Carteles serán el medio de publicidad escrita, estos estarán ubicados en los puestos de ventas de los distribuidores así como en las entradas de ciudades tales como Matagalpa, Jinotega, Chinandega y Managua. Ver anexo 7.

- **Ferias.**

Presentación de los productos de Industrias Toro S, A. en ferias de carácter agrícola y ganadero tal como EXPICA y MICROFER, las cual permitirá la venta de los productos elaborados por INTOSA a los visitantes.

Por otra parte, esto permitirá crear un banco de datos en el que se recogerá todos los asistentes a la Feria, así como todos los que visitaran su stand, de forma que disponga de información de clientes potenciales.

Unidad 3: Plan estratégico

3.2.2 Programa de Precios.

Fijación de precios económicos.

Para lograr un mayor incremento en las ventas se propone un plan de precios económicos el cuales consisten en bajar los precios de los productos ofrecidos al cliente, de tal manera que si la bota estándar chontal tiene un precio de venta de U\$ 8.35 por par se bajará U\$ 1.00 para introducirse a nuevos mercados durante un periodo de 3 meses. Esto se realizara con el fin de generar mayores ventas en especial en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre ya que son meses en donde se registran pocas ventas del producto.

Industrias Toro S,A. para el cuarto trimestre del 2003 genero una venta de 31,520 pares (ver anexo 8), debido a la poca demanda del producto ya que no se realizo una fuerte campaña publicitaria y un análisis del mercado de botas. Al vender el producto a un precio menor de un dólar sobre su precio base se alcanza un total de 79,200 pares, cubriendo así los costos de producción del producto y generando un ingreso de \$ 611,645.69. A continuación se muestra un esquema sobre los precios económicos.

Precios económicos para el Cuarto trimestre

Artículo	Costo Producción	Precio	Precio
		Venta	Económico
Bota Standard Chontal	6.00	8.35	7.35
Bota Std. Original Chontal	5.20	7.10	6.10
Bota Sup. Std. E/N	6.70	9.10	8.10
Bota Jungla E Chontal	7.00	9.65	8.65
Bota Super Standard Chontal	6.40	9.35	8.35
Bota Jungla Lona Chontal	7.70	11.56	10.56
Liquidación	5.60	7.00	6.00
TOTAL			

Unidad 3: Plan estratégico

Políticas de descuento a distribuidores.

Los precios promocionales son las rebajas del 5% en la lista de precios oficiales, esto se ejecutará por un período de 2 meses, siendo estos Junio y Julio ya que son los meses de menor venta según encuesta realizada a intermediarios.

Descuentos psicológicos al consumidor final.

Estos consisten en hacer creer al consumidor final que está obteniendo beneficios en la compra, por ejemplo: Se le realiza una cotización con precios de créditos y se le explica en la misma que le otorgarán un descuento si su crédito es cancelado antes del periodo de cancelación, con esto la empresa es la única beneficiada por que recupera más rápido la cartera.

Descuentos por Volúmenes de Compra.

Se iniciaran promociones en los meses de verano, según la encuesta a intermediarios el mes pico de la venta es Marzo donde los campesinos dejan la bota de hule para ponerse la de cuero.

La promoción de los precios consistirá en descuentos del 10 % sobre el volumen de compra (venta mayor a 70 pares)

3.2.3 Programa de Plazas.

- **Ampliación de comercialización hacia otras zonas.**

Actualmente Industrias Toro S.A, distribuye su productos en la zona central de Nicaragua la cual esta conformado por los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Chonatales, Boaco, Estelí, en la zona del pacifico la empresa distribuye en Managua, Chinandega, León, Masaya, Granada.

Unidad 3: Plan estratégico

Se pretende ampliar la cobertura de la empresa en la zona central en los departamentos de Nueva Segovia y Río San Juan, en la zona del pacifico los departamentos de Rivas.

La ampliación del mercado iniciara en el departamento de Nueva Segovia debido a que es una zona bastante productiva y la población es numerosa, posteriormente continuara el departamento de Rivas aprovechando que es una zona ganadera lo cual permitirá una mejor aceptación de este producto, al final se expenderá al departamento de Rió San Juan.

Los productos que incursionaran en estos nuevos nichos de mercados son la bota estándar original y bota estándar ya que son los productos que tienen mayor movimiento en la empresa.

3.2.4 Programas Estratégicos orientado al producto.

- **Diferenciación del producto.**

INTOSA posee una marca de calidad reconocida a nivel nacional, sin embargo dicha marca es copiada por otras empresas y artesanos que se dedican a reproducirla y venderla a su nombre, ocasionando que la empresa pierda prestigio en el mercado debido a la mala calidad de las copias.

Por tal motivo INTOSA, aplico un plan de colocar etiquetas con la marca del producto y el logo de la empresa a lo largo de la bota entre las marcas diferenciales están:

Unidad 3: Plan estratégico

MARCAS	CARACTERISTICAS
	<p>Este logo se utiliza para el estilo “Bota Standard Chontal” es una de la botas de mayor calidad. Esta etiqueta se ubica en la parte interior del cuello de la bota.</p>
	<p>Para los estilos “Bota Jungla Lona”, “Bota Jungla” y “Bota Super Standard” se utiliza este logo; cuyo significado es que estos estilos son los de mejor calidad que el resto de productos. Esta etiqueta se ubica en la parte lateral exterior de la bota.</p>
	<p>Esta etiqueta es para el estilo “Bota Standard Original”, se utiliza para diferenciarla del resto de productos ya que este producto es el de menor calidad y precio.</p>

Empaque:

Los productos son empacados en cajas de cartón donde se muestra el nombre de la empresa como es Industrias Toro, todas las posibles etiquetas y por supuesto la marca Chontal.

Unidad 3: Plan estratégico

3.2.5 Programas de procesos Internos.

- **Marketing Interno de la Compañía.**

Recurso Humano Orientado al Cliente.

El personal será capacitado en lo que respecta a atención al cliente, permitiendo a este una mayor satisfacción a la hora de adquirir el producto, llevándose así una buena imagen de la empresa lo que permitirá atraer nuevos clientes.

4.1 Presupuestos de Publicidad

El costo total de la campaña de publicidad, detallado paso a paso es el siguiente:

4.1.1 Radio.

En lo referente con la Nueva Radio Ya, se utilizara para el anuncio publicitario dos tiempos aire, el primero será de las 4:00 AM a 8:00 AM con una viñeta de 15 segundos con un precio de C\$ 240 (no Incluye IVA), el segundo será de 8:30 AM a 1:30 PM con una duración de 15 segundos y un precio de C\$ 220 (no incluye IVA), cada viñeta será ubicada dentro de los programas presentados durante los periodos de tiempos señalado, el costo total de publicidad para esta radio es de C\$ 10,580.00 al mes. Ver anexo 9.

Con respecto a la Radio Corporación, el periodo publicitario será de un mes con un tiempo aire de 20 segundos, será transmitido de lunes a sábado en el horario de 5:00 AM a 2:00 PM el costo total de C\$ 4,898.40. La radio otorgara 5 viñetas de bonificaciones las cuales serán ubicadas en el horario de 2:15 PM a 11:00 PM.

La radio Tigre se lanzará una campaña de 1 mes con una viñeta publicitaria de 20 segundos con un precio por viñeta C\$ 200, transmitiéndose en su horario estelar el cual es de 5:00 AM a 1:00 PM, el costo total es de C\$ 4,000.00, otorgando 2 viñetas de bonificaciones en el horario de 6:00 PM

La radio ABC Stereo será utilizada para dar a conocer a los productos de Industrias Toro S.A. en la región norte, el costo por viñeta publicitaria es de C\$200 por un periodo de 20 segundos, transmitidos en su horario estelar.

Unidad IV: Análisis de Costos

El tiempo utilizado para la radio Stereo Yes, será de 20 segundos con un precio por viñeta de C\$ 150.00, este será ubicado los días domingos en los horarios de 5:00 AM a 1:00 PM, con un costo total de C\$ 600.00

En la radio Matagalpa se lanzara una campaña de 20 segundos con un precio de C\$ 250 por viñeta, la cual será transmitida de lunes a viernes durante un periodo de dos meses a un costo de C\$ 5,000.00. El costo total de publicidad para el medio radial es de C\$ 29,078.40. ver cuadro No 16.

Cuadro # 16: Precios publicitarios para medio radial

RADIO	Tiempo Aire	Precio	Dias	HORA	DURACION	Costo total
La Nueva Radio Ya	15"	C\$ 240.00	Lunes- Viernes	4:00 AM - 8:00 AM	3 mes	C\$ 16,560.00
La Nueva Radio Ya	15"	C\$ 220.00	Lunes- Viernes	8:30 AM - 1:30 PM	3 mes	C\$ 15,180.00
La Corporación*	20"	4,898.40	Lunes- Sab.	5:00 AM - 2:00 PM	3 mes	C\$ 14,695.20
La Tigre	20"	C\$ 200.00	Lunes- Viernes	5:00 AM - 1:00 PM	1 mes	C\$ 4,000.00
ABC Stereo	20"	C\$ 200.00	Lunes- Viernes	5:00 AM - 1:00 PM	1 mes	C\$ 4,000.00
Stereo Yes	20"	C\$ 150.00	Domingo	5:00 AM - 1:00 PM	1 mes	C\$ 600.00
Radio Matagalpa	20"	C\$ 250.00	Lunes- Viernes	5:00 AM - 1:00 PM	1 mes	C\$ 5,000.00
Total						C\$ 60,035.20

4.1.2 Carteles.

La fabricación de estos anuncios publicitarios se realizaran en Rotulaciones Oscar Martínez, con un costo de C\$ 850.00 por cartel; las dimensiones de dicho cartel son de 36" X 42" a dos caras. Ver anexo 10.

Unidad IV: Análisis de Costos

Estos carteles estarán ubicadas en las ciudades de: Chinandega, León, Matagalpa y Jinotega. El costo anual por el posicionamiento es de C\$ 209.73 y el costo total de fabricación es de C\$ 3,400.00. Ver cuadro #17.

Cuadro # 17. Costos Totales para Carteles.

		Costos		
Cantidad	Tamaño	Fabricación	Ubicación	Ubicación
1	36" X 42"	C\$ 850.00	C\$ 29.26	Chinandega
1	36" X 42"	C\$ 850.00	C\$ 24.39	León
1	36" X 42"	C\$ 850.00	C\$ 58.53	Matagalpa
1	36" X 42"	C\$ 850.00	C\$ 97.55	Jinotega
Costo Total		C\$ 3,400.00	C\$ 209.73	

4.1.3 Patrocinio

El patrocinio consta de uniformes para equipos de Base Ball en las ciudades de Jinotega, Matagalpa, Esteli y Chinandega, la liga para estos equipos empieza el segundo semestre del año, el costo por cada uniforme es de C\$ 320.00 (incluye gorra, pantalón y la camisa) se elaboraran un total de 100 uniformes. El costo total es de C4 32,000. Otro patrocinio será el de otorgar camisetas para el Teleton se entregaran un total de 50 camisetas con un costo total de C\$ 9,000. Otro patrocinio consiste también en la entrega de C\$ 2,000 por parte de los trabajadores de la empresa para el Teleton. Ver Cuadro de presupuestos para patrocinio y Anexo 11.

Patrocinio Publicitario

Tipo	Valor Unit.	Cantidad	Total
Uniformes de Base Ball (Pantalón, camisa y gorra)	C\$ 320.00	100	C\$ 32,000.00
Camisas caladas de 1ra calidad con sus gorras	C\$ 180.00	50	C\$ 9,000.00
Donación al Teletón			C\$ 2,000.00
Total			C\$ 43,000.00

Unidad IV: Análisis de Costos

4.1.4 Cronograma Publicitario

En los meses de Junio y Julio es cuando nuestro producto tiene menor demanda, se aprovechara los medios de mayor audiencia como la nueva radio ya, y radio corporación para contrarrestar este desfase. Radio tigre y radio Matagalpa en el mes de Abril ya que son bastante escuchadas en los balnearios del país (ríos y mar), los carteles en el mes de Noviembre ya que hay movimientos de obreros de una zona a otra en búsqueda de empleo caso claro son los cortadores de café que llegan desde Someto y Ocotol hasta Jinotega o Matagalpa, el patrocinio a equipos es importante ya que en estadios y campos de béisbol se concentra gran parte de la población a apoyar a su equipo favorito, radio ABC Stereo tiene mucha audiencia en la zona norte y se escogió el mes de Marzo con el fin de cubrir todo el año, en el teletón se regalaran camisetas y gorras a las personas que apoyan con el cordón de seguridad.

Cronograma Publicitario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
La Nueva Radio Ya	■					■	■					
La Corporación		■				■	■					
La Tigre				■								
ABC Stereo			■									
Stereo Yes					■							
Radio Matagalpa				■								
carteles											■	
Patrocinio equipos							■	■	■	■	■	■
Teletón							■					
Pagina Web							■					

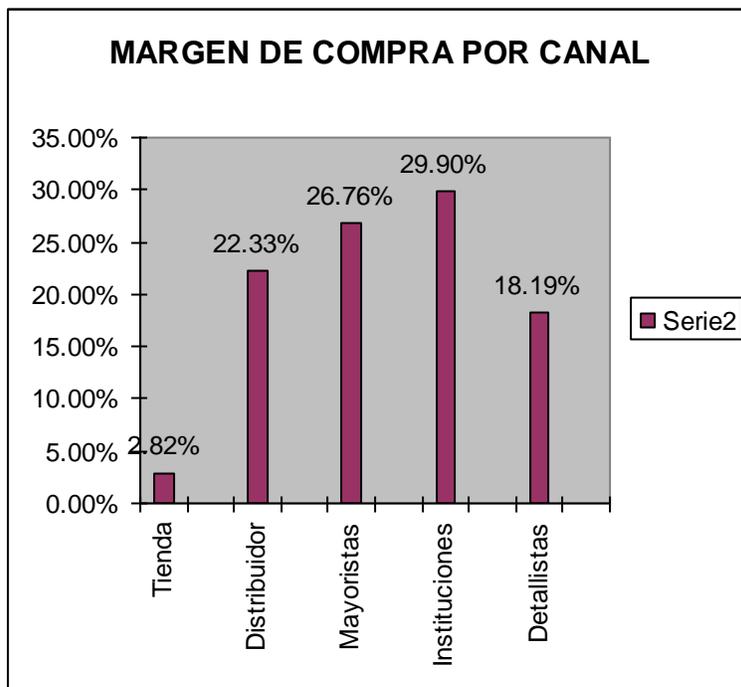
4.2 Presupuesto proyectado

4.2.1 Canales de Venta

Las ventas se realizan a través de diferentes canales como son:

- Venta Tienda
- Detallistas
- Mayoristas
- Distribuidores
- Instituciones

El margen de compra por canal es:



El margen de compra para Tienda es de 2.82%, dicha tienda está ubicada en las instalaciones de la fábrica, su venta es exclusivamente a consumidores finales.

En cambio el margen de compra para los Distribuidores es de 22.33%, estos están ubicados en la ciudad de Matagalpa, Chinandega y Managua.

Unidad IV: Análisis de Costos

Para los Mayoristas su margen de compra es de 26.76%, ubicados a lo largo del pacífico, norte y centro del país.

Las instituciones tienen un margen de compra de un 29.90%, estos son los principales compradores, ya que su volumen de compra es mayor al resto de los canales.

Detallistas tienen un margen de un 18.19%, estos son como los mayoristas en cuanto a presencia ya que están ubicados en el pacífico, norte y centro del país.

El precio está en dependencia del canal de compra por ejemplo:

Consumidores Finales (Venta Tienda)

Artículo	Consumidor	Margen
	Final	Ganancia
Bota Standard Chontal	\$8.35	28%
Bota Std. Original Chontal	\$7.10	27%
Bota Sup. Std. E/N	\$9.10	26%
Bota Jungla E Chontal	\$9.65	27%
Bota Super Standard Chontal	\$9.35	32%
Bota Jungla Lona Chontal	\$11.56	33%

Los márgenes de ganancias varían en dependencia del estilo de la bota, por ejemplo: la Bota Standard Chontal tiene un margen de ganancia del 28%, mientras que la Bota Standard Original Chontal tiene un margen de 27%, la bota con mayor margen de ganancia es la Bota Jungla Lona Chontal.

Unidad IV: Análisis de Costos

Detallistas

Artículo	Margen	
	Detallistas	Ganancia
Bota Standard Chontal	\$ 7.50	25%
Bota Std. Original Chontal	\$ 6.45	24%
Bota Sup. Std. E/N	\$ 8.24	23%
Bota Jungla E Chontal	\$ 8.68	24%
Bota Super Standard Chontal	\$ 8.26	29%
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 10.01	30%

Los precios para los detallistas son menores que los precios al consumidor ya que estos compran mayor cantidad. La Bota Super Standard E/N tiene un precio de \$ 8.24 con un margen de ganancia del 23%.

Mayoristas

Artículo	Margen	
	Mayoristas	Ganancia
Bota Standard Chontal	\$ 7.38	23%
Bota Std. Original Chontal	\$ 6.34	22%
Bota Sup. Std. E/N	\$ 8.11	21%
Bota Jungla E Chontal	\$ 8.54	22%
Bota Super Standard Chontal	\$ 8.13	27%
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 9.86	28%

Con los mayoristas los márgenes de ganancia para la empresa son menores, ya que estos son uno de los principales compradores y por ello el precio de venta es menor debido a su gran volumen de compra.

Distribuidores

Artículo	Margen	
	Distribuidor	Ganancia
Bota Standard Chontal	\$ 7.20	20%
Bota Std. Original Chontal	\$ 6.19	19%
Bota Sup. Std. E/N	\$ 7.91	18%
Bota Jungla E Chontal	\$ 8.33	19%
Bota Super Standard Chontal	\$ 7.94	24%
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 9.63	25%

Unidad IV: Análisis de Costos

Con respecto a la Bota Standard Chontal el precio de venta es de \$ 7.20 y su margen de ganancia en este canal es del 20%.

Instituciones

Artículo	Margen	
	Instituciones	Ganancia
Bota Standard Chontal	\$7.20	20%
Bota Std. Original Chontal	\$6.19	19%
Bota Sup. Std. E/N	\$7.91	18%
Bota Jungla E Chontal	\$8.33	19%
Bota Super Standard Chontal	\$7.94	24%
Bota Jungla Lona Chontal	\$9.63	25%

Son los principales clientes de la empresa, por tal motivo los precios de venta son menores, debido al gran volumen de compra.

4.2.2 Ventas proyectadas.

Las ventas de la empresa están en dependencia del margen de compra por canal así como los precios de venta de los mismos. Las proyecciones se realizaron trimestralmente, debido al plan de producción planteado.

Las ventas para el primer trimestre del 2004 son de \$ 409,251.11, de las cuales la mayor parte es proveniente de Instituciones con un total de \$ 120,105.22, el ingreso obtenido por la Tienda es de \$ 13,201.49, los mayoristas comprarán según la proyección 14,130 pares que corresponderán a \$ 110,155.60. Ver Anexo 12.

Las ventas para el segundo trimestre corresponden a \$ 452,732.05, distribuidos de la siguiente manera:

Tienda	\$ 14,604.15
Detallistas	\$ 84,177.83
Mayoristas	\$121,859.63

Unidad IV: Análisis de Costos

Distribuidores	\$ 99,226.04
Instituciones	\$132,866.40

En este trimestre se aplica la estrategia de descuentos de precios, en donde se realiza una rebaja del 5% sobre el precio base por canal. Solamente para el mes de Junio, ya que en este mes se registran pocas ventas.

Para el tercer trimestre la ventas son de \$ 503,037.83, en este se continua con la rebaja de precios del 5%, solamente para el mes de julio debido a que en este se registran pocos volúmenes de venta. Las ventas en pares y dólares por canal son las siguientes:

Tienda	1,859 pares	\$ 16,226.83
Detallistas	12,007 pares	\$ 93,530.92
Mayoristas	17,662 pares	\$ 135,399.59
Distribuidores	14,738 pares	\$ 110,251.15
Instituciones	19,734 pares	\$ 147,629.34

Con respecto al cuarto trimestre se espera mayor volumen de ventas, ya que la empresa se extiende tratando de cubrir un mayor mercado, ofreciendo sus productos con precios económicos, es decir durante todo el trimestre se hará una rebaja de \$ 1.00 al precio de Tienda, dándonos un ingreso de ventas totales de \$ 611,645.69.

Las ventas proyectadas para el 2004 suman un total de \$ 1,976,668.67 Ver anexo 12.

Unidad IV: Análisis de Costos

4.2.3 Costos Proyectados

Costos de Producción: son en los que se incurren para la fabricación del producto (botas).

Para el cálculo de los costos de producción se toman los costos por producir los estilos de botas, la mezcla del producto y el volumen de producción por trimestre.

El costo de producción para el primer trimestre es de \$ 384,384.00

Artículo	Costo Producción	Mezcla del Producto	I Trimestre 52,800
Bota Standard Chontal	\$ 6.00	25%	\$ 79,200.00
Bota Std. Original Chontal	\$ 5.20	20%	\$ 54,912.00
Bota Sup. Std. E/N	\$ 6.70	10%	\$ 35,376.00
Bota Jungla E Chontal	\$ 7.00	10%	\$ 36,960.00
Bota Super Standard Chontal	\$ 6.40	25%	\$ 84,480.00
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 7.70	10%	\$ 40,656.00
Total		100%	\$ 384,384.00

Por ejemplo: el costo para producir la Bota Súper Standard Chontal se obtiene multiplicando el costo que conlleva producir este estilo el cual es de \$6.40 por el porcentaje de la mezcla de la producción equivalente al 25% y la producción total del primer trimestre, la cual es de 52,800 pares. Dando como resultado un costo de \$ 84,480.00

Para el segundo trimestre la producción será de 59,400 pares equivalentes a \$ 432,432.00, el producto que mayor genera ingresos es la Bota Súper Standard Chontal con un total de \$ 95,040.00.

Unidad IV: Análisis de Costos

Artículo	Costo	Mezcla del	II Trimestre
	Producción	Producto	59,400
Bota Standard Chontal	\$ 6.00	25%	\$ 89,100.00
Bota Std. Original Chontal	\$ 5.20	20%	\$ 61,776.00
Bota Sup. Std. E/N	\$ 6.70	10%	\$ 39,798.00
Bota Jungla E Chontal	\$ 7.00	10%	\$ 41,580.00
Bota Super Standard Chontal	\$ 6.40	25%	\$ 95,040.00
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 7.70	10%	\$ 45,738.00
	Total	100%	\$ 432,432.00

El costo de producción para el tercer trimestre es de \$ 480.480.00, con una producción para este trimestre de 66,000 pares.

Artículo	Costo	Mezcla del	III Trimestre
	Producción	Producto	66,000
Bota Standard Chontal	\$ 6.00	25%	\$ 99,000.00
Bota Std. Original Chontal	\$ 5.20	20%	\$ 68,640.00
Bota Sup. Std. E/N	\$ 6.70	10%	\$ 44,220.00
Bota Jungla E Chontal	\$ 7.00	10%	\$ 46,200.00
Bota Super Standard Chontal	\$ 6.40	25%	\$ 105,600.00
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 7.70	10%	\$ 50,820.00
	Total	100%	\$ 480,480.00

La producción del cuarto trimestre es de 79,200 y el costo de producción es de \$ 576,576.00.

Artículo	Costo	Mezcla del	IV Trimestre
	Producción	Producto	79,200
Bota Standard Chontal	\$ 6.00	25%	\$ 118,800.00
Bota Std. Original Chontal	\$ 5.20	20%	\$ 82,368.00
Bota Sup. Std. E/N	\$ 6.70	10%	\$ 53,064.00
Bota Jungla E Chontal	\$ 7.00	10%	\$ 55,440.00
Bota Super Standard Chontal	\$ 6.40	25%	\$ 126,720.00
Bota Jungla Lona Chontal	\$ 7.70	10%	\$ 60,984.00
	Total	100%	\$ 576,576.00

El costo total para la producción es de \$ 1,873,872.00.

Unidad IV: Análisis de Costos

Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los gastos que se incurren en los departamentos de administración y financieros, entre ellos se encuentran los salarios, pago del INSS, papelería, agua, combustible y energía eléctrica con un costo de \$ 36,493.93. A continuación se muestran los Gastos Administrativos de la empresa.

Gastos Administrativos Gerencia General y Financiera	
Salario	\$ 25,000.00
Seguro Social Patronal	\$ 3,750.00
Papelería y Útiles de oficina	\$ 400.00
Artículo de Aseo y Limpieza	\$ 300.00
Agua y Alcantarilla	\$ 104.00
Combustible y Lubricante	\$ 1,000.00
Energía Eléctrica	\$ 1,500.00
Serv. Seguridad Interna	\$ 4,439.93
Total	\$ 36,493.93

Gastos de Venta

Son los gastos que incurren en el departamento de comercialización para colocar el producto en las manos del cliente, entre estos tenemos salario, comisiones, pagos de servicios básicos y publicidad lo cual suma un total de 13,670.06. A continuación se muestra cuadro de venta de la empresa.

Gastos de Venta Gerencia Comercializadora	
Salarios	\$ 3,000.00
S.S Patronal	\$ 450.00
Papelería	\$ 200.00
Art. De Aseo	\$ 200.00
Comisiones	\$ 2,000.00
publicidad:	\$ 7,420.06
Energía E.	\$ 200.00
Agua Potable	\$ 200.00
Total	\$ 13,670.06

Unidad IV: Análisis de Costos

4.2.4 Estado de Resultado Proyectado

Se presentan los estados de resultados de la empresa para los periodos 2003, 2004, 2005.

El ejercicio financiero para el 2003 genero como resultado perdida para la empresa los costos de ventas equivalieron al 95% de los ingresos, cuyos ingresos fueron aproximadamente de \$ 1,271,795.00. La utilidad bruta fue \$ 43,589.75. La utilidad neta de \$ -100,958.33. Esta perdida se debió a los altos costos de producción y otros egresos de la empresa. A continuación se muestra estado de resultado para el año 2003.

Estado de Resultado Periodo Enero a Diciembre 2003

Ventas	\$	1,271,795.00
Costos Venta	\$	1,208,205.25
Depreciación	\$	20,000.00
Utilidad Bruta	\$	43,589.75
Gastos Administrativos	\$	35,000.00
Gastos de Venta	\$	10,250.00
Gastos Financiero	\$	76,000.00
Utilidad antes de IR	-\$	77,660.25
IR (30%)	-\$	23,298.08
Utilidad Neta	-\$	100,958.33

Para el año 2004 aplicando las medidas estratégicas propuestas la empresa obtendrá ventas de \$ 1,976,668.67, es decir las ventas crecieron un 55% con respecto al año anterior, aplicando el método de porcentaje de ventas se proyecta el estado de resultado aplicando el porcentaje de ventas a cada uno de los costos y gastos de la empresa, sin embargo el gasto financiero no se le aplica este porcentaje pues corresponde a una deuda contraída por la empresa y la cual se esta pagando . Sin embargo el costo de ventas equivale aun el 95% de las ventas, el gasto financiero se redujo debido a que para este periodo la empresa ya había liquidado parte de su deuda, los gastos de ventas aumentaron debido a los planes publicitarios, obteniendo al final utilidad neta de \$2,192.88. A continuación se muestra estado de resultado para el año 2004.

Unidad IV: Análisis de Costos

Estado de Resultado Periodo Enero a Diciembre 2004

Ventas	\$	1,976,668.67
Costos Venta	\$	1,873,872.00
Depreciación	\$	20,000.00
Utilidad Bruta	\$	82,796.67
Gastos Administrativos	\$	36,493.93
Gastos de Venta	\$	13,740.06
Gastos Financiero	\$	29,500.00
Utilidad antes de IR	\$	3,062.68
IR (30%)	\$	918.80
Utilidad Neta	\$	2,143.88

Para el año 2005 se proyecta también un crecimiento de un 35 % en las vetas y aplicando el mismo método de porcentaje se proyectan los costos y gastos de la empresa. A continuación se muestra estado de resultado proyectado para el año 2005.

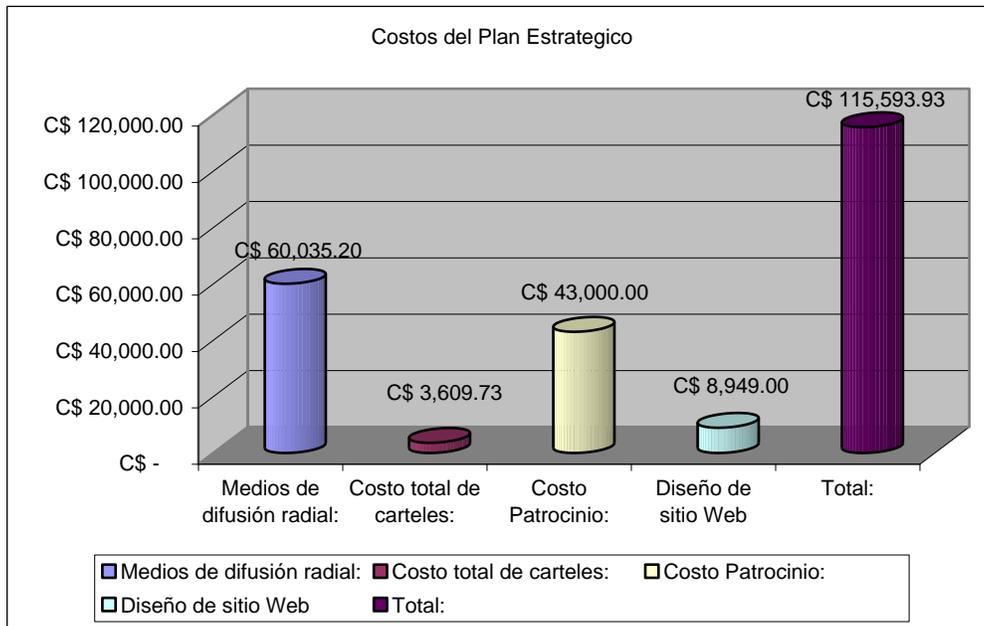
Estado de Resultado Periodo Enero a Diciembre 2005

Ventas	\$	3,072,208.21
Costos Venta	\$	2,912,438.00
Depreciación	\$	2,000.00
Utilidad Bruta	\$	157,770.22
Gastos Administrativos	\$	56,720.16
Gastos de Venta	\$	21,355.29
Gastos Financiero	\$	-
Utilidad antes de IR	\$	79,694.77
IR (30%)	\$	23,908.43
Utilidad Neta	\$	55,786.34

Unidad IV: Análisis de Costos

4.2.5 Costos del Plan estratégico.

Una vez señaladas los beneficios del plan se procede a definir los costos del mismo. A continuación se muestran los costos del plan estratégico en la siguiente figura:



5.1 Importancia del Mercado en Línea

El comercio electrónico constituye una nueva forma de estrategia empresarial que se basa en la utilización de las redes de comunicaciones para desarrollar actividades comerciales. En este nuevo modelo de transacciones de negocios, las partes involucradas interactúan y hacen negocios exclusivamente a través de medios electrónicos. Este efecto de Internet se reconoce como agregado, mas no como elemento exclusivo.

El Comercio Electrónico potencia el alcance INTOSA, desligándola de sus dimensiones físicas, gracias a que equipara las oportunidades de mercado de pequeñas y grandes empresas. Aumenta su presencia en el mercado global, le acerca a clientes potenciales a nivel internacional y mejora las relaciones con sus interlocutores comerciales.

Entrar al mercado mundial permitirá una integración de INTOSA mas efectiva y una comunicación independiente de la plataforma, mejorando la forma de hacer negocios y haciendo que las relaciones sean más provechosas y eficientes.

5.2 Objetivos del sitio Web

Objetivo General.

- Introducir a Industrias Toro a un nuevo comercio, mediante su acceso a la red electrónica Mundial (INTERNET).

Objetivos Específicos:

- Análisis de las ventajas competitivas de un mercado en línea.
- Ofrecer el producto elaborado por INTOSA en el mercado en línea.
- Incrementar la presencia de INTOSA en el mercado de calzado a nivel internacional.

5.3 Análisis de Factibilidad Técnica

Este estudio nos permitirá conocer las factibilidades técnicas para el desarrollo del sitio WED, el tipo de equipo a utilizar así como la capacidad de este para implementar el software.

Medio Técnico:

El equipo donde se alojara el sitio debe alojarse en un servidor que permita una mayor seguridad de los datos, así como gran capacidad de carga para soportar la demanda de los visitantes, mas los "trabajos" internos del procesador para crear imágenes dinámicas, acceso a bases de datos, etc.

Actualmente Industrias Toro ha a modernizado sus equipos de computo y ha instalado una pequeña red interna permitiendo la unificación de los procesos de información. Dicho equipo posee las siguientes características:

Computador: Tipo Clon

- Tarjeta madre CM33.
- Procesador Intel Celeron, 1.2 Ghz.
- CD- ROM 56X
- Memoria 512 MB.
- Disco Duro de 40 GB.

Estabilizador de corriente y Bateria UPS

Dadas las características del sistema y del equipo antes señalado se llego a la conclusión de que estos son compatibles para la instalación del software.

5.4 Análisis Estructurado

Mapas de sitio.

El mapa de sitio para un sitio Web corporativo (u otro sitio Web grande) contiene, por lo general, listas de hipervínculos organizadas por encabezados lógicos. Muchos sitios Web utilizan mapas de sitios para facilitar a los visitantes la búsqueda de las páginas que necesitan.

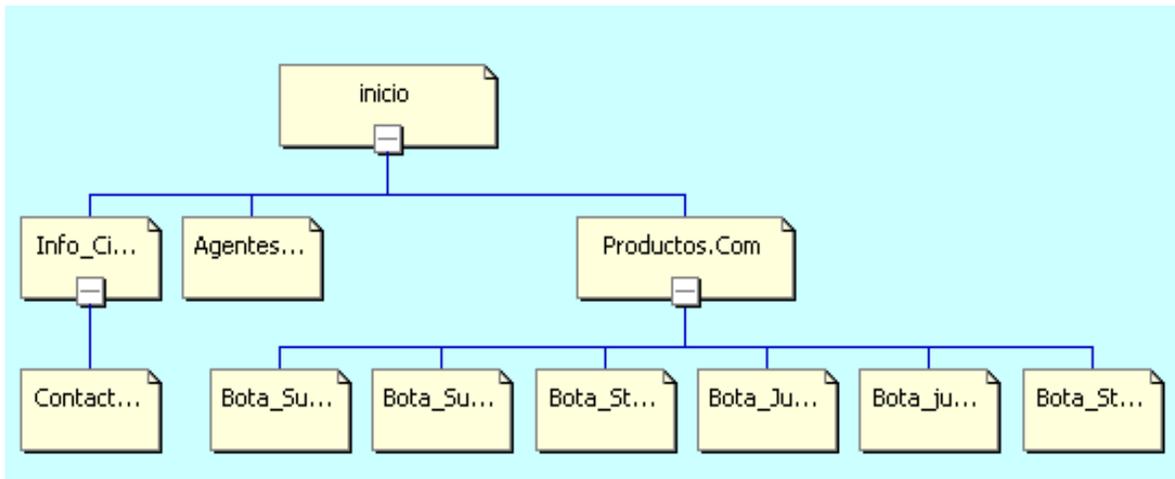
<i>Tabla de contenido</i>
<i>La tabla de contenido esta basada en la estructura de exploración de un sitio Web incluyendo las paginas con hipervínculo que el usuario pude visitar cuando entre al sitio.</i>

Para un sitio Web personal o pequeño, un mapa de sitio puede ser tan simple como una lista de hipervínculos a todas las páginas Web del sitio. Puede crear este tipo de mapa de sitio mediante el componente Web Tabla de contenido.

El mapa de sitio permite conocer las paginas que compondrán al sitio Web para Industrias Toro, este esta compuesto principalmente de tres niveles.

El primer Nivel es la pagina principal que contiene una presentación del sitio y será la que indique las paginas a explorar de la empresa. El segundo nivel esta compuesto por tres paginas las cuales indican la información de la empresa, los agentes distribuidores del producto y los productos que ofrece la empresa actualmente. El ultimo nivel esta compuesto por el contacto de la empresa y las características particulares de los productos ofrecidos, estas pueden ser un modelo de la bota, información de ella y su precio de venta. Ver Mapa de Sitio

Mapa del Sitio Web para Industrias Toro S,A.



5.5 Diseño Estructurado

El diseño estructurado se enfoca en el desarrollo de especificaciones del sitio. La meta del diseño estructurado es crear un sitio formado por páginas independientes unas de otras desde el punto de vista funcional, además facilita el mantenimiento de las mismas cuando surja la necesidad de hacerlo.

Página Principal:

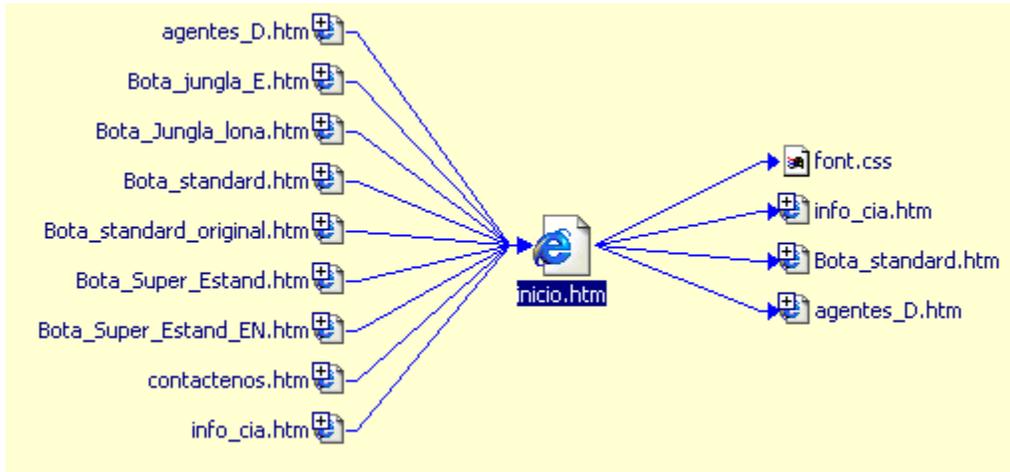
Una vez que el usuario acceda al sitio Web esta página se desplegará, en ella se encuentran los hipervínculos a las páginas de información del sitio, entre ellas se encuentran:

- Información de INTOSA: este permite acceder a la página que muestra la información de la empresa.

Unidad 5: Análisis y Diseño de la Pagina WED

- Productos: Permite acceder a los diferentes productos que ofrece INTOSA.
- Agente Distribuidor: Muestra los agentes autorizados a distribuir el producto ofrecido por INTOSA. Ver diseño de Navegación.

Diseño de navegación para la página de inicio



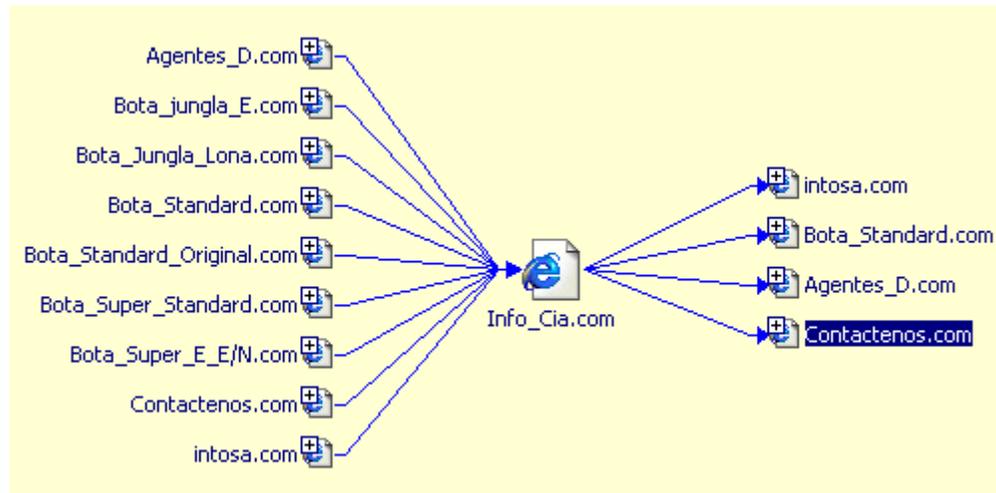
Las páginas entrantes son todas las páginas del sitio, las cuales están organizadas para conectarse con la pagina principal si el usuario lo desea.

Información de INTOSA

Al acceder a esta pagina se despliega información general de Industrias Toro S,A. tal como la función de la empresa, su misión, visión y valores que la rigen. Mediante esta página se puede acceder a la página que permite contactar al usuario con la empresa.

Otros accesos dentro que se pueden realizar con esta pagina son también a la pagina principal del sitio, a la de productos y agentes distribuidores. Ver diseño de Navegación de página información de la empresa.

Diseño de la pagina de Información de la empresa.

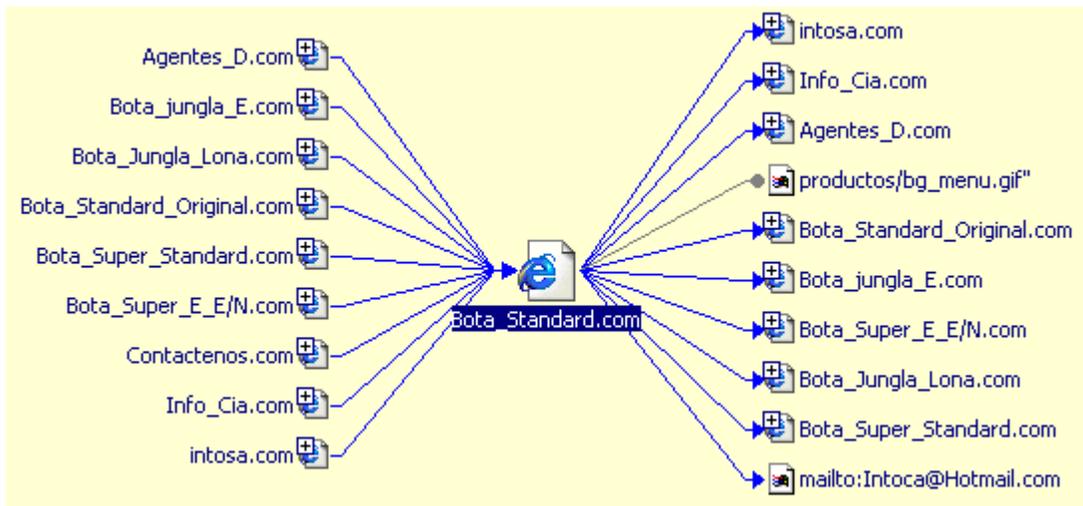


Productos

Permite visualizar los productos ofrecidos por la empresa, entre las paginas relacionadas se encuentran:

- Bota Standard: Esta muestra información general de este tipo de bota, así como el precio de venta, numeración y el contacto para pedidos.
- Bota Standard Original: en esta se especifican las especificaciones de esta bota, el precio y los contactos para pedidos.
- Bota Jungla E: Se Accede a la información de esta pagina.
- Bota Jungla lona: permite acceder a la información de esta página.
- Bota Súper Standard E/N: Se accede a la información de esta Página. Ver diseño de Navegación de página información de la empresa.

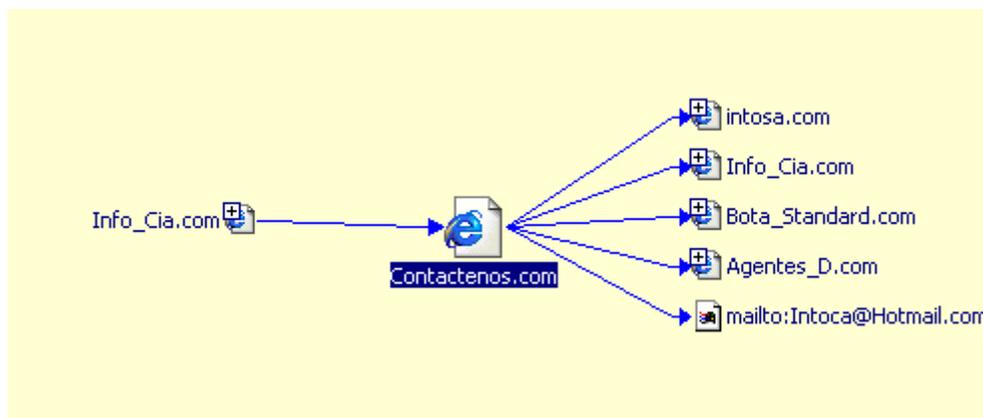
Diseño de navegación pagina de productos



Contactos

Esta página presenta información de los teléfonos, dirección electrónica y ubicación de las instalaciones de la empresa. Esta conectada a las paginas de inicio, productos, agentes distribuidores. Su página predecesora es la de Información de la empresa. Ver diseño de Navegación de página información de la empresa.

Diseño de Navegación para página de Contactos

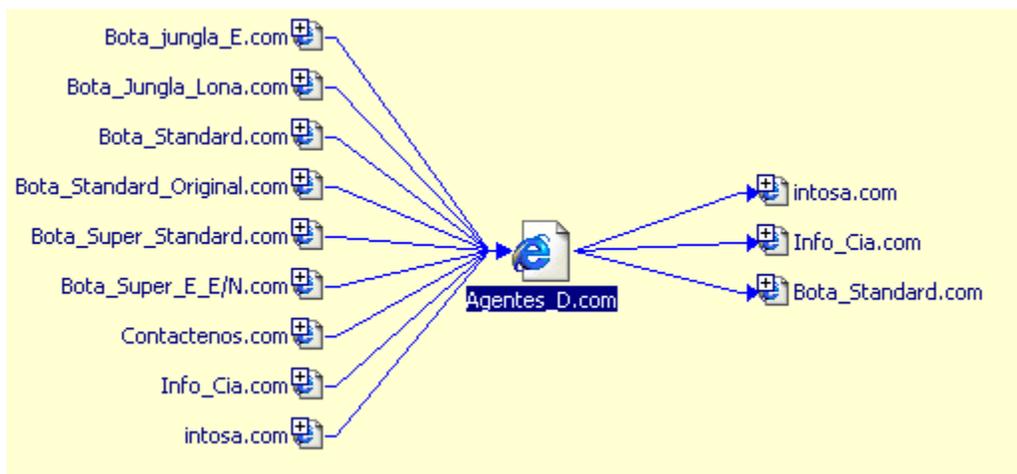


Unidad 5: Análisis y Diseño de la Pagina WED

Agentes.

Presenta información de los agentes de ventas autorizados por la empresa para Nicaragua, en esta información se destaca el nombre del agente, su ubicación y los números para realizar pedidos. Esta pagina esta conectada con la página principal, Productos y de información a la empresa, su página predecesora será solamente la de inicio, sin embargo estará enlazada con las demás paginas . Ver diseño de Navegación de página información de la empresa.

Diseño de navegación de la Pagina de Agentes distribuidores.



5.6 Prototipo del Sitio Web

Modo de acceso al Sitio Web

Para acceder a la pagina solamente el usuario debe poseer una conexión a Internet, posteriormente debe ingresar al explorador de Internet  o cualquier otro medio para acceder a Internet.

Posteriormente solo deberá escribir en la barra de direcciones www.Intosa.com y accederá al sitio de la empresa. Ver prototipo en anexo 13.

CONCLUSIONES

Con la realización de este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El segmento de mercado para el producto botas de cuero esta conformado principalmente por personas que pertenecen a los sectores agropecuarios, construcción e instituciones publicas, comprendidos entre las edades de 15 a 70 años de edad; estos están ubicados en las regiones norte, centro y pacifico del país, con un total de 939,673 clientes potenciales.
- La demanda total del producto equivale a 1,140,011 pares/año, la oferta equivale a 1,015,740 pares al año, estos oferentes son todas las empresas nacionales que elaboran este tipo de producto así como las importaciones de este tipo de producto. La demanda insatisfecha para el producto botas de cuero es de 124,271 pares/año.
- El mercado actual de INTOSA es solamente un 18.90%, con una producción de 192,000 pares/año.
- Los principales competidores son: Tecalza, Caribbean Shoes, Calzanica, Mecalza, D.P.I y artesanos.
- Se reformulo la visión y misión de la empresa permitiendo adecuarse a sus necesidades y objetivos.
- El análisis de factores internos indicó que la empresa no tiene control de sus debilidades con respecto a sus fortalezas; el análisis externo indicó que la empresa no sabe comportarse ante las amenazas y no aprovecha muy bien las oportunidades que se le presentan.

Recomendaciones

Se recomienda los siguientes aspectos:

- La implementación de una estrategia de mayor penetración en el mercado, permitiendo un mayor incremento en las ventas y toma a las demás estrategias consigo ya que para penetrar en el mercado se debe hacer uso eficiente de todos los recursos de la empresa así como una valoración del sistema de costo actual, permitiendo así generar ventas de \$ 1, 976,668.67 para el 2004, en comparación con la del año 2003 que fue de \$ 1, 271,795.
- Hacer mayor uso de los medios publicitarios, ya que la carencia del uso de los mismos, no le permite darse a conocer al consumidor el producto de la empresa y cambiar la imagen que el consumidor posee del mismo hoy en día.
- Los trabajadores deben ser mas capacitados y adecuarse ante el nuevo segmento de mercado que se le abrirá a la empresa, así una nueva cultura organizacional basada en las necesidades del cliente permitirá mantener un mercado cautivo y aumentara la frecuencia de compra del cliente.
- Un análisis de los costos permitirá formular una nueva política de costos basadas en las actividades de mayor importancia reduciendo así los altos gastos de los mismos y las pocas ganancias de la empresa. Todo esto generara una mayor fuente de ingresos permitiendo incrementar las utilidades de los accionistas y mejorar la rentabilidad del negocio.

FICHA TÉCNICA.

ENCUESTA A CONSUMIDORES E INTERMEDIARIOS PARA EL SECTOR CALZADO [ECISC] (BOTA DE CUERO).

I. Investigación del Mercado.

Objetivos de la Investigación De Mercado¹:

Estudio para consumidor:

- Determinar el comportamiento de los consumidores en el producto de botas de cuero.
- Conocer el comportamiento del producto en el mercado.

Estudio del mercado:

- Identificación del mercado al cual se pretende penetrar.
- Analizar el comportamiento, gustos y preferencias del mercado.
- Conocer el mercado insatisfecho, y de este cuanto en % podría abastecer INTOSA.
- Analizar y diseñar estrategias para el acaparamiento del mercado.

¹ Un factor importante es establecer que se pretende con la investigación es decir los objetivos (metodología de investigación Sampieri R. 2da. Edición, Pág. 11)

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

Necesidades De Información²:

Consumidor:

1. Identificar las características de la bota de cuero que influyen en la preferencia del consumidor.
2. Determinar las percepciones de los consumidores con respecto al costo del producto. ¿Cuál imagen del precio/calidad?
3. Determinar características (aspectos demográficos, ciclo de vida, tasa de uso) de los consumidores que son mas receptivos a las botas de cuero.
4. Determinar sugerencias de los consumidores para el mejoramiento de las botas de cuero.
5. Identificar la participación de la competencia en el mercado.
6. Determinar las plazas adecuadas para la venta de botas de cuero.
7. Identificar los medios de comunicación que el cliente suele ver con mayor frecuencia.

Distribuidores:

1. Determinar la ubicación de los distribuidores.
2. Identificar los canales de distribución que utilizan para la comercialización de botas de cuero.
3. Identificar el tipo de calzado que distribuyen (Nacional o Extranjero).
4. Determinar el tiempo de reabastecimiento de botas de cuero.
5. Determinar la forma de pago hacia los proveedores de botas de cuero.
6. Identificar el tamaño del negocio (cantidad de cliente, empleados, producto).
7. Identificar los diferentes proveedores de botas de cuero.
8. Analizar las ventas del producto de botas de cuero (Ciclicidad, estacionabilidad, etc).

² las necesidades de información explica la situación que rodea el estudio y establece de que manera la información facilitaría el proceso para la toma de decisiones (Kinneer/Taylor; Investigación de Mercado, 5ta. Edición, Pág. 62)

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

Fuente De Datos:

Mercado:

Los datos utilizados para satisfacer las necesidades de información incluirán infórmenes internos y externos, publicaciones y registros.

Consumidor:

Incluirá una encuesta. El propósito es explorar las actitudes, sentimientos y motivos de los consumidores con relación a las áreas que necesitan la información como atributos de la bota, ventajas y desventajas de la bota, al igual que aspectos de calidad, precio y lugar de compra.

II. Dirección y Ejecución.

Equipo de Ejecución:

La encuesta fue realizada por estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería. El equipo líder estuvo formado por estudiantes de la Carrera de ingeniería de Sistemas.

Periodo de Ejecución:

La encuesta se realizo entre el 1 de Noviembre al 30 de Noviembre del 2003. El periodo de levantamiento de información se efectuó del 15 de Noviembre al 30 de Noviembre del 2003.

III. Característica de la muestra.

Tipo de Muestreo:

La ECISC es una muestra probabilística estratificada¹ ya que nos permite crear estratos o categorías de los datos de la población a analizar.

Estratificación:

Se efectuó una estratificación por áreas urbana y rural. Se considera área urbana a las cabeceras departamentales y municipales que cuentan con algunas características, tales como: trazado de calles, luz eléctrica, establecimientos comerciales y/o industriales. Se considera área rural a los poblados de menos de mil habitantes que no reúnen las condiciones urbanísticas mínimas.

Selección de la Muestra:

Las unidades de muestreo fueron seleccionadas mediante un proceso probabilístico de donde se tomaron de forma aleatoria² los elementos que formarían parte de la muestra (Formato a consumidores e intermediarios).

Niveles de Inferencia:

La población a analizar se encuentra entre el marco Regional de:

- Región Pacífica (departamentos de Chinandega, León, Masaya, Granada, Carazo y Rivas).

¹ Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, tercera edición.

² Sampieri, Metodología de la Investigación, Tercera edición, Pág. 316

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

- Región Central. (departamentos de Estelí, Nueva Segovia, Boaco, Chontales, Matagalpa y Jinotega).
- Managua (departamento de Managua).

De dicho marco los departamentos a analizar (nivel de inferencia) son:

Región Pacífica: Chinandega.

Región Central: Jinotega, Matagalpa.

Managua.

Tamaño de la Muestra:

Formato Consumidores:

Como se menciona anteriormente los departamentos seleccionados son: Chinandega, Jinotega, Matagalpa y Managua. el método utilizado fue probabilística estratificado.

Esta nos permite delimitar los sectores de interés para el tamaño de la muestra, el cual se utilizo la siguiente formula.

$$N = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{n}}$$

Donde:

n: Tamaño de la población que equivale a 537,438, tomado aleatoriamente de cuatro departamentos del territorio nacional como son: Chinandega, Managua, Matagalpa, Jinotega.

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

N= Tamaño de la muestra

Z: Desviación estándar = 1.96 es decir un intervalo de confianza del 95%.

E: Error estándar = 0.05

P: Proporción de la población que produce características de interés se estima un 50%

El total a encuestar para el formato de consumidores son: 384 personas.

$Ksh = n / N$ donde;

Ksh , es la desviación estándar de cada elemento determinado del estrato.

N: es el total la población.

n: es el tamaño de la muestra.

Una vez definidos el total de encuestas para consumidores se definen las encuestas a realizar por estratos como se menciona anteriormente los estratos se tomaron de sectores urbanos y rurales de los departamentos del país y dentro de estos se tomaron aleatoria mente cuatro, por tanto la cantidad de encuesta a realizar se dividió de la siguiente manera:

$Fh = Ksh$. Donde;

$Nh \times fh = nh$.

$Fh = 0.000714288$

Distribución de la muestra por estratos.

Departamento	Población(Nh)	Muestra($Nh \times fh$)
Chinandega	91,008	65
Managua	284,206	203
Jinotega	61,795	44
Matagalpa	100,429	72
Total	537,438	384

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

Formato Intermediarios:

El total de intermediarios que posee la empresa (INTOSA) son 14 en todo el país por lo tanto el tamaño de la encuesta para intermediarios son 14.

El tamaño total de encuestas tanto consumidores como intermediarios son un total de 398 encuestas a realizar para el estudio.

IV. Documentos Metodológicos:

Para la ECICS se elaboraron dos tipos de formularios para recopilar la información:

- Formulario de Consumidores.
- Formulario de Intermediarios.

Formulario de Consumidores:

El formulario de consumidores esta conformado por:

Sección I : Características Generales: Recopila información general sobre los entrevistados.

Sección II: Producto: recopila información sobre el producto (botas de cuero) las cuales permitirán conocer el comportamiento del consumidor con respecto al producto.

Sección III: Precio: Recopila información sobre los precios del producto en el mercado según criterios de consumidores y los que ellos estarían dispuesto a pagar por este bien.

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

Sección IV: Plaza: Recopila información acerca de los sitios mas frecuentados por los consumidores para comprar este producto.

Sección V: Publicidad: Recopila información de los diferentes medios de comunicación mas frecuentados por los consumidores.

Sección VI: Empaque: Recopila información sobre la presentación del producto.

Formulario de Intermediarios:

El formulario de intermediarios esta conformado por:

Sección I : Características Generales: Recopila información general sobre los entrevistados.

Sección II: Proveedores: recopila información sobre los proveedores del negocio analizado, cuantos son, precios, reabastecimiento del producto.

Sección III: Ventas: Recopila información sobre las ventas del producto: que tipo de pares, marcas de compra por parte de los consumidores, precios, meses de mayor demanda, etc.

Sección IV: Empresa: Recopila información acerca la empresa Industrias Toro s,a.

Sección V: Competencia: Recopila información de los diferentes competidores que ofertan el producto en esa región.

Sección VI: Publicidad: Recopila información sobre las diferentes propagandas publicitarias por parte de los proveedores del producto al negocio analizado.

Encuesta a Consumidores:

Buenos Días (Tardes)

La presente encuesta fue diseñada con el propósito de conocer los niveles de aceptación del calzado específicamente la bota de cuero en esta región.

Las respuestas que usted brinde de las preguntas a continuación nos ayudaran a determinar la aceptación de este producto. Apreciamos su tiempo, **muchas gracias**.

Por favor tenga en cuenta que:

- Esta encuesta es para descubrir actitudes.
- No necesitamos saber su identidad.
- Toda la información suministrada en forma voluntaria será estrictamente confidencial.
- Marque con una “X” la respuesta seleccionada.
- Contestar con la mayor sinceridad posible.

I. DATOS GENERALES:

1. ¿Su edad se encuentra comprendida dentro del siguiente rango?

- a) De 15 a 20 años () b) De 21 a 25 años () c) De 26 a 30 años ()
d) De 31 a 35 años () e) De 36 a 40 años () f) De 41 a 45 años ()
g) De 46 a más ()

2. ¿Se encuentra empleado actualmente?

- a) Si () b) No ()

3. ¿A qué se dedica actualmente? (Puede marcar mas de una opción)

- a) Estudiante () b) Trabajador ()
c) Ama de Casa () d) Otros. Especifique_____

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

11. ¿Con qué frecuencia compra botas al año para su uso? (Marque una opción)
- a) Quincenal () b) Mensual () c) Trimestral ()
d) Semestral () e) Anual ()
12. ¿Qué tipo de botas compra más?
- a) Nacional () b) Importado ()
13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue nacional, ¿Cuál calzado prefiere? (Marque una opción)
- a) El elaborado industrialmente () b) El elaborado artesanalmente ()
14. Si la respuesta anterior fue el elaborado industrialmente, conteste la siguiente pregunta. ¿De qué marca prefiere su bota?. (Marque una opción)
- a) INTOSA Chontal () b) Sandak () c) Tecalsa ()
d) Mecalsa () e) D.P.T. () f) Calzanica ()
g) Caribbean Shoes () h) Otros, especifique: _____
15. ¿Cree usted que los estilos de la bota que ofrecen en los mercados y tiendas están actualizados. (Marque una opción)
- a) Si () b) No ()
16. ¿En qué se basa usted para decidir la compra de su bota? (Marque del 1 al 6 por orden de importancia)
- a) Precios () b) Presentación () c) Comodidad ()
d) Calidad y Cabados () e) Variedad y Estilos () f) Durabilidad ()
17. Ha escuchado hablar de la Bota Chontal que se fabrica en Industrias Toro, S. A.
- a) Si () b) No ()

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

23. Si tuviera la oportunidad de comprar una bota de calidad con buena presentación, buen acabado, comodidad y con durabilidad. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la bota? (Marque una opción)

- a) C\$ 101 – C\$ 120 () b) C\$ 121 – C\$ 150 () c) C\$ 151 – C\$ 200 ()
d) C\$ 201 – C\$ 250 () e) C\$ 251 – C\$ 300 () f) C\$ 301 – C\$ 350 ()
g) C\$ 351 – C\$ 400 () h) C\$ 401 – C\$ 450 () i) C\$ 451 – C\$ 500 ()

IV. PLAZA:

24. ¿En qué punto comercial acostumbra a comprar la bota? (Marque una opción)

- a) Supermercado () b) Mercado () c) Distribuidora ()
d) Centro Comercial () e) Tienda () f) Otros: _____

25. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted acostumbra comprar en este sitio comercial? (Marque las opciones del 1 al 5 en orden de importancia)

- a) Por ser más accesible () b) Por estar mas ordenado ()
c) Por encontrar más variedad de botas () d) Por ser más barato ()
e) Por seguridad ()

V. PUBLICIDAD:

26. ¿Alguna vez a obtenido información a través de los distintos medios publicitarios sobre la venta de bota?

- a) Si () b) No ()

27. Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Por qué medios ha obtenido esta información de botas en botas en venta? (Marque una opción)

- a) Radio () b) Televisión () c) Periódicos ()
d) Mantas () e) Bolantes () f) Autoparlantes ()
g) Internet () h) A través de un amigo () i) Otros: Especifique _____

Encuesta a Intermediarios:

Buenos Días (Tardes)

La presente encuesta fue diseñada con el propósito de conocer los niveles de aceptación del calzado específicamente la bota de cuero en esta región.

Las respuestas que usted brinde de las preguntas a continuación nos ayudaran a determinar la aceptación de este producto. Apreciamos su tiempo, **muchas gracias**.

Por favor tenga en cuenta que:

- Esta encuesta es para descubrir actitudes.
- No necesitamos saber su identidad.
- Toda la información suministrada en forma voluntaria será estrictamente confidencial.
- Marque con una “X” la respuesta seleccionada.
- Contestar con la mayor sinceridad posible.

I. DATOS GENERALES:

1. ¿Su edad se encuentra comprendida dentro del siguiente rango?

- a) De 15 a 20 años () b) De 21 a 25 años () c) De 26 a 30 años ()
d) De 31 a 35 años () e) De 36 a 40 años () f) De 41 a 45 años ()
g) De 46 a más ()

2. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?

3. ¿Cuál es la dimensión de su negocio?

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

4. ¿Dónde se encuentra localizado su negocio? (Marque una opción)
- a) Mercado () b) Supermercado () c) Tienda ()
d) Centro Comercial () e) Otros: Especifique _____ ()
5. ¿ Su negocio es exclusivamente para la venta de botas? (Marque una opción)
- a) Si () b) No ()
6. La bota que usted vende está destinada al sector:
- a) Agropecuario y Pesquero () b) Operario y Artesanal () c) Industrial ()
d) Otros: Especifique _____ ()
7. ¿Qué tiempo tiene de comercializar la bota? (Marque una opción)
- a) Menos de 3 () b) De 3 a 6 años () c) De 6 a 9 años ()
d) De 9 a 12 años () e) De 12 a 15 años () f) Más de 15 años ()

II. PROVEEDORES:

8. ¿Cuántos proveedores tiene en la actualidad? (Marque una opción)
- a) Un proveedor () b) Dos proveedores () c) Tres proveedores ()
d) Cuatro proveedores () e) Cinco proveedores () f) Más de 5 proveedores ()
9. ¿Usted es productor y comercializador de bota? (Marque una opción)
- a) Si () b) No ()
10. ¿Cuál es el origen de la bota que distribuye? (Marque una opción)
- a) Productores Nacionales () b) Importadores () c) Ambos ()

Si la bota es Nacional conteste la pregunta 12, si es importado pase a la pregunta 13.

11. La Bota Nacional que usted vende la compra a: (Marque una opción)
- a) Intermediarios () b) Directamente al Productor () c) Ambos ()

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

12. La Bota Importada que usted vende la compra a: (Marque una opción)

- a) Intermediarios () b) Usted lo importa directamente () c) Ambos ()

13. La Bota que usted compra : (Marque una opción)

- a) Usted tiene que transportarlo hasta el negocio ()
b) Se lo llegan a dejar al negocio ()
c) Ambos ()

14. ¿Cada cuánto tiempo realiza su pedido? (Marque una opción)

- a) Semanal () b) Quincenal () c) Mensual ()
c) Bimensual () d) Trimestral () e) Semestral ()
f) Anual () g) Otros: Especifique _____

15. ¿Cuál es la forma de pago que realiza a sus proveedores de bota? (Marque una opción)

- a) Contado () b) Crédito () c) Trueque ()

16. Si su respuesta a la pregunta anterior no fue “contado”, conteste la siguiente pregunta: ¿Cuánto tiempo de plazo le otorgan para pagar el crédito o trueque? (Marque una opción)

- a) Una semana () b) Una Quincena () c) Un mes ()
d) Otros: Especifique _____

17. Después que realiza su pedido, ¿Cuál es el lapso de tiempo de entrega? (Marque una opción)

- a) 1 – 3 días () b) 4 – 6 días () c) 7 – 9 días ()
d) 10 – 12 días () e) 13 – 15 días () f) Más de 15 días ()

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

29. De las siguientes opciones, ¿Cuáles considera sus principales problemas que enfrenta al vender sus productos? (Puede marcar más de 1 opción)

- a) Precios Altos
- b) La variedad del producto es reducida
- c) Mala ubicación de su negocio
- d) Competencia
- e) Poco poder adquisitivo de la población
- f) Otros: Especifique_____

30. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la venta de botas? (Puede marcar más de 1 opción)

- a) Realiza publicidad
- b) Mejorando calidad y estilo
- c) Brindando un buen servicio
- d) Bajando los precios
- e) Cambiando la ubicación de mi negocio
- f) Otros: Especifique_____

31. ¿En qué meses del año se vende más botas en su negocio?

32. ¿En qué mes del año vende más botas?

33. ¿Aparte de los clientes individuales, tiene usted clientes que revenden las botas?

- a) Si
- b) No

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

34. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Qué cantidad de pares de botas compran estos clientes? (Marque solo una opción)

- a) Compran de 1 a 20 pares () b) Compran de 21 a 40 pares ()
c) Compran de 41 a 60 pares () d) Compran de 61 a 80 pares ()
e) Compran de 81 a 100 pares () f) Compran más de 100 pares ()

IV. EMPRESA : INDUSTRIAS TORO, S.A.

35. ¿Conoce usted la bota que se produce en la empresa INDUSTRIAS TORO, S.A. antes conocida como LA CHONTAL?

- a) Si () b) No ()

36. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Ha vendido alguna vez la bota de INDUSTRIAS TORO?

- a) Si () b) No ()

37. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cómo considera la bota de INDUSTRIAS TORO, S.A. en los siguientes aspectos?

ASPECTOS	<i>Excelentes</i>	Bueno	Regular	Malo
Precio				
Calidad				
Diseño				
Acabado				

ANEXO #1: Encuesta a consumidores e Intermediarios de Botas de Cuero

43. ¿Cuáles son las publicidades que les proporciona INDUSTRIAS TORO, S.A.?

a) Afiches

b) Rótulos

c) Póster

d) Calendarios

e) Mantas

f) Autoparlantes

g) Otros: Especifique _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

Anexo 4: Entrevista con Gerencias y Trabajadores de INTOSA.

Entrevistas con la Gerencia General

Cuestionario:

1. Cuantas personas trabajan en la empresa?.
2. Cual es la estructura organizativa que posee la empresa?.
3. Cuales son los departamentos claves de la empresa?.
4. Cuales son los productos que elabora la empresa?.
5. Como es el estado de la maquinaria de producción?.
6. Cual es la visión de la empresa?.
7. Su personal esta capacitado?.
8. Cuales son los tipos de salario que maneja la empresa?.
9. Cuales son los beneficios que se les ofrece a los trabajadores?.
10. Cuales son las proyecciones de la empresa en los próximos 5 años?.
11. Cuales son las principales amenazas que posee la empresa?.
12. Cuales son los principales competidores de la empresa?.

Entrevistas con el Gerente de Comercialización

Preguntas:

1. Cuantas personas tiene a su cargo?
2. Cual es la función de su departamento?
3. Cuales son los procesos en que fluye la información?
4. Se capacita al personal?
5. Cuales son las zonas de distribución de la empresa?
6. Cuales son las expectativas de expansión de distribución?.
7. Cuales son los medios publicitarios en el que se anuncia la empresa?.

Anexo 4: Entrevista con Gerencias y Trabajadores de INTOSA.

Entrevistas con el de recursos humanos

Cuestionario:

1. Que cantidad de empleados trabajan en la empresa?
2. Cuales son los conocimientos mínimos para cada puesto de trabajo?
3. Que cantidad de personal calificado posee la organización?
4. Se le da capacitación al personal?
5. Como se realiza la selección y contratación del personal?

Entrevista con la gerencia de producción.

1. Cuantos empleados laboran en esta área?.
2. Cual es la distribución de puestos?.
3. Cual es la Jornada laboral?.
4. Hay desperdicios de materiales y si es así cual es el fin de estos?.
5. Cual es el estado de los equipos?.
6. Cada cuanto se les da mantenimiento (Preventivo)?.
7. Cual es el costo por producir una bota?.
8. Cual es la capacidad de producción y su porcentaje de utilización para elaborar los productos?.
9. Que considera que debe mejorarse en los procesos de producción?.

Anexo 4: Entrevista con Gerencias y Trabajadores de INTOSA.

Entrevistas con el personal.

Cuestionario:

1. Se les Capacita para realizar sus funciones?.
2. Cada cuanto tiempo se realiza esa capacitación.?
3. Como es el clima laboral en la empresa?.
4. Cuando Ingresó por primera vez a la empresa se les dio un manual de sus funciones, salarios y beneficios a los que tendría derecho?.
5. Hay posibilidad de crecimiento en la empresa o simplemente se limitan a trabajar en su puesto asignado de labores?.
6. Que beneficios les brinda la empresa?.
7. Esta conforme con sus beneficios?.
8. Que propondría para mejorar estos beneficios?.