

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la pastelería Sweet & Tasty

Taller monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Tutor:

Br. Verni Joseph
Urbina Baltodano
Carnet: 2008-24020

Br. Diego César
Ortega Gómez
Carnet: 2016-0488U

Br. Jefferson Alberto
Castillo Torrez
Carnet: 2015-0114U

Ing. Estrella de los
Ángeles Mercado
Maradiaga

11 de Abril de 2023

Managua, Nicaragua

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, quienes me han apoyado en este gran proceso de aprendizaje, mis padres que siempre han creído en mí, siempre han estado orgullosos de mis logros y me han guiado a los mismos. A mi hija por ser la bendición más grande que me ha dado la vida, mi motor impulsor para luchar día con día por crecer como ser humano y a mi esposa por estar conmigo en cada momento del proceso.

Verni Joseph Urbina Baltodano.

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios que me ha dado la vida, por él quién está acompañándome en todo momento, él que es el eje principal en mi vida, que me ha iluminado, regalado sabiduría, fortaleza, entendimiento y guiado por el camino del bien para terminar mis estudios universitarios y cumplir una meta más en mi vida como es la culminación de mi carrera.

A mis padres Janeth Gómez y Julio Ortega por haber estado al pendiente de todo lo me sucedía, son también fuente de energía cuando los he necesitado, porque siempre están ahí apoyándome en todos los momentos, por sus consejos, sus valores, por su motivación, modelo de inspiración y superación constante que ha sido para mí a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Julio, Gerardo Elvis, Adiel por estar siempre apoyándome incondicionalmente y transmitirme alegría, fuerza, amor y ánimo, son parte de todo este transcurso de mi viaje.

Dedico también el fruto de este esfuerzo a todos mis maestros universitarios que me llevaron de la mano del saber durante todos estos años transmitiéndome sus valiosos conocimientos y experiencias.

Diego César Ortega Gómez.

Dedicatoria

A Dios, por la vida; la Sabiduría y Fortaleza durante el camino.

A mi Novia, Miurell Saraí Velásquez Velásquez, por su hombro incondicional; por ser refugio y confidente de los días buenos –y en aquellos en que necesito de alguien—.

A mis Padres, por el apoyo y las decisiones que tomaron para hoy hacerme quien soy; por los consejos.

A mi excepcional Equipo de trabajo.

A mi Abuelito; Andrés Gabriel Castillo Alemán.

Jefferson Alberto Castillo Torrez.

Agradecimiento

Primero a Dios, por bendecirnos con el valor, la sabiduría y perseverancia para lograr mis metas, todo el equipo de docentes y equipo administrativo de la universidad por apoyarnos durante todo el camino, a mis compañeros en cada ciclo de estudio y a mis colegas en el grupo monográfico por luchar hasta el final para lograr esta tesis.

Verni Joseph Urbina Baltodano.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por quien me ha bendecido dándome sabiduría y ha sido nuestro guía en el camino de la vida, que nos ha brindado salud, el bienestar físico y emocional, en cada momento, haberme dado el entendimiento, sabiduría, persistencia, valentía, control, dominio, esfuerzo, esmero y por haber estado siempre a mi lado ayudándome en cada una de las dificultades que he presentado a lo largo de estos años.

A mis padres quienes se han involucrado en mi aprendizaje y me han brindado todo su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento y han sido parte importante para mí desarrollo como persona y como profesional.

A mis hermanos, que me han servido de ejemplo de superación profesional.

A nuestra tutora Ing. Estrella De los Ángeles Mercado Maradiaga, por habernos transmitido sus conocimientos y dirigir nuestro trabajo de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

Agradezco a la Universidad que me dio la oportunidad de haber estudiado en esta alma mater y a todos los equipos de docentes, por compartir sus conocimientos para mi formación profesional y calidad humana.

A mis compañeros de clases de cada ciclo de estudio y equipo monográfico que, a lo largo de este transcurso, formamos un excelente equipo para trabajar en conjunto y sacar adelante el objetivo de finalizar la tesis.

A todos aquellos que me brindaron su apoyo durante todo el camino recorrido, entre ellos: compañeros y amigos, gracias por compartir sus conocimientos, por su amistad, alegría, confianza, respeto y cariño incondicional que mostraron hacia mi persona, muchísimas gracias y por supuesto hago presente mi gran cariño y afecto hacia ustedes.

Diego César Ortega Gómez.

Agradecimiento

A Dios, por todo.

A quienes fueron parte del proceso.

Jefferson Alberto Castillo Torrez.

Índice de contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	OBJETIVOS.....	3
	Objetivo General	3
	Objetivos Específicos.....	3
III.	MARCO TEÓRICO.....	4
	3.1. Fundamentos teóricos.....	4
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO	8
	4.1. Tipo de investigación	8
	4.2. Enfoque de la investigación	8
	4.3. Instrumentos de investigación.....	9
	4.4. Encuesta.....	9
	4.5 Universo.....	9
	4.5. Población	10
	4.6. Muestra.....	10
	4.7 fuentes primarias y secundarias	11
V.	ENCUESTA REALIZADA.....	13
VI.	ANÁLISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	20
VII.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
	5.1. Diagnóstico de la empresa.....	21
	5.2. Descripción de las áreas.....	21
	5.3. Resumen de cadena de valor	24
	5.4. Análisis macroeconómico	28
	5.4.1. Estado actual del sector	28

5.4.2.	Caracterización del sector industrial	28
5.4.3.	Variables macroeconómicas.....	28
5.4.4.	Variables microeconómicas.....	30
5.5.	Análisis PEST Nicaragua	31
5.5.1.	Factores políticos	31
5.5.2.	Factores económicos.....	32
5.5.3.	Factores sociales.....	35
5.5.4.	Factores tecnológicos.....	36
5.6.	Análisis mediante las 5 fuerzas de Porter	37
5.6.1.	Amenaza de nuevos competidores:	37
5.6.2.	Poder de negociación de compradores (clientes):.....	37
5.6.3.	Amenaza de productos sustitutos:.....	37
5.6.4.	Poder de negociación de proveedores:	37
5.6.5.	Rivalidad entre los competidores:.....	38
5.7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	38
5.8.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	40
5.9.	Diagnóstico	41
5.9.1.	Análisis de la industria.....	42
5.9.2.	Competidores	42
VIII.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	45
6.1.	Visión	45
6.2.	Misión.....	45
6.3.	Valores.....	45
6.4.	Objetivos del plan estratégico	46
	Objetivos corporativos	46

Objetivos financieros:	46
Objetivos comerciales:.....	46
Objetivos de recursos humanos:	46
6.5. Matriz FODA	47
6.6. Matriz IE	47
6.7. Matriz PEEA.....	48
IX. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	50
7.1. Matriz MPEC	52
X. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	53
8.1. Selección de las acciones de la estrategia	53
XI. PLAN DE ACCIÓN	54
XII. CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	57
XIII. CONCLUSIONES.....	59
XIV. RECOMENDACIONES	60
XV. BIBLIOGRAFÍA	61
XVI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	62
XVII. ANEXOS	63

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 - Cadena de Valor. Fuente: Análisis Porter.....	24
Ilustración 2 - Evolución del PIB. Fuente: BCN	28
Ilustración 3 - Inflación interanual. Fuente: INIDE	30
Ilustración 4 - Desempleo. Fuente: BCN, Informe Económico	33
Ilustración 5 - Afiliación INSS. Fuente: BCN, Informe Financiero octubre 2022.....	34
Ilustración 6 - Estructura poblacional - edad y sexo, Nicaragua, 1990 y 2015	35
Ilustración 7 - Gráfico de matriz PE-EA. Fuente: elaboración propia.	48
Tabla 1 - Actividades de apoyo. Fuente: elaboración propia.....	24

Tabla 2 - Actividades primarias de soporte.	26
Tabla 3 - Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: elaboración propia.	39
Tabla 4 - Matriz de evaluación de factores internos. Fuente: elaboración propia.	40
Tabla 5 - Diagnóstico resumen. Fuente: elaboración propia.....	41
Tabla 6 - Resumen de fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.	42
Tabla 7 - Matriz FODA. Fuente: elaboración propia.	47
Tabla 8 - Matriz IE. Fuente: elaboración propia	47
Tabla 9 - Matriz PE-EA. Fuente: elaboración propia.	48
Tabla 10 - Selección de estrategias. Fuente: elaboración propia.....	51
Tabla 11 - Matriz MPEC. Fuente: elaboración propia.	52
Tabla 12 - Selección de las acciones de la estrategia. Fuente: elaboración propia.	53
Tabla 13 - Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.....	56
Tabla 14 - Control y evaluación de las estrategias. Fuente: elaboración propia.	58

I. INTRODUCCIÓN

Sweet & Tasty, es una pastelería nicaragüense que se dedica a la elaboración y comercialización de pasteles y postres; actualmente con venta directa a diferentes empresas, restaurantes y clientes finales, está ubicado en la ciudad de Masaya, villa 10 de mayo local grupo N250. Es una pequeña empresa de origen familiar y se fundó en 2018.

Actualmente cuenta con cuatro áreas de trabajo: Gerencia General quien se encarga de la logística desde compra de insumos hasta distribución y de las finanzas de la pastelería; Administración quien se encarga de recursos humanos, garantizar el correcto uso de insumos y materiales en producción y de la higiene en producción; Producción, personal que se dedica a la elaboración de los pasteles y postres y Jefatura de Ventas, quienes se dedican a la parte comercial y mercadeo. Hoy en día la empresa cuenta con 7 colaboradores, entre los cuales se incluyen 1 gerente, 2 jefes, 2 personas en producción y 2 vendedores. La jefatura de Administración también se dedica al control de bodega de insumos y producto terminado.

Al observar el desarrollo económico de los países del primer mundo, encontramos que gran parte de su fortaleza se encuentra relacionada con la creación de empresas; las cuales están destinadas a realizar productos innovadores con el fin de satisfacer las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional. Crear empresas legalmente constituidas, competitivas y de proyección ayudará a generar crecimiento económico en nuestro país y por consiguiente mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el sector de los alimentos la pastelería y la repostería han evolucionado para cumplir con las exigencias de mercado, por esta razón el proyecto de propuesta de plan estratégico de mercadeo para la pastelería Sweet & Tasty pretende llegar al público que consume pasteles y postres con mayor frecuencia y a los que por cuestión de salud no los consumen, se pretende introducir postres con ingredientes de producción local y también una línea de postres adaptados a una vida saludable, esto sería una alternativa confiable que aporte nutrientes y a su vez reduzca el riesgo de enfermedades que se desarrollan por los excesos de azúcares o almibares.

Por lo siguiente se presentará una propuesta del Plan estratégico de mercadeo para la pastelería Sweet & Tasty, ubicada en la ciudad de Masaya seria para el periodo 2023 – 2028.

II. OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico de mercadeo para la pastelería Sweet & Tasty, ubicada en la ciudad de Masaya para el periodo 2023 – 2028.

Objetivos Específicos

1. Realizar una caracterización de la pastelería Sweet & Tasty.
2. Detectar oportunidades y amenazas que hay en el entorno de la empresa por medio de un análisis externo.
3. Determinar las fortalezas y debilidades inherentes de la pastelería Sweet & Tasty.
4. Definir estrategias que generen objetivos e indicadores para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

III. MARCO TEÓRICO

Para la implementación de un proyecto, o de una mejora, es necesario que las decisiones estén fundadas en un análisis completo, contar con información secundaria y crear información primaria a partir de métodos investigativos encaminados a la toma de decisiones de inversión.

Mediante la presente propuesta, se pretende evaluar diferentes enfoques en el mercado: financiero, económico y el mercado mismo (oferta y demanda), y así determinar la mejor decisión que contribuya al crecimiento, garantizando la satisfacción de los Clientes.

3.1. Fundamentos teóricos

Mercado

“Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler, 1976).

Estudio de mercado

“Es la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (Baca Urbina, 2010). El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

Oferta

“La oferta, en Marketing, es la combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas” (Kotler, 1976).

Demanda

La demanda, en Marketing, es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la oferta) y representa la cantidad de productos y servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Cliente

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

Estrategia

“La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, 2003).

Tipos de estrategia

Para Mintzberg (Mintzberg et al, 1997), quien elabora su propia definición sobre el contraste entre la acción y el análisis. Trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización.

Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (Lorange y Vancil, 2000).

Plan Estratégico

Para Prahalad y Hamel (1990), citados en Stonehouse y Pemberton (2002, p.1) “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje y planeación estratégicos”.

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.” (Thompson y Strickland III, 2003, p.3).

Planeación estratégica

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. (Kotler, 2000)

Competencia

“Es una actuación integral que permite identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer.” (Perrenoud, 2008).

Cadena de valor

La Cadena de Valor es una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. El objetivo de la Cadena de Valor es identificar cuáles son las fuentes de generación de valor de la empresa en el proceso de producción de sus bienes o servicios. Piensa en por qué te compran tus clientes y que te genera rentabilidad. (Porter, 1980)

Análisis PEST

Es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial.

cumple dos funciones básicas para una empresa: la primera es que ayuda a identificar el entorno en el cual opera la empresa. La segunda, es que ofrece data e información que la empresa puede utilizar para predecir situaciones y circunstancias a las cuales se pueda enfrentar en el futuro. El análisis PEST se usa para determinar hasta qué punto el macroentorno es el apropiado para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. (Yüksel,)

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Este punto abarcara algunas pautas necesarias para la elaboración del plan estratégico de mercado como es la recolección de información necesaria, para la cual se utilizó fuentes primarias y secundarias tales como, observación, formato de recolección de datos (encuestas), así como la determinación del tipo de investigación a ser aplicada, de mismo modo establecer el universo a ser estudiado y muestra a tomar.

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo descriptiva debido a que persigue a una serie de técnicas de recolección de la información, como encuestas y cuestionarios, además de la observación en sus actividades y procesos, también con esta información se realizará el análisis y síntesis de todos los datos recolectados, explicando los fenómenos y situación actual que se ha generado en la empresa.

Para Tamayo, “el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentamos una interpretación correcta”. (pág. 46)

4.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será cuantitativo, debido a que se adapta a las características y necesidades de la investigación, del enfoque cuantitativo se tomará el instrumento, encuesta, para determinar los posibles clientes potenciales.

Para (Sampieri, 2003) El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

4.3. Instrumentos de investigación

Chávez, “define los instrumentos de investigación como los medios que utilizan el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros. (p. 173, 2007)

En la presente investigación se aplicará una encuesta a una muestra de la población de la ciudad de Masaya, con el objetivo de identificar los perfiles y hábitos de compra de los consumidores de productos pasteleros.

La primera encuesta pregunta sobre el consumo de productos pasteleros tradicionales en la ciudad de Masaya, haremos una segunda encuesta basada en una degustación de productos y la tercera encuesta se basa solo en preguntas sobre el consumo de productos de pastelería light y dietética.

En el desarrollo de este plan estratégico se realizará una observación estructurada en la ciudad de Masaya, principalmente de los sitios estratégicos de la localidad para la comercialización de los productos pasteleros.

4.4. Encuesta

“Sondeo efectuado en la opinión pública o privada para indagar su juicio sobre cierto hecho o fenómeno. El listado de las preguntas o enunciados se conoce como protocolo de la encuesta.” (Palencia, s/f, p. 107). La encuesta es una forma de recolección de datos como fuente primaria (Méndez, 2006, p. 252), funciona por medio de formularios que se aplican a aquellos problemas que se pueden investigar por medio de la observación. La encuesta puede llegar a ser subjetiva ya que a veces se presentan presunción de hechos y situaciones por parte de los entrevistados. Las encuestas son de corta duración aproximadamente entre cinco y diez minutos.

4.5 Universo

Para el universo se investiga la ciudad de Masaya la cual posee una población de 380,629 habitantes, tomado de (Anuario estadístico, 2019, pág. 35)

4.5. Población

Para Arias “define población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (pág. 81, 2012)

Para este estudio la población está definida por los habitantes, población flotante y las empresas ubicadas en la ciudad de Masaya, la población se podría definir como finita ya que está constituida por un grupo limitado de elementos considerados pequeños que cuentan con características cualitativas y cuantitativas. Donde en las características cualitativas se proporciona información sobre aspectos del individuo como motivaciones, actitudes, creencias, opiniones entre otras. Y en las características cuantitativas hay énfasis en el aspecto numérico de la información recolectada determinado para esto técnicas estadísticas con el fin de deducir una muestra representativa.

La investigación se enfocará en base a los 7 colaboradores fijos de la pastelería Sweet & Tasty, entre los cuales se clasifican en 3 administrativos y 4 operativos, 1 gerente, 2 jefes, 2 personas en producción y 2 vendedores. La jefatura de administración también se dedica al control de bodega de insumos y producto terminado.

4.6. Muestra

Una muestra se define como:

"El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada". (Tamayo, 2003, pág. 176)

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula (Fischer y Navarro, 1999, p.43).

$$n = \frac{\sigma^2(N)(p)(q)}{e^2(N - 1) + \sigma^2(p)(q)}$$

Formula del tamaño de la muestra

En donde:

σ = nivel de confianza.

N = universo o población ciudad de Masaya.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

e = error de estimación (precisión de los resultados).

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

Para determinar el tamaño de la muestra para la elaboración de las encuestas, se meten datos en la formula:

$\sigma = 1,96$ (95%)

N = 380,629 habitantes (Ciudad de Masaya 2018)

N = 380,629 habitantes Masaya 2018

p = 50%

q = 50%

e = 5%

n = 383

$$n = \frac{161,977 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (161,977 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 400 \text{ encuestas}$$

Después de realizar el cálculo por medio de la fórmula se determina que el tamaño de muestra es de 400 individuos.

4.7 fuentes primarias y secundarias

El proceso de recolección de información se realizará a través de una serie de visitas a la pastelería “Sweet & Tasty” en donde se conocerán el funcionamiento interno de la

pastelería, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos).

Las técnicas de recolección de información que se emplearán son: la observación directa, la encuesta (a empleados y clientes de la empresa) y la entrevista. También se utilizará una serie de material bibliográfico, el cual será empleado como una herramienta que permitirá profundizar en el tema de estudio y que éste sea comprendido de mejor manera.

Para la etapa de formulación de estrategias se empleó la matriz FODA, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, donde se elaboró una serie de estrategias FO, DO, FA, DA.

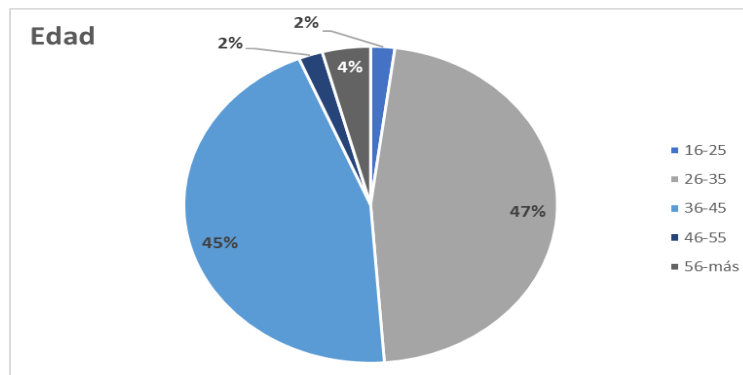
V. ENCUESTA REALIZADA

Se procedió a realizar las encuestas en un período de 15 días a los pobladores de los alrededores (ciudad de Masaya). A continuación, se presentará toda la información obtenida en las encuestas, los resultados son los siguientes:

Pregunta 1 – Edad

El 47% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años, seguidos por un 45% que se encuentran entre los 36 y 45 años, 4% se encuentra entre los 56 a más años, 2% se encuentra entre 16 y 25 años y finalmente el 2% se encuentra entre los 46 y 55 años. Siendo mayoría el segmento de encuestados comprendidos entre 26 y 45 años que suman un 92%.

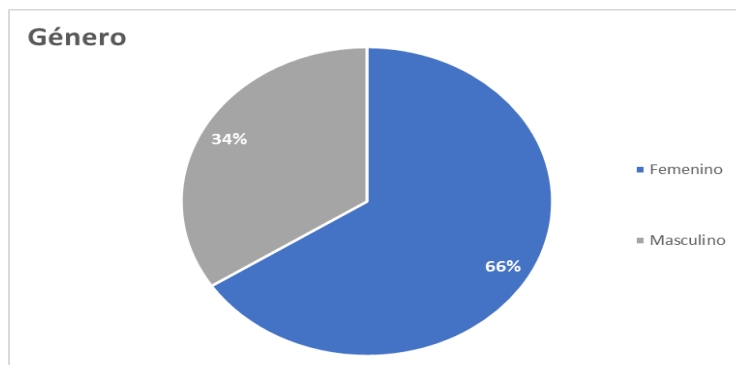
Gráfico V-1 – Edad.



Pregunta 2 – Género

Como podemos observar en nuestra encuesta el 66% de la muestra son mujeres y el 34% son hombres.

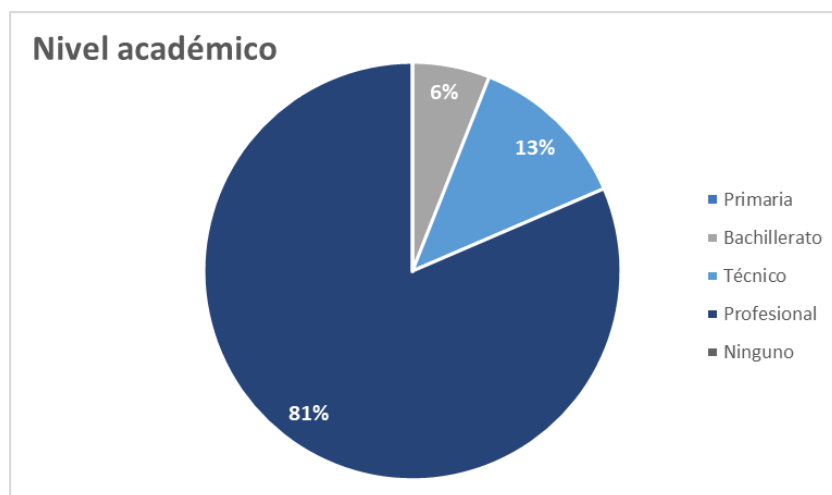
Gráfico V-2 – Género.



Pregunta 3 – Nivel académico

El 81% de los encuestados indicó que tiene nivel académico profesional, el 13% estudios técnicos y el 6% restante bachillerato.

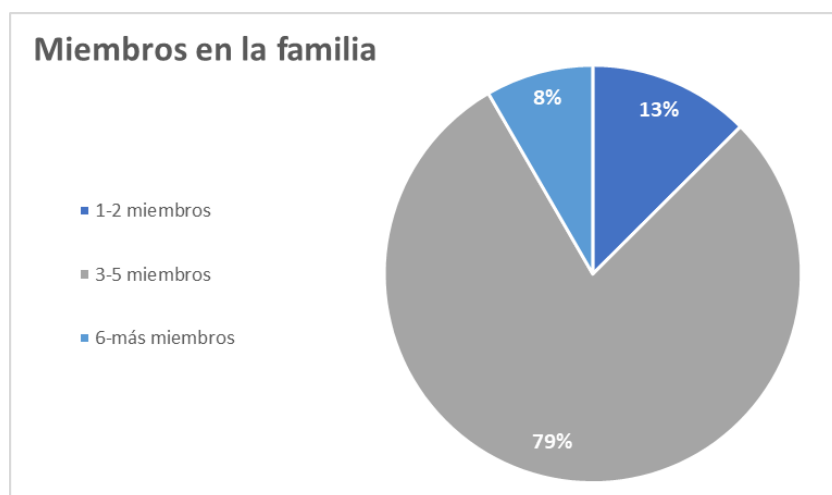
Gráfico V-3 – Nivel académico.



Pregunta 4 – Miembros en la familia

El 79% de los participantes poseen familias de 3 a 5 miembros, el 13% posee familia de 1 o 2 integrantes y el 8% restantes posee familia de 6 o más miembros.

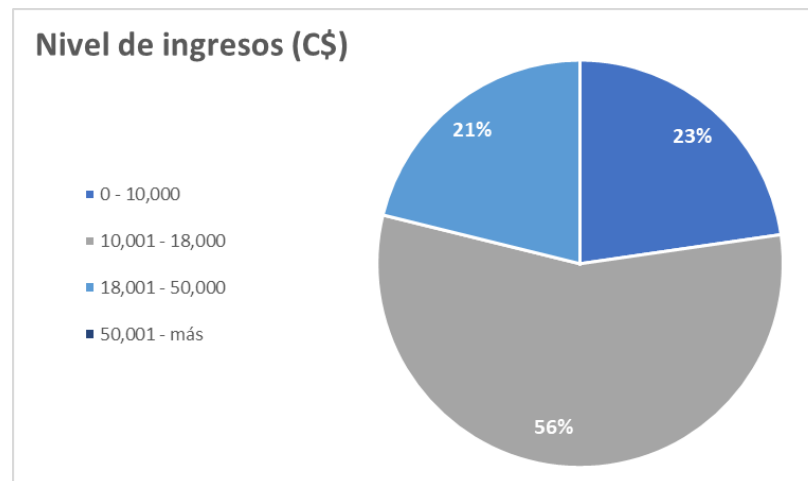
Gráfico V-4 - Miembros en la familia.



Pregunta 5 – Nivel de ingresos

El 56% de los participantes poseen ingresos entre C\$10,001 y C\$18,000, el 23% posee ingresos entre 0 y C\$10,000 y finalmente el 21% de nuestros participantes posee ingresos entre C\$18,001 y C\$50,000.

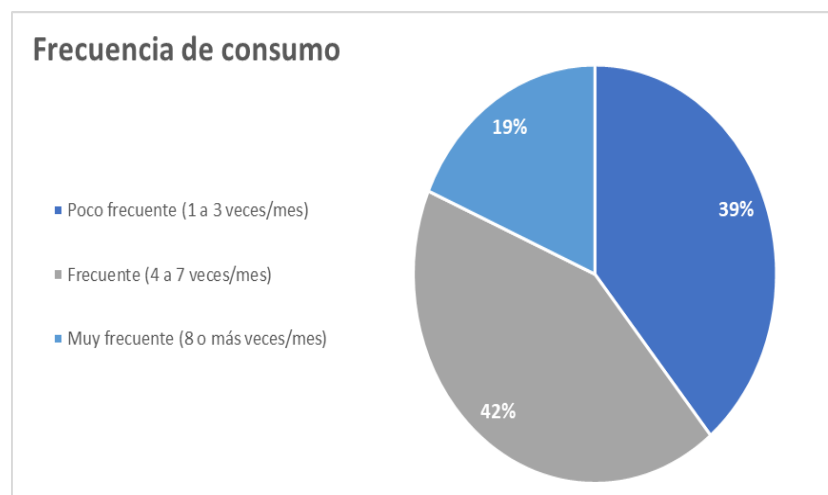
Gráfico V-5 - Nivel de ingresos.



Pregunta 6 – Frecuencia de consumo de postres

El 42% indicó que consume postres entre 4 o 7 veces por mes, el 39% consume de 1 a 3 veces por mes y finalmente el 19% de 8 a más veces por mes.

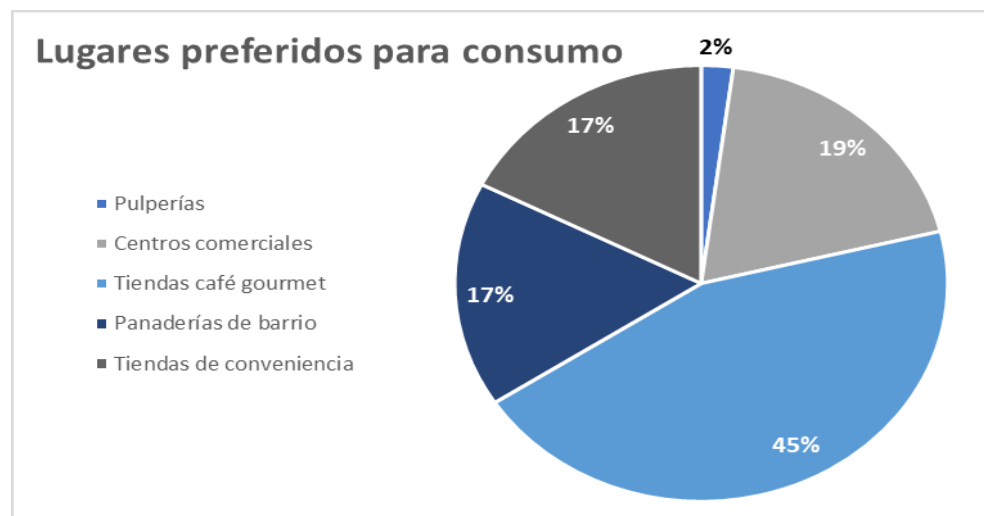
Gráfico V-6 - Frecuencia de consumo de postres.



Pregunta 7 – Lugares preferidos para consumo

El 45% de los participantes consume postres regularmente en tiendas de café gourmet, el 19% en centros comerciales, el 17% en panaderías de barrio, el 17% en tiendas de conveniencia y el 2% restante en pulperías.

Gráfico V-7 - Lugares preferidos para consumo.



Pregunta 8 – Importancia de factores al momento de comprar postres.

Ubicación: el 43% de los participantes consideran este factor muy importante, el 56% lo considera importante y el 1% lo considera como nada importante.

Variedad: el 67% considera que el factor es muy importante, el 31% lo considera importante y el 2% considera que no es importante la variedad de productos.

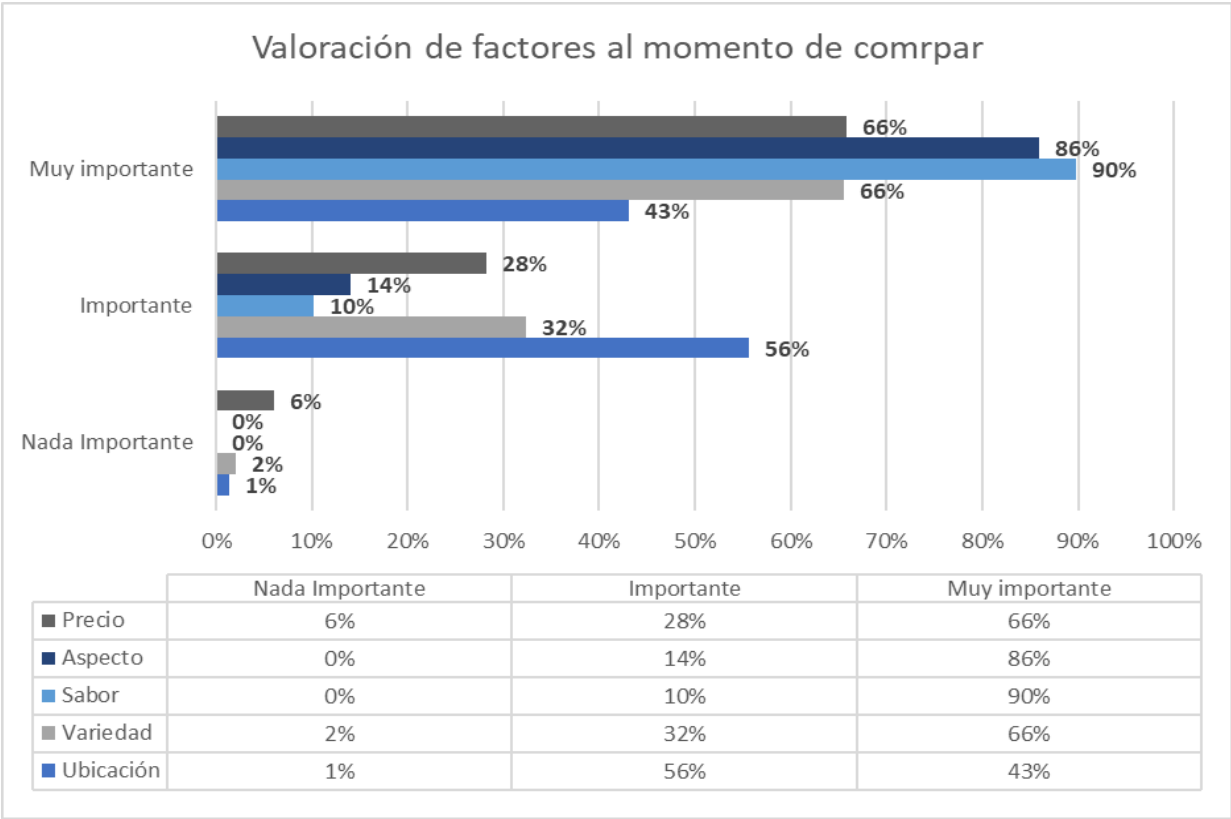
Sabor / Aspecto: el 100% de los encuestados consideran importante o muy importante el sabor y aspecto del producto.

Precio: el 66% de los encuestados consideran muy importante el precio, el 28% lo considera importante y el 6% considera como nada importante el precio.

Tabla V-1 - Factores de compra.

	Ubicación		Variedad		Sabor		Aspecto		Precio	
VALOR	FREC.	% PART.	FREC.	% PART.	FREC.	% PART.	FREC.	% PART.	FREC.	% PART.
Nada Importante	5	1%	8	2%	0	0%	0	0%	24	6%
Importante	222	56%	124	31%	41	10%	56	14%	113	28%
Muy importante	173	43%	268	67%	359	90%	344	86%	263	66%
	400	100%	400	100%	400	100%	400	100%	400	100%

Gráfico V-8 - Factores de compra.



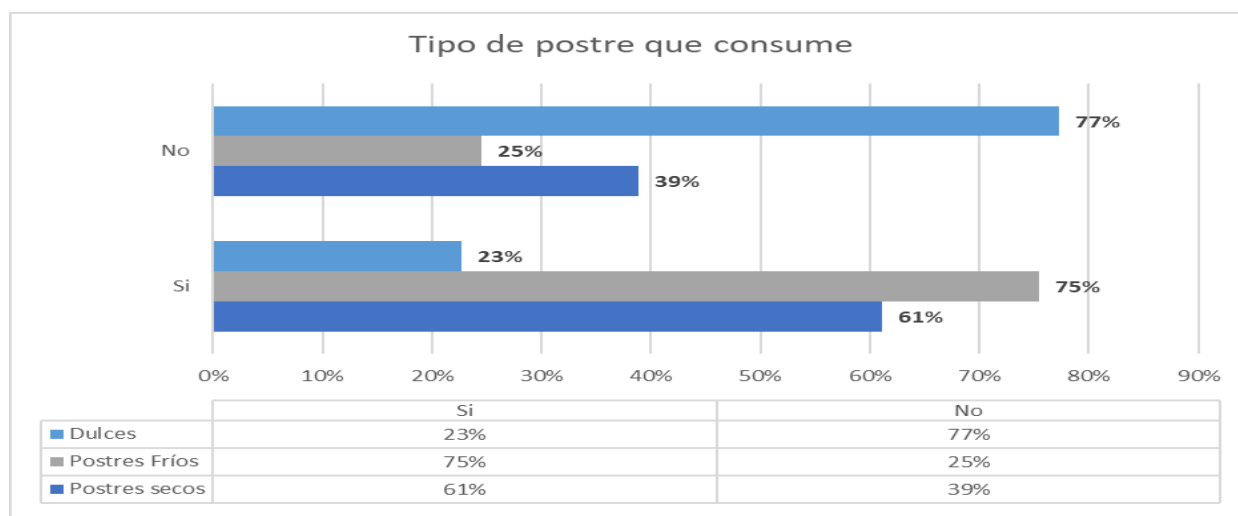
Pregunta 9 – Tipo de postre que consume

El 74.5% de encuestados indicaron que consumen principalmente postres fríos (3 leches, 4 leches, Pio V, Selva Negra, etc.), el 61% de encuestados indicaron que consumen postres secos (reposterías, tortas, galletas, etc.) y únicamente el 24.5% de los encuestados indicó que consume dulces regularmente (cajetas, manjares, bombones, etc.).

Tabla V-2 - Tipo de postres que consume.

	Postres secos		Postres Fríos		Dulces	
VALOR	FRECUENCIA	% PART.	FRECUENCIA	% PART.	FRECUENCIA	% PART.
Si	244	61%	302	75.5%	91	23%
No	156	39%	98	24.5%	309	77%
	400	100%	400	100%	400	100%

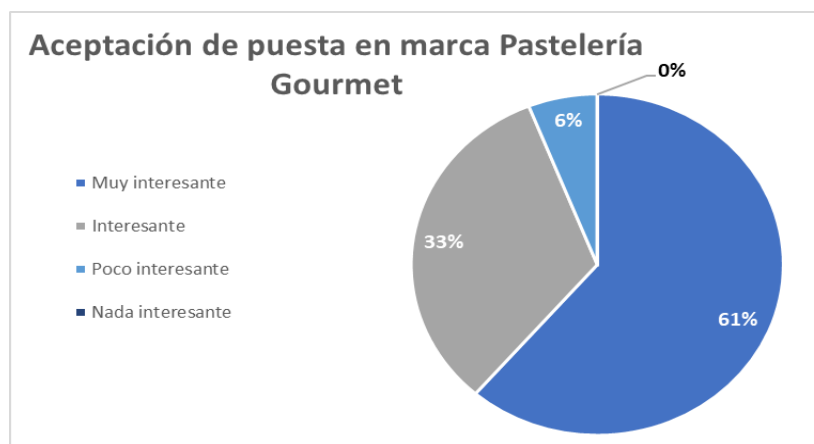
Gráfico V-9 - Tipo de postres que consume.



Pregunta 10 – Aceptación de creación de pastelería Gourmet en Masaya.

El 61% de participantes considera muy interesante la puesta en marcha de una pastelería gourmet en Masaya, el 33% lo considera interesante y el 6% restante lo considera poco interesante.

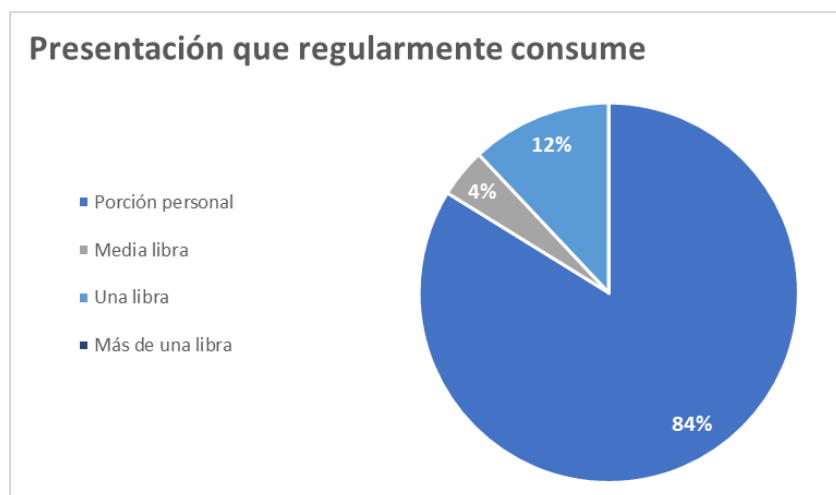
Gráfico V-10 - Puesta en marcha de la pastelería.



Pregunta 11 – Presentación consumida regularmente

El 84% de los participantes consume regularmente postres en porciones personales, el 12% consume de 1 libra y el 4% restante consume de media libra.

Gráfico V-11 - Presentación consumida regularmente.



VI. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

Como resultado de la encuesta realizada en la ciudad de Masaya, se logró de terminar que al 94% de la población le resulta interesante o muy interesante la puesta en marcha de una pastelería tipo gourmet (ventas de postres, dulces, elaboración de pasteles, café, etc.). Además, se identificó que 81% de la población prefiere realizar compras de postres en tiendas café gourmet, centros comerciales y tiendas de conveniencia.

Los aspectos a los que debemos tomar mayor valor en el menú de la pastelería son, perfeccionar el sabor y la presentación de los postres ya que en ambos la población indica que es 100% importante o muy importante este aspecto al momento de realizar su compra. Dentro de menú además debemos priorizar postres fríos ya que el 75% de la población indica consumir este tipo, seguido de postres secos con un 61% de incidencia y dejar como productos complementarios algunos tipos de dulces.

VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1. Diagnóstico de la empresa

Perfil estratégico:

- **Misión:** la empresa Sweet & Tasty no posee una misión definida.
- **Visión:** la empresa Sweet & Tasty no posee una visión definida.
- **Valores:** la empresa Sweet & Tasty no posee unos valores definidos.

La empresa, con su poca cultura organizacional genera que se den muchos problemas para identificar las aspiraciones, metas y objetivos que quiere llegar alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

Esto afecta a la hora de la toma de decisiones, porque la alta gerencia no identifica cual es la mejor decisión para la empresa, no se sabe el rumbo que desea que tome la empresa.

5.2. Descripción de las áreas

1. Administración

La pastelería Sweet & Tasty, en el área administrativa tiene una jefe Administrativa quien se encarga de coordinar las funciones de los siguientes puestos de trabajo:

- Facturación
- Producción (Pasteleros / Reposteros)
- Contabilidad
- Transporte

En el área de facturación, se cuenta con uno de los vendedores, que tiene un doble rol, realizar ventas en mostrador, realizar cotizaciones de pasteles según requerimientos de los clientes y facturar postres y/o pasteles en general. Esta persona también apoya con la recepción de llamadas para atención a los clientes.

La labor de facturación se realiza a través de un sistema multimodular llamado Odoo: Open Source ERP and CRM, este sistema está integrado por Inventario, POS, producción y Cartera y Cobro.

Con respecto a las órdenes de pedido del ejecutivo de ventas externo se realizan por medio del mismo programa desde su teléfono móvil, el cual está vinculado por internet con un servidor privado que se llama Contabo, de donde se imprimen las órdenes de pedidos para su facturación.

El área de producción consta de dos pasteleros / reposteros, encargados de la elaboración de las líneas de productos ofertados en la pastelería, entre las cuales encontramos reposterías, dulces, postres (en porciones y completos) y pasteles elaborados con diseños a solicitud de los clientes.

El área contabilidad es trabajada directamente por la jefe de Administración, se gestiona también a través del software Odoo y se revisa a detalle cada cierre de ciclo de ventas.

La empresa cuenta solamente con un vehículo sedán para entrega de pasteles y postres, lo cual provoca retrasos en los tiempos de entrega de productos a clientes que realizan volúmenes de compra bastante grande, así como en clientes ubicados fuera de Masaya.

2. Ventas y Marketing

El área de ventas está a cargo de una jefe de ventas, el cual se encarga de crear, evaluar, seleccionar e implementar las estrategias, en conjunto con el Gerente General.

Se cuenta con dos vendedores divididos en: un vendedor mayorista y un vendedor al detalle.

Entre los reportes ya definidos que se hacen mensualmente son:

- Metas de los vendedores en cantidad de productos y clientes
- Reporte de productos con baja rotación / propuestas de nuevos productos.
- Cuadros comparativos de precios nuestro con los de la competencia.

Para que Sweet & Tasty logre vender toda la gama de productos (postres, reposterías, dulces y pasteles) capacita y da entrenamiento a los vendedores, con el objetivo de impulsar sus productos.

También se realiza seguimiento:

- Conocimientos básicos de postres y pasteles.

- Conocimiento de procesos de producción.
- Conocimiento de los diferentes segmentos de mercado.
- Técnicas de ventas.

En la parte de publicidad se invierte la mayor parte en redes sociales y ferias donde se puedan exhibir y realizar pruebas de los productos y nuevos contactos de posibles puntos de venta.

3. Recursos Humanos

Desde su inicio, Pastelería Sweet & Tasty ha venido cambiando, sin embargo, hay cosas que siguen iguales, tal es el caso del manejo de personal, esto lo hace directamente la jefe de Administración. Al no tener definida un área de Recursos Humanos, esto hace que no existan las capacitaciones, menos que existan capacitaciones en asuntos técnicos.

No existe un Reglamento Interno, en el cual se contemple medidas disciplinarias por cada falta que puede cometer el trabajador, ya sea leves, graves o muy graves.

Si tienen establecido la implementación todo lo referente a Higiene y Seguridad Ocupacional, contemplándose la capacitación al personal en las medidas de seguridad.

De acuerdo con la rotación de inventario se considera que es muy buena, se está trabajando para tener inventario justo a tiempo para aprovechar los espacios de la bodega, ya que actualmente se presentan en ocasiones, escasez de productos, lo que representa pérdidas para la empresa.

El proceso conocido para la carga de los pedidos es el siguiente:

1. Se debe trabajar la orden de pedido que entrega facturación que detalla la cantidad de productos que lleva la carga y/o las especificaciones detalladas en caso de ser un pastel personalizado.
2. La administradora y responsable de bodega revisa que todos los productos se hayan ordenado con conforme a la orden de pedido y que se cuente con las facturas completas.

3. Se ordena el producto conforme factura en el área de productos terminados en conjunto con los pasteleros y bajo la supervisión de administración.

4. Una vez revisado se procede a cargar el vehículo conforme a la dimensión de la carga.

5.3. Resumen de cadena de valor



Ilustración 1 - Cadena de Valor. Fuente: Análisis Porter

Actividad de apoyo		
Actividad de apoyo	Cadena de valor	Factores de valor
Infraestructura	Áreas de la empresa	* Áreas definidas como: administración, facturación, transporte (entregas), bodega y ventas, se encuentra con calidad en el servicio que se brinda.
Desarrollo tecnológico	Crecimiento tecnológico	* Sweet & Tasty se encuentra con sistema de facturación, inventario y cartera y cobro. * Se ha innovado las operaciones de manejo de materia prima. * La mayoría de los equipos se han renovado a equipos semi automáticos para realizar sus labores.
Recurso humano	Recurso humano	* Personal calificado para las áreas que desempeñan. * Capacitación y actualización constante a los pasteleros. * Equipo de ventas capacitados por proveedores de materia prima para mejor desempeño.
Abastecimiento	Suministros y equipos	* Se cuenta con mobiliarios, equipos y herramientas para el correcto desempeño de la empresa. * Equipos de pastelería modernos para mantenerse a la vanguardia.

Tabla 1 - Actividades de apoyo. Fuente: elaboración propia.

Actividades primarias de soporte

Actividad	Cadena de valor	Factores de valor
OPERACIONES	Transporte	* Se cuenta únicamente con una motocicleta y un vehículo hatchback para reparto.
	Facturación y Vendedores	* Se elabora un documento que define los tipos de productos. * Una persona dedicada a la facturación y con sistema (esta misma persona se encarga de las ventas en el local). * Ejecutivos de ventas distribuidos por tipos de clientes. * Sistema para pedido de materia prima semi automático (ODOO), facilita el flujo de tiempo y análisis.
LOGÍSTICA	Pedidos a Proveedores	* Buenas Relaciones con los proveedores de materia prima (locales e internacionales). * Se tiene estimado el tiempo que se ocupa en traslado del país origen hasta la llegada a Nicaragua (en caso de materia prima comprada fuera del país).
	Recepción de Mercancía	* Se trabaja con una sola agencia aduanera para los insumos o materia prima comprada fuera de Nicaragua * Se han ajustado las fechas de pedido y recepción con los proveedores locales. * Los pedidos se descargan de una manera ordena y rápida.
	Almacenamiento	* Bodega propia y muy bien equipada y ordenada para almacenamiento de materia prima y producto terminado. * Espacios disponibles suficiente para almacenar. * Almacenamiento por clasificación de materia prima y/o producto terminado. * Control de inventario del Sistema ODOO que está integrado con facturación.
	Carga de Mercancía	* Responsable de bodega está claro del proceso de carga que se tiene que seguir. * Distribución por ruta geográfica para entrega de Productos con factura (Entregador y Encargado de Bodega).
MERCADEO Y VENTAS	Clientes	* Segmentación de Clientes establecidos. * Buenas Relaciones con los clientes. * Se aprovechan las nuevas tecnologías para canales de ventas (Hugo, Pedidos Ya, etc.).

		* Siempre en busca de oportunidades de nuevos clientes.
	Ejecutivos de Ventas	* Ejecutivos de ventas capacitados por los proveedores de la empresa. * Ejecutivos distribuidos por tipo de cliente. * Reportes de ventas para análisis de vendedores en desempeño.
SERVICIO	Postventa	* Atención a reclamos de los clientes. * Seguimiento de nuevas órdenes de pedidos a clientes ya existentes.

Tabla 2 - Actividades primarias de soporte.

Después de describir la cadena de valor podemos definir que:

La cadena de valor genera gran importancia para la empresa, ya que crea valor al cliente final, clasificando y organizando los procesos o actividades del negocio y conseguir de esta forma una ventaja competitiva.

Las actividades que llenan de valor la pastelería Sweet & Tasty, tenemos: entre las actividades primarias de soporte son:

- Logística.
- Operaciones.
- Mercadotecnia y Ventas.
- Servicio.

Estas actividades son las que han mantenido a la empresa a lo largo de sus años, pero esto no sería posible si no existieran actividades que han apoyado como son:

- Abastecimiento.
- Recursos Humanos.
- Infraestructura.
- Desarrollo Tecnológico.

La logística está compuesta por:

- Pedido del proveedor.
- Recepción de Mercadería.
- Almacenamiento.
- Carga y entrega de mercadería.

Esto tiene que ver con toda la adquisición local o importación de la materia prima para la elaboración de nuestros productos, para ello es necesario tener la claridad con la información nutricional de los productos a importar o adquirir localmente, pagar todos los impuestos y obligaciones que se incurren en la importación además de tener espacio en la bodega para su almacenamiento.

Las actividades de Operaciones están formadas por:

- Transporte.
- Facturación y Ventas.

Esta es parte de la logística que se trabaja para el traslado de mercadería de las bodegas de Sweet & Tasty, a las vitrinas de exhibición de los clientes de la empresa, este proceso es desde la preventa hasta el área de facturación.

Las actividades de Mercadotecnia y Ventas están definidas por los:

- Clientes.
- Ejecutivos de ventas.

Se requiere tener segmentación de clientes y buenas relaciones con ellos. Ejecutivos de ventas capacitados y distribuidos por rutas geográficas y en esta área es donde se generan los reportes y análisis para las estrategias de ventas.

Las actividades de Servicios:

- Postventa

Esta es la encargada de dar repuestas a los reclamos de los clientes. Y seguimientos de nuevas órdenes de pedidos a los clientes existentes.

5.4. Análisis macroeconómico

5.4.1. Estado actual del sector

A partir de los análisis que se desarrollarán a continuación, se podrá determinar si los resultados obteniendo son los deseados, en cuanto a una acogida positiva en el mercado y el nivel de competitividad que se espera alcanzar, y así definir posteriormente su posible participación en el mercado.

5.4.2. Caracterización del sector industrial

Esta sección se realiza con el fin de determinar el comportamiento que tiene actualmente el sector de alimentos específicamente el de la pastelería, de esta forma tener un punto de partida para descubrir si existe una oportunidad de negocio. Para ello se analizarán variables macroeconómicas como el PIB y la inflación, también se realizará una descripción de los implementos que se requieren para el funcionamiento del negocio, además de definir el tipo de bien que los consumidores demandan, esto correspondiente a las variables microeconómicas.

5.4.3. Variables macroeconómicas

“La macroeconomía analiza periódicamente variables e indicadores con la finalidad de definir las políticas económicas destinadas a lograr el equilibrio y crecimiento de la economía de un determinado país o región”.

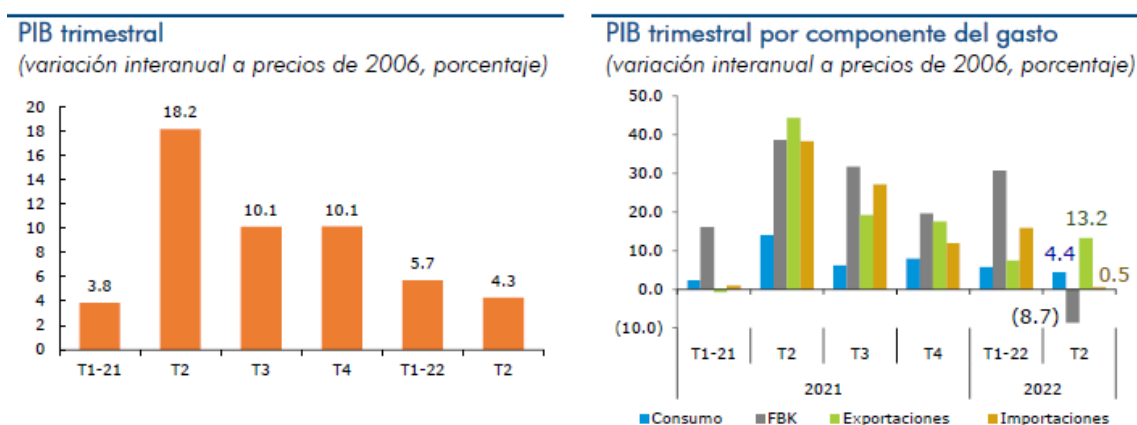


Ilustración 2 - Evolución del PIB. Fuente: BCN

Para 2017, Nicaragua mantenía un buen ritmo de crecimiento de 4.6 por ciento. Pero debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo a un -4.0 y -3.9 por ciento en 2018 y 2019, respectivamente. El Producto Interno Bruto al primer semestre 2022 registró un crecimiento interanual de 5 por ciento (10.6% en 2021), con prácticamente todas las actividades mostrando tasas de variación positivas, observándose mayores variaciones en las actividades de hoteles y restaurantes, comercio e industria.

La tendencia ciclo del IMAE en agosto 2022 muestra que la actividad económica está convergiendo hacia niveles históricos de crecimiento, pasando paulatinamente de un alto crecimiento en 2021, asociado a la recuperación post pandémica, a tasas de variación del producto más moderadas, en línea con niveles de tendencia observados antes de 2018 y reflejando el contexto de desaceleración del crecimiento a nivel mundial. Este comportamiento indica, no obstante, que los fundamentos y los principales motores de crecimiento están presentes y restableciéndose después de transcurridas las afectaciones de los diferentes choques a los que ha estado expuesta la economía, apuntando a retornar a un crecimiento promedio estable.

Los precios domésticos continúan siendo presionados al alza por factores externos, relacionados con la persistencia de los problemas de oferta y demanda asociados a la pandemia, las tensiones geopolíticas, los confinamientos en China, entre otros elementos. En este sentido, se observa una mayor contribución a la inflación de las divisiones que han sido principalmente afectadas por los precios internacionales (alimentos y transporte, y en menor medida alojamiento y electricidad). Adicionalmente, los precios al productor nacional están siendo afectados por mayores costos de producción asociados a los precios de los insumos importados.

En estas condiciones, la inflación interanual se ubicó en 11.52 por ciento (5.86% en septiembre 2021). En términos de contribución marginal a la inflación interanual, los mayores impulsos provinieron de las divisiones de alimentos y bebidas y transporte, representando cerca del 63.5 por ciento de la inflación interanual. La división de mayor inflación interanual fue transporte, seguida de alimentos y bebidas no alcohólicas y restaurantes y hoteles.

Inflación interanual a septiembre 2022

(porcentaje)



Contribuciones a la inflación interanual

(puntos porcentuales)

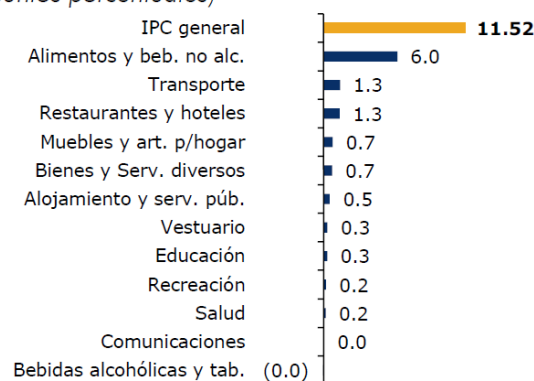


Ilustración 3 - Inflación interanual. Fuente: INIDE

Cabe mencionar que el nivel de inflación a septiembre de 2022 ha sido atenuado por la política del gobierno de implementar un subsidio generalizado a los precios de la gasolina, diésel y gas butano de uso domiciliario a partir de la primera semana de abril y el mantenimiento de los subsidios en el transporte colectivo. Asimismo, el incremento de precios ha sido limitado por la baja variación del tipo de cambio, producto de la política de reducción de la tasa de deslizamiento cambiario implementada desde 2019.

5.4.4. Variables microeconómicas

“La microeconomía, en cambio, estudia el comportamiento de unidades económicas individuales, como pueden ser individuos, familias, empresas y los mercados en los cuales ellos operan. Por esto que también se la suele definir como la ciencia que estudia la asignación de los recursos escasos entre finalidades alternativas”

En la pastelería se requieren una serie de elementos para desarrollar su actividad, dichos elementos se dividen en materias primas, insumos, maquinaria y utensilios, que son indispensables en la industria para el respectivo proceso productivo del sector. Sin embargo, se debe tener en cuenta la cantidad, calidad y las técnicas de preparación empleadas, con el fin de obtener los efectos finales que se requiere para la preparación base y la decoración.

Es de vital importancia saber que dichos elementos son de fácil acceso en el mercado nacional, es decir que no se requiere de importaciones para adquirir las materias primas, insumos, aditivos, maquinaria y utensilios. A nivel nacional e incluso en la ciudad de

Masaya. existen varios puntos de venta para cada elemento, la diferencia radica en los precios y la calidad. Sin embargo, las empresas con las mejores ofertas se encuentran en la capital con opción a envíos gratuitos en ruta a la ciudad de Managua.

5.5. Análisis PEST Nicaragua

En Nicaragua existen una serie de factores, que sirven como marco de referencia para analizar la situación del sector alimentario en el país, dichos factores inciden en el comportamiento no solo del sector sino también de cada uno de los elementos externos al mismo. De tal forma que se logra identificar el comportamiento del entorno en la industria.

5.5.1. Factores políticos

Hace referencia a los usos de los poderes del gobierno, mediante leyes, normas y reglamentos establecidos por entes gubernamentales tanto nacionales, departamentales, como locales, con el fin de regular el sector.

En medio de la época de pandemia de Covid-19 el gobierno ha presentado a través del “Sistema de Producción, Consumo y Comercio el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional” mediante una videoconferencia a representantes de Organismos No Gubernamentales nacionales e internacionales, las líneas de acción y políticas que contempla el Plan Nacional de Producción “Sana y Segura en Nombre de Dios” 2020/2021.

En ese sentido, el titular del Ministerio Agropecuario (MAG), el señor Edward Centeno, expuso las políticas que están dirigidas al aumento de la productividad, la investigación e innovación productiva, la seguridad alimentaria, la conservación y protección de la Madre Tierra, la seguridad en el campo, la comercialización e inversiones, la parte forestal, pesca y acuicultura.

El Plan Nacional de Producción “Sana y Segura en Nombre de Dios” 2021 propone las siguientes líneas de acción:

- Productividad, eficiencia y calidad, que consiste en implementar las estrategias para el desarrollo del sector agropecuario.

- Innovación tecnológica, mejoramiento genético bovino y porcino, transformación y agregación de valor, lo cual está vinculado a la generación y adopción de nuevas tecnologías al servicio de las familias productoras.
- Prevención, vigilancia, control de plagas y enfermedades.
- Abastecimiento, estabilización de precios.
- Seguimiento y atención a la variabilidad y cambio climático.
- Promoción de los productos en todos los espacios de comercialización.
- Promoción de las inversiones y exportaciones.
- Acciones para garantizar la seguridad en el campo.
- Promoción del acceso al financiamiento a través de programas productivos y comerciales.

5.5.2. Factores económicos

La evolución de los indicadores económicos apunta a que la economía nicaragüense se dirige hacia un segundo año consecutivo de crecimiento, luego de los efectos adversos de los choques internos y externos de años recientes. La trayectoria de crecimiento que experimenta la economía es resultado, por una parte, de factores internos relacionados principalmente con la resiliencia del sector primario y una base exportadora fortalecida, y, por otra parte, de factores externos que están permitiendo la generación de importantes flujos hacia el país, en particular los mejores precios internacionales de la oferta exportable nacional.

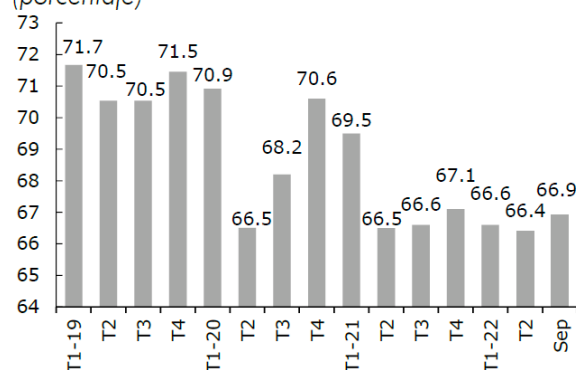
Para comprender la situación económica y social del país se deben tener en cuenta variables como el Producto Interno Bruto PIB, el empleo, la educación y la salud. El Producto Interno Bruto al primer semestre 2022 registró un crecimiento interanual de 5 por ciento (10.6% en 2021), con prácticamente todas las actividades mostrando tasas de variación positivas, observándose mayores variaciones en las actividades de hoteles y restaurantes, comercio e industria. En este sentido, se destaca el impulso del sector servicios y del sector secundario, los cuales crecieron a tasas de 4.9 y 5.7 por ciento,

respectivamente. Por el enfoque del gasto, el consumo creció 5.1 por ciento y la formación bruta de capital 6.9 por ciento, mientras que la demanda externa neta disminuyó 0.5 por ciento, debido al incremento en las importaciones (7.7%), en línea con la mayor actividad económica. Mientras tanto, las exportaciones continúan creciendo a tasas altas, específicamente en el primer semestre aumentaron 10.3 por ciento. Así, desde el punto de vista del gasto, el crecimiento fue impulsado principalmente por la absorción interna, la cual aumentó 5.4 por ciento.

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

Tasa global de participación laboral

(porcentaje)



Tasa de desempleo abierto

(porcentaje)

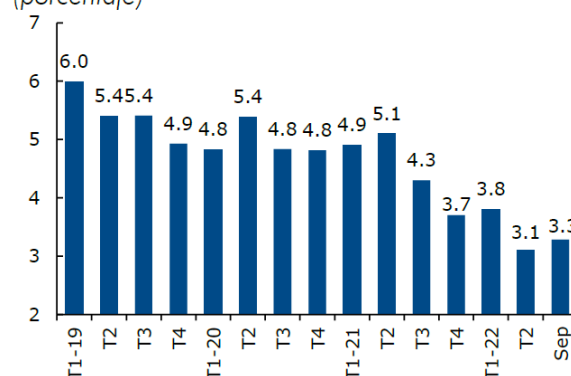


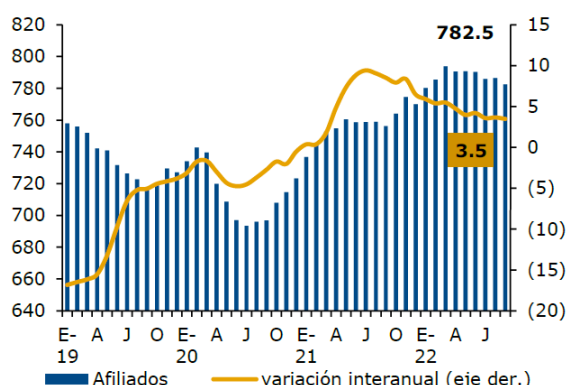
Ilustración 4 - Desempleo. Fuente: BCN, Informe Económico

Asimismo, la afiliación INSS sigue aumentando, alcanzando a septiembre de 2022 un total de 782,466 afiliados, representando un incremento interanual de 3.5 por ciento (26,314 afiliados). En lo que va de 2022, la afiliación al INSS ha aumentado en 12,512 cotizantes. Por actividad económica, a septiembre 2022, los mayores incrementos

interanuales en la afiliación al INSS en términos de variación absoluta con respecto a septiembre 2021 se observan en la industria manufacturera (8,712 trabajadores), seguido por comercio (8,566 trabajadores) y por el sector financiero (4,013 trabajadores).

Afiliación INSS

(miles de afiliados y porcentaje)



Afiliación INSS por actividad a septiembre 2022

(variación interanual absoluta, miles de afiliados)



Ilustración 5 - Afiliación INSS. Fuente: BCN, Informe Financiero octubre 2022

Respecto a la inflación, los precios domésticos continúan siendo presionados al alza por factores externos, relacionados con la persistencia de los problemas de oferta y demanda asociados a la pandemia, las tensiones geopolíticas, los confinamientos en China, entre otros elementos. En este sentido, se observa una mayor contribución a la inflación de las divisiones que han sido principalmente afectadas por los precios internacionales (alimentos y transporte, y en menor medida alojamiento y electricidad). Adicionalmente, los precios al productor nacional están siendo afectados por mayores costos de producción asociados a los precios de los insumos importados.

En estas condiciones, la inflación interanual se ubicó en 11.52 por ciento (5.86% en septiembre 2021). En términos de contribución marginal a la inflación interanual, los mayores impulsos provinieron de las divisiones de alimentos y bebidas y transporte, representando cerca del 63.5 por ciento de la inflación interanual. La división de mayor inflación interanual fue transporte, seguida de alimentos y bebidas no alcohólicas y restaurantes y hoteles.

Cabe mencionar que el nivel de inflación a septiembre de 2022 ha sido atenuado por la política del gobierno de implementar un subsidio generalizado a los precios de la

gasolina, diésel y gas butano de uso domiciliario a partir de la primera semana de abril y el mantenimiento de los subsidios en el transporte colectivo. Asimismo, el incremento de precios ha sido limitado por la baja variación del tipo de cambio, producto de la política de reducción de la tasa de deslizamiento cambiario implementada desde 2019.

5.5.3. Factores sociales

Nicaragua es un país multiétnico y multicultural, ubicado en el istmo centroamericano; tiene una extensión territorial de 130 373,47 km² y está constituido por 15 departamentos y dos regiones autónomas del Caribe. Su capital es Managua. Limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano Pacífico y al este con el mar Caribe. En cuanto a los límites marítimos, en el océano Pacífico colinda con El Salvador, Honduras y Costa Rica, mientras que en el mar Caribe con Honduras, Colombia y Costa Rica.

En el 2016, la población se estimó en 6 327 924 habitantes, de los cuales 59,6% residía en las zonas urbanas; 51,0% de la población era femenina; 42,0% era menor de 15 años; y 5,0% pertenecía al grupo de 65 años o más. La ilustración 1 muestra los cambios en la estructura poblacional de Nicaragua entre 1990 y el 2015.

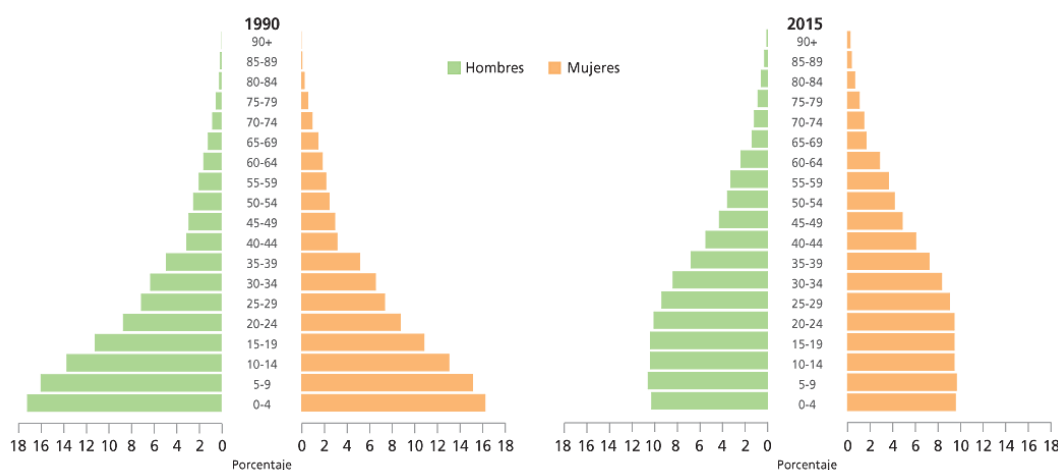


Ilustración 6 - Estructura poblacional - edad y sexo, Nicaragua, 1990 y 2015

Masaya

Para el año 2020, se estima que la población del departamento de Masaya asciende a 379,398 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional del departamento se estima en 1.2 por ciento y la densidad poblacional es de 621 habitantes por km², la más alta en el país.

El Municipio de Masaya cuenta con el 48 por ciento de la población total del departamento, seguido por los municipios de Nindirí con el 15 por ciento y Concepción y con el 11 por ciento. En su conjunto, estos 3 municipios representan el 74 por ciento de la población total del departamento.

5.5.4. Factores tecnológicos

El contexto tecnológico actual en Nicaragua y en el mundo se caracteriza por la abundancia de desarrollos en el área de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han irrumpido tanto en el ambiente empresarial como familiar.

Otra tendencia de los años recientes ha sido la evolución de la voz como medio de comunicación, lo que hace que se proyecte como la nueva interfaz, tanto para asuntos personales como a nivel empresarial. Cada vez las personas van a hacer más compras empleando sus dispositivos móviles, van a recibir más ofertas atractivas de acuerdo con el perfil que de ellos hayan logrado crear sus proveedores actuales o potenciales, van a poder controlar cada vez más dispositivos y electrodomésticos, entre otras posibilidades que ya se están empezando a ver a través de las ferias especializadas.

El teléfono celular es en la actualidad el medio de comunicación principal, y el que más espacios y entornos abarca por sus características trascendentales de tamaño y manejabilidad, mismas que le han dado el seudónimo de móvil, el cual es altamente descriptivo. La telefonía móvil puede ser definida como un sistema de transmisión, por el que un usuario dispone de una terminal que no es fija y no tiene cables, y le permite gran movilidad y localización en una amplia zona geográfica donde se encuentre la red.

Por otro lado, en la medida en que aumente la capacidad adquisitiva y se reduzcan los precios debido a las economías de escala, se podrá aumentar la penetración de los

smartphones y demás equipos portátiles en el mercado, lo que generará que la demanda por acceso a internet móvil también se aumente. A nivel regional se espera que para 2021 el número de smartphones llegue a 4.3 millones de unidades con tráfico intensivo de datos, junto con 1.5 millones de dispositivos corporativos móviles.

5.6. Análisis mediante las 5 fuerzas de Porter

Se ha utilizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para poder determinar quién se lleva la rentabilidad de la industria, grado de rivalidad entre los competidores, etc.

5.6.1. Amenaza de nuevos competidores:

Existe alta posibilidad de entrada de nuevos competidores, dado que los requerimientos de capital no son altos, no se necesita de una tecnología especializada o tecnificada, y existe economía de escala. También existe un gran espacio de oportunidad de crecer por medio de las redes sociales (venta de postres y pasteles online, sin tener un local físico).

5.6.2. Poder de negociación de compradores (clientes):

Existe una estrecha relación entre cliente / proveedor, debido a que, existen muchas empresas (panaderías y pastelerías) en el mercado con diferentes calidades y precios, y por otro lado los montos de compras de los clientes son fuertes, por lo que su poder de negociación es alto, principalmente en el segmento de postres personalizados.

5.6.3. Amenaza de productos sustitutos:

No existe amenaza de productos sustitutos, dado que no existe productos sustitutos en el mercado. Sin embargo, existe diferencias de calidad de materia prima y un sector muy informal que causa que la diferencia de precios ofertados sea significativa en productos similares.

5.6.4. Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto, estos se encuentran dentro y fuera del país y existe una gran variedad de proveedores, lo que genera una negociación de

precios favorables para la empresa. Al ser un mercado en proceso de modernización aún hay muchos productos (materia prima) o insumos que no se encuentran en el país.

5.6.5. Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre los competidores es alta, principalmente porque los costos fijos son elevados. El costo de almacenamiento es bajo, dado que la pastelería cuenta con su propia bodega.

Gracias a este análisis del macro ambiente se puede apreciar que en la industria hay un alto riesgo, esto quiere decir que, de las 5 fuerzas, 4 de ellas son altas, indicando que se corre el riesgo de que los proveedores nos cambien, de que no podamos vencer la fuerte competencia. Esto es una fuerte presión por los grupos de clientes, y sus preferencias.

En pocas palabras, este análisis sirve para que la pastelería, con un buen plan estratégico pueda sobresalir en el mercado y que su imagen siempre se mantenga.

5.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) es identificar oportunidades de las cuales la empresa pueda beneficiarse, e identificar amenazas que se podrían contrarrestar o evitar.

MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES				
N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones
1	Regulaciones de ley (Leyes a favor).	0.03	3	0.09
2	Incremento de inversión en el país.	0.04	3	0.12
3	Apertura de mejores políticas crediticias bancarias.	0.03	3	0.09
4	Crecimiento de la economía nacional.	0.04	3	0.12
5	Aumento de consumo de pasteles/postres.	0.05	3	0.15
6	Aceptar diferentes métodos de pago (transferencias, depósitos, efectivo).	0.06	4	0.24
7	Poder adquisitivo en el mercado meta.	0.09	2	0.18
8	Utilización de los medios digitales.	0.11	4	0.44
9	Productos personalizados.	0.08	2	0.16
AMENAZAS				
N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones
1	Aumento de tasa de interés.	0.07	3	0.21
2	Aumento de la tasa de inflación.	0.05	3	0.15
3	Variación del precio del petróleo.	0.06	2	0.12
4	Poca cultura de cuidado del medio ambiente.	0.03	2	0.06
5	Condiciones climáticas.	0.07	1	0.07
6	Restricciones de importaciones.	0.06	2	0.12
7	Aumento de el precio de la materia prima.	0.07	4	0.28
8	Regulaciones gubernamentales.	0.06	3	0.18
Total		1		2.78

Tabla 3 - Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: elaboración propia.

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.78 está por arriba de la media de 2.50.

5.8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuaciones
FORTALEZAS				
1	Se cuenta con local propio	0.07	3	0.21
2	Fidelización de empleados (larga trayectoria)	0.05	1	0.05
3	Sistema de facturación (ODOO)	0.08	4	0.32
4	Amplio portafolio de productos	0.08	4	0.32
5	Marca (S & T) reconocida en el mercado	0.06	2	0.12
6	Posee canales de distribución	0.06	2	0.12
7	Propio equipo de transporte	0.08	3	0.24
DEBILIDADES				
1	Falta de coordinación entre áreas	0.06	4	0.24
2	No se posee finanzas sistematizado	0.05	3	0.15
3	Falta un departamento de RH	0.08	2	0.16
4	Falta un departamento de finanzas	0.07	2	0.14
5	Precios más altos respecto a los competidores	0.04	3	0.12
6	Falta de un plan estratégico	0.08	3	0.24
7	No se cuenta con organigrama	0.06	3	0.18
8	Falta de un departamento de marketing	0.08	3	0.24
		1		2.85

Tabla 4 - Matriz de evaluación de factores internos. Fuente: elaboración propia.

Como resultado se obtuvo una calificación de 2.95, la cual está un poco por encima del valor promedio ponderado (2.5), esto quiere decir que la empresa tiene fortalezas con las que se puede superar las debilidades detectadas.

5.9. Diagnóstico

Perfil estratégico:	
Misión, visión y valores:	No existen.
Objetivos claros y definidos:	No existen, solo en la mente de los gerentes.
Plan estratégico:	No existe.
Matriz EFE:	El resultado de esta matriz, la cual tiene un resultado de 2.78, nos da una idea del factor externo y es favorable ya que es mayor de 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarlas lo más posible para que la Empresa se encuentren en un buen lugar en el mercado.
Matriz EFI:	La ponderación del resultado da un total de alto 2.85, lo cual quiere decir que la empresa se ha mantenido bien, teniendo un buen desempeño, pero que aún debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades y tener mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.
Cadena de Valor:	La cadena de valor de la pastelería Sweet & Tasty está compuesta por Actividades Primaria y de Apoyo las cuales sirven para la satisfacción del cliente externo y el desarrollo de la empresa las actividades que más generan valor son la logística, operaciones, servicio y ventas y marketing en los años que lleva, Pastelería Sweet & Tasty se ha preocupado más por estas actividades pero es muy importante que se interese en las actividades de apoyo, ya que le hace falta el desarrollo tecnológico, y capacitar mejor al personal y este mismo esté preparado para cualquier cambio tecnológico en infraestructura y abastecimiento.

Tabla 5 - Diagnóstico resumen. Fuente: elaboración propia

5.9.1. Análisis de la industria

Nuevos Ingresos:	Alta
Sustitutos:	Bajo
Proveedores:	Alta
Compradores:	Alta
Rivalidad	Alta

Tabla 6 - Resumen de fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

Tipo de industria: Alto riesgo.

5.9.2. Competidores

Hemos realizado un análisis de las principales pastelerías / reposterías en la ciudad de Masaya, de las cuales encontramos 3 principales y 6 adicionales secundarias, sin embargo, las mismas no tienen un perfil completo por individual, considerando de esta manera que no son suficientes para cubrir la demanda potencial de la ciudad.

- **Kaffe Café Masaya**



Es un restaurante que posee un área de pastelería, ellos ofrecen algunos tipos de postres (Tiramisú, Selva Negra, Torta de zanahoria, Pastel de limón, etc.), ofrecen de igual manera la elaboración de pasteles por encargo, tipo cubierta de merengue y tipo cubierta fondant. Podríamos decir que es el principal competidor de los que abordaremos. Precios altos.

- **La Nani Café Masaya**



Es un café gourmet, cadena comercial perteneciente a Mi viejo Ranchito, en su menú ofrecen comida rápida, variedad de café y postres en porciones individuales, su menú de postres varía cada semana según disponibilidad. Es muy popular entre los jóvenes en la ciudad de Masaya, precios de medio a alto.

- **Café y Pastelería María Elena**



Es una pastelería recientemente actualizada para la atención de postres en porciones individuales y café. Sin embargo, su principal enfoque continúa siendo la elaboración de pasteles principalmente hechos con merengues básicos, en cuanto a postres y café posee una variedad limitada. Tiene muy buena ubicación y su nivel de precios es medio-bajo.

- **Panadería El maná**



Es una panadería que se dedica a la fabricación de panes y repostería, está enfocada más a la producción de panes, sus pasteles siguen siendo con el merengue tradicional. Está ubicada en un lugar transitado y su nivel de precios es medio-bajo.

- **Repostería y pastelería Vicky**



Es una pastelería que de igual manera está dedicada a la elaboración de pasteles, con baño de merengue tradicional, también hacen bocadillos. Se han ido desarrollando para hacer pasteles personalizados y con diversas presentaciones. No está ubicado posicionalmente en un lugar céntrico.

- **Pastelería inspiración dulce**



Pastelería que se encarga de creación de pasteles personalizados y cuenta con creación de postres pequeños igualmente. Se encuentra ubicada en posición céntrica de Masaya y sus precios son nivel medio-bajo.

- **Panadería y repostería Dos angelitos.**



Es una panadería y repostería, su principal oferta es reposterías (no pasteles y no postres fríos).

- **Pastelería Altamirano**



Es una frecemos repostería fina al por mayor y al detalle, queques para toda ocasión, postres, bocadillos.

- **Pastelería Lilliam**



Es una pastelería dedicada a la elaboración de pasteles tradicionales y personalizados; ofrecen productos de la rama de la panificación.

VIII. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico representa el conjunto de decisiones de largo plazo que permitirán superar las debilidades encontradas, potenciar las fortalezas, defenderse ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

6.1. Visión

Ser a largo plazo una empresa referencia y líder a nivel nacional en el rubro de la pastelería, a través de la innovación y calidad de nuestros productos, brindado a nuestros clientes un valor agregado y enfocados a superar las expectativas del mercado, garantizando contar con un personal altamente calificado y capacitado para brindar respuestas a las necesidades del mercado.

6.2. Misión

Elaborar y distribuir, productos de pastelería que demanda el mercado nacional, brindando soluciones creativas e innovadoras en cuanto a diseño de productos, utilizando un sistema de atención y asesoría al cliente personalizado y comprometidos con superar las expectativas de nuestros clientes. De esta forma se pretende también por mejorar el nivel de vida de nuestro personal y sus familias, a la vez que se trabaja siempre a la vanguardia de la mejora continua, sin dejar a un lado el cuidado del medio ambiente.

6.3. Valores

1. Servicio: Actitud de colaboración permanente entre los empleados. Servir como si fuera el último día.
2. Seguridad: todos cuidamos de todos.
3. Trabajo en equipo: yo hago lo que tú no haces, tú haces lo que yo no hago.
4. Competitividad: ser y hacer las cosas diferentes y de la mejor manera.
5. Liderazgo: motivación, persuasión, firmeza, positivismo, confianza y sinergia.
6. Innovación: hecho es mejor que perfecto.

6.4. Objetivos del plan estratégico

Objetivos corporativos:

- Incrementar la oferta y servicios brindados a nuestros clientes.
- Estandarizar el margen de rentabilidad en 50%.
- Lograr mayor competitividad para el desarrollo sostenible de la empresa a través de la mejora en la calidad de vida del cliente interno y externo.

Objetivos financieros:

- Controlar los costos y gastos operativos para disminuir merma.
- Mejorar la eficiencia administrativa y gastos de operación logística.
- Mejorar el rendimiento de los activos.

Objetivos comerciales:

- Crear políticas de fijación de precios para penetrar en mercados existentes y nuevos mercados.
- Ampliar el portafolio de productos.
- Diseñar campañas publicitarias que nos ayuden a posicionarnos como los líderes del mercado de postres y pasteles.

Objetivos de recursos humanos:

- Crear un departamento de recursos humanos.
- Crear Manuales de procedimientos, funciones, para ordenar y establecer funciones a cada uno de los trabajadores.
- Crear Fichas de Evaluación al desempeño, para medir el rendimiento de los trabajadores.
- Crear un plan de capacitación enfocados en las necesidades de cada uno de los trabajadores y ejecutarlo.

6.5. Matriz FODA

		Oportunidades								Amenazas						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
		Regulaciones de ley (Leyes a favor).	Incremento de inversión en el país.	Apertura de mejores políticas crediticias	Crecimiento de la economía nacional.	Aumento de consumo de pasteles/postres.	Poder adquisitivo en el mercado meta.	Utilización de los medios digitales.		Aumento de tasa de interés.	Aumento de la tasa de inflación.	Variación del precio del petróleo.	Poca cultura de cuidado del medio ambiente.	Condiciones climáticas.	Restricciones de importaciones.	Aumento de el precio de la materia prima.
Fortalezas		FO:							FA:							
1	Se cuenta con local propio.	1. Contar con un local propio y una flota propia de equipo de transporte podamos optar más rápido a créditos en las entidades bancarias (F1, F7 - O3). 2. Al incrementar las inversiones extranjeras en el país, esto hace que también sea más prioritaria la calidad y amplitud de portafolio de productos (F4, F5, O2). 3. Mientras el poder adquisitivo del mercado meta vaya creciendo las expectativas de los mismos por adquirir marcas de prestigio y Calidad (F5, O6).							1. Si los bancos aumentan las tasas de interés y la inflación del país se mantiene sobre los 2 dígitos, esto puede afectar, ya que se complica para la empresa invertir y generar más empleos (F1, F2, A1, A2). 2 - Educar a los trabajadores sobre el cuido del medio ambiente. (F2, A5)							
2	Fidelización de empleados (larga trayectoria).															
3	Sistema de facturación (ODOO).															
4	Amplio portafolio de productos.															
5	Marca (S & T) reconocida en el mercado.															
6	Posee canales de distribución.															
7	Propio equipo de transporte.															

Tabla 7 - Matriz FODA. Fuente: elaboración propia.

6.6. Matriz IE

El objetivo de la Matriz IE, es la de integrar los resultados de las Matrices EFE y EFI en una matriz que nos brinda opciones estratégicas.

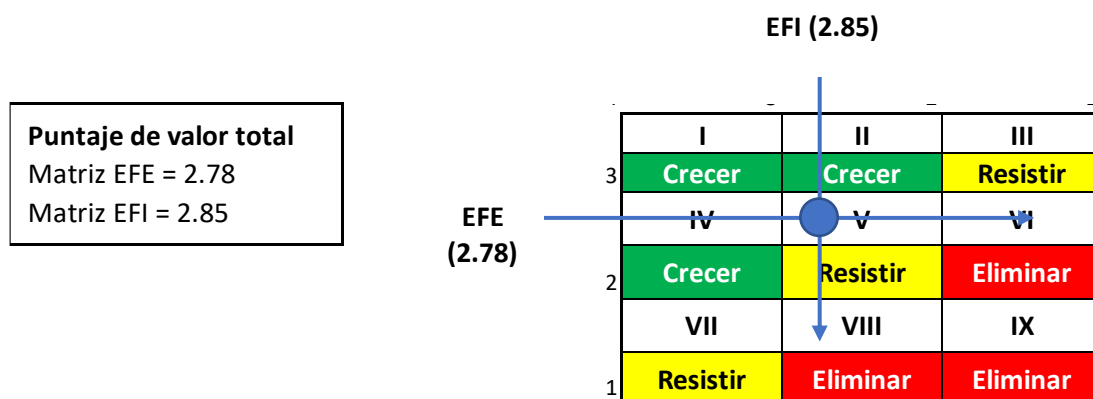


Tabla 8 - Matriz IE. Fuente: elaboración propia

Basado en los resultados de la matriz IE (EFI y EFE), la empresa está ubicada en el cuadrante V, se dirige mejor por medio de estrategias para mantener y resistir.

6.7. Matriz PEEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción indica si la estrategia más adecuada de la empresa debe ser: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Posición Estratégica

Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Economía de escala	5	Cambios tecnológicos	-4
Rotación de inventario	2	Inflación	-4
Capital de trabajo	3	Elasticidad de la demanda	-6
Flujo de caja	2	Barreras de ingreso al mercado	-5
3.00		-4.75	

Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Portafolio de productos	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad de los productos	-2	Potencial de utilidades	5
Nivel de precios	-3	Estabilidad financiera	3
Publicidad	-5	Facilidad de ingreso al mercado	2
Logística de distribución	-4	Utilización de recursos	4
Participación de mercado	-3	Capital	1
-3.17		3.50	

Eje X - (VC + FI)	0.33
Eje Y - (EA + FF)	-1.75

Tabla 9 - Matriz PE-EA. Fuente: elaboración propia.

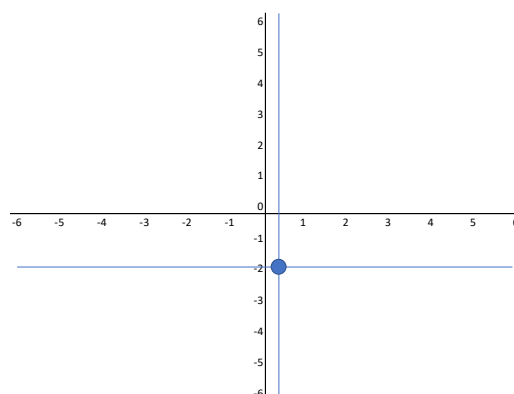


Ilustración 7 - Gráfico de matriz PE-EA. Fuente: elaboración propia.

La empresa queda en el vector o cuadrante competitivo, el cual se encuentra en el cuarto cuadrante: PEEA. Este cuadrante indica el uso de estrategias competitivas tales como: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal, penetración de mercados, desarrollo de productos y mercado y alianzas estratégicas.

IX. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS F/O	Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS F/A
Penetración de mercado.	Desarrollar un portal WEB que permita a los clientes directo, empresas y revendedores realizar pedidos de productos.	Integración hacia atrás.	Establecer por escrito los procesos de carga, descarga y manejo de productos o materia prima y difundirlo con todo el equipo de trabajo.
	Crear un área de call center con el objetivo de captar nuevos clientes o canales de ventas, brindar asesoría y realización de pedidos.		Crear políticas de inventario para garantizar la optimización del espacio, pero también el abastecimiento de los clientes una estrategia de inventario Justo a Tiempo.
	Realizar una lista de clientes prospectos del segmento corporativa de todo el país (restaurantes, empresas, supermercados, etc) y para esta labor contratar un vendedor corporativo.		Realizar un plan de contingencia ante desastres naturales medidas de seguridad de la empresa, y un plan de continuidad del negocio esto con el objetivo de estar preparado para cualquier evento de la naturaleza debido a la irregularidad climática del país.
	Promover en la empresa como el agente autorizado de marca líder en el país para contar con personal capacitado y comprometido con la empresa.		Aprovechar la relación con los proveedores para diseñar estrategias de penetración de mercado que nos den ventaja competitiva antes los competidores existentes en los mercados seleccionados.

Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS D/O	Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS D/A
Integración hacia adelante.	Optimizar paquetes informáticos para controlar las áreas de: facturación, ventas, cobro, levantamiento de pedidos / Integrando clientes corporativos.	Integración hacia adelante.	Crear un organigrama para contrarrestar amenazas, esto generara nuevos puestos de trabajos.
Desarrollo de mercado.	Contratar a un consultor experto en la elaboración de planes estratégicos para beneficiar a la Empresa en su imagen, ventas.	Penetración de mercado.	Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
	Contratación de personal nuevo especializado para la creación de las áreas de Recursos Humanos y Marketing.		Diseñar estrategia de post venta que permita fidelizar los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.
	Elaborar planes de capacitación para suplir las necesidades de la empresa y del mercado.		Disponer políticas de fijación precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios.
Penetración de mercado.	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que co-distribuyan el portafolio de productos.		Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio.
Desarrollo de producto.	Estudiar posibles alianzas estratégicas con otras empresas para promociones en conjunto PYME's.		

Tabla 10 - Selección de estrategias. Fuente: elaboración propia.

La estrategia de penetración de mercado fue la que mejor puntaje obtuvo con un 6.85, seguida de desarrollo de producto con 4.32 e integración hacia atrás 2.90.

7.1. Matriz MPEC

No.	Factores externos claves	Valor	Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Integración hacia atrás	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades								
1	Regulaciones de ley (Leyes a favor).	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
2	Incremento de inversión en el país.	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2
3	Apertura de mejores políticas crediticias.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4	Aumento de consumo de pasteles/postres.	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09
5	Poder adquisitivo en el mercado meta.	0.08	5	0.4	4	0.32	1	0.08
6	Utilización de los medios digitales.	0.11	3	0.33	3	0.33		0
7	Productos personalizados.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Amenazas								
1	Aumento de tasa de interés.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
2	Aumento de la tasa de inflación.	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
3	Variación del precio del petróleo.	0.06	1	0.06		0		0
4	Poca cultura de cuido del medio ambiente.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
5	Condiciones climáticas.	0.07	3	0.21	1	0.07		0
6	Restricciones de importaciones.	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
7	Regulaciones gubernamentales.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
		1.00	3.39		2.25		1.09	
No.	Factores internos claves							
Fortalezas								
1	Se cuenta con local propio.	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2	Fidelización de empleados.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
3	Sistema de facturación (ODOO).	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
4	Amplio portafolio de productos.	0.09	5	0.45	2	0.18	1	0.09
5	Marca (S & T) reconocida en el mercado.	0.05	5	0.25	3	0.15	1	0.05
6	Posee canales de distribución.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
7	Propio equipo de transporte.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Debilidades								
1	Falta de coordinación entre áreas.	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
2	No se posee finanzas sistematizado.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
3	Falta un departamento de RH.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
4	Falta un departamento de finanzas.	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04
5	Precios más altos respecto a la competencia.	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
6	Falta de un plan estratégico.	0.25	3	0.75	1	0.25	2	0.5
7	No se cuenta con organigrama.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
		1.00		6.85		4.32		2.90

Tabla 11 - Matriz MPEC. Fuente: elaboración propia.

X. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

8.1. Selección de las acciones de la estrategia

PENETRACION DE MERCADO	Desarrollar un portal WEB que permita a los clientes directo, empresas y revendedores realizar pedidos de productos.
	Crear un área de call center con el objetivo de captar nuevos clientes o canales de ventas, brindar asesoría y realización de pedidos.
	Contratar un vendedor corporativo para que realice una lista de clientes prospectos solo del área corporativa de todo el país.
	Destacar sobre los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
	Diseñar estrategia de post venta que permita fidelizar los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.
	Disponer políticas de fijación precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios.
	Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio.
	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que co - distribuyan el portafolio de productos.

Tabla 12 - Selección de las acciones de la estrategia. Fuente: elaboración propia.

XI. PLAN DE ACCIÓN

No.	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Líneas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto	Notas al supuesto
Corporativos									
1	Crear un portal web para la empresa.	Fortalecer el uso de la tecnología para el reconocimiento de los productos y servicios de la empresa	1. Cotizar con tres empresas de diseño gráfico la realización de página web. 2. Contratar los servicios profesionales de la empresa que proporcione buen precio y buena calidad. 3. Implementar y dar a conocer la página WEB con nuestros clientes y clientes potenciales.	Aumentar nuestro prestigio a nivel nacional.	20% de crecimiento de nuestros productos y servicios.	15 días 15 días 6 meses	Gerencia de Ventas	\$500.00	
2	Crear un área de call center.	Captar nuevos clientes, dar asesoría técnica y levantamiento de pedidos (Post-Venta).	1. Contratar un responsable de Call Center más un auxiliar de Call Center. 2. Destinar un área física en la empresa para este departamento. 3. Hacer la compra de equipos de teléfono, muebles, etc. 4. Dar a conocer el departamento a clientes ya existentes y clientes potenciales.	Aumentar nuestro portafolios de clientes	20% de crecimiento del portafolio de los clientes.	3 meses	Gerencia General Gerencia de ventas	\$4,000.00	Salario del jefe: \$450. Salario de auxiliares: \$250 + comisiones.
3	Conformar un grupo para la detección, prevención de desperdicios.	Controlar el proceso de desperdicios en bodega y producción.	1. Elaborar un plan estratégico, táctico y operativo, destinado a evitar los desechos o desperdicios (producto terminado y/o materia prima).	Concientizar a los trabajadores sobre los desperdicios.	20% de control sobre los desperdicios existentes.	Permanente	Gerencia General Administración	\$500.00	
4	Crear estrategias de reducción de costos.	Reducir costos (administrativos, importaciones, logísticas).	1. Reunión de los responsables de áreas para analizar cómo se puede reducir costos. 2. Crear planes de ahorro, basados en mejora continua y optimización de uso de materia prima en las recetas.	Utilizar mejor los recursos de la empresa.	20% de ahorro sobre recursos (materias primas / insumos).	Permanente	Gerencia General Administración	\$500.00	
5	Crear estrategias para mejorar los márgenes por producto.	Medir de manera constante los costos y rentabilidad de los productos.	1. Reunión de los responsables de áreas para analizar cómo se incrementan los márgenes.	Mejorar el rendimiento del activo de la empresa.	50% de rendimiento (margen bruto).	Permanente	Gerencia General Administración	\$1000.00	

No.	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Líneas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto	Notas al supuesto
Comerciales									
1	Diseñar estrategia post-venta	Fidelizar a los clientes existentes, mediante un adecuado seguimiento y satisfacer sus necesidades, buscando conseguir de ellos compras regulares o constantes.	1. Preparar a una persona de Call Center que este pendiente del seguimiento de los clientes después de la venta.	1. Conocer las opiniones de los clientes. 2. Identificar las oportunidades de mejora. 3. Evaluar la calidad de los productos mediante una retroalimentación.	40% de aumento en venta a los clientes existentes, a partir de la implementación de estrategias Post-Venta.	6 meses	Gerencia de ventas	\$2,100.00	
2	Crear políticas de precios	1. Políticas de fijación de precio para crecer en mercado existente y penetrar nuevos mercados. 2. Maximizar el volumen de unidades vendidas (postres y pasteles) y evitar en penetración de nuevos competidores.	1. Crear un manual que contenga las políticas para fijación de precio.	1. Mantener precios acordes al mercado(s) objetivo(s). 2. Incrementar el volumen de ventas (monto y unidades). 3. Incrementar la cuota de mercado (marketshare). 4. Evitar la entrada de la competencia.	30% de incremento en ventas, 15% adicional en cuota de mercado.	10 meses	Gerencia General Gerencia de ventas	\$1,000.00	Al consultor del coaching se le contrata externo, para analizar la situación de mercado y elaborar un manual con las políticas de precio.
3	Creación de una herramienta de venta online.	1. Creación de una aplicación web. 2. Creación de una aplicación android / IOS.	1. Creación de una pagina web donde el cliente puede realizar pedidos y personalizar sus pasteles en vivo, con entregas en 24 horas máximo. Y delivery a todo el país. 2. Implementación de una aplicación para dispositivos móviles con similar funcionalidad de la aplicación web.	1. Incrementar ventas a través de nuevos canales. 2. Mantener la pastelería a la vanguardia respecto a la tecnología.	30% de incremento en ventas mediante las plataformas digitales.	1 año	Gerencia General Gerencia de ventas	\$4,500.00	Contratación de empresa dedicada a la elaboración de aplicaciones web y para dispositivos móviles.
4	Contratar un vendedor corporativo.	Penetración a nuevos mercados mediante la realización de una lista de clientes prospectos solo del área corporativa de todo el país.	1. Contratar a un vendedor con más de 5 años de experiencia en ventas corporativas productos masivos. 2. Hacer una lista de empresas (restaurantes, empresas, bares, colegios, etc) prospectos para su respectiva visita.	1. Incrementar la cuota de mercado. 2. Penetrar a nuevos mercados. 3. Incrementar la cartera de clientes.	20% de aumento en ventas a clientes en empresas comerciales (restaurantes, empresas, bares, colegios, etc).	Permanente	Gerencia de ventas Vendedor corporativo	\$2,400.00	El presupuesto dependerá del plan de visita que programe el vendedor corporativo (salario asegurado mientras madura el canal de ventas).

No.	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Líneas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto	Notas al supuesto
Recursos Humanos									
1	Crear departamento de Recursos Humanos	Manejo del personal.	1. Reclutamiento de personal. 2. Entrevistar a personas que integren dicha área. 3. Evaluar al personal y contratar al personal más calificado.	Mejorar el rendimiento del personal de la empresa.	50% del personal profesional.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$5,000.00	
2	Crear manuales de funciones y procedimientos.	Organizar la empresa.	1. Crear organigrama de la empresa. 2. Entrevistar al personal sobre sus funciones existentes. 3. Crear manuales de funciones. 4. Inducir al personal sobre estos nuevos manuales de funciones y procedimientos.	Marcar responsabilidades.	90% personal satisfecho con la definición de sus funciones.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$1,000.00	
3	Crear fichas de evaluación del personal	Mejorar rendimiento del personal.	1. Reunión con responsables de áreas para definir parámetros a evaluar. 2. Elaborar fichas de evaluación de personal. 3. Inducir a los jefes como evaluar. 4. Capacitar al personal del funcionamiento de dichas evaluaciones.	Evaluar capacidades y habilidades del personal.	100% personal evaluado.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$500.00	
4	Crear un plan de capacitación.	Fortalecer habilidades técnicas del personal.	1. Revisar las fichas de evaluación y determinar las necesidades del personal. 2. Implementar un plan de capacitación y coaching. 3. Seguimiento del plan de capacitación.	Incentivar al personal.	50% personal incentivado.	Permanente	Gerencia General Responsable de RRHH	\$1,000.00	
Total								\$24,000.00	

Tabla 13 - Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

XII. CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ítems	Objetivos	Tiempo	Periodo de evaluación	Evalua	Herramienta / Insumo
1	Crear un portal web para la empresa.	6 meses	Mensual	Gerencia General	Historial de visitas, historial de pedido realizados por medio de la página web, preguntas frecuentes de los clientes, quejas y sugerencias de la página, evaluación de parte del cliente respecto al diseño y alcance de la página, utilización y ayudar con aclaración de dudas.
2	Crear un área de call center.	3 meses	1 año y medio	Gerencia General y Gerencia de ventas	Historial de clientes atendidos, promedio de tiempo de llamada por cliente, reporte de casos resueltos y casos que no tienen solución. Evaluación de los clientes en una pequeña encuesta.
3	Conformar un grupo para la detección, prevención de desperdicios.	2 meses	Bimensual	Gerencia General	Check list y reporte de evaluaciones con fotos del avance en esta actividad.
4	Crear estrategias de reducción de costos.	2 meses	Bimensual	Gerencia General	Disminución de los costos administrativos, importaciones, logística y operativos de la empresa a partir de la implementación de la acción.
5	Crear estrategias para mejorar los márgenes por producto.	2 meses	Bimensual	Gerencia general	Crecimiento de la cuota de mercado entre años y meses. Negociar y optimizar los costos de materia prima e insumos.
6	Diseñar estrategia post-venta.	6 meses	1 año y 6 meses	Gerencia General	Historial de clientes atendidos, historial de casos resueltos, quejas de los clientes, evaluación por parte de los clientes por medio de una pequeña entrevista telefónica y aporte de nuevas ideas de parte de los clientes.

7	Crear políticas de precios	10 meses	1 año y 8 meses	Gerencia de ventas	Historial de ventas de clientes existentes y clientes conquistado por esta estrategia.
8	Realizar una campaña publicitaria local más agresiva.	Permanente	1 año	Gerencia General	El gerente de ventas le tendrá que entregar al Gerente General un informe detallado de lo que se ha invertido en publicidad y como se ha aumentado las ventas por medio de esta estrategia.
9	Contratar un vendedor corporativo.	Permanente	Mensual	Gerencia de ventas	Listado e historial de venta de empresas conquistadas. Comparar con listado de clientes prospectados.
10	Crear departamento de Recursos Humanos.	2 meses	1 año	Gerencia General	Evaluaciones de desempeño del responsable de RRHH y Checklist de las acciones y responsabilidades del departamento.
11	Crear manuales de funciones y procedimientos.	4 meses	1 año	Gerencia General	Dar a conocer el manual una vez realizado a los empleados.
12	Crear fichas de evaluación del personal.	6 meses	Semestral	Gerencia General	Implementar las fichas en cada puesto de trabajo.
13	Crear un plan de capacitación.	2 meses	Semestral	Gerencia General	Fotos de la capacitaciones, lista de asistencia a capacitaciones, y evaluaciones de la información obtenida en el proceso de capacitación.

Tabla 14 - Control y evaluación de las estrategias. Fuente: elaboración propia.

XIII. CONCLUSIONES

El plan estratégico propuesto para la pastelería Sweet & Tasty Nicaragua, para el periodo 2023 – 2028 incluye:

- Se realizó una caracterización de la pastelería Sweet & Tasty Nicaragua documentando los procesos y estructura actual de la empresa.
- Se logró identificar principalmente la oportunidad del aumento de consumo pasteles y postres personalizados y como amenaza la restricción de importaciones y el encarecimiento de la materia prima local a nivel externo de la empresa.
- Se detectó como fortaleza el amplio portafolio de productos que posee la pastelería y como debilidades la falta de un plan estratégico y fallas de comunicación entre las áreas de la empresa.

Se evaluaron las alternativas estratégicas que lograrían superar las debilidades con las fortalezas y oportunidades, y de igual manera contrarrestar las amenazas.

- Se determinó que la estrategia más apropiada es basada en penetración de mercado, es decir, seguir invirtiendo para crecer con el producto actual en el mercado actual. Finalmente se desarrolló un plan de acción, el cual tiene un presupuesto anual de US\$24,000. (veinticuatro mil dólares netos).

XIV. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones estarán dirigidas a tratar de atacar los puntos débiles encontrados:

1. Luego de implementado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la pastelería Sweet & Tasty, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura en donde se tomaran los elementos evaluados.
2. Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar el compromiso de parte de los empleados y de esta forma lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades comerciales de la misma.
3. Se recomienda que al personal de primer ingreso se le dé un proceso de inducción básica de la empresa, de ser posible elaborar un manual de inducción, para que conozcan de la organización su misión, visión, objetivos, valores, estrategias, entre otras cosas. Se les puede dotar u orientar para leer, los documentos de Manual de Organización y Funciones, que le ayuden a comprender mejor de la organización de la empresa, el que hacer de la dirección, los procedimientos a seguir y las funciones que cada uno tiene que desempeñar.
4. Generar y establecer un mecanismo de planificación participativo, aprovechando el potencial humano con que cuenta la pastelería, incorporar además la difusión de este, al personal.
5. Integrar la perspectiva de género en los contenidos de los programas de capacitación que se desarrollaran en la organización, tomando en cuenta la condición y posición genérica del recurso humano. En otras palabras, integrar las necesidades prácticas sentidas, intereses y aspiraciones de hombres y mujeres en los procesos de capacitación.
6. Organizar reuniones con el personal que labora para la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

XV. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *EL proyecto de investigacion. Introduccion a la metodologia cientifica*. (6ta edición. ed.). Caracas., Venezuela.: Editorial EPISTEME S.A.
- HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., & GALES, L. M. (2005). Teoría de la organización un enfoque estratégico. Gales 6edición. Madrid. España: Pearson Prentice Hall.
- IDALBERTO, C. (2001). Administración teoría, proceso y práctica 3 edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- INIDE. (2019). *Anuario estadistico*. Managua.
- Kotler, P. (2000). *Direcion de Marketing. Edicion del milenio*. Madrid, España.: Prentice Hall.
- MÉNDEZ, C. E. (2209). Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales 4 edición. MEXICO: LIMUSA.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva. Tecnicas para analizar las empresas y competidores*. New York: Free Press.
- Sampieri, R. H. (2003). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- SERNA, H. (2000). Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología. 7ma edición. Bogotá: 3R Editores.
- Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Balderas 95, Mexico.: Limusa S.A Grupo Noriega Editores.
- Yüksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management,*.

XVI. CRONOGRAMA DE EJECUCION

BITACORA DE ACTIVIDADES									
N°	ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO				MARZO
		14-ene	21-ene	28-ene	4-feb	11-feb	18-feb	25-feb	4-mar
1	Solicitud de aprobación de tema monográfico								
2	Aprobación del tema monográfico								
3	Objetivos Generales y Específicos								
4	Revisión de avances								
5	Diseño Metodológico								
6	Marco Teórico								
7	Revisión de avances								
8	Encuestas realizadas								
9	Análisis de encuestas								
10	Análisis de situación actual								
11	Propuesta de Plan Estratégico								
12	Planteamiento de Estrategias								
13	Selección de Estrategia								
14	Plan de acción								
15	Revisión de borrador (tutor)								
16	Entrega de correcciones (disco)								

XVII. ANEXOS



Encuesta

Estudio de mercado – Pastelería Sweet & Tasty

Marque su respuesta con una X

1 – Edad

16-25 _____ 26-35 _____ 36-45 _____ 46-55 _____ 56-más _____

2 – Género

Femenino _____ Masculino _____

3 – Nivel académico

Primaria _____ Bachillerato _____ Técnico _____ Profesional _____ Ninguno _____

4 – ¿Cuántos miembros hay en su hogar?

1 – 2 miembros _____ 3 – 5 miembros _____ 6 – más miembros _____

5 – ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

C\$0 – C\$10,000 _____

C\$10,001 – C\$18,000 _____

C\$18,001 – C\$50,000 _____

C\$50,001 – Más _____

6 – ¿Con qué frecuencia consume postres / dulces?

Poco frecuente (1 a 3 veces/mes) _____

Frecuente (4 a 7 veces/mes) _____

Muy frecuente (8 o más veces/mes) _____

7 - ¿Qué lugares prefiere visitar para comprar o consumir postres?

Centros comerciales _____

Pulperías _____

Tiendas de conveniencia _____

Panaderías de barrio _____

Tiendas de café gourmet _____

8 – Valore la importancia de los siguientes factores al momento de consumir postres:

Ubicación del local	Nada importante - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - Muy importante
Variedad de productos	Nada importante - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - Muy importante
Sabor (calidad)	Nada importante - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - Muy importante
Aspecto (producto / empaque)	Nada importante - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - Muy importante
Precio	Nada importante - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - Muy importante

9 – ¿Qué tipo de postres consume regularmente?

Postres secos (Repostería, tortas, galletas, etc.) - _____

Postres Fríos (3 leches, Pío V, Selva Negra, etc.) - _____

Dulces (Cajetas, manjares, etc.) - _____

10 – ¿Cómo califica la creación de una pastelería gourmet en la ciudad de Masaya?

Muy interesante _____

Interesante _____

Poco interesante _____

Nada interesante _____

11 – ¿En que presentación adquiere regularmente sus postres?

Porción (personal) _____

Media libra (6" – 8") _____

Una libra (9" – 11") _____

Mas de una libra _____

¡Muchas gracias por su colaboración!