



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciado en Economía Agrícola.**

**TEMA:**

Eficiencia productiva para el desarrollo de la PYME en Nicaragua.

**Subtema:**

Propuesta de cadena de valor de la PYME: Academia Kandy 2019

**Integrantes.**

- Br. Humberto José Lacayo Collado.
- Br. Moisés Noel Lacayo Collado.
- Bra. Thelma Betania Amador Castillo.

Tutor. Msc. Leonardo López

Managua, enero del 2020

## **Agradecimiento.**

Quiero dar gracias a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi carrera, a mi madre Suyen Collado por ser mi apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado y porque me dio la oportunidad de recibir una excelente educación, sobre todo por un ejemplo a seguir.

A mis maestros por brindarnos su guía y sabiduría a lo largo de la carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestros caminos. Al Msc. Leonardo López Zepeda, por toda la colaboración que nos prestó y por ser un excelente profesional.

Br. Moisés Noel Lacayo Collado.

Agradezco primero a Dios por brindarnos el conocimiento y darnos un porvenir para alcanzar las metas que quiero llegar como una buena persona y a mi madre Suyen Collado por apoyarme en el trascurso de mi vida.

A mis maestros por brindarnos su sabiduría y apoyarnos constantemente.

A mis tutores MSc. Leonardo López Zepeda y nuestro asesor metodológico MSc. Denmart Maltez Cisneros, por todas las colaboraciones que nos prestó y por ser un excelente profesional. Agradezco a todas las personas que estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera y me han motivado a salir adelante para alcanzar mis metas que me propongo como estudiante y como persona.

Br. Humberto José Lacayo Collado.

Le agradezco a Dios por haberme permitido cumplir con una meta más, a mi madre doña Martha castillo por haberme apoyado en todo momento de mi vida, a mis hermanos, a mi tío y amistades que estuvieron conmigo a lo largo de todo este camino. También a todos aquellos que no confiaron en mí.

Los docentes que me brindaron su conocimiento y me apoyaron en todo el momento de mi carrera universitaria.

Br. Thelma Betania Amador Castillo.

## **Dedicatoria.**

Le dedico este trabajo a Dios, a mi madre, a la universidad y a mi familia.

Br. Moisés Noel Lacayo Collado.

Le dedico este trabajo a Dios, a mi madre y a mis familias.

Br. Humberto José Lacayo Collado.

Le dedico este trabajo a mi madre Martha Castillo.

Br. Thelma Betania Amador Castillo.



## INDICE

1.	Introducción.....	1
2.	Justificación.....	4
3.	Objetivo de la investigación.....	6
4.	Desarrollo del subtema .....	7
4.1.	Generalidades de la cadena de valor. ....	7
4.1.1.	Concepto de las cadenas .....	7
4.1.2.	Cadena de comercialización.....	7
4.1.3.	Cadena productiva.....	7
4.1.4.	Eslabones de la cadena productiva.....	8
4.1.5.	Cadena de Valor.....	8
4.1.6.	Cadena Competitiva .....	8
5.	Cadena de producción del trigo. ....	9
5.1.	El trigo.....	9
5.2.	Proceso de moliendo del trigo.....	10
5.3.	Cadena productiva de la azúcar refinada.....	12
5.4.	Cadena productiva de la mantequilla. ....	15
5.5.	Cadenas de valor.....	17
5.5.1.	Técnica de Cadena de valor.....	18
6.	Capitulo II .....	21
6.1.	Generalidades del Plan de Negocios.....	21
6.1.1.	Generalidades. ....	21
6.1.2.	Estudio de mercado.....	23
6.1.3.	Análisis de oferta. ....	26

6.1.4.	Análisis de la demanda.....	28
6.1.5.	Plan de operación.....	29
6.1.6.	Estudio económico-financiero.....	30
7.	Capitulo III Análisis del Sector.....	31
7.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
7.1.1.	Primera Teoría de Porter: Poder de negociación con los proveedores. ...	32
7.1.2	Segunda Teoría de Porter: Poder de negociación de los compradores. ...	32
7.1.3	Tercera Teoría de Porter: Amenazas de productos sustitutos. ....	33
7.1.4	Cuarta Teoría de Porter: Amenazas de nuevos ingresos .....	33
8.	Descripción del negocio. ....	36
8.1	Business Model Canvas.....	48
8.1.3	Segmentos de los clientes. ....	48
8.1.4	Propuesta de valor.....	48
8.1.5	Relación con los clientes.....	50
8.1.6	Asociaciones claves.....	50
8.1.7	Actividades claves. ....	50
8.1.8	Recursos claves.....	50
8.1.9	Canales.....	51
8.1.10	Fuente de ingresos.....	51
8.1.11	Estructura de coste.....	52
8.1.12	Modelo de negocio canvas.....	55
9.	Capítulo V Estrategia para el mejoramiento para la eficiencia de producción de la academia Kandy.....	56
10.	Conclusión. ....	58
11.	Recomendaciones.....	60

12. Bibliografía .....	61
13. Anexos .....	62



## **1. Introducción.**

Actualmente existen varios negocios de pasteles, donde cada uno busca como brindar lo mejor de sus productos y acaparar la mayor cantidad de clientes, por ende, los negocios tienen que estar en constantes capacitaciones y cumpliendo con las buenas prácticas de manufacturas, esto con la finalidad de si en un futuro desean obtener un permiso para competir con las grandes pastelerías y a su vez crecer en el ámbito laboral.

Esto es el punto de oportunidad donde se reúne la necesidad del cliente y el producto, donde se realiza el funcionamiento de la transformación de ideas en materias primas en productos para ser vendido.

Por otra parte, se realizó una entrevista a la Sra. Martha Castillo, propietaria del negocio: Academia Kandy, y nos indica que el nombre de su negocio es: Academia Kandy, el cual está registrado y patentado desde hace ya varios años. Explica que en los años 78 funcionaba como Panadería, Repostería y Academia. Pero que actualmente solo están con el giro de elaborar pasteles por encargos y personalizados.

Así mismo los estudios realizados mediante el trabajo sobre la cadena de valor en el sector agrícola, donde se determina desde el cultivo, recopilación del grano, proceso de transformación hasta conocer en el producto final para poderlo distribuir a los proveedores, los canales de distribución y los clientes.

Por ejemplo: El grano de trigo que sufre el proceso de transformación concluye en lo que llamamos la harina, prosigue con el paso de la distribución a las empresas y al consumidor final; en nuestro caso de estudio Academia Kandy, elabora pasteles, repostería y pan casero, para su venta en sectores aledaños.

El enfoque del presente trabajo es el incremento de los productos agrícolas que se utilizarán en la elaboración y confección del sector panificación como son: harina, leche, huevo, mantequilla, levadura, fresa, piña, guayaba, naranja, coco, entre otros productos. Los cuales son unas de las materias primas más importante en el sector panificación.

Todo lo descrito en párrafos anteriores, influye directamente al desarrollo de la PYME y a su vez a la Academia Kandy a incrementar las ventas en su negocio. Ya que aumentará los pedidos de materias primas y esto va a generar que se llegue a incrementar la producción en los sectores agrícola antes mencionados.

Así mismo se elaborará un plan de negocio con la metodología Canvas, para la empresa Academia Kandy, con el fin de conocer las oportunidades, obstáculos, amenazas y para determinar el futuro competitivo del negocio. Esto va a ayudar a aumentar las ventas, insertar a las nuevas negociaciones de mercado en el sector panificación y poder aumentar el poder adquisitivo de la economía familiar.

Se pretende que al aplicar la metodología Canvas a este negocio familiar-nicaragüense, con una larga trayectoria en el sector panificación, pueda competir con otros negocios identificándole su demanda principal, su cadena de valor, así como sus aspectos rentables y valorar cuales son los productos de mayor auge que le han ayudado a estar en una posición competitiva en el mercado local.

La metodología por trabajar es histórico, teórico y documental, se basa en la observación del negocio.

Para concluir el presente trabajo está estructurado por tres capítulos los que definimos a continuación:

Capítulo I: Consta de los conceptos de cadena de valor, las descripciones según Michael Porter, las técnicas cadena de valor y la estructura de la cadena de valor.

Capítulo II: Hablaremos de las generalidades del plan de negocios, con sus conceptos básicos y ejemplos.

Capítulo III: La historia de la Academia Kandy, sus actividades, productos, organigrama de la empresa, elaboración del modelo canvas.

## **2. Justificación.**

Una empresa para que sea competitiva y rentable debe de conocer varios factores tanto internos como del mercado.

Es de aquí que radica la importancia de este trabajo de investigación, el cual tiene como propósito brindar una "Propuesta de cadena de valor de la PYME Academia Kandy durante el año 2019"

Este seminario de graduación se utilizará, para conocer los aspectos teóricos de la cadena productiva aplicado al sector agropecuario en los rubros: trigo, mantequilla y azúcar. Por otra parte, se valorará la aplicación del modelo de negocio CANVAS y la cadena de valor de Porter.

Así mismo de manera práctica se exponen estas materias primas o insumos elaborados como ingredientes básicos los que la Academia Kandy los analiza bajo la cadena de valor desde sus productos agropecuarios y la transformación que este sufre dentro del negocio, hasta poder elaborar un pastel, postre o un bocadillo, para llegar a la mano del consumidor.

Para concluir esto ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos como investigadores y a obtener el título de Licenciados en Economía Agrícola, además el material didáctico se brindará en la biblioteca y en el centro de documentación (CEDOC) para la ayuda en el futuro a los estudiantes de la misma carrera o carreras afines.

### **3. Antecedentes**

Mediante el trabajo se pretende analizar la eficiencia productiva para la cadena de valor de la pyme durante el periodo 2019 de la Academia Kandy, en la cual se tomará como referencia un primer estudio es cual se titula Plan de Negocio Panadería TAHONA S.A.” realizada por los Br. Erick Mora, Evelyn Reyes, Katherine Jirón y Mario García, estudio realizado en la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) en el año 2017. Este tiene como objetivo general elaborar un plan de negocio que nos permite conocer la viabilidad financiera de la creación de una empresa productiva y comercializadora de pan, concluyendo la maximización de sus ventas y establecerse en el mercado.

A través del segundo estudio se tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Negocio en la empresa para la comercialización de pasteles en la Ciudad de San Pedro de Lovago Chontales. Realizada por la Universidad Centroamericana por el señor de Inahid Gonzáles en el año de 2015, la panadería pertenece a la industria de sobrevivencia y siendo una de las ramas más importantes de las pequeñas empresas.

Se prosigue con un tercer estudio, el cual se realizado en la Facultad Regional Multidisciplinario en la FAREM-Matagalpa (UNAN), esto fue elaborado en el año 2014 por las Bachilleres: Maydeline Martínez y Katerin Chavarría, tiene como objetivo analizar la aplicación de Mercadotecnia de la empresa productiva “Panadería y Repostería Belén” a pesar de tener fortalezas como la gran variedad de productos, precios considerados para sus clientes, diseños atractivos y locales bien ubicados para los negocios. Tiene que dar a reconocer sus productos a través de publicidad y un mejor sistema de promoción.

## **4. Objetivo de la investigación.**

### **1. Objetivo General.**

Elaborar la propuesta de plan de negocio utilizando el modelo canvas para mejorar la eficiencia en la cadena de valor en la PYME academia Kandy en el año 2019.

### **2. Objetivo Específico**

1. Identificar los factores principales y componentes de cadena de valor productiva de la PYME academia kandy para su eficiencia operativa en el año 2019.
2. Determinar los aspectos teóricos de la cadena de valor en la PYME.
3. Presentar los aspectos estratégicos de la Academia Kandy por medio del modelo de negocio CANVAS para el año 2019.
4. Detallar acciones estratégicas para el mejoramiento de la eficiencia productiva de la PYME academia Kandy.

## **5. Desarrollo del subtema**

### **5.1. Generalidades de la cadena de valor.**

#### **5.1.1. Concepto de las cadenas**

El centro de promoción agropecuaria campesina CEPAC, nos explica las diferencias entre los conceptos de las cadenas, que estaremos definiendo brevemente todo esto basado en la metodología de CATIE de Costa Rica y CIAT de Colombia.

#### **5.1.2. Cadena de comercialización**

La comercialización es un conjunto de actividades pendientes a llevar los productos agropecuarios común control tan importante como la producción misma, en si la cadena de comercialización vincula todos los eslabones desde la producción primaria hasta el consumo final. (Perez, 2015)

#### **5.1.3. Cadena productiva**

La cadena productiva integra todas las etapas logísticas de un proceso productivo y la prestación de servicios a los diferentes eslabones de la cadena.

### 5.1.4. Eslabones de la cadena productiva.



Fuentes: Iburquerque (2004)

### 5.1.5. Cadena de Valor

La cadena de valor es una alianza vertical o red estratégica entre un número de empresas independientes vinculadas con una cadena productiva.

### 5.1.6. Cadena Competitiva

1. Permite tener una visión amplia de la cadena productiva y, por lo tanto, el manejo de información es más completo.
2. Identificación y análisis de cuellos de botella y puntos críticos.
3. Identificación de soluciones más efectivas y de mayor impacto para mejorar la competitividad de la cadena.
4. Permite la búsqueda de sinergias o alianzas entre los diferentes actores para hacer un uso más efectivo de los recursos

Como parte de nuestra cadena de producción tenemos como elemento primordial el trigo, la caña de azúcar y la mantequilla debido a que son producto base para la



elaboración de materia prima se detalla su cadena de producción en los siguientes apartados.

## **6. Cadena de producción del trigo.**

### **6.1. El trigo**

Trigo (*Triticum*) es el término que designa al conjunto de cereales tanto cultivados silvestres, que pertenecen al género *Triticum*; son plantas anuales de la familia de las gramíneas ampliamente cultivadas en todo el mundo.

El grano del trigo es utilizado para hacer harina, harina integral, sémola, cerveza y una gran variedad de productos alimenticios.

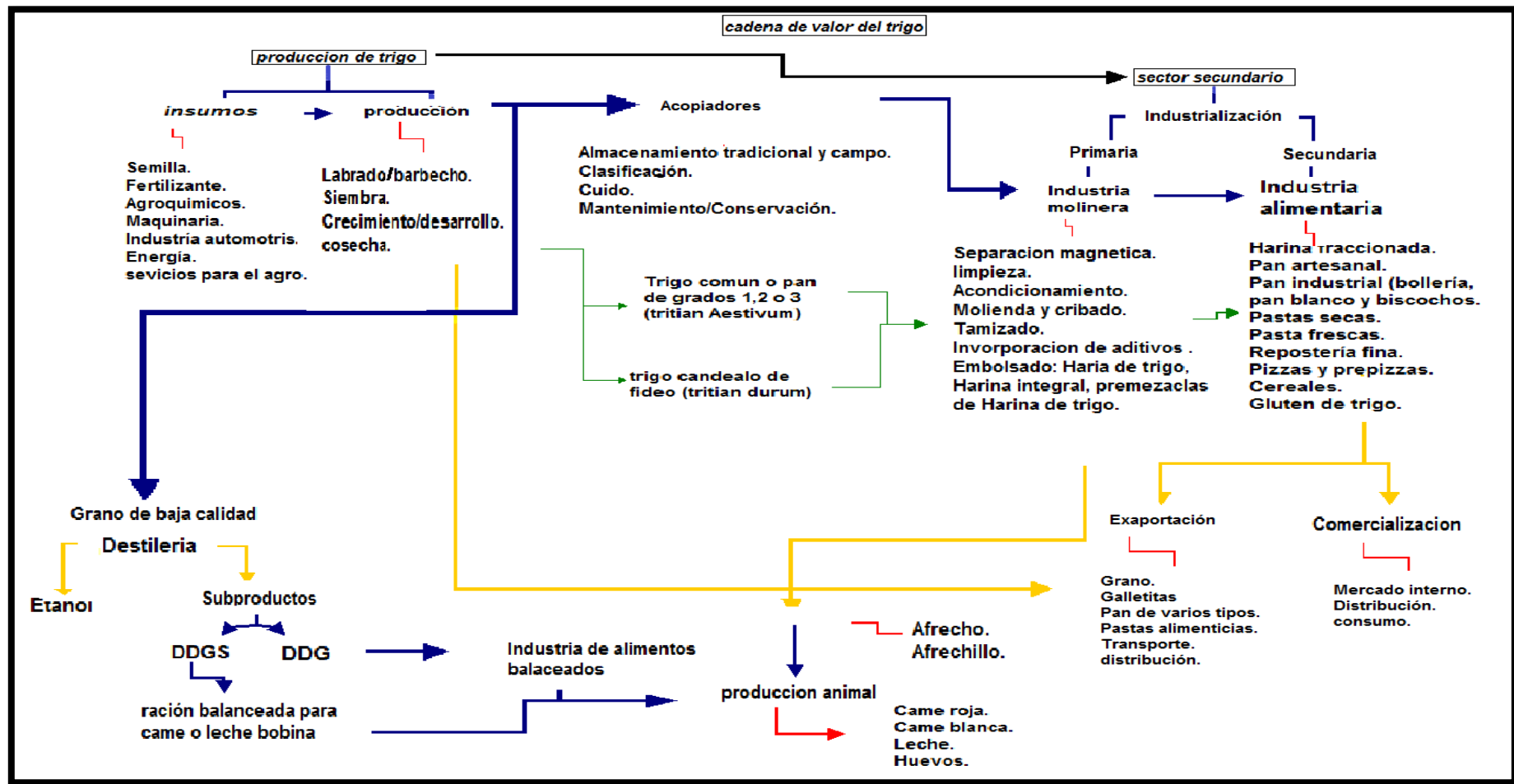
La forma de la semilla es ovoide, algo aplastada en un extremo y provista de pilosidades corta en el otro, siendo acanalada en toda su longitud. En la extremidad no aguzada se aloja el embrión o germen, se encuentra en estrecho con el endospermo amiláceo; este último que ocupa la mayor parte de la semilla, corresponde a la fuente de obtención de harina.

1. Afrecha o salvado. Es la parte externa y sirve de cubierto protectora y constituye el 14.5% del grano
2. El endospermo: constituye el 80% del grano y es la parte que se transforma en harina contiene gránulos de almidón embebido en una matriz proteínica la proteína (GLUTEN de mayor calidad se obtiene del centro del grano y en su externo interior se centra la materia mineral.
3. El embrión o Germen: es la menor parte del trigo constituye en 2.5% y este situado en la parte inferior del dorso del grano.

## **6.2. Proceso de moliendo del trigo.**

Antes de moler el trigo se lava, se limpia y se acondiciona, este acondicionamiento de trigo incluye el humedecimiento en condiciones controladas para que tenga un contenido de humedad reglamentario, esto facilita la separación del afrecho y la formación de hojuelas de las partículas del germen. El trigo se pasa por cilindros estriados que lo quiebran, la harina que se separa se llama harina rotura. Se separa las partículas de afrecho, la harina de las semolina se pasa por cilindros lisos en donde se separa hojuelas de germen. Estos se repiten varias veces para separar las partes grasas y el afrecho. Estos frecuentemente se llaman afrechillo y se usan para alimentarse balanceados para animales y alimentos especiales. La harina que queda después de haber separado al afrecho y afrechillo se llama harina completa. Se le conoce comúnmente harina 100% extracción, la harina de trigo integral se hace moliendo todo el grano de trigo

Figura.2 cadena productiva del trigo



Fuente: Bragachini (2009)

### **6.3. Cadena productiva de la azúcar refinada.**

El azúcar puede obtenerse de la caña de azúcar o de la remolacha azucarera. El proceso de obtención de azúcar es bastante largo y se inicia con la obtención de la semilla de la caña, hasta la comercialización tanto a nivel nacional como internacional.

Estas cañas de azúcar son analizadas para determinar los niveles de impureza y la fibra y calidad del azúcar. En estos patios de caña se almacenan y son preparados sobre mesas para limpiarlas y enviarlas a la picadora.

De los patios estas cañas pasan a la picadora que mediante unas turbinas trituran los tallos y les dan un tamaño homogéneo que hará mucho más sencillo extraer el jugo en los molinos.

En los molinos la caña es sometida a presión para extraer el jugo. Los molinos cuentan con una turbina de alta presión y en el proceso se añade agua caliente para conseguir así extraer la máxima cantidad de sacarosa de la fibra de la caña. A esto se le llama maceración. De la última unidad de molienda sale un bagazo que se lleva a una bagacera para su secado. Esta materia será usada como combustible para generar vapor que ayuda al funcionamiento de las turbinas de los molinos.

El jugo claro que ha quedado en la fase anterior se lleva a unos evaporadores, donde este jugo posee un nivel de sólidos solubles entre un 10 y un 12 % y en el proceso se obtiene un jarabe con un nivel de sólidos del 55 al 60 %. Esta meladura o jarabe se purifica en un clarificador.

Tras este proceso se realiza la cristalización en los llamados tachos, que son unos recipientes vacíos que tienen un solo efecto. De aquí se obtiene un material llamado masa cocida que está formado por líquido (la miel) y cristales (el azúcar). Para lograr esta cristalización se usa un sistema de tres cocimientos.

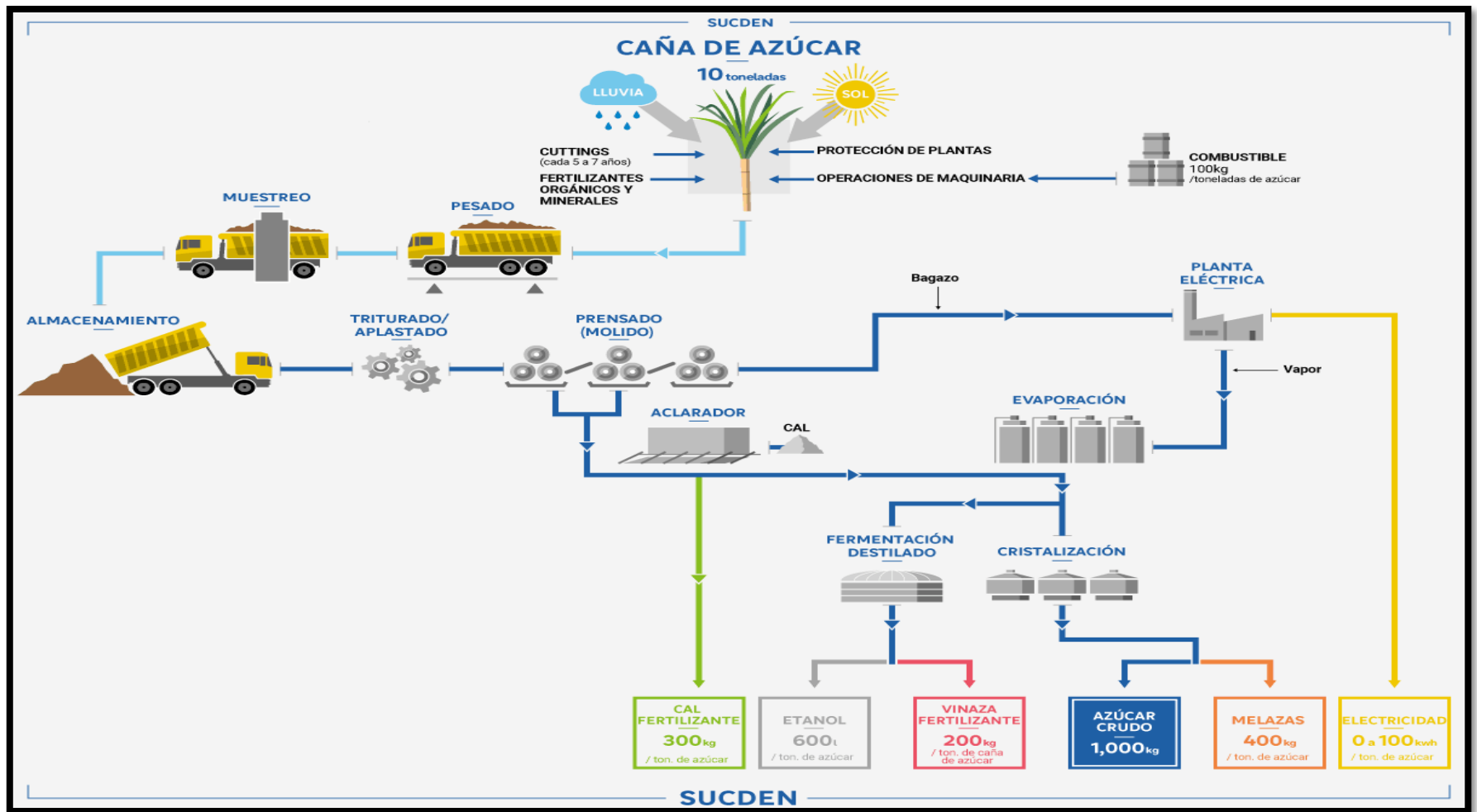
Mediante el centrifugado los cristales se separan del licor principal. La miel obtenida es sometida a sucesivos procesos de evaporación hasta obtener una miel fina que se usa para elaborar alcohol.

El azúcar húmedo que se ha obtenido se envía a unas secadoras de aire caliente que a contracorriente lo secan a una temperatura de 60 grados. Este azúcar posteriormente es enfriado hasta los 40 – 45 grados.

Esta es la última etapa ya que la azúcar obtenida en esta fase pasa a ser empaquetadas en función de los usos y mercados a los que vaya a ser destinada.

El azúcar comúnmente es empleado en la panificación. Es la azúcar proveniente de la caña. El azúcar blanca o refinada se puede usar lo mismo que azúcar morena.

Figura 3. Cadena de producción de azúcar



. Fuente: SUCDEN (2020)

#### **6.4. Cadena productiva de la mantequilla.**

La mantequilla es un derivado lácteo que tiene importancia como alimento por la grasa que contiene.

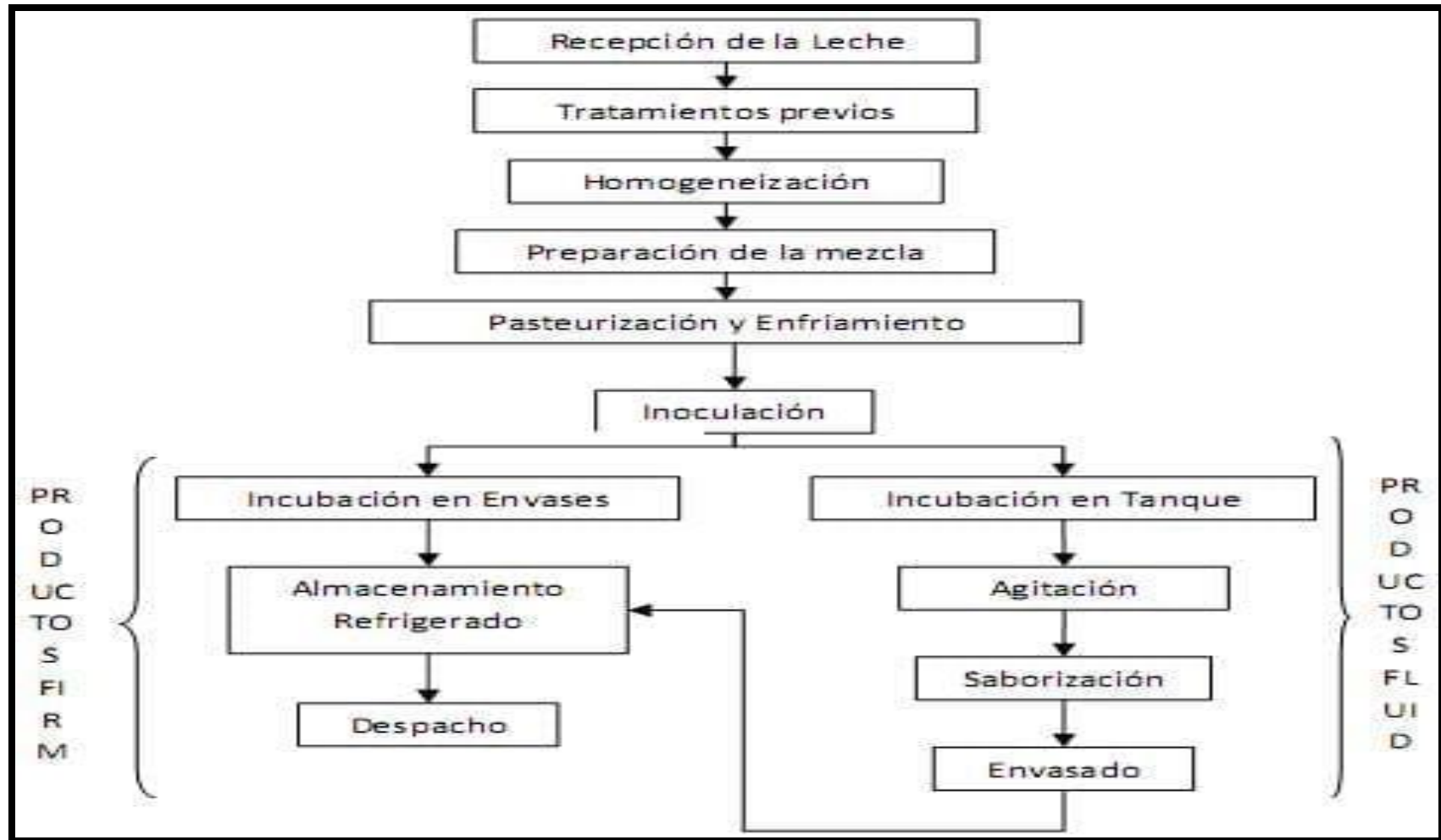
Se bombea la leche en una maquina llamada separadora esta gira y separa la grasa de la leche, la grasa es la nata de la leche y lo demás es leche desnatada.

Se coloca la nata en un tanque donde las mezcladoras la revolverán para mantener una consistencia, tras pasteurizar y madurar la nata durante las 24horas, se traslada a una batidora.

La batidora gira a 28 rotaciones por minuto, esto provoca que las moléculas de grasas de la nata, lo cual provoca que se libere agua y aire.

Después de haberla revuelto 30 minutos queda en la batidora unas bolas cremosas de mantequilla, que se le dice mantequilla de palomita, luego salen el suero por la parte inferior de la máquina, se le agregas sal a la mantequilla de palomita y se deja de nuevo en la batidora por unos 30 minutos girando al final se manda la mantequilla a la última máquina que le da la forma y la empaca.

Figura 4. Cadena producción de la mantequilla



Fuentes: (Andrés Aldana, 2009)



Los ingredientes que se ocupa en el negocio Academia Kandy, es para darle el sabor y el enriquecimiento a los pasteles ya que poseen vitaminas D, K, A Y B. ya que estos le dan valor nutritivo mejora color, sabor y mejora a que la migaja sea más fina y estos hace mantener por más tiempo la característica de un producto fresco.

Los ingredientes son de primera calidad, sus costos son más elevado, pero ayuda a que le producto final tenga mejor sabor, mejor presentación y más duración.

### **6.5. Cadenas de valor.**

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la Cadena de Valor, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva.

- Afirma que El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo de producto, su producción, las de logística y comercialización y servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (Finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, Asesoría legal, gerencia general).

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de Valor. (Johana Sanchez & Jose Quintero, 2006, pág. 6)

El análisis a lo anterior explica que la cadena de valor es el proceso productivo que sufre un producto, desde el momento de la siembra, el proceso de cosecha, el valor agregado del producto hasta llegar al producto final que se obtiene mediante ventas a los diferentes distribuidores sea en ventas a mayoritario como detalle hasta llegar al consumidor final y este le agregue otro valor agregado a dicho producto según su necesidad. En ello exponen que este proceso lo distribuyen en 3 partes esenciales como son: actividades primarias, actividades de soporte de actividades primarias y margen.

### **6.5.1. Técnica de Cadena de valor.**

Adriana Ramos; Torres Adriana, 2016 Afirma

“De acuerdo con Michael Porter, la técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
  - Cadena de valor de los canales de distribución.
  - Cadena de valor de los clientes.
- a) Cadena de valor de los proveedores: las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. los proveedores son primordiales para crear una cadena de valor idónea, gracias

a ellos los costos de producción son menores y las ganancias son mayores, además suelen influir en el desempeño de una empresa de diversas maneras.

- b) Cadena de valor de los canales de distribución: Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los encargados de los canales de distribución suelen estar con mayor frecuencia en contacto con el usuario final. Son los responsables de entregar el producto, por lo cual es importante estar en constante capacitación para que brinden un excelente servicio al cliente y conlleve a la satisfacción del cliente.
- c) Cadena de valor de los clientes: son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente ( pág. 9)

El análisis a lo expuesto anteriormente, nos indica que Michael Porter implemento dentro de los conceptos de cadena de valor 3 valores fundamentales como son la cadena de los proveedores que dice que son las empresas principales que obtienen el producto para un bien o servicio que pueden ofrecer al mercado sea nacional o extranjero, también está la cadena de distribución que son los que compran el producto en la empresa en cantidad de mayorista y ellos los ofrecen sea en detalle o por mayorista en la tienda que ellos han fundado, por ultimo esta la cadena de valor de los clientes a que son la compra compulsiva o la necesidad que el cliente que posea esta se puede realizar en los mercados, pulperías o en las distribuidoras directamente.

En el análisis anterior y con el análisis de Porter nos ayuda a entender los pasos que la cadena productiva de un producto donde se presenta desde la siembra hasta llegar a la mano del consumidor.

Figura 5. Cadena de valor de los productos de la pastelería



Fuente: (Adriana, Ramos; Torres , Adriana, 2016, pág. 15)

Con esta estructura nos determina que dentro de toda empresa tiene actividades directas o indirectas que son primordiales para que la empresa pueda funcionar y lleve a cabo todo lo planeado, así como es las actividades primarias que necesita actividades de apoyo. (Ramos y Torres , 2016, p. 15)

## **7. Capítulo II**

### **7.1. Generalidades del Plan de Negocios**

#### **7.1.1. Generalidades.**

El Plan de Negocios es considerado un documento vivo, es decir, que debe ser actualizado de acuerdo a los movimientos internos de la organización, o por las causas externas en que se desarrolla la organización.

Flores (2011) afirma que el plan de negocio es un documento de planificación de una organización empresarial que integra el propósito general de la empresa, los análisis de mercado, técnico, financiero y organizacional, en la cual se detallan diversas funciones operativas, filosóficas y estructurales de la organización.

El plan de negocio es el escaño superior entre la planificación temporal de la empresa (semestral o anual) y la planificación estratégica (generalmente de 3 a 5 años), logrando articular ambos procesos de planificación. (p.6)

Es decir que el plan de negocio, es uno de los documentos más leales y seguro para todo empresario que debería de tener en su negocio donde refleja todo el giro del negocio, su estructura financiera, el estado de mercado, el estado técnico, la estructura del negocio todo esto es para ayudar a los inversionistas o para un banquero para solicitar préstamo o agregar socio para el negocio y agrandar el negocio y poder obtener más ingresos económicos.

Cabe agregar que el plan de negocio es el documento viable que todo empresario debe de tener mano no es para tenerlo guardado sino para saber sus oportunidades tanto externas como internas, saber las problemáticas. El plan de negocio abarca las partes más importantes de un negocio como son

su sector de mercado, el estado financiero que todo inversionista como banqueros piden de primera mano, el estudio técnico y el organizacional.

Debido al giro del plan de negocio así se llega a elaborar porque si va dirigido a inversionista se llega a enfocar más en el tiempo de recuperación de la inversión y el dato de flujo de caja todo inversionista necesita saber el punto de equilibrio y el entorno de la inversión.

Mc. Graw Hill (2000) afirma

La introducción del plan de negocio debe contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores que colaboren con el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus desventajas.

Se realiza la descripción del negocio del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio. Las necesidades que cubren, descripción de su uso. Su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar. (p.4)

Cabe decir que en el libro de McGraw Hill nos dice las generalidades del negocio donde abarca desde el nombre, giro del negocio, productos como también son las desventajas que tiene su negocio con otro giro del mismo entorno y la ventaja que tienen le mercado laboral.

Entre el análisis para elaborar un plan de negocio se abarca ciertos componentes:

- Portada y tabla de componentes.
- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Equipo de gestión
- Plan financiero
- Informe adjunta e hitos propuesto.

### **7.1.2. Estudio de mercado.**

Cruz (2005) explica:

La diferencia entre el concepto de mercadeo con el de mercado, por lo tanto, es importante antes de entrar en el tema, definir los dos conceptos.

Mercadeo: es el conjunto de todas las acciones tomadas para influir sobre el mercado, incluye las acciones racionales y emotivas. Estas decisiones sirven para comprender que el mercadeo o comercialización es una actividad de gran importancia y complejidad.

Mercado: hay varias definiciones de mercado, algunos autores consideran que el mercado es la situación en la cual se encuentran

oferentes y demandantes. Esta situación se determina por tres factores que son: el lugar, el tiempo y las circunstancias. (p.35)

Cabe decir que en todo comercio existe el mercadeo y mercado.

Se sabe que en un punto dado existe la oferta y la demanda, depende del precio, calidad y producto que esto llegue a vender y el cliente lo mire más accesible con sus gustos y preferencia a esto se le llama mercado. En el mercadeo influye el marketing, la oferta, servicio al cliente, la publicidad y el Merchandising.

McGraw Hill (2000) refiere:

Es necesario realizar un estudio completo de mercado que nos permita conocer:

Crecimiento de nuestro producto o servicio en el sector.

Tamaño actual del mercado, posibilidades de crecimientos o decrecimiento, característica de compras de los clientes potenciales y necesidades generables de nuestro producto o servicio.

Quiénes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar en ese segmento de mercado.

La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia, así como incluir información acerca de donde se encuentran que característica tiene su producto o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido, volumen de ventas, políticas comerciales rentabilidad y todo aquello que ayude a nuestro producto a posicionarse al mercado.

Las barreras de entradas tanto presentes como futuras y la fortaleza para superar esas barreras.



Las formas en la que las administraciones públicas pueden ayudar a nuestro proyecto, ya sea como clientes o como reguladores del mercado. Se Deberá comprobar la existencia de reglamentos gubernamentales en relación al entorno social o ambiental que pueda afectar a nuestro producto o servicio.

Para realizar este estudio de mercado el autor recomienda utilizar herramientas como el análisis de FODA (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado) o las cinco fuerzas de Porter que consiste en:

- Fuerza de negociación de compradores.
- Fuerza de negociación de proveedores.
- Rivales potenciales
- Rivales del sector.
- Bienes sustitutos. (p.6)

El propósito del estudio de mercado es para investigar, reunir y analizar todos los hechos acerca de las problemáticas y de las oportunidades que tiene en el mercado, las amenazas que tiene en sector tanto externo e interno, las debilidades que pose como negocio. Todo esto se hace bajo el análisis FODA.

Esto ayuda al que el empresario mejore en las problemáticas que refleje en el análisis. Para llegar ser un negocio super competitivo y rentable.

### **7.1.3. Análisis de oferta.**

Cruz (2005) afirma:

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Interesa también conocer la naturaleza, cantidad y ubicación de los competidores del proyecto, es decir las unidades producciones iguales o similares a este.

El análisis de oferta debe estar referido a su comportamiento histórico, su situación actual y su posible comportamiento futuro, esto deberá ofrecer las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencias existentes.

Comportamiento histórico y situación actual.

Presente y analice un conjunto de datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución histórica de la oferta, sin limitarse a los datos del último año conocido siga el esquema indicado a continuación.

Series estadísticas básicas, serie de producción e importación. Si se trata de un proyecto de producción de bienes, estimaciones análogas si se trata de prestaciones de servicios.

Estimaciones de la oferta actual, cuantificación del volumen de bienes o servicios ofrecidos actualmente en el mercado.

Inventario crítico de los proveedores principales, información y análisis de la condición en que se realiza la producción en las principales empresas proveedoras.

b) Comportamiento futuro.

Evolución previsible de la oferta. Haga algún tipo de previsión de la evolución de la oferta actual, formulando hipótesis sobre los factores que condicionaran la participación del proyecto en la oferta futura, a este efecto, destaque:

Utilización de capacidades ociosa. Posibilidades de incremento en el grado de utilización de las instalaciones actuales.

Planes y proyectos de ampliación de las capacidades instalada, enfoque la oferta global desde el punto de vista de planificación de las inversiones programadas.

Análisis de los factores condicionantes de la evolución previsible. Examen de los datos previsible sobre: la evolución estructural y coyuntural del sistema económico.

Estimaciones corregidas y calificados de la oferta proyección final de la oferta, tomando en cuenta los factores analizados en los ítems anteriores. (p.45)

En el análisis cabe resaltar que la oferta es la cantidad de producto que el comerciante está dispuesto a proporcionar en el mercado así para poder satisfacer sus demandantes, tiene que tener conocimiento de las ventas actuales y futuras. También saber las afectaciones como son el clima, los precios de productos alternos, el precio del producto.

#### **7.1.4. Análisis de la demanda.**

Según Cruz (2005) expone:

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Este aspecto del estudio es de importancia fundamental y consiste en la estimación de la cantidad demandada actualmente, así como de la evolución de su comportamiento a través del tiempo, es decir, de su tendencia, de sus proyecciones al futuro y de los factores que la determinan y la condicionan. Para determinar y la condicionan. Para demostrar si se justifica poner en marcha un determinado programa de producción de bienes o servicios.

Comportamiento histórico y situación actual.

Series estadísticas básicas del consumo del consumo histórico (5-10 años) del bien o servicio pueden ser en valores o en volúmenes.

Coefficientes de crecimiento históricos, cálculo de tasa anual de crecimiento y sus variaciones en el periodo estudiado.

Índices básicos: cálculos de los coeficientes de elasticidades, patrones de consumo o coeficientes técnicos. (p.44)

Todos estos datos nos permitirán conocer la amplitud de la demanda en cuanto al número de consumidores, si es concentrada o dispersa y el ámbito de su distribución geográfica., se podrá analizar su evolución histórica del comportamiento de la demanda, cuyo propósito fundamental es determinar los factores que incidieron en dicho comportamiento, y sobre esa base construir una hipótesis sobre la evolución futura.

### 7.1.5. Plan de operación.

Harvard business press (2009) afirma:

El plan de operaciones entrega una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que las sostienen. Debería existir información suficiente para mostrarle al lector que usted entiende y que ha planificado la ejecución diaria del negocio, pero el plan no debería ser muy técnico ni tan exhaustivo como para que el lector no sea capaz de leerlo o no esté dispuesto a hacerlo debido a su complejidad. El principal propósito de la sección del plan de operaciones es mostrar que usted está centrado en los factores operativos cruciales para el éxito del negocio.

El factor más importante es el punto de equilibrio; es decir, el punto en el cual las ventas por unidad igualan los costos operativos. El punto de equilibrio determina cuantas unidades de producto o servicio deben ser vendidas para llegar al nivel en que no hay pérdidas, ni ganancias, para cubrir el costo de producir lo que se está ofreciendo, de modo que las próximas unidades generen utilidad. Este equilibrio identificar el punto a partir del cual el negocio empezara a ganar dinero. (p. 15)

El análisis a lo anterior del plan de operaciones es un dato muy importante porque refleja el punto de equilibrio., es lo que la mayoría de los inversionistas busca porque quieren saber que tan rentable es el negocio y que tantas perdidas van a obtener o que perdidas tiene el negocio actualmente. El plan de operaciones va en mano con el plan financiero porque ambos reflejan los cálculos matemáticos que son útiles para el empresario.

### **7.1.6. Estudio económico-financiero.**

Mc Graw Hill (2000) indica:

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. (p.8)

Con el análisis anterior nos explica que es la estructura más importante en el plan de negocio porque nos ayuda a medir los resultados y podérselo presentar a los empresarios. Así saber los periodos de recuperación de la inversión.

García (1991) nos indica que, como parte central de nuestro plan financiero, necesitaremos aportar una serie de estados financieros que enumeramos a continuación.

1. Cuota de tesorería del primer año desglosada por meses para reflejar los efectos de la posible estacionalidad.
2. Análisis del fondo de maniobra.
3. Cálculo del punto de equilibrio y explicación de su posible reducción en caso de que el volumen de ventas proyectado no fuera alcanzado.
4. Necesidades y planes de financiación, incluyendo información con respecto a las opiniones (MC Graw Hill, 2000) planteadas y a la elegida como más rentable para el proyecto.
5. Balances previsionales a como cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector (para un negocio

que ya está en marcha se habrá de incluir el balance del año en curso y de los dos años anteriores al ejercicio).

6. Cuenta de resultados previsionales a cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector.
7. Origen y aplicación de los fondos. (p.11)

Por último, a la hora de negociar con unos inversores, deberemos utilizar algunas fórmulas de valoración que nos permita conocer el valor de la aportación requerida al inversor. Métodos basados en descuento de flujos de caja y el método del capital riesgo suelen ser los más rentables.

Con respecto al análisis anterior podemos decir que el estado financiero tiene que ser claro, concreto y preciso por lo que se tiene que entregar a los inversionistas que va ayudar a poder negociar tiene que tener el tiempo definido para su inversión.

## **8. Capítulo III Análisis del Sector.**

### **8.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

Se va a ocupar como modelo estratégico el sistema de las 5 fuerzas de Porter, para poder analizar el nivel de competencia dentro de la industria panificación para poder desarrollar una nueva estrategia de negocio. Donde valoraremos el nivel de intensidad de la competencia y la rivalidad en el sector panificación.

### **8.1.1. Primera Teoría de Porter: Poder de negociación con los proveedores.**

Nuestro principal proveedor que poseemos son las empresas distribuidoras de harinas y todos los insumos implementados para poder realizar los productos de pastelería. Las ventas de harina se pueden realizar directamente con las empresas harineras a nivel nacional o por medio de las distribuidoras localizadas en los diferentes mercados nacionales. Sabiendo que es más económico comprarlo en venta directa a la empresa por lo que el precio es más económico.

En las ventas de productos varios para los insumos se realiza por medio de distribuidores por lo que se hacen pedidos a los países vecinos como son: Guatemala, Panamá, costa rica, México, entre otros.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alta.

### **8.1.2. Segunda Teoría de Porter: Poder de negociación de los compradores.**

El nivel de compras es medio, por los que las ventas se realizan solo por pedidos y son realizadas en eventos especiales.

Aunque hace un año la empresa a duplicados sus ventas en las ventas de pasteles mensuales. Aun existiendo otras pastelerías que ofrecen más productos y más económicos, además existiendo productos sustitutos.

Por lo que podemos decir que el poder de negociación es medio.



### **8.1.3. Tercera Teoría de Porter: Amenazas de productos sustitutos.**

Existe una alta amenazas en comparación con otra pastelería y otra repostería por lo que ofrecen productos sustitutos económicos, prácticos y rápidos como son:

- Las galletas.
- Los cupcakes
- Mini cupcakes
- Donas
- Trufas
- Macarrons.
- Pan simple

Por lo tanto, a los consumidores no le afecta en cambiarse a los productos antes mencionados ya que le resulta económico, de bajo costo y se compran en pequeñas cantidades por lo que las pastelerías la ofrecen en vitrinas y tienen duración de vida media.

Es por dicha razón que su poder de productos sustitutos es alto.

### **8.1.4. Cuarta Teoría de Porter: Amenazas de nuevos ingresos**

En el sector panificación, la entrada de nuevos competidores es alta, las nuevas competencias cuentan con cursos gratuitos que oferta el gobierno, también por otros negocios ya existentes en el mercado, por estudios adquiridos en otros países y la mayoría de los negocios son por las recetas generacionales de la familia. Actualmente con la situación socio-económica que enfrenta el país, las personas bajo la necesidad de mantener una familia han llegado a abrir nuevos negocios de panaderías y pastelerías.

Llegando a deducir que en la nueva competencia al mercado es alta.

7.1.5 Quinta Teoría de Porter: Rivalidad entre los competidores existentes.

En el sector donde están ubicado el negocio solo hay 3 pastelerías aledañas al negocio kandy. Pero a nivel nacional existen varios negocios de pastelerías de renombres, por ejemplo; pastelería margarita, pastelería norma, pastelería luisa, pastelería Samsung. Pero existen otras donde son intermediarios que van de la empresa, intermediarios, al cliente; pricessmart, pastelería tortifrutis.

Una de las fortalezas que hay con otros competidores es la experiencia que es más de 45 años dentro del mercado, las constante capacitaciones del personal, las maquinarias son industriales, personal calificados.

La rivalidad entre los competidores existente es alta.

Se hizo un análisis de la fuerza de Porter con el negocio Academia Kandy, donde le dimos el valor de alta, media o baja.

Tabla 1 Análisis de la academia Kandy






Fuerza.	intensidad	Símbolo
Poder de negociación de los productos.	Alta.	
Poder de negociación de los compradores.	Media.	
Amenazas de productos sustitutos.	Alta.	
Amenazas de nuevos ingresos.	Alta.	
Rivalidad de los competidores existentes.	Alta.	

Tabla 1. Análisis Porter de la Academia Kandy. Elaboración propia.

4.2 Análisis FODA (matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

	<b>Fortalezas.</b>	<b>Oportunidades.</b>	<b>Debilidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
1	Productos frescos.	Ubicación céntrica	Personal limitado.	Nuevos competidores en el mercado.
2	Elaboración de productos personalizados.	Captación de nuevos clientes	Descontrol en las finanzas.	Inexistencia de productos para la elaboración de los pedidos.
3	Personal calificado.		No se posee estabilizador de corriente.	Alza de precio
4	Experiencia basta para cualquier tipo de pedido.			Bajón de luz daña a los equipos.
5	Alta satisfacción de los clientes por los productos.			
6	Marketing digital.			
Total.	6	2	3	4

Tabla 2. FODA de Academia Kandy elaboración propia.

## **9. Descripción del negocio.**

Según los datos del ministerio de fomento, industria y comercio (MIFIC). Las empresas están clasificadas según el número de colaboradores que apoyan al negocio, se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

De acuerdo a estos tamaños, los micros y pequeñas constituyen el 100%.

Normalmente estas panaderías son dirigidas por sus propietarios y muchos trabajadores son parte de las familias.

Conceptos de la diferenciación de la actividad.

- Panaderías: Consiste en la elaboración de pan de todas las clases, incluyendo pan de molde, tostado, integral, masas dulces,
- Pastelerías: Incluye la elaboración de pasteles, bollos, tartas, galletas, bizcochos... Cabe distinguir entre pastelerías de carácter artesanal (donde se elabora un producto perecedero, hecho artesanalmente, con un modelo de empresa de tipo familiar de pequeño o mediano tamaño

La Academia Kandy, fue fundada por doña Miriam Estrada de Castillo y su señor Edelberto Castillo. Por la gracias a Dios en el año 1973, en el departamento de Chinandega. Se fundó con el propósito de impartir clases de decoración de pasteles, cocina y repostería

En el año 1975 se trasladaron a Managua. Ubicándose en Ciudad Jardín con el fin de seguir impartiendo clases. Obteniendo en los primeros dos años dar clases en un horario de matutino, vespertino y nocturno. Los fines de semanas en días sábado en cada horario con un número de alumnas de 20 a 30 personas.

Se vuelven distribuidores directo de la marca WILTON. Que son los responsables de producir: revistas pasteleras, colorantes, mangas, adornos para pasteles, entre otros productos. Viendo el auge del negocio y que el local no le daba abasto se trasladan a otro local en el año 1977, ubicada en barrio Rigoberto López Pérez conocida actualmente como campo bruce.

Los fundadores de la industria Wilton. El señor Norman wilton visitan Nicaragua llegando al negocio de doña Miriam de Castillo. Exclusivamente a titular a las alumnas que estaban recibiendo el curso. Eso le ayudo a dar más auge al negocio.

En 1978 se abre la panadería kandy con un personal de 70 colaboradores y 13 vehículos repartidores, 7 vendedores ambulante en canasto. Donde se producían variedades de panes Dulces, masas para Mil hojas, diferentes tipos de galletas, Panes Salados, panes simples, pasteles económicos, pasteles de mantequilla para fechas especiales, variedades de postres, panes integrales, panes tostados y panes de moldes.

Contando con un equipo de maquinaria como eran revolvedoras, pasteadoras, amasadoras de pan, cortadoras rebanadoras de pan. Bandejas, moldes circulares y cuadrados, balanzas y básculas digitales panadería, batidoras industriales de 50 litros, batidoras de 25 litros, batidoras de 10 litros y batidora de 5 litros de la marca kitchen aid y Hobart. Estanterías, carritos de transporte para bandejas, 3 hornos industriales de gas y eléctrico, un horno de barro. (Anexo ver foto).

Para el año 1989 cae en enferma doña Miriam de castillo, por administrar los ambos negocios tanto como la pastelería, panadería y academia kandy descuido su estado de salud, por ende, se tuvo que cerrar el negocio por problemas económicos aparte que el país estaba enfrentado convulsionaba con problemas políticos.

Abrieron de nuevas sus puertas en los años 1990 pero con nueva administración con la señora doña Martha castillo, se abre primero el negocio de la panadería con un personal de 20 colaboradores y solo se realizaba ventas directas de los cuales

tenían que llegar al negocio, en el mismo año meses después abre puerta la academia kandy exclusivamente dando clases de decoración de pasteles y repostería.

La agrupación internacional de mercadotecnia y calidad S.C. (aimic).

El 8 de enero del año 1998 le otorgan un galardón internacional oro y plata de calidad. A la academia kandy, Por la trayectoria mostrada, basándose en sondeos de información y posicionamiento en el mercado. Otorgándose en el país de México. (Anexo ver foto).

Se cerro la panadería en su totalidad en el año 1999, debido a que el personal no tenía supervisión directa y eso llevo a cabo de tener pérdidas tanto como de materia prima y de producción.

Para el año 2010 se cambió de administración a Thelma Amador siendo la tercera generación a cargo del negocio de la academia kandy. Con la ventaja de tener experiencia desde su infancia y abriéndole campo en el sector panificación. Para que los proveedores de materias primas le ofrecieran cursos, seminarios y eventos que impartían.

### **Los principales proveedores de materias primas son:**



1. Es una industria responsable en la producción y empaquetado de harina de trigo. Como son Harina Suprema, Harina Multipropósito Primarina, Harina Gold star.



## 2. Grupo industrial agrosa.

Es una industria responsable de en la producción y envasado de aceite comestible. Como son el Aceite Doral y Aceite de palma comestible.



## 3. Unimar S.A.

Es una industria que es la encargada de la producción de los productos como son: Margarina Numar, Aceite Corona, Clover Brand(manteca), Margarina Baker.



4. Monisa produce harinas de trigo preferidas por los clientes más exigentes. Como son Harina Espiga de Oro, Estrella de Oro, Espiga Dorada, Cañón, Monisa Suave, La blanquita.



## 5. American bakery distributors

somos una empresa importadora y distribuidora de productos de panadería, repostería y pastelería. Como productos tiene premezcla para donas, confitura, fondant, crema chantilly, cartones, colorantes, glases, rellenos.



## 6 . Puratos de nicaragua s.a.

Puratos ofrece una gama completa de productos innovadores en aplicaciones de panadería, pastelería y chocolate para artesanos, industriales, retail y canal horeca.

Sus productos son: chocolate, chocolate blanco, premezcla para torta, brillos par torta y repostería, premezcla para panes, rellenos, ambiente.



7. Economart.

Somos la empresa líder en Nicaragua en distribución de Equipos, Utensilios, Accesorios y Mobiliario para la Industria de Foodservice, Hotelería y Lavandería. Como productos son. Colorantes, separadores plásticos, fuentes luminosas, fondant, moldes, cortadores, boquillas, toppers, mantenimiento de maquinarias.



8. Don panito.

Es una empresa encargada de vender una variedad de producto como son: polvo de hornear, cocoa en polvo, colorantes, cartones, caja para pasteles, confitura, mangas, saborizantes, rellenos



9. Distribuidora patry.

Es una distribuidora encargada de comercializar una variedad de productos de diferentes empresas como son: harinas, colorantes, cartones, caja para pasteles, aplicaciones en azúcar, premezclas, confitura, embaces, margarina, manteca, huevos, imagen comestible.



### Boquilla.

Es una distribuidora encargado de distribuir una variedad de productos Como son los productos: confitura, moldes, cartones, colorantes, revistas de pasteles, premezclas, boquillas, glases, cintas, adornos plásticos, margarina, ambiente, moldes, sartenes.

### Solprosa.

Es una de las empresas más nueva en el mercado encargada de distribuir rellenos, colorantes, boquillas, moldes, cocoa, mangas.

### La casera.

Es una distribuidora encargada de distribuir harinas, moldes, cartones, colorantes, boquillas, fotografía comestible, bases plásticas.

Todos estos proveedores como son desde empresas grandes ya fundadas desde hace años hasta como las nuevas son las encargadas de abastecer a todas las panadería y pastelería a nivel nacional. Ellas ubicadas en el mercado Roberto huembé, carretera a Masaya, monseñor Lezcano entre otros lugares.

Con la nueva administración solo es de pasteles por encargos, mesas de dulces, cupcakes, bocadillos, chocolatería.

Donde se elaboran pasteles personalizados con diferentes sabores, rellenos y coberturas.

Unidades estratégicas del negocio.

Pastel.	Bocadillos.	Postre.kk
Torta	Salados	Dulce
Vainilla	Dedito de hot dog	Selva negra
Chocolate	Canasta de pollo	pastel de chocolate con baño de chocolate
Marmoleado	Bacon con ciruela	Tiramisú
Napolitano	Salami con aceituna	Flan de leche
Piña	Croissant	Pio V
Coco	Maleta de carne	Queque cristal
Sugar free	Mini pizza	Pastel de zanahoria.
Rellenos	Sándwich de jamón	
Crema pastelera	Dulce	
Crema chantilly	Volován de piña	
Leche condensada	Eclairs	
Jalea de guayaba	Pie de manzana	
Mermelada de piña	Pie de limón	
Fresa		
Chocolate		
Cobertura		
Fondant		
Butter cream.		
Merengue suizo		
Merengue italiano		
Sugar free		
Crema chantilly		

Tabla 3. Productos generales en la academia kandy. elaboración propia.

### Elaboración un proceso

Siendo todos estos productos que se elaboran tanto desde pastel, bocadillos y postres.

La recepción de pedidos es anticipada desde 4 días hasta una semana al evento, se hace con el fin de mantener la calidad y frescura del producto para poder personalizar cada pedido y que el cliente siempre esté satisfecho. Los clientes encargan más el pastel de vainilla, vainilla con chocolate con diferentes rellenos y la cobertura de merengue suizo. Así mismo el pastel estrella el de vainilla con relleno de leche condensada con cobertura de merengue suizo.

El pastel de fondant es el que menos se encarga debido al alto costo que tiene el precio de elaborarlo según estudio se llega a hacer un pastel de fondant al año, pero el margen de ganancia para el negocio es alto.

Los postres y bocadillos se realizan cuando el cliente lo desee, no se mantiene en vitrina o ya hecho debido a que el tiempo de descomposición es más rápido. La cantidad de bocadillo lo mínimo que se recibe son 100 unidades incluye 3 variedades siendo dulce como salados y los postres son recibidos por unidad siendo el mínimo de 50 incluye 2 variedades.

Tabla 4. Demanda de los productos



Tabla 4. demanda de los productos. Elaboración propia.

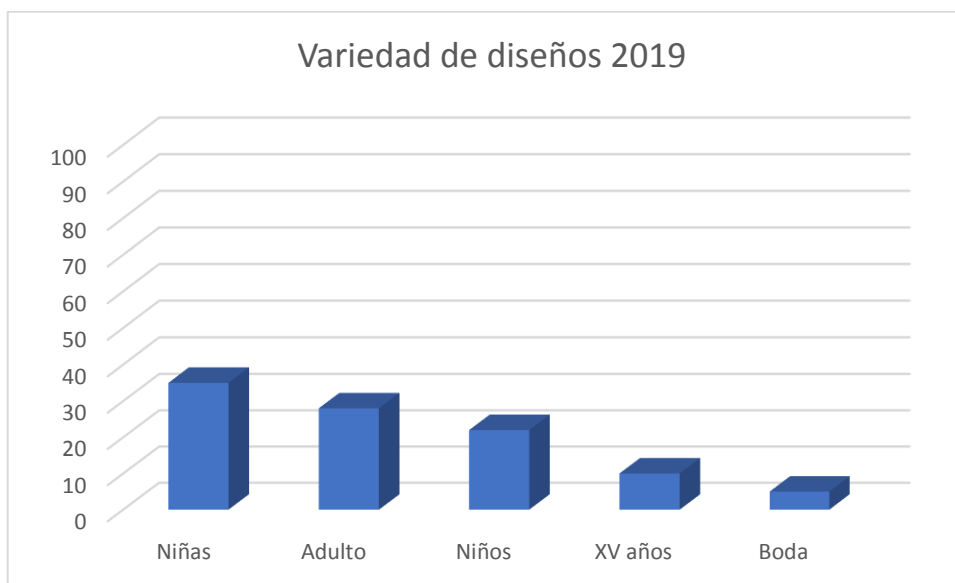


Tabla 5. diferentes motivos de los pasteles. Elaboración propia.

En los cuadros anteriores se encontraba los diferentes productos que se elaboran en I Academia Kandy según la demanda del cliente y las veces que lo consumen. Ahora bien, está en la clasificación de los pasteles según temática y el porcentaje de las ganancias siendo el pastel para niñas donde se obtiene una mayor ganancia debido a que lleva más detalles en aplicaciones en azúcar y esto lleva el costo extra.

Pastel de niña elaborado con piezas de azúcar



Foto: Thelma Amador (2005)

Costos por elaboración de un pastel de niña (Masha y el oso)			
Insumo	Cantidad	Costo unitario (C\$)	Costo total (C\$)
Torta (lb)	5	800.00	4000.00
Pieza de azúcar	105	12.00	1260.00
Paletas personalizadas	12	35.00	420.00
<b>Total</b>			<b>5680.00</b>

Debido a la importancia de las redes sociales, la academia kandy tiene Facebook e Instagram. Donde por ambas redes se realizan los pedidos de los clientes. También llegando al local personalmente.

Todas las aplicaciones, flores y muñecos se elaboran en el propio negocio.

Entre los clientes se encuentran:

- Clientes VIP. Son los clientes que son fieles desde que comenzó el negocio.
- Clientes estrellas. son los que compran mensuales, en días festivos.
- Clientes reyes. son los que compran semanales.
- Clientes exclusivos. son los de instituciones (super intendencia de banco, sermesa, cíes, procuraduría).

- Clientes plata. son los nuevos clientes que son por referencia de los clientes ya existentes.

Aspecto estratégico de la empresa.

### **Misión.**

Somos una empresa familiar que elaboramos pasteles con una alta calidad, mejores productos, con excelente sabor y frescura.

Estamos para satisfacer al cliente con exquisito diseños y pasteles personalizados.

### **Visión**

Ser la empresa líder de las pymes constituidas por ser negocios familiares en Managua en el sector panificación. Destacándonos por la calidad y sabor de nuestros productos, atención y servicio al cliente.

Utilizando los más altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia en nuestros procesos productivos.

### **Valores.**

- Responsabilidad
- Respeto
- Pasión por la calidad
- Innovación
- Carácter emprendedor

Organigrama de la empresa.

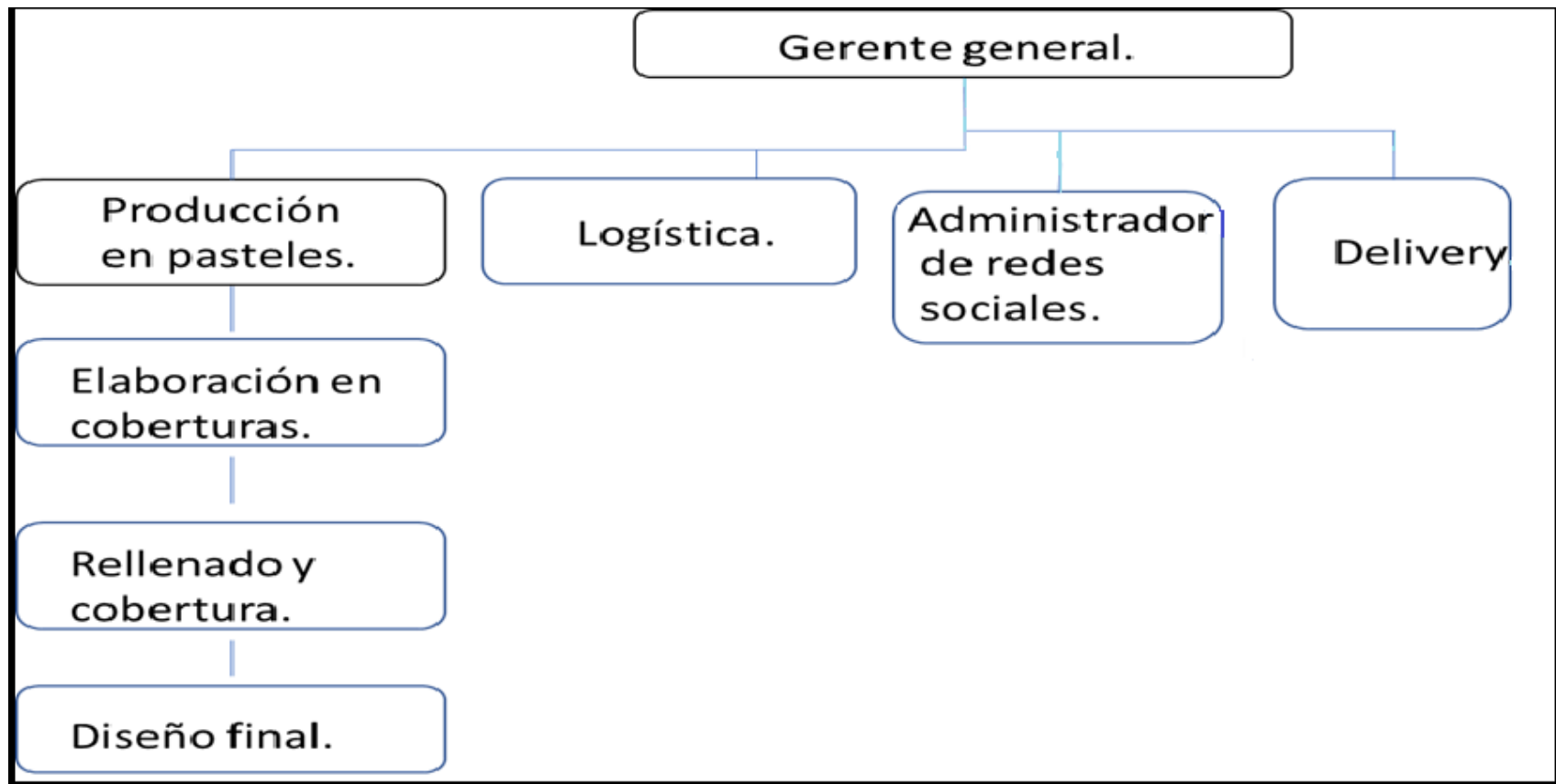


Figura 6. Organigrama de panadería Kandy elaboración propia.

## **9.1. Business Model Canvas.**

### **9.1.1. Segmentos de los clientes.**

La Academia Kandy va dirigido a todo tipo de mercado al que tenga la necesidad de comprar desde un pastel hasta compras de postres.

Los pasteles que se elaboran son un artículo de lujo por lo que los materiales a ocupar son de primera calidad y esto ayuda de que el producto que ofrecen sea un pastel exquisito.

Nuestro segmento es de clase media a alta. Por lo que una libra de pastel tiene un costo de C\$800 córdobas más el costo por aplicaciones comestibles y son pasteles personalizados donde el cliente tiene la opción de poder elegir su sabor del pastel, el relleno que desee hasta armar su propio diseño que han imaginado.

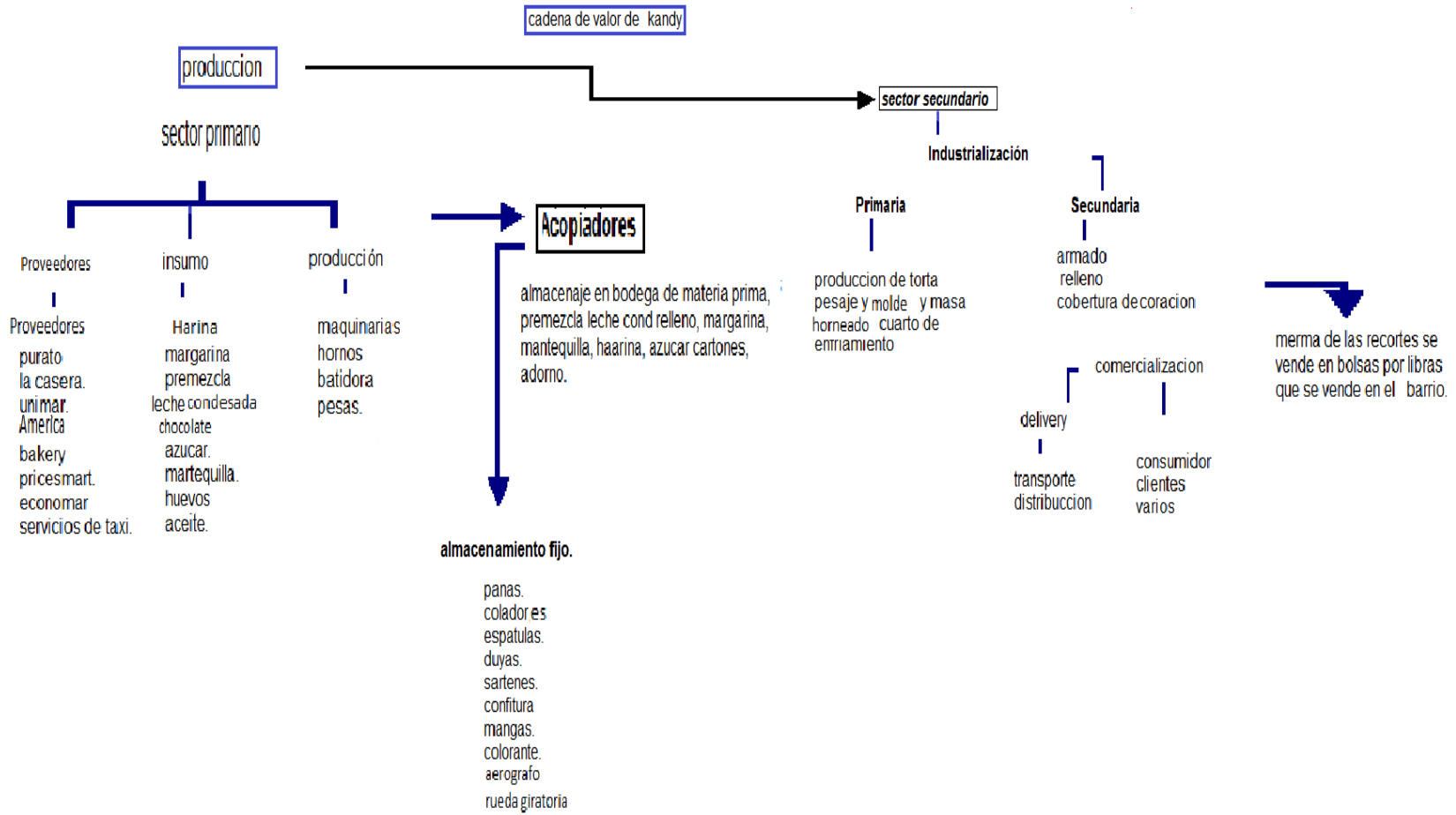
Entre los clientes importantes son todos aquellos que deseen comprar un pastel, la academia kandy lo tiene clasificados los diferentes tipos de clientes con el propósito de saber cuáles son sus clientes frecuentes, así para final de año retribuirle con un cariño elaborado con lo que se realiza en la academia.

### **9.1.2. Propuesta de valor.**

Las características principales es un producto que no tiene olores de fábrica, se adapta al gusto del cliente, se entrega a tiempo, producto único, son pasteles



Cadena de valor de la empresa Kandy



Fuente 9. Cadena de valor de la academia kandy. elaboración propia

### **9.1.3. Relación con los clientes**

La Academia Kandy atiende de manera muy amistosa, brinda la confianza para que el cliente se sienta a gusto cada vez que entre al negocio se le toma en cuenta la opinión y sugerencia en los diseños de los pasteles que se llegue a elaborar. Si no tienen un diseño visto o pensado se le muestra una galería de fotografía elaboradas por el negocio.

Se atiende de manera personal en el negocio, también se realizan visita casa a casa, se visita a los negocios de los clientes si lo desean.

Por medio del servicio de WhatsApp se envía fotografías a los clientes ya cuando están el día del pedido y ahí mismo por el mismo servicio los clientes nos mandan a dar sus palabras de agradecimiento por el servicio ofrecido.

### **9.1.4. Asociaciones claves.**

No poseen alianzas con ningún proveedor y competidores.

### **9.1.5. Actividades claves.**

Entre ellas están divididas en dos: instrumentos y materia prima.

En los instrumentos son el horno, las batidoras industriales, pesas industriales, moldes para pasteles, espátulas, cuchillos, mangas entre otros.

Materia prima son la margarina, harina, huevo, polvo de hornear, mantequilla, azúcar, leche líquida.

### **9.1.6. Recursos claves.**

Entre los recursos están los económicos de los cuales son ventas directas, no poseen crédito por lo que se compra en efectivo. Poseen maquinarias propias e instalaciones propia, es un solo puesto de negocio no existen sucursales, el logotipo

de kandy esta patentado desde el año 1978, los proveedores realizan sus ventas por visitas domiciliar y también se realizan compras a los diferentes mercados.

### **9.1.7. Canales**

Las ventas se realizan de manera directa e indirecta por lo que se realiza venta por internet y ventas en la tienda propia.

Los clientes pueden realizar la venta por las redes sociales, llegando a pagar por depósito bancarios. También se realizan pagos en efectivo en la tienda propia.

### **9.1.8. Fuente de ingresos.**

La venta de activo por un producto tiene un costo de C\$800 córdobas la libra. Se acepta el 50% del valor para hacer el contrato y el restante de los 50% se realiza al retirar su pedido.

Los pagos se realizan de dos maneras en efectivo y por depósito bancario

Cuota por uso.

Energía eléctrica C\$6800

Agua potable C\$670

Servicio de internet C\$1215

Publicidad no realizan pagos, debido que entre familia ayudan con la publicidad tanto de fotografías, como videos.

Arredramiento de local no se realiza pago, por lo que el negocio es propio

### 9.1.9. Estructura de coste.

1. Se desglosa de la siguiente manera.
2. Compras de materia prima
3. Elaboración en piezas en azúcar
4. Producción de las masas para pasteles
5. Decoración de los pasteles
6. Despacho.

Se hizo un pequeño análisis con doña Martha donde nos explica que el costo más alto que tiene, es en la producción de masas para pasteles.

Por ejemplo, para poder realizar una libra de pastel se necesita, una libra de mantequilla, una libra de azúcar, 8 huevos, una libra de harina, 2 onzas de polvo de hornear y medio litro de jugo de naranja y sabor. Entre todo el costo el insumo más caro es la mantequilla por lo que tiene un costo de 130 la libra y el segundo más caro son los huevos actualmente cada huevo tiene un costo de 4.30 que eso equivale a 35 córdobas por libra

Otro de los costos caro es la energía eléctrica por lo que al kandy paga mensualmente 6600 córdobas.

El análisis se realizó mensual donde obtendremos los gastos fijos, costos variables, costo de materia prima e ingreso.

Gastos fijos C\$ 14 400.00  
Materia prima C\$ 24,5252.00  
Ingresos C\$ 60,000.00  
Total, C\$21,075.00

Obtiene un margen de ganancia del 27%

<b>Gastos fijos</b>	
Pago personal	C\$ 6 000
luz	C\$ 6 600
Agua	C\$ 600
Teléfono	C\$ 1 200
<b>Total</b>	<b>C\$ 14 400</b>

<b>Costo de elaboración de pastel</b>		
<b>Insumos</b>	<b>Costos por libra</b>	<b>Costo promedio por 75 libras mensuales</b>
1 libra de mantequilla	C\$ 80	C\$ 6 000
3 libra de azúcar	C\$ 42	C\$ 3 150
16 huevos	C\$ 80	C\$ 6 000
1 libra de harina	C\$ 13	C\$ 975
1 taza de jugo	C\$ 6	C\$ 450
1 lata de leche condesada	C\$ 56	C\$ 4 200
Flores en azúcar	C\$ 30	C\$ 2 250
Horno	C\$ 10	C\$ 750
Luz	C\$ 10	C\$ 750
<b>Total</b>	<b>C\$ 327</b>	<b>C\$ 24 525</b>

<b>Costos totales</b>	
Gastos fijos mensuales	C\$ 14 400
Gastos de elaboración de pasteles mensuales	C\$ 24 525
<b>Total</b>	<b>C\$ 38 925</b>

<b>Ingresos</b>				
Precio venta por libra	Cantidad libras	Utilidad bruta	Costos totales	Utilidad neta
C\$ 800	75	C\$ 60 000	C\$ 38 925	<b>C\$ 21 075</b>

Tabla 4. gastos de la academia kandy. elaboración propia.

**9.1.10. Modelo de negocio canvas.**

<b>Asociaciones claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>segmento de los clientes</b>
Créditos en materias prima por proveedores del mercado Roberto huembé	1) ventas por pedidos. 2). Compra de materia prima a tiempo. 3) Tener personal calificado y disponible 4) Pagar gasto fijo y variables a tiempo.	1)Productos fresco. 2) Materia prima de primera. 3)Sabor personalizado al gusto del cliente. 4) Diseños en pastelería único y exclusivos. 5) Rapidez en atención y entregas.	1)Personalizada. 2) Exclusividad. 3) Rapidez. 4) Encargos. 5) Compromiso. 6) Amistad. 7) Promociones y regalías.	1) Edad de un año a más 2) Clase media alta y trabajadora. 3) Especifico a managua con pedidos a todas Nicaragua. 4)Personas que gustan una torta de calidad el dulce o baño. 5) Para celebrar cumpleaños, fiesta y ocasiones especiales
	<b>Recurso claves</b>		<b>Canales</b>	
	1) Maquinaria en buen estado y alta tecnología 2) instalaciones propias. 3) utensilios propios. 4) Materias primas de calidad		Canal directo del producto al consumidor final <b>Canales promocionales</b> Marketing digital por medio de redes sociales como Facebook, WhatsApp. Instagram. Etc	
<b>Estimacion de costos</b>		<b>fuentes de ingreso</b>		
costos fijos: C\$ 14,400.00 costo de materia prima: C\$ 24,525.00		1) capital de fuente familiar. 2) cuenta en BDF en dólares y córdobas. 3) créditos del gobierno por parte del programa usura cero		

Figura 7. Modelo Canvas de panadería Kandy. Fuente propia

## **10. Capítulo V Estrategia para el mejoramiento para la eficiencia de producción de la academia Kandy**

Como primera estrategia se necesita que la academia Kandy realice un sistema de contabilidad más preciso para que sus costos no tenga variaciones y poder obtener la ganancia necesaria estar en equilibrio, mejorar por completo el plan de negocio de la empresa Kandy.

Seguidamente es importante mejorar el servicio de delivery y empaque de los productos que se elaboran para mayor satisfacción de los clientes.

Por otra parte, el negocio carece de alianzas con otras instituciones en especial con proveedores de insumos y materias primas por lo que se requiere la búsqueda de alianzas con las empresas proveedoras líderes en el mercado nacional e internacional para tener una base sólida de abastecimiento de los productos ante los escasos por situaciones económicas, políticas o sociales que puedan surgir.

Así mismo es de gran necesidad la implementación de ofertas en las temporadas bajas del mercado, donde las ventas de pasteles estén sufriendo reducción en sus ventas, implementando regalías y descuentos en los diversos productos para atraer al consumidor.

Cabe mencionar la utilidad de promoción y publicidad del negocio de una forma más rápida y vistosa por lo que el construir una página web propia del negocio, asociada con herramientas de marketing digital para que esta sea más interactiva así para que los clientes siempre estén en contacto, continuo con la academia, tengan una forma digital de comunicación, donde hacer sus pedidos y conocer las ofertas y por último un catálogo interactivo, para mostrar las nuevas tendencias en queques y reposterías.

Para concluir es necesario cambiar la razón social del negocio. Donde actualmente existe como academia kandy cambiarla por pastelería kandy.





Figura 8. Producción de pasteles. Elaboración propia.

## **11. Conclusión.**

### Objetivo 1:

Se identificaron los factores principales y componentes de cadena de valor productiva de la PYME academia kandy para su eficiencia operativa en el año 2019.

Se concluye que la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de las microempresas y por ende incluye la academia Kandy, la cual es el objeto de nuestro estudio.

### Objetivo 2:

Se determinaron los aspectos teóricos de la cadena de valor en la PYME donde es importante resaltar que durante el estudio se pudo observar algunos factores principales como son:

- La cadena de proveedores en los cuales ellos crean y aportan una disminución en los costos y mayores ganancias.
- Los clientes los cual se toman opiniones y sugerencia de cada uno de los pedidos.
- Desarrollo de tecnología, se hace mediante la utilización de las redes sociales para la promoción de dichas cadenas.
- La academia tiene la facilidad y la decisión de comprar productos de primera calidad contando con materia prima adecuada para realizar sus productos manteniendo su eslogan de prestigio y calidad.

### Objetivo 3:

Se presentaron los aspectos estratégicos de la Academia Kandy por medio del modelo de negocio CANVAS para el año 2019 por lo que a través de este proyecto, se plantea la pregunta de investigación cual es el plan de negociación que mejor se adapta a la academia Kandy, concluyendo que el mejor método a utilizar es el modelo canvas debido a que el impacto que tiene dicha pastelería es muy elevado, determinando que el modelo canvas presenta una guía a seguir donde fijamos en

las principales variables que funcione de manera eficiente y eficaz para poder mantenerse compitiendo en el mercado y ubicándose a la vanguardia.

#### Objetivo 4

Se puede confirmar que la academia Kandy posee un plan de negocios que abarca todo el espectro, desde el producto hasta el consumo con estas estrategias a la academia Kandy podemos que la empresa sea más productiva y tener conocimiento de los costos de los productos y sus ganancias de la empresa.

## **12.Recomendaciones**

Basado en los estudios socioeconómico de la pastelería kandy se le recomienda implementar un mejor sistema contable acorde a la actividad realizada por esta empresa.

Dar seguimiento al plan estratégico implementado semestral para tomar las acciones pertinentes.

### **Recomendaciones para ser incluida en el plan de negocio.**

- Contratar personal de logística y una decoradora de pastel más para poder maximizar el tiempo de producción.
- Capacitar al personal seleccionado, con el objetivo de garantizar la fidelidad del trabajador para con la empresa brindándole oportunidades de crecimiento personal.
- Mejorar el servicio de delivery y empaque de los productos que se elaboran para mayor satisfacción de los clientes.
- Tener alianzas con las empresas proveedoras líderes en el mercado nacional e internacional para tener una base sólida de abastecimiento de los productos ante los escases por situaciones económicas, políticas o sociales q puedan surgir
- Implementar ofertas en las temporadas bajas del mercado, donde las ventas de pasteles estén sufriendo reducción en sus ventas, implementando regalías y descuentos en los diversos productos para atraer al consumidor.
- Hacer que la página web del negocio sea más interactiva así para que los clientes siempre estén en contactos.
- Cambiar la razón social del negocio. Donde actualmente existe como academia kandy cambiarla por pastelería kandy.

### 13. Bibliografía

- Adriana, Ramos; Torres , Adriana. (2016). *Cadena de valor de los productos de la pastelería. guadalajara .*
- Andrés Aldana, I. A. (2009). La elaboración de derivados lácteos como alternativa de procesamiento para pequeños y medianos productores de leche fresca.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Ana, y. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio.*
- Francisco Alburquerque. (2004). *cadena productiva y entorno territorial innovaciones y construcción de ventajas competitiva dinamicas.*
- Harvard business press. (2009). *crear un plan de negocio.*
- Johana Sanchez, & Jose Quintero. (2006). La cadena de Valor. En J. Sanchez, & J. Quintero, *La cadena de Valor.*
- M.Sc. Mario Bragachini. (2009). *Coordinador de la Red del Proyecto Agricultura de Precisión y Máquinas Precisas.*
- Maria, R. (2018). *plan de negoci para una reposteria francesa innovadorala zona de la ciudad de bogota. bogota .*
- MC Graw Education. (s.f.). *empresa e iniciativas.*
- MC Graw Hill. (2000). *empresa e iniciativa emprendedora .*
- Perez, D. (2015). *Cadenas de Comercialización.* Obtenido de Cadenas de Comercialización: <https://es.scribd.com/document/266374054/Cadenas-de-Comercializacion>
- Quintero, Johana, Sánchez, & ,José. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico.*
- ramos adriana ; torres adriana. (2016). *Cadena de valor de los productos de la pastelería marisa . duadalajara.*
- SUCDEN . (s.f.). *procesamiento de caña de azucar .*

## 14. Anexos

# Kandy

ACADEMIC



**Fundadores de la academia Kandy.**

**Sra. Miriam de Castillo y Sr. Edelberto Castillo.**

**Alumnas con la fundadora de Academia Kandy.**

**Empresa Wilton.**



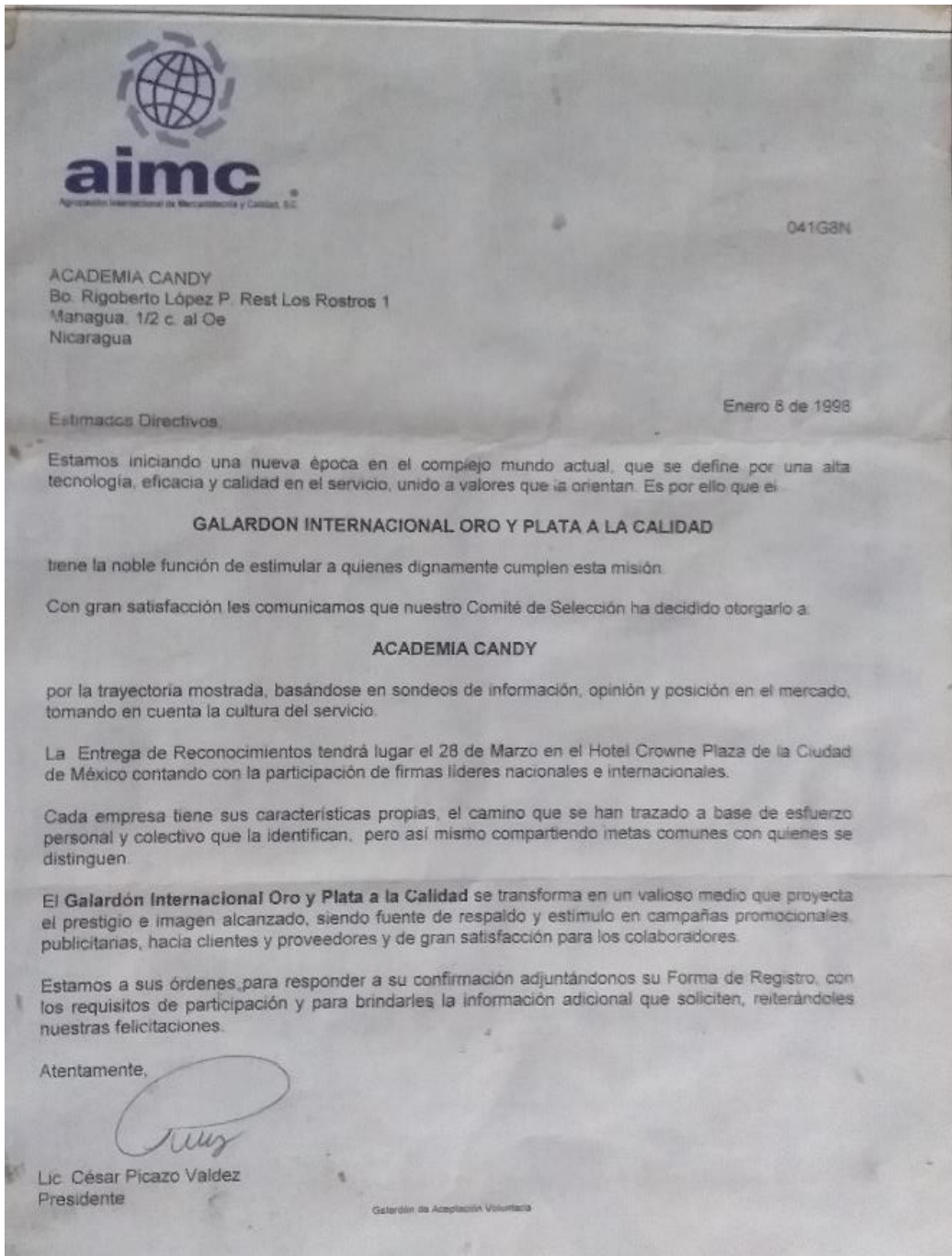


Certificado de Sra. Martha Castillo





Certificado de Sra. Miriam de castillo



**Premio otorgado por AIMC.**

### Taste de niña de cumpleaños



### Paste elaborado por pesa de azúcar para adultos





**Taste de los 149 de las muerte de poeta Nicaragüenses**



**Batidora de 25 litros**



**Batidora de 5litros.**



Horno pastelero



**Batidora de 4 litros.**



**Batidora chicken aid de 4 litros**



rueda giratoria.

**ACADEMIA** *Kandy* ▶▶▶

*Por 3 Generaciones*

*Martha*  
*Castillo*

*Thelmita*  
*Amador*

*Fundadora*  
*Miriam*  
*de Castillo*

*Fundada desde 1974*

*Años de Experiencia*