

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM – ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en  
Economía.**

**Tema:**

**“Caracterización de las PYMES del sector lácteo y su contribución económica a la ciudad de Estelí, en el periodo 2015.”**

**Autoras:**

- **Gutiérrez López Adriana José.**
- **Rizo Ruiz Marean Jessenia.**
- **Rodríguez Flores María Salomé.**

**Tutor: Navarro Zeledón Mauricio Ramón.**

**Estelí, Enero 2016.**



## DEDICATORIA

Dedicamos nuestra Tesis:

A Dios.

Por hacer realidad este sueño, por todo el amor con el que nos rodea, por guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no flaquear frente a los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades, brindarnos una vida llena de aprendizajes y sobre todo a ser perseverantes a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres.

Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, sustento en los momentos difíciles, y proveer los recursos necesarios para culminar nuestra tesis. Nos han dado todo lo que somos como personas: valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir cada uno de nuestros objetivos.

Con todo nuestro amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr cada meta propuesta, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba.

A nuestro Maestro.

Lic. Mauricio Ramón Navarro Zeledón, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Dedicamos esta tesis a las personas importantes en nuestra vida, que siempre estuvieron listas para brindarnos su apoyo y que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar, a Dios, único dueño de todo saber y verdad, por iluminarnos durante este trabajo y por permitirnos finalizarlo con éxito, por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

En segundo lugar, pero no menos importante, a nuestros queridos padres, por su apoyo incondicional y el esfuerzo que realizan por brindarnos una buena educación.

En esta oportunidad nuestro reconocimiento y agradecimiento a nuestro profesor Mauricio Ramón Navarro Zeledón por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del presente trabajo.

Estelí, 11 de Diciembre del 2015

## **CARTA AVAL**

Por la presente se deja constancia de que el informe de tesis de investigación para optar al título de Licenciatura en Economía que lleva por título:

**“Caracterización de las PYMES del sector lácteo y su contribución económica a la ciudad de Estelí, en el periodo 2015.”**

Cumple con los requisitos académicos básicos metodológicos y científicos para ser presentada en el acto de defensa.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes:

**Br. Gutiérrez López Adriana José**

**Br. Rizo Ruiz Marean Jessenia.**

**Br. Rodríguez Flores María Salomé.**

Quienes durante el transcurso del semestre demostraron responsabilidad, dedicación, ética y conocimientos sobre la temática, en la realización de este estudio.

Esta investigación fue ejecutada en el II semestre del año 2015, en la asignatura de Seminario de Graduación, el mismo cumple con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa y que contempla un total de 60 horas 240 horas de trabajo independiente.

Considero que la investigación realizada por las estudiantes será de mucha utilidad a los tomadores de decisiones, la comunidad estudiantil y a las personas interesadas en la temática.

Atentamente

MSc. Mauricio Ramón Navarro Zeledón.  
Docente Seminario de Graduación  
UNAN Managua, FREM – Estelí



## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Antecedentes .....	2
1.2.	Planteamiento del Problema .....	4
1.3.	Preguntas – Problemas .....	5
1.4.	Justificación.....	6
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
2.1.	Objetivo General.....	7
2.2.	Objetivo Específico .....	7
<b>III.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
3.1.	Caracterización del territorio .....	8
3.2.	Economía.....	8
3.3.	Pequeñas y medianas empresas.....	9
3.4.	Sector lácteo .....	10
3.4.1.	Producción del sector lácteo.....	12
3.4.1.1.	Productos derivados de la leche.....	13
3.4.1.2.	Elaboración de productos lácteos .....	14
3.4.2.	Comercialización del sector lácteo .....	17
3.4.2.1.	Calidad.....	19
3.4.2.2.	Precio.....	20
3.4.2.3.	Distribución .....	20
3.4.3.	Financiamiento.....	20
3.4.3.1.	Formas de Financiamiento .....	21
3.4.3.2.	Problema de acceso a crédito de las PYMES.....	22
3.4.4.	Publicidad .....	23
3.4.5.	Competencia.....	24
3.4.6.	Concepto de plan.....	25
3.4.7.	Estrategia de desarrollo.....	25
3.4.7.1.	Estrategia de desarrollo para el sector lácteo.....	26
<b>IV.</b>	<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>26</b>
4.1.	Hipótesis de investigación .....	26
<b>V.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>



5.1. Tipo de Investigación.....	27
5.2. Población y muestra .....	28
5.2.1. Muestra de estudio .....	28
5.3. Técnicas de recolección de datos o Instrumentos .....	29
5.4. Etapas de la investigación .....	30
VI. RESULTADOS.....	32
6.1. Caracterización de las PYMES del sector lácteo de Estelí, 2015 .....	32
6.2. Factores que inciden en la producción y comercialización de productos lácteos de Estelí .....	43
6.3. FODA de empresas del sector lácteo .....	45
6.4. Procesamiento de las encuestas.....	46
6.5. Propuesta de estrategia de desarrollo para mejorar el sector lácteo de la ciudad de Estelí .....	49
VII. CONCLUSIONES .....	53
VIII. RECOMENDACIONES.....	54
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	55
X. ANEXOS .....	56
10.1. Instrumentos .....	56
10.2. Gráficos.....	60
10.3. Cronograma de actividades .....	65



## I. INTRODUCCIÓN

La leche, sin lugar a dudas es considerada como el alimento más completo que existe en la naturaleza, principalmente por el valor biológico de sus constituyentes.

La producción de leche y sus derivados son un importante factor de empleo y de obtención de ingresos, especialmente en sectores rurales, y es un componente de baja sustituibilidad en la canasta de consumo familiar.

El sector lácteo de Nicaragua se encuentra dentro de la actividad agropecuaria del país, siendo uno de los sectores que en los últimos años ha demostrado un dinamismo importante, tanto en evolución de la producción de leche fluida a nivel interno como un acelerado crecimiento en el mercado de exportación de productos derivados de la leche, principalmente queso.

En términos de concentración geográfica, el ganado se localiza principalmente en los departamentos de la región central y norte del país, con énfasis en algunas regiones como la Región Autónoma Atlántico Sur (RAAS), Chontales, Matagalpa y Boaco.

Estelí no es la excepción, aunque la producción de leche es altamente estacional el cual comprende un periodo de Mayo a Septiembre conocido como “Golpe de leche”, presenta una mayor productividad en el rubro. El mayor peso en el sector lo tienen las pequeñas y micro procesadoras artesanales.

Las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí, se dedican al proceso de producción y comercialización de la leche y sus derivados, pero otras solamente a su comercialización. Ofrecen productos como: leche, queso, cuajada, crema, quesillo, etc., y distribuyen sus productos a pulperías, supermercados, así como la venta directa al consumidor.

Dentro de los factores que inciden en el sector, están: la escasez o abundancia de materia prima, calidad y precio de los productos, equipos, competencia, falta de recursos para invertir y ausencia de visión empresarial. Todo esto da como resultado una disminución de la productividad dentro de la empresa.

El sector lácteo de la ciudad de Estelí necesita una estrategia de desarrollo que contribuya a su fortalecimiento e incentive la producción y la comercialización de leche y sus derivados.

La metodología utilizada para la realización del presente estudio se basó en los siguientes elementos: a) Investigación documental, a través de revisión bibliográfica de diferentes estudios sectoriales; b) Investigación de campo, a través de entrevistas y encuestas a los actores de la cadena de producción y comercialización de lácteos (productores y consumidores).



## 1.1. Antecedentes

Todo investigación, toman en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema a objeto de estudio, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en ese aspecto. En el presente capítulo se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas relacionadas con la temática.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí, se encontró la tesis “*Análisis Financiero de la empresa Lácteos San Fernando periodo 2006 – 2007*”, realizada por: Dania Briones Ramos, Beder Francisco Acevedo Carrasco. Determina su situación y hacer las proyecciones y recomendaciones para que la empresa mejore su situación futura.

Los resultados reflejan que de seguir en esta misma dirección y con ese ritmo productivo en el futuro inmediato la empresa enfrentaría problemas de liquidez e incapacidad para recuperar sus inversiones y su capital.

Karolina Beatriz Moreno Moreno, Arlen Meryfel Picado Juárez y Silvia María Rodríguez Solórzano, a través de la investigación titulada “*Caracterización de las empresas procesadoras de productos lácteos en la ciudad de Estelí en el año 2007.*” para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas por la UNAN-Managua, FAREM-Estelí; realizaron un estudio sobre seis empresas procesadoras de productos lácteos instaladas en la ciudad de Estelí.

Esta investigación se enfoca en pequeñas empresas familiares del municipio de Estelí, dedicadas al procesamiento de la leche para elaborar diferentes tipos de productos: quesos, crema, cuajada, quesillo y yogurt. Por sus características son empresas pequeñas y artesanales, sólo un 25% de la producción municipal de leche se transforma industrialmente. La infraestructura de las empresas artesanales no está diseñada específicamente para el procesamiento de la leche, generalmente utilizan un espacio de la vivienda familiar que adecuan para llevar a cabo el proceso productivo.

La pequeña industria láctea que existe en la ciudad de Estelí se enfrenta a muchas dificultades internas y externas (normativas y reglamentos).

Una tercera tesis fue elaborada por: Karolina Blandón Talavera, Angela Rosa Cueva Peralta, Adali Janet Hernández Blandón; titulada “*Administración y comercialización de la empresa familiar de productos lácteos El Quesito con sede en la ciudad de Estelí en el periodo 2010 – 2011*”.

Su objetivo fue determinar el proceso administrativo y de comercialización de productos lácteos de la empresa familiar El Quesito en la ciudad de Estelí. El desempeño familiar que se da en El Quesito incide positivamente en la comercialización de sus productos ya





que se pudieron confirmar puntos clave, tales como: el precio de adquisición, la fidelidad del consumidor, y la calidad y sabor de sus productos.

La cuarta tesis es “*Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, año 2014*”. Identifica las características del proceso de producción y comercialización de las MIPYMES del sector lácteo de Estelí, se analizan los factores de productividad, calidad y servicio que inciden en la competitividad con el fin de proponer estrategias que mejoren la capacidad de dichas empresas.

Estos antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área de estudio y sirven de modelo o ejemplo para nuestra investigación.

Cada una de las investigaciones consultadas nos orientan acerca de la manera en que se Desarrollan las PYMES del sector lácteo tanto en la producción, administración y comercialización, dándonos una visión más clara de la forma en que operan y las dificultades que presentan estas empresas. De acuerdo a esto nos enfocamos en los factores que inciden en la producción y comercialización y posteriormente en el diseño de propuestas para el mejoramiento de las PYMES del sector lácteo.



## 1.2. Planteamiento del Problema

Este trabajo se enfoca en el sector lácteo dentro de las PYMES de la ciudad de Estelí, las cuales se dedican a la producción y comercialización de lácteos.

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción, empleo y perspectivas de crecimiento; Nicaragua no es la excepción.

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se han convertido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. Todo esto contribuye a que estas empresas lideren a nivel nacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

La leche y sus derivados como: cuajada, queso, crema son indispensable para nuestros niños ya que forma parte de la cultura alimenticia de los nicaragüenses.

En cuanto a la actividad pecuaria del departamento de Estelí, la mayor cantidad de ganado vacuno se desarrolla en los municipios de La Trinidad y Estelí. El departamento tiene matanza industrial en el municipio de Condega y representa en la producción pecuaria el 5% de las fincas y el 2.6% del hato de ganado bovino del país. Se cuantifican 6,628 explotaciones agropecuarias con 108,415 cabezas. En el municipio de Estelí en ganado bovino se cuantifican 1,703 explotaciones agropecuarias con 44,482 cabezas.<sup>1</sup>

Las empresas se dedican a la producción y comercialización de leches y sus derivados, y enfrentan varios problemas como la poca producción de leche en temporadas de verano, por ende disminuye la producción y el personal. Otro problema es la competitividad en el mercado ya que continuamente surgen nuevas empresas informales, así como las que ya son reconocidas en el mercado y las cuales tienen un alto estándar de calidad.

El MINSA exige a estas empresas un Sistema de pasteurización, sin embargo la mayoría no lo utiliza por lo que solo aplica a una licencia sanitaria la cual limita su presencia en el mercado.<sup>2</sup>

A la vez, estos negocios son a los que más les cuesta encontrar apoyo financiero para crecer, y así es como esto limita al sector, obstaculizando la modernización de las empresas al evitar la adquisición de equipos para una producción y comercialización más eficiente y con mayor calidad.

---

<sup>1</sup> IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO- ¡Para desarrollar el Agro!

<sup>2</sup> [www.minsa.gob.ni/](http://www.minsa.gob.ni/)



### 1.3. Preguntas – Problemas

- ¿Cuál es la situación de la producción y comercialización del sector lácteo en la ciudad de Estelí?
- ¿Cuáles son las características de las PYMES en el sector lácteo de Estelí?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la situación de la producción y comercialización de productos lácteos en Estelí?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas del sector lácteo en Estelí?
- ¿Cuál es la estrategia adecuada que contribuirá al fortalecimiento del sector?



## 1.4. Justificación

La producción de leche y sus derivados son un importante factor de empleo y de obtención de ingresos, especialmente en sectores rurales, y es un componente de baja sustituibilidad en la canasta de consumo familiar. Por otra parte, dicha producción tiene importancia desde el punto de vista de la distribución del ingreso dada su característica de bien necesario.

Los productos lácteos en general son esenciales en la dieta del nicaragüense y formar parte importante de la canasta básica.

Esta investigación se realizó con la finalidad de conocer los aspectos relacionados con la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí y así brindarles a todas las personas interesadas información sobre la situación que enfrentan y así tomar decisiones que ayuden a mejorar sus empresas.

De igual manera este estudio servirá a todos aquellos que estén interesados en el tema ya sea para la creación de nuevas empresas o para estimular el crecimiento de las mismas.

Con este análisis estaremos en capacidad de identificar con claridad la situación del sector, las nuevas oportunidades de negocio que pueden presentarse y la forma de responder en un ambiente competitivo en donde la clave es innovación y diferenciación.

Por esta razón, se abordó un estudio analítico de este sector en la ciudad de Estelí, con el fin de señalar sus oportunidades, sus amenazas y su futuro en la economía del país para aportar elementos que permitan mejorar su competitividad. Es necesario hacer un monitoreo del entorno y establecer los aspectos que se deben mejorar.

De los resultados de esta investigación, se formularon soluciones a los problemas de producción y comercialización, pasadas en la estrategia de desarrollo que contribuirá al fortalecimiento del sector, las cuales serán el punto de partida para todos aquellos empresarios que deseen mejorar la industria y eliminar sus limitaciones y dificultades actuales.



## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Determinar la situación de producción y comercialización del sector lácteo dentro de las PYMES en la economía de la ciudad de Estelí, en el periodo 2015, para la propuesta de una estrategia que contribuya al fortalecimiento del sector.

### **2.2. Objetivo Específico**

- Caracterizar a las PYMES del sector lácteo de Estelí.
- Identificar los factores que inciden en la producción y comercialización de productos lácteos de Estelí.
- Elaborar el FODA de las empresas del sector lácteo en Estelí.
- Proponer una serie de estrategias que contribuyan al fortalecimiento del sector.



### III. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Caracterización del territorio

Al norte de la Región Central de Nicaragua, se encuentra la ciudad de Estelí, cabecera del departamento del mismo nombre, a una distancia aproximada de 145 km de la capital Managua.

Tiene una superficie de 795,7 km<sup>2</sup> y un total de 93,795 habitantes, limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás de Oriente y El Sauce (León), al este con San Sebastián de Yalí en Jinotega y La Concordia (Jinotega) y al oeste con Achuapa (León) y San Juan de Limay.<sup>3</sup>

Fue fundada en el Llano del Michigüiste en el año 1823. Su nombre proviene de las toponimias que aún abundan en la región, caracterizadas por su aguda pronunciación, como: Quilalí, Yarculí, Yalí, Estelí, que de acuerdo a investigaciones de origen lingüística corresponden a esta región.

Estelí tiene varias denominaciones entre ellas “río de sangre” que es la más conocida. Posee ricos suelos en materia orgánica y micronutrientes, además, el clima, es muy favorable, todo eso al combinarse hace posible que la calidad en el cultivo y producción del tabaco sea de una excelencia inigualable lográndose que a nivel mundial se le considere entre los mejores del mundo.

Situada en un lugar privilegiado por su clima, entre montañas, la ciudad de Estelí es una de las más placenteras de todo Nicaragua con clima del tipo monzónico de tierras altas, el que se caracteriza por ser subtropical seco pero bastante fresco, cuenta en algunas zonas con clima de tipo tropical de sabana, modificado por las cordilleras y montañas que rodean la ciudad. El municipio sufre constantes alteraciones, debido al avance de la frontera agrícola y a la deforestación.

#### 3.2. Economía

Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción en la zona norte, integrada por los departamentos de Madriz, Nueva Segovia y Estelí; y el cual es sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas, razón por la cual es considerada el centro de la vida administrativa, social y productiva de “Las Segovias”.

Las actividades económicas de la población se clasifican en tres: Agrícolas, pecuarias, y comerciales e industriales. El sector agrícola se caracteriza por el cultivo de tabaco, café, frijoles, hortalizas, maíz y sorgo.

---

<sup>3</sup>Ficha municipal de Alcaldía de Estelí



La agricultura y la ganadería son actividades que ayudan al desarrollo local, regional y nacional, existen explotaciones agropecuarias que aportan a la producción nacional de hortalizas, frutas, café, ganado y leche<sup>4</sup>. Otro sector importante en la economía local es el sector construcción; debido al acelerado crecimiento urbano de la ciudad, la construcción de nuevos edificios, casas, estructuras e infraestructuras son parte activa de la vida diaria del municipio, además del comercio y el turismo, ya que la ciudad es un punto obligado del paso de la Carretera Panamericana; esto ha permitido un rápido incremento de sucursales de distintas empresas nacionales e internacionales, entre bancos, tiendas, ferreterías, restaurantes, hoteles, clínicas entre otros.

En Estelí, la producción de leche es altamente estacional, existiendo un período de concentración de la oferta que va de mayo a septiembre y comúnmente conocido como “Golpe de Leche”. Las empresas procesadoras de Estelí tienen volúmenes de producción bajos, en comparación con industrias más desarrolladas.

### **3.3. Pequeñas y medianas empresas<sup>5</sup>**

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYMES) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MIPYMES (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PYMES nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la excepción. Con el objetivo de contribuir al desarrollo del sector, este documento investiga si las PYMES en Estelí enfrentan restricciones de financiamiento necesario para crecer y eventualmente transformarse en empresas grandes. Los resultados indican que efectivamente existe esta restricción y por lo tanto, se presentan diversas políticas para solventar esta situación.

---

<sup>4</sup> Tenencia de la tierra de acuerdo al IV CENAGRO

<sup>5</sup> Censo Económico Urbano del 2005 del Banco Central de Nicaragua



La mayoría de las empresas en Nicaragua son pequeños negocios familiares de 1.7 empleados en promedio. Lo que en este documento se considera como PYMES apenas alcanza al 5.72 por ciento del total de empresas en el país con 13.7 empleados por establecimiento. Sin embargo, la distribución del empleo indica que las microempresas contribuyen con el 48.6 por ciento del empleo, mientras que las PYMES suman 24.3 por ciento, casi igual que las grandes con 27.1 por ciento.<sup>6</sup>

Managua es el centro empresarial por excelencia, seguido por León, Chinandega, Masaya y Matagalpa para completar el top 5. A nivel de PYMES según definición legal, el ranking cambia un poco siendo los cinco primeros: Managua, Masaya, León, Estelí y Matagalpa.

En PYMES y empresas a nivel per cápita por departamento, Estelí se ubica como líder nacional en términos de emprendimiento total (incluyendo microempresas), por encima de Managua con 368 empresas por cada 10,000 habitantes. Managua está relegada a un segundo puesto, apenas por encima de León. Sin embargo, en términos de PYMES, Managua retoma el liderazgo con 24.3 PYMES por cada 10,000 habitantes, seguido de Estelí y Masaya en ese orden. A nivel nacional el promedio es de 12.8 PYMES por cada 10,000 habitantes.<sup>7</sup>

Los departamentos con mayor número de personas que tienen empleo proporcionado por las PYMES son la RAAN y la RAAS, quedando Managua relegada al tercer lugar.<sup>8</sup>

### **3.4. Sector lácteo**

En todo el mundo el sector lácteo probablemente sea uno de los sectores pecuarios más distorsionados. Muchos países desarrollados lo subvencionan, lo que fomenta una producción excedente. Los gobiernos pagan los subsidios a las exportaciones a fin de colocar el exceso de la producción en los mercados mundiales, y tanto los países desarrollados como los países en desarrollo levantan obstáculos arancelarios y no arancelarios para proteger a su sector lácteo de una competencia desleal; estas distorsiones del mercado producen considerables y diversos efectos en los productores PYMES y consumidores tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

El principal objetivo de la industria láctea es prolongar el tiempo de conservación de un producto tan perecedero como la leche, y obtener productos de mayor calidad y aceptación en el mercado, que se ajusten a las necesidades y exigencias del consumidor.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Censo Económico Urbano del 2005 del Banco Central de Nicaragua,

<sup>7</sup> Censo Económico Urbano del 2005 del Banco Central de Nicaragua,

<sup>8</sup> Censo Económico Urbano del 2005 del Banco Central de Nicaragua,

<sup>9</sup> López Araujo Refrigeración, S.L.





El sector lácteo en Nicaragua, a pesar de contar con un hato ganadero de importancia a nivel centroamericano y la carne es uno de los más importantes rubros de exportación, carece de los elementos básicos de infraestructura para la producción, ya que las zonas ganaderas son las que tienen los niveles más bajos de disponibilidad de vías de acceso, cobertura eléctrica, uso inadecuado de las aguas, bajos niveles de desarrollo en telecomunicaciones, entre otros aspectos relacionados a las políticas públicas dirigidas a este sector y que son consideradas como barreras estructurales de carácter público.

No obstante, existen grandes fortalezas como la abundancia de tierras dedicadas a pastos con un alto potencial para mejorar la calidad de éstos y por ende la alimentación del ganado. Se estima que existen unas 4, 640,000 manzanas (3, 248,000 ha) de pastos, de las cuales el 70% es pasto jaragua. Debido a que el 80% de los ganaderos son pequeños y medianos y aproximadamente un 40% practica agricultura, tradicionalmente después de las siembras de fin de año (postrera), el rastrojo de maíz, arroz y sorgo queda como forraje, a lo que los productores MIPYMES le llaman guate, que les sirve para la alimentación de verano.<sup>10</sup>

El sector lácteo de Nicaragua se encuentra dentro de la actividad agropecuaria del país, siendo uno de los sectores que en los últimos años ha demostrado un dinamismo importante, tanto en evolución de la producción de leche fluida a nivel interno como un acelerado crecimiento en el mercado de exportación de productos derivados de la leche.

La ganadería ha sido históricamente una de las actividades económicas de mayor relevancia para los nicaragüenses, por ser uno de los medios más importantes de subsistencia para un amplio sector de la población rural del país

La ganadería bovina (carne, leche y sus derivados) que representa casi el 67% del total pecuario, ha demostrado ser una actividad muy dinámica que ha venido creciendo considerablemente. El hato ganadero bovino nacional era de 2,7 millones de cabezas aproximadamente, distribuidas en 96,994 fincas ganaderas con un promedio de 27 cabezas por explotación.<sup>11</sup>

La mayor parte de los ganaderos existentes son pequeños y medianos y manejan más de la mitad de la población ganadera bovina. Además, se estima que más del 90% del hato ganadero es explotado en sistemas de doble propósito, lo cual limita la especialización de la producción. El énfasis en carne o leche generalmente está dado por las ventajas comparativas que proporcionan la cercanía de mercados, las facilidades de vías de comunicación, la disponibilidad de energía para la red de frío, etc. Mientras más difícil el

---

<sup>10</sup>IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO- ¡Para desarrollar el Agro!

<sup>11</sup>FUNIDES



acceso a la propiedad y más retirada se encuentra de los centros urbanos, se presenta una orientación del doble propósito hacia la producción de carne.<sup>12</sup>

La zona de mayor concentración ganadera se ubica en los departamentos de Boaco, Chontales, Matagalpa, Jinotega y las Regiones Autónomas del Atlántico (sobre todo en Zelaya Central) con un hato ganadero de casi 1.7 millones de cabezas que representa aproximadamente el 63% del hato nacional. La actividad ganadera en occidente (León y Chinandega) es ejercida por unas 13,500 fincas ganaderas con un hato aproximado de 290 mil cabezas. La actividad ganadera está registrando crecimientos relevantes en la zona occidental (León y Chinandega).<sup>13</sup>

Respecto a la producción de leche, en Nicaragua cada vaca produce, en promedio, 3,5 litros de leche ésta se incrementó en 41% en el periodo mencionado, pasando de 136.6 millones de galones de leche, a 192.7 millones. De igual forma que la carne con los mataderos, a lo largo de la década se ha venido haciendo cada vez más inversiones en centros de acopio y en procesadoras de leche, de manera que ya en 2010, el 59% de la producción nacional de leche que se acopia se registra. Luego parte de esta leche se destina a leche pasteurizada, productos procesados o a producir leche en polvo. El restante 41% se dedica al autoconsumo, se distribuye en las localidades o se transforma en productos lácteos artesanales, principalmente queso y cuajada para el consumo nacional y para exportar.<sup>14</sup>

### **3.4.1. Producción del sector lácteo**

La estructura sobre la cual se soporta el sector lácteo está referida a la actividad ganadera en general, ya que en Nicaragua no existe especialización por actividad pecuaria, en otras palabras, es muy poca la ganadería especializada en leche o carne, más bien la estructura está basada en la denominada “Producción de doble propósito”, lo que significa que independientemente de la tendencia racial del ganado se ordeñan las vacas paridas para la comercialización de la leche fluida, y a su vez se cría el ternero macho para venderlo generalmente a la edad de destete o un poco más del año de edad.

Esta característica de producción de alguna forma no ha permitido un mejoramiento en los indicadores de productividad, ya que este sistema representa casi el 90% de la producción de leche fluida<sup>15</sup>. Se ha identificado que uno de los principales problemas para la producción, tanto de leche como de carne, son los bajos niveles de productividad de nuestra ganadería.

---

<sup>12</sup>IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO- ¡Para desarrollar el Agro!

<sup>13</sup>IV CENAGRO

<sup>14</sup>IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO- ¡Para desarrollar el Agro!

<sup>15</sup>Calidad e inocuidad de la leche y productos lácteos, MIFIC (2008)



A pesar de estas condiciones se han identificado algunos sistemas de producción ganadera basados en las siguientes formas de producir: Producción de leche; Crianza con ordeño; Crianza con ordeño, desarrollo y engorde; y Desarrollo y engorde.

En el proceso de producción se realizan las siguientes actividades:

**Arreo adecuado de las vacas hacia el corral:** se realiza de la forma más tranquila posible. No se les debe gritar, pegarles ni utilizar perros que acosen o muerdan a las vacas. Las vacas que llegan tranquilas al corral bajan muy bien la leche. En caso contrario, retienen leche en la ubre y esto aumenta el riesgo de mastitis.

**El enrejador:** hace pasar el ternero al corral, dejar que se pegue a la vaca y enrejarla.

**El ordeñador:** la persona que ordeña, además de su dedicación al trabajo, debe tener cariño a los animales. Es importante recalcar que produce uno de los alimentos más importantes para la alimentación humana.

**Rutina de ordeño:** para garantizar las condiciones sanitarias óptimas se deben seguir el siguiente orden en el ordeño: primero las novillas nuevas; después las vacas sanas; a continuación las vacas viejas y vacas sospechosas a la prueba de mastitis; por último, las vacas positivas a la prueba de mastitis.

**Instalaciones:** los corrales casi siempre se ensucian por la presencia de estiércol, desperdicios de alimentos, polvo, lodo, orina, agua, etc.

**Equipo de ordeño:** todos los equipos que se usan en el ordeño, como los coladores, pichingas y baldes.

### 3.4.1.1. Productos derivados de la leche

La leche es el alimento más completo que la naturaleza nos ofrece, por proveer nutrientes fundamentales para el crecimiento, hasta el punto de constituir el único alimento que consumimos durante una etapa prolongada de nuestra vida.

Los principales constituyentes de la leche son agua, grasa, proteínas, lactosa y sales minerales, siendo el 87% agua y la restante materia seca disuelta o suspendida en el agua. De ella se puede obtener una gran diversidad de productos lácteos (queso, crema, mantequilla, yogurt, helados, etc.) cuyas características se pueden ver afectadas en dependencia de los procesos a los que sea sometida.<sup>16</sup>

La composición de la leche depende de muchos factores que tiene que ver con las prácticas de producción, manejo, cría, alimentación y clima.

---

<sup>16</sup> Calidad e inocuidad de la leche y productos lácteos, MIFIC (2008)



Se conoce que, al igual que todos los alimentos, la leche y sus productos derivados tienen el potencial de causar enfermedades transmitidas por los mismos.

La materia prima es fundamental en la elaboración de cualquier producto de alimentación, por lo que la leche es el insumo primordial para la producción de queso, cuajada, crema, quesillo, entre otros productos.

### **3.4.1.2. Elaboración de productos lácteos**

Los aspectos relacionados al procesamiento de la leche para la obtención de diversos productos derivados son los siguientes:

**Recepción de la leche:** es el proceso mediante el cual se recibe el producto (Leche fresca) a la planta productiva; así como su verificación e inspección de la misma para asegurar su calidad higiénica para su posterior uso.

**Filtrado de la leche:** es un proceso importante en la elaboración de quesos. La operación consiste en hacer pasar el producto a través de una tela para eliminar pelos, pajas, polvo, insectos y otras suciedades que generalmente trae la leche, especialmente cuando el ordeño se realiza en forma manual.

A través del filtro logran pasar una cantidad inmensa de microorganismos que en definitiva dañan la calidad del queso o pueden causar enfermedades al consumidor. La eliminación de este tipo de microorganismos se logra en forma eficiente mediante la pasteurización de la leche.

**Pasteurización:** se destruyen los microorganismos mediante la aplicación de calor a temperaturas suficientes para aniquilar sólo este tipo de microorganismos, pero sin alterar los componentes de la leche.

**Elaboración de crema:** es la parte rica en grasa de la leche, que se obtiene por descremado natural o por centrifugación de la leche entera. El uso de la crema es diverso. La crema que se vende para consumo tiene diferentes contenidos grasos y se destina para la elaboración de postres, uso en la cocina doméstica y consumo directo.

Para la elaboración de crema se sigue el proceso que se describe a continuación:

**Recepción y filtrado:** la leche es recibida y filtrada como se ha explicado anteriormente en esta sección.

**Descremado:** es el proceso de separación de la parte grasa de la leche que se realiza con una descremadora manual o eléctrica.



**Empacado:** la crema se empaca en bolsas de plástico grado alimenticio de distintas presentaciones.

**Almacenado:** la crema empacada debe ser almacenada bajo refrigeración adecuada.

**Elaboración de quesos:** es la forma más antigua de conservar los principales elementos nutricionales (proteína, minerales, grasa, calcio, fósforo y vitaminas) de la leche. Es una conserva obtenida por la coagulación de la leche y por la acidificación y deshidratación de la cuajada. El queso es un producto que tiene muchas variantes para su fabricación.

Las etapas de elaboración del queso son las siguientes operaciones preliminares: recepción, filtrado y pasteurizado

**Descremado:** es el proceso de reducción de los niveles de grasa de la leche, la magnitud del descremado depende del tipo de queso a producir y de la característica que cada empresa desea darle a su producto.

**Coagulación:** se aplica un agente fermentador (cuajo) para separar la caseína (principal proteína de la leche) del suero. En el comercio, existe cuajo líquido, en pastillas o en polvo y con diferente fuerza o poder de cuajado, por tanto el fabricante especifica la cantidad de cuajo que se deberá agregar según la cantidad de leche a cuajar.

**Quebrado de la cuajada:** esta operación comprende dos etapas: el corte y el batido de la cuajada, tiene como finalidad darle consistencia al grano de cuajada

**Desuerado:** esta operación contempla la eliminación total o parcial del suero de acuerdo al tipo de queso que se esté elaborando.

**Salado:** terminada la etapa de desuerado se inicia el salado, que favorece a la producción de ácido láctico, realza el aroma y contribuye a la preservación del queso y a su curación

**Prensado:** para iniciar el prensado la cuajada es colocada dentro de moldes. El objetivo del prensado es eliminar algo más de suero, unir el grano haciendo la masa más compacta y dar definitivamente el formato deseado. El tipo de queso determina la intensidad y la duración del prensado.

**Empacado y almacenado:** el queso debe ser empacado en envases o bolsas que no dañen su calidad, y que además preservan sus propiedades. El producto terminado debe ser almacenado bajo refrigeración para evitar acidificación y sobre maduración.

**Elaboración de cuajada:**

**Estandarización:** se mezcla 25% de leche descremada con 75% de leche entera.



**Salado:** la sal es agregada una vez finalizado el desuerado. La cantidad de sal que se debe agregar es al gusto.

**Molido:** la cuajada es pasada por un molino para afinar el grano y volverla más manejable y que adquiere una textura más suave.

**Amasado:** el amasado se realiza después del molido para dar forma a la cuajada. Cada cuajada es de aproximadamente media libra.

**Empacado:** las cuajadas se empaacan en bolsas de plástico transparente.

### **Elaboración de quesillo**

**Adición del fermento:** para la elaboración de quesillo, utilizar como fermento leche ácida o suero ácido. Para el caso de la leche ácida se agrega un galón de la misma para 57 galones de leche. Mientras que de suero ácido se agrega ½ litro a 10 litros de leche.

**Coagulación:** agregar el cuajo y se deja reposar entre 10 y 20 minutos.

**Desuerado:** extracción completamente del suero.

**Tratamiento térmico:** calentar la cuajada en una olla o se pasa por agua caliente. Para esta operación se necesita mucha experiencia ya que la cantidad de agua que se va agregando depende de cómo se va comportando la cuajada. Se va manipulando la cuajada hasta que adquiere la textura correcta. Se retira cuando la pasta se estira sin romperse.

**Moldeado:** cuando la cuajada ha alcanzado la textura deseada se le da forma de tortilla, trenza, pelota, rollo, etc.

**Enfriamiento:** enfriamiento del producto moldeado, para luego proceder a empacar.

**Yogurt:** es un producto lácteo obtenido mediante la fermentación bacteriana de la leche. A menudo se le añade fruta, vainilla, chocolate y otros saborizantes, pero también puede elaborarse sin añadirlos. Para la elaboración de yogurt se realiza el siguiente procedimiento:

**Cocción:** hervir leche entera o descremada a 90 °C durante 20 segundos.

**Enfriado:** después de hervir, enfriamiento hasta 34 °C.

**Agregado de fermento:** agregar una cucharada de yogurt industrial por cada litro de leche.



**Incubado:** incubación a 34 °C por un día.

**Adición de aditivos:** endulzamiento y/o mezcla del yogurt con frutas.

**Envasado:** depositar el yogurt en los envases limpios y aseguramiento de cerrado hermético.

**Almacenado:** mantener el yogurt en refrigeración.

### 3.4.2. Comercialización del sector lácteo

En el acopio y comercialización interna de la producción de lácteos la mayor parte de la producción de leche cruda se transforma de forma artesanal, por la limitada capacidad en el número y ubicación de centros de acopio para almacenar y refrigerar la leche. Se estima que entre el 20 y 26% de la producción nacional de leche fluida es adquirida por centros de acopio.<sup>17</sup>

La cadena de comercialización de los productos lácteos en general, es la misma para los diferentes productos terminados hasta que la materia prima llega a la industria (plantas o empresas), después del proceso de transformación, toma el mismo camino en sus diferentes productos elaborados. La diferencia básica radica en el destino final (mercado interno o exportación).

La comercialización de un producto de producción masiva requiere que su sistema de distribución también sea masivo. En el caso de Nicaragua la distribución masiva se consigue por medio de las pulperías y mercados municipales. Una de las implicaciones más directas de implementar una distribución masiva es invertir en una red de ruteo, la cual necesita de cierta cantidad de medios de transporte y por consiguiente una fuerte inversión inicial.

Los canales de distribución más utilizados son a través de representantes, agentes, distribuidores o al detalle.

**Representantes/Agentes:** estas personas se caracterizan por conocer el producto, mercado, exigencias, precios y competencia, además trabajan sobre la base de comisiones.

**Distribuidor:** se dedica a importar mercancías y venderlas a distintos clientes minoristas. En este caso, el exportador no tiene injerencia en los precios de reventa y tampoco participa en las estrategias de comercialización del producto.

---

<sup>17</sup> Cadena de Comercialización de Productos Lácteos en Nicaragua, UNCTAD y COMPAL



**Detallistas:** en este grupo están incluidas tiendas especializadas, almacenes, supermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, pulperías, entre otros. El detallista se encarga de hacer contacto con el consumidor final.

En general los agentes intermediarios para la distribución y comercialización de los productos lácteos siguen siendo las pulperías y mercados. Además de eso los consumidores acuden a los supermercados, mini súper y tiendas de conveniencia para el abastecimiento de estos productos. Sobre esta base, se puede inferir que la comercialización de la leche y productos derivados tiene cabida a través de dos canales de distribución y comercialización principalmente, para el sector formal y el sector artesanal.

La mayor parte de la leche se comercializa de manera informal, esto es, sin concesión de licencias ni reglamentación. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los consumidores prefieren elaborar ellos mismo la leche mediante prácticas simples como la cocción, en lugar de pagar por el procesamiento y el envasado formales. Como consecuencia, la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor suele ser menor en el mercado informal.

La comercialización de la leche excedente al consumo familiar y las necesidades de la finca, incrementa los ingresos de ésta, crea empleo para elaboración, comercialización y distribución, le añade valor al producto y contribuye a la seguridad alimentaria de las comunidades rurales.

La recogida resuelve la logística necesaria para transportar pequeñas cantidades de un producto perecedero, pero los aspectos comerciales exigen conocimientos de organización y técnicos, y sobre cuestiones de calidad e inocuidad del producto, esto es particularmente difícil para los pequeños productores dispersos en las zonas rurales.

La selección del producto y de las tecnologías debe adecuarse a la escala y a la ubicación de la actividad; mientras que el precio, la promoción y el envasado deben satisfacer las exigencias locales.

En los mercados urbanos, casi toda la producción de leche se comercializa en crudo y fuera de las estructuras de reglamentación, por lo cual es imprescindible combatir los riesgos que esto representa para la salud.

### **Mercado relevante geográfico**

Se establece como mercado geográfico relevante, el territorio nacional, pues es en este espacio físico donde toma lugar la producción y comercialización y consumo de este producto. Se define como mercado relevante de producto la leche y sus derivados, es decir aquella que es procesada y comercializada a través de diferentes puntos de ventas





en todo el país, de dimensiones y características diferentes como son los supermercados, mercados populares, pulperías y tiendas de conveniencia.

La cadena de comercialización de estos productos cuenta con múltiples tramos, a saber: producción, acopio, procesamiento, comercialización a nivel local y externo y a lo largo de esta cadena intervienen un sinnúmero de agentes económicos vinculados entre sí.

En términos geográficos, las zonas de mayor concentración de la leche están contempladas en dos ejes de desarrollo ganadero bien identificados, el primer eje es el que está comprendido en los departamentos de Boaco, Chontales, Río San Juan y la RAAS, el segundo eje es el que está comprendido en el Departamento de Matagalpa (Parte oriental) y la RAAN, como puntos referenciales son las zonas conocidas como la Alianza Amerrisque y la Vía láctea respectivamente, zonas donde se concentra alrededor del 80% de la producción total del país.<sup>18</sup>

### **Barreras estructurales**

- Genética de ganado y producción de doble propósito, en donde la producción de leche surge como un agregado y no como un mercado meta, pues para los medianos productores PYMES su principal negocio es la comercialización de ganado de engorde.
- Mala Infraestructura de los caminos que impide que muchos productores puedan entregar la leche fluida, disminuyendo de esta manera el margen de ganancia.
- Altos costos de producción principalmente referidos a transporte y energía.
- Falta de transferencia de tecnología y capacitación técnica, que por considerarse préstamos de alto riesgo, ha generado poca inversión en infraestructura de las fincas, genética del ganado y tecnología

#### **3.4.2.1. Calidad**

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.<sup>19</sup>

Existe de una alta dispersión de la producción de leche diseminada en todo el país, en manos de miles de pequeños ganaderos que operan bajo condiciones altamente deficientes, con bajos rendimientos y sobre todo con graves problemas sanitarios y de manejo que determinan una baja calidad de la leche.

Los productores de los derivados de la leche urgen contar con laboratorios de ensayo acreditados para garantizarse la compra de los productos de conformidad con la calidad de la leche. Hay una limitada capacidad organizativa entre grupos de pequeños y

---

<sup>18</sup> (Ministerio Agropecuario y Forestal , 2015)

<sup>19</sup> (Wikipedia, 2015)



medianos procesadores y especialmente para comercializar productos estandarizados con calidad.<sup>20</sup>

### **3.4.2.2. Precio**

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.<sup>21</sup>

Una de las problemáticas del precio es la Inestabilidad y estacionalidad en los precios de la leche y en la producción de la misma, además de los bajos índices productivos causados por el cambio climático. Otro punto relevante son las medidas monopólicas u oligopólicas de empresas ya establecidas en las que estratégicamente influyen sobre los precios pagados al productor, las que de alguna forma incrementan dicho precio para garantizar el acopio de la materia prima.

Los márgenes finales de comercialización a los consumidores que se producen por algunos incrementos en el precio del producto final realmente no son aplicadas a utilidades, sino más bien a complementar el incremento de los costos de producción debido principalmente a las alzas constantes de los combustibles y lubricantes.<sup>22</sup>

### **3.4.2.3. Distribución**

El manejo del hato ganadero enfrenta grandes limitaciones en cuanto a acceso a caminos. A nivel de distribución y transporte de la leche, el tema de infraestructura, caminos, redes de frío, energía, transportes adecuados, altos costos de manejo y traslado son de suma importancia, los cuales deben tenerse en cuenta en iniciativas y políticas sectoriales para apoyar a este sector productivo y potenciar la capacidad exportadora.<sup>23</sup>

### **3.4.3. Financiamiento**

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> (MIFIC, CALIDAD E INOCUIDAD DE LA LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS)

<sup>21</sup> (Promo Negocios, 2015)

<sup>22</sup> (MIFIC, CALIDAD E INOCUIDAD DE LA LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS)

<sup>23</sup> (MIFIC, CALIDAD E INOCUIDAD DE LA LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS)

<sup>24</sup> (Financiamiento, 2011)



### 3.4.3.1. Formas de Financiamiento<sup>25</sup>

La forma en que algún negocio logra conseguir capital para emprender sus actividades se la conoce bajo el nombre de financiamiento. Existen distintas fuentes que permiten obtener dicho capital es por esto que se habla de las siguientes formas de financiamientos:

**Ahorros personales:** se alude a los ahorros así como también a los recursos personales del individuo, a los que se les puede sumar la tarjeta de crédito. Esta forma de financiamiento suele ser muy frecuente.

**Empresas de capital de inversión:** estas actúan asistiendo a aquellas empresas que estén en etapa de crecimiento a cambio de interés en el negocio o acciones.

**Uniones de crédito o bancos:** estas entidades también suelen ser una fuente muy recurrente. Lo que requieren tanto los bancos como las uniones de crédito es que el individuo logre justificar de forma satisfactoria la solicitud del dinero. Si es así reciben un cierto monto que después deberán devolver con diversas tasas de interés.

Además de las anteriores fuentes de financiamiento se puede hablar de financiamiento a corto plazo, que está compuesto por:

**Pagaré:** este representaría una promesa por escrito donde una de las partes se compromete a devolver la suma de dinero recibida en un determinado período de tiempo. Este instrumento de negociación suele presentar intereses y generalmente surge de la conversión de una cuenta corriente, préstamos en efectivo o venta de bienes. La desventaja que presenta el pagaré es que pueden tomarse medidas legales sino son pagados. Las ventajas son que se pagan en efectivo y que su seguridad de pago es muy elevada.

**Línea de crédito:** esta implica una suma de dinero que está siempre disponible en el banco pero durante un período de tiempo determinado previamente. Las desventajas que presenta esta modalidad es que es limitada a ciertos sectores que resulten altamente solventes y por cada línea de crédito que la empresa utilice se deben pagar intereses. La ventaja es que la empresa cuenta con dinero en efectivo disponible.

**Crédito comercial:** esto significa la utilización de las cuentas por pagar de la empresa como fuente de recursos y puede incluir las cuentas por cobrar, los gastos a pagar o del financiamiento del inventario. El crédito comercial tiene a favor que es poco costoso y

---

<sup>25</sup> (Economía y Finanzas, 2013)



permite la agilización de las operaciones. La desventaja es que en caso de que no se paguen pueden tomarse medidas legales.

**Crédito bancario:** se obtiene de los bancos, con los cuales se conforman relaciones funcionales. Algunas ventajas que presenta este financiamiento es que los préstamos suelen adaptarse a las necesidades entidad y además las ayuda a estabilizarse en relación al capital en un corto lapso de tiempo. Las desventajas son que la empresa debe ir cancelando tasas pasivas y que los bancos resultan ser demasiados estrictos, por lo que pueden limitar todo aquello que vaya en contra de sus propios intereses.

Dentro de financiamiento a largo plazo se encuentran, entre otras, las siguientes variantes:

**Acciones:** estas representan una participación de capital o de patrimonio del accionista en la organización. Las desventajas que presenta este financiamiento son que presentan un costo de emisión bastante elevado y ocasiona que el control de la entidad quede diluido. Lo favorable que presenta esta modalidad es que resultan útiles a la hora de adquirir o fusionar empresas.

**Bonos:** representan un certificado escrito en el cual el deudor se compromete a pagar en un período de tiempo determinado una suma específica de dinero, con sus intereses correspondientes. Esta modalidad resulta fácil de vender, no disminuye el control de los accionistas y mejora la situación de liquidez de la empresa. Antes de invertir en este mercado se debe estar sumamente informado, porque puede resultar riesgoso.

**Hipoteca:** en este caso, la propiedad del deudor queda en manos del acreedor para de esta manera asegurarse que el préstamo será pagado. Esta forma de financiamiento presenta las desventajas de que surjan medidas legales en caso de que no se cumpla con el pago y además, el prestamista comienza a tener obligaciones para con terceros. Las ventajas que presenta una hipoteca son que en el caso del prestatario, logra no tener pérdidas cuando realiza el préstamo y puede adquirir intereses por la operación. En el caso del prestamista, cuenta con la oportunidad de poseer algún bien.

### 3.4.3.2. Problema de acceso a crédito de las PYMES<sup>26</sup>

La baja participación de las empresas de menor tamaño en el crédito al sector privado es un problema que aqueja a todas las economías modernas desde hace muchos años. Las argumentaciones que suelen manejar para explicar esta baja participación son de diversa índole. Una de las principales se basa en la existencia de fallas en el funcionamiento de los mercados de créditos, esencialmente, por la insuficiente información con que cuentan los bancos para realizar las evaluaciones de riesgo.

---

<sup>26</sup> CEPAL. El financiamiento a las PYMES.(2010)



La cantidad de recursos canalizados, también se ve influida por el método de selección de beneficiarios predominante; este depende, por un lado, de la información que se encuentra disponible, y, por el otro, de las características de las entidades que operan en el mercado.

La experiencia indica que las empresas pequeñas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento cuando: predominan los bancos públicos, la banca privada es de capital nacional, existen instituciones más chicas y con mayor flexibilidad y se dispone de un banco nacional de desarrollo. La falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables, hacen difícil la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras.

Como resultado de la insuficiencia de información y de los riesgos atribuidos a estos créditos, las instituciones financieras imponen la presentación de garantías para cubrirse del riesgo y elevan las tasas de interés.

Las PYMES, por su parte, tienen enormes dificultades para cumplir con los requisitos que les son exigidos. Por una parte, muestran errores técnicos asociados a la presentación de las solicitudes de préstamo ante los bancos; esto incluye el armado del proyecto, el diseño de una estrategia y la capacidad de reunir la documentación pertinente. Además, tienen dificultades que se centran en la falta de garantías suficientes, lo que constituye uno de los impedimentos más relevantes que enfrentan las empresas.

Por tanto, la escasa utilización del crédito bancario por parte de las MIPYMES se adjudica principalmente a la insuficiencia de información y a los altos riesgos atribuidos a su financiamiento, lo que genera resistencia en las entidades bancarias a otorgarles préstamos; pero también se debe a los elevados costos del financiamiento para capital de trabajo - porque no hay financiamiento para la inversión - a las exigencias de los bancos y a la insuficiencia de garantías de las empresas.

Los problemas en el funcionamiento de los mercados de crédito constituyen un obstáculo para el crecimiento económico de los países, y afectan, particularmente, a micros, pequeñas y medianas empresas, no sólo a las que se encuentran en actividad sino también a las que están por crearse. La importancia de esto justifica la intervención de los gobiernos para atenuar las fallas en los mercados y potenciar el desarrollo productivo mediante el fortalecimiento de este tipo de agentes.

#### **3.4.4. Publicidad**

Es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance, es decir, que el mensaje llega al público objetivo mediante medios no personales pero masivos como la televisión, radio, periódicos, revistas, internet, volantes, entre otros. Es pagada por un patrocinador identificado, que puede ser una empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual.



Tiene por objetivo informar, persuadir y/o recordar. En el caso de un producto con cierto tiempo en el mercado y que es ya conocido por el público objetivo se puede utilizar la publicidad para persuadir a que éste realice compras repetitivas del producto. Finalmente, si el producto es conocido y es adquirido por el público objetivo, se podría que utilizar la publicidad para recordar o mantener viva la imagen de marca.<sup>27</sup>

En la actualidad existe poca importancia acerca de la publicidad en las PYMES del sector lácteo y no existe gran información de los diferentes diseños de publicidad que pueden ayudar a la empresa para su desarrollo, ya que esta es de suma importancia para su crecimiento. Uno de los grandes problemas de la actividad publicitaria es la dificultad para asegurar y garantizar unos resultados

La inversión publicitaria y sobre todo en esta época, en la que proliferan sistemas sofisticados de comunicación, exige un esfuerzo previo de situación, reflexión y decisión para afrontar el reto. La publicidad ha de ser una inversión eficaz. El empresario debe ser consciente de su capacidad, de sus objetivos, de su dimensión y de que los beneficios que aporta la publicidad casi nunca son inmediatos.<sup>28</sup>

### **3.4.5. Competencia**

Situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.

Se considera que una empresa es competitiva en la medida en que es capaz de resistir la competencia de otras empresas en el mercado. Es necesario que sus precios sean bajos a fin de estimular al máximo las decisiones de compra. Al multiplicarse, son éstas las que permiten obtener un beneficio suficiente (gracias a las economías de escala). La competencia impide que productores y comerciantes obtengan amplios márgenes de beneficio.<sup>29</sup>

Actualmente la economía en Nicaragua se encuentra concentrada en un pequeño grupo empresarial, situación que genera debilidad estructural que agudiza las imperfecciones en el mercado, lo que origina que la pequeña y mediana empresa, difícilmente puedan competir debido al estar bajo la presencia de competencia imperfecta, dentro de la cual se utilizan prácticas anticompetitivas que afectan el bienestar de productores, importadores, exportadores, distribuidores y sobre todo al consumidor, restringiendo de esta manera la libre competencia en el país.

---

<sup>27</sup> (Promo Negocios, 2015)

<sup>28</sup> (PYMES, 2014)

<sup>29</sup> (Economía, 2015)



En Nicaragua la gran mayoría de agentes económicos no poseen una cultura de competencia, sin embargo existe una minoría de gerentes que poseen un conocimiento considerable del tema y aun así realizan conductas empresariales contrarias de una libre competencia, que producen ineficiencia en el mercado y perjudican el bienestar del consumidor, estas prácticas restringen la competencia ocasionando que haya abusos de poder en el mercado, es decir que una empresa posea la capacidad de aumentar o mantener los precios por encima del nivel que prevalece bajo condiciones de competencia; también se encontró que en ciertos mercados no hay condiciones creadas por las empresas para ganar al consumidor a través de mejorar los precios, servicios o más innovación que permita brindar calidad y se dificulte la entrada a nuevos actores económicos.<sup>30</sup>

### **3.4.6. Concepto de plan**

Su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”<sup>31</sup>

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzar. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

### **3.4.7. Estrategia de desarrollo**

Las estrategias para el desarrollo se elaboran y ejecutan mediante la aplicación de diversas teorías, conceptos y enfoques, a la información práctica obtenida sobre el terreno mediante las labores de investigación que se realiza.<sup>32</sup>

La estrategia de desarrollo es el instrumento que define, en el sentido más amplio, cómo se logrará el desarrollo y dónde estarán puestos los acentos que darán pie a dicho progreso.

---

<sup>30</sup> Estudio de condiciones de competencia 2011.

<sup>31</sup><http://definicion.de/>

<sup>32</sup> [mediterranean-consulting. /](http://mediterranean-consulting.com/)



Si bien la estrategia regional de desarrollo contempla un período considerable de tiempo, es un elemento flexible y dinámico que debe poder adaptarse a los cambios que se vayan generando en el entorno socio-económico, de manera que a través de ésta se pueda superar todo impedimento para alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.4.7.1. Estrategia de desarrollo para el sector lácteo

Según la Asamblea Nacional en la Ley No. 688 “Ley de fomento al sector lácteo y el vaso de leche escolar.”<sup>33</sup>

La presente Ley tiene por objeto el fomento de la producción de leche de vaca a nivel nacional, para la industrialización, comercialización y consumo de leche y sus derivados, en armonía con el medio ambiente, de manera que garanticen la salud del pueblo consumidor y se eleve el estado nutricional de la población infantil a través del establecimiento del Programa del Vaso de Leche Escolar. Esta Ley es de orden público y de interés social.

## IV. HIPÓTESIS

### 4.1. Hipótesis de investigación

El limitado desarrollo de las PYMES del sector lácteo de Estelí, está dado por la falta de implementación de estrategias empresariales.

#### Variables

**Variable independiente:** crecimiento de PYMES.

**Variable dependiente:** estrategias empresariales para el desarrollo del sector lácteo.

#### Matriz de la hipótesis

Variable	Sub variable	Definición operacional	Indicadores	Escala	Instrumento
<b>Estrategia empresarial para el desarrollo del sector lácteo.</b>	<b>Internas:</b> Requisitos por parte de las entidades bancarias.	El banco establece requisitos que deben cumplir aquellos que se postulan.	Documentación requerida.	% de préstamos aceptados.	Entrevista

<sup>33</sup> (legislacion.asamblea.gob.ni)





	<b>Externas:</b> Falta de plan de negocio.	tienen que contar con ciertos recursos para que dicha entidad las tenga en cuenta	Inventario	Cantidad de capital físico	Entrevista
<b>Crecimiento de PYMES.</b>	<b>Internas:</b> Tecnología	Maquinarias utilizadas en la producción y comercialización del producto, con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero.	tipos de maquinaria tipos de producto	Cantidad de maquinaria disponible	Entrevista, encuesta y observación
	<b>Externas:</b> Falta de capital	Gastos de capital representan un desembolso de fondos con la intención de generar beneficios en el largo plazo necesarios para el crecimiento, o de defensa al entorno competitivo	informe de gastos e ingresos	Facturas de gastos e ingresos	Entrevista, encuesta

## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Tipo de Investigación

Es de tipo cuantitativo porque consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y 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.

Pretende describir y analizar el objeto de estudio como un todo y está orientada a las cualidades que presente el problema en cuestión, que a las cantidades o estadísticas que pueda proporcionar este estudio.



El presente trabajo es de tipo descriptivo y explicativo.

La investigación será descriptiva la cual consiste en buscar y especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Se utilizará el tipo de investigación explicativa que consiste en establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

## 5.2. Población y muestra

Según las últimas cifras presentadas por la Cámara Nicaragüense del sector lácteo, a nivel nacional el consumo anual por persona es de 109 litros de leche, una cifra baja si se compara con otros países.<sup>34</sup>

Esto es solo referente a la leche, pero no se encuentra establecido el consumo per cápita de los productos derivados de la leche; por lo que tampoco esta determinado que porcentaje de la población de Estelí consume productos lácteos.

A partir de esto, se establecido como universo a toda la población urbana de la ciudad de Estelí, del cual se sacara un total de encuestas para aplicarlas.

### 5.2.1. Muestra de estudio

Se realizó un muestreo probabilístico (aleatorio): En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, es decir que incorpora el azar como recurso en el proceso de selección.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 * Z^2 * p * q}$$

En donde

n: número de la muestra (número de encuestas que vamos hacer)

N: tamaño de la población, la cual es 93,795 que es la población urbana de Estelí.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, es decir la probabilidad de éxito. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

---

<sup>34</sup> (CANISLAC, 2015)/



q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir la probabilidad de fracaso; por lo tanto es 1-p.

e: Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, pero será del 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 93795}{93795 * (0.05)^2 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384.5524335$$

Por lo tanto, según esta ecuación se realizaron 385 encuestas a la población urbana de Estelí.

### 5.3. Técnicas de recolección de datos o Instrumentos

Debido a los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación es necesario hacer uso de una técnica como lo es la entrevista, que permiten recolectar información para realizar su respectivo análisis.

#### Encuesta

A propósito de lo planteado el cuestionario está conformado por preguntas categorizadas, dado que ofrecen una riqueza técnica más amplia. Las respuestas tienden a ser mas objetivas, en tanto al encuestado se le presentan opciones, siendo difícil, que se niegue a responder.

El instrumento está formado por preguntas que recogen de alguna manera las inquietudes y acciones que surgen del problema planteado.

La muestra se aplicó a la muestra poblacional dirigida a todos los consumidores de productos lácteos.

#### Entrevista

Es una estrategia para recoger información, que contribuya a la realización de investigaciones diagnósticas y permita la búsqueda de soluciones.<sup>35</sup>

También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos. Esta técnica se aplica a informantes claves, llamados así porque posee experiencia y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia.

Se elaboró una guía de preguntas dirigidas a los propietarios de las PYMES del sector lácteo. Se seleccionaron 10 empresas, las cuales son mencionadas a continuación:

---

<sup>35</sup>[www.margen.org](http://www.margen.org)



<b>Empresa</b>	<b>Dirección y/o Teléfono</b>
Lácteos Enmanuel	Costado sureste de SINSA 1 cuadra y ½ al oeste, 83547659
Lácteos Mirafior	Procredit 2 ½ al sur, 27132845
Lácteos Chavarría	Gallo más Gallo 1 al norte, 2713-2693
Casa del Queso	Costado noreste de Catedral 20 varas al este.
Lácteos El Regadillo	Del puente 20 metros al sur, 89245392
Lácteos Xochilt	Curacao ½ al este, 84329698
Lácteos Bethel	Ferretería Reyna Hernández 4 este y ½ al sur, 27139857
Lácteos Cruz del Valle	Super del Hogar 2 cuadras al oeste y 10 varas al norte, 89226375
Lácteos Cristal	Super Las Segovias ½ cuadra al oeste, 27133635
Cooperativa Multifuncional Lácteos El Rancho, R.L (COOSERLAC)	Salida a Paso de León 6 ½ km carretera a saca de agua.

#### **5.4. Etapas de la investigación**

##### **Primera Etapa: Investigación Documental**

Esta actividad fue desarrollada en el periodo comprendido de Agosto a Noviembre del presente año.

Se obtuvo información a través de tesis relacionadas con nuestra investigación, las cuales fueron facilitadas por la Biblioteca “Urania Zelaya” de FAREM Estelí.

Además de la utilización de páginas oficiales como la del Banco Central de Nicaragua, La CEPAL, El Ministerio de Fomento Industria y Comercio MIFIC, IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO-, y demás artículos relacionados con nuestra temática.

##### **Segunda Etapa: Diseño de instrumentos para la recolección de información**

Los instrumentos que se aplicaron fueron elaborados en la tercera semana de septiembre; y se le realizaron las debidas correcciones 21 de septiembre del 2015.

##### **Tercera Etapa: Trabajo de Campo**

Para la recolección de datos, correspondiente a las entrevistas dirigidas a los propietarios o encargados de las empresas procesadoras de lácteos, las cuales fueron aplicadas en el mes de Octubre del 2015. Con respecto a las encuestas, estas se aplicaron desde el mes de Septiembre hasta Octubre del presente año.



#### **Cuarta Etapa: Análisis y elaboración del documento final**

La investigación dio inicio en el segundo semestre de año 2015 correspondido del 03 de Agosto al 17 de Noviembre del 2015.

Se realizaron los cambios al documento borrador en base a las sugerencias dadas por los asesores y jurados de la JUDC.

Además de realizar ajustes debido a la nueva información sugerida de las encuestas y entrevistas.



## VI. RESULTADOS

En el período de trabajo de campo desarrollado, se pudo obtener la información necesaria para realizar la caracterización de las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Estelí, identificar los factores que la afectan positiva y negativamente, además de obtener elementos que forman parte de la estrategia que contribuirá al fortalecimiento del sector.

Se aplicaron las entrevistas a las personas que laboran dentro de las empresas lácteas, las cuales nos brindaron sus datos y puntos de vistas sobre el sector en la ciudad. Asimismo, se aplicó las encuestas a la población de Estelí para determinar estadísticamente el consumo de lácteos.

### 6.1. Caracterización de las PYMES del sector lácteo de Estelí, 2015

La leche es de crucial importancia en nutrición por ser el alimento mas completo, pero también porque es materia prima de una gran variedad de productos. Estos productos pueden contener todos o algunos de los principios nutritivos y esenciales para nuestra dieta.

Las empresas de lácteos de la ciudad de Estelí actualmente brindan diversos derivados lácteos a los consumidores, ofreciéndoles productos de calidad. Estas empresas se dedican a la producción y comercialización de la leche y sus derivados, pero algunas solo se dedican a la comercialización. Dentro de estas empresas están:

#### **Lácteos Enmanuel:**

Esta se ubica en la ciudad de Estelí, del Costado Sureste de SINSA 1c ½ al oeste. Tiene como razón social empresa privada.

En la entrevista realizada a Carmen Galeano de 32 años de edad con cargo de vendedora, expreso que la empresa se dedica solamente a la comercialización de derivados de leche y que compran su producto ya procesado y listo para la venta, ellos solo realizan el proceso de empaque y le colocan la etiqueta de su empresa.

Ofrecen productos como: queso crema, quesillo, queso asado, queso ahumado, queso con vegetales, queso relleno, mantequilla de costa, crema dulce, cuajada ahumada y queso rallado.

La empresa tiene varios años en el mercado y no ha solicitado ningún tipo de financiamiento, sin embargo han realizado inversiones en la publicidad a través de anuncios en la radio.

En el desempeño productivo es excelente, ya que logra vender todo su producto al ser fresco y de alta calidad, lo que da lugar a que su servicio satisfaga las necesidades de sus



consumidores, por lo que no ha presentado ninguna dificultad en el proceso de comercialización.

Al establecer los precios, estos van en dependencia del precio que le dan, ajustándolo a su margen de ganancia. Los proveedores son de comunidades como La Concordia, Mirafior y Chontales. El grado de calidad de los productos que le ofrecen es bueno, ya que es un producto fresco.

Realizan la venta directa al consumidor en su establecimiento, además de distribuirlos a comercios locales como pulperías y supermercado. Además de tener diversos compradores tiene uno estable y es el supermercado Las Segovias.

Su ventaja competitiva es que Lácteos Enmanuel posee un producto que no lo ofrecen los demás y es la mantequilla de costal. Aunque esta empresa no tiene establecida su competencia en el mercado local.

Para lograr un mayor crecimiento en su empresa pretende bajar los precios para que su producto sea más atractivo a los consumidores. Pero no tiene ningún tipo de interés en invertir en su negocio para alcanzar ese crecimiento ni a corto o largo plazo.

Con respecto a la elaboración de una estrategia que ayude a mejorar el desarrollo del sector, estuvo de acuerdo e indicó que un método innovador para ofrecer su producto, sería un elemento de vital importancia para desarrollar dicha estrategia, ya que ayudará a aumentar sus ventas.

### **Productos Lácteos Mirafior**

Se encuentra en la ciudad de Estelí, con la dirección de la Esquina de los Bancos 2 C 1/2 al Sur. Está constituida como empresa privada.

El Gerente de la empresa Leonardo Pérez de 64 años, indicó que la empresa se encarga de todo el proceso productivo y comercial de la leche y sus derivados. En el establecimiento cuenta con 4 trabajadores: uno en la industria láctea como técnico medio encargado de transformación del producto, 1 y 2 en área de venta y área administrativa correspondientemente; y 4 trabajadores en el área de la finca que se dedican a acopiar la leche.

Dentro de los productos que realizan están: queso con vegetales, queso crema, queso crema ahumado, queso seco ahumado, queso frescal, queso para freír, queso mozzarella, quesillo en tortilla, mantequilla de costal y crema dulce.

Tienen 22 años de estar en el mercado ofreciendo sus productos a los consumidores locales. Han solicitado préstamos con el objetivo de financiar algunos cambios en la empresa como: la adquisición de equipo de transporte, equipo de refrigeración, maquinaria



de producción, capital de trabajo y remodelación del local. Además, ha realizado inversiones en lo que respecta a la publicidad a través de la radio.

En el desempeño productivo de la empresa logran alcanzar un monto de C\$ 180,000.00 mensual en ventas, a pesar de que su trabajo en el mercado local es significativo Leonardo López argumento: “que no tiene la capacidad de abastecer a cadenas de supermercados como La Colonia porque es muy pequeña”. Su empresa actualmente produce 500 litros de leche semanal, pero esto se ve afectado en época de verano ya que hay una disminución de la producción, por lo que el producto se encarece y baja el consumo; aunque toman medidas preventivas como almacenar alimentos para el ganado.

Algo innovador que tiene Lácteos Miraflores y las demás empresas no ofrecen, es que son los únicos que tienen la capacidad de pasteurizar la leche, esto tiene como finalidad mejorar la calidad, textura y sanidad de la leche; además de ofrecer productos como: queso mozzarella y quesillo tortilla.

Se le han presentado obstáculos a la hora de realizar la producción como es la competencia desleal, al mismo tiempo no hay normas por parte del Estado o instituciones de la Salud enfocadas en el consumo de lácteos, y no exigen licencias o requisitos a los vendedores en los mercados o los que vienen en camioneta.

Al establecer los precios utilizan un control estadístico de producción realizando una comparación de la materia prima comprada y la materia prima ya terminada. Además de llevar un libro de diario de egreso e ingreso, de calidad y de producción.

El grado de calidad de los productos lo determinan a procesar la leche en un equipo especializado para encontrar cualquier adulteración ya sea con agua o que se halla descremado previamente, así como el rendimiento diario de la misma.

El proceso de comercialización que debe realizar la empresa es distribuir su producto en el mercado local. La venta de sus productos es realizada a supermercados de la ciudad como Las Segovias y el Súper El Hogar donde tiene su propio exhibidor, cafetines, pulperías y una ruta a Ocotol la cual surten todos los viernes.

Poseen proveedores de materia prima como varios productores de Miraflores, Santa Adelaida y una finca propia en El Pastoreo. Cuando surge el inconveniente de que el producto no se pudo vender debido al Golpe de Leche, tienen equipos de almacenamiento frío el cual tiene la capacidad de almacenar hasta 1,000 libras, para ello deben pasar el queso por un proceso llamado salmuera que ayudara a su conservación.

Su empresa brinda servicios competitivos ya que su producto es conocido como un producto de alta calidad, por lo que satisface las necesidades de sus consumidores.





Pero se le han presentado dificultades en la producción y comercialización como la escasez del producto y más en diciembre que hay un alto consumo, así como la falta de equipo automatizados para realizar queso y yogurt.

Considera que su mayor competencia son aquellas empresas más grandes como: La Parmalat o La Costeña, ya que venden un producto similar pero a un bajo costo. Por lo que pretende sacar un producto que no esté en el mercado y así obtener más competitividad frente a esas empresas.

Para lograr un mayor crecimiento en la producción y comercialización, Leonardo López añadió que debe establecer más formalidad a su empresa en lo que respecta a presupuesto, control de venta y bodega y agilizar los procesos. Asimismo pretende invertir en publicidad a través de una estrategia la cual es contratar a una mujer emprendedora que tenga moto para que se movilice por la ciudad y promueva el consumo del producto y dar degustaciones del mismo, para que la población conozca lo que ofrece la empresa, así como su calidad.

Con respecto a la estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector, consideró el tema interesante, y expresó que establecer un tipo de proceso o método de asociación no conflictivo ayudaría a la empresa en la toma de decisiones, desarrollar una táctica para incrementar y agilizar el proceso de producción, dar un tratamiento especial a los animales y utilizar la inseminación artificial para acelerar el proceso de reproducción. Asimismo manifestó ciertas observaciones sobre la temática como: las empresas carecen de organización a nivel interno, el nivel de capacitación del personal no es el adecuado, algunas empresas del sector no poseen los permisos correspondientes y sobre todo no hay una institución que atienda al sector en la ciudad de Estelí.

### **Lácteos Chavarría**

Ubicada en la ciudad de Estelí, del Gallo más Gallo 120 varas al oeste. Posee como razón social empresa privada.

Salvadora Chavarría Lanuza propietaria de la empresa, expresó que su negocio es familiar y ha pasado de generación en generación, por lo cual tiene más de 50 años de estar en el mercado local. Esta se encarga de todo el proceso para la obtención de los derivados de la leche.

Su personal consta de 3 trabajadores los cuales tienen una formación de técnico medio. Los productos que realizan son: crema cuajada y queso; con un buen grado de calidad.

A pesar que tiene muchos años en la industria jamás ha tenido la necesidad de solicitar algún tipo de financiamiento por parte de las entidades bancarias. Y tampoco ha realizado inversiones en lo que respecta a publicidad.



El desempeño productivo es regular por lo que han perdido los niveles de capacidad de producción en comparación a sus años de origen. No ha nacido el interés de innovar en el mercado con un producto nuevo ya que solo realizan los productos tradicionales.

Produce un aproximado de 300 a 400 litros de leche y posee proveedores locales de materia prima. Han surgido obstáculos en la producción como la escasez en verano y la competencia ilegal sin control.

El precio en los productos los establece en dependencia de los precios de la leche. Su canal de distribución es directo cuando es de la lechería al cliente, e indirecto cuando es de la lechería al puesto de distribución y este pasa al cliente. La empresa vende sus productos a revendedores, comercios locales y venta directa al consumidor.

Tienen la capacidad de almacenar el producto cuando este no logra venderse el cual es a corto plazo, es decir 48 horas máximo.

La empresa no brinda servicios competitivos ya que no tiene la motivación para luchar en el mercado. Considera que la competencia en cuanto a producción artesanal para el consumo de los estilianos es bastante pareja, sin embargo existe competencia externa que tiende a afectar en ciertas temporadas del año, esto se les atribuye a aquellos comerciantes ilegales que no cumplen con las normativas de sanidad e inocuidad y ofrecen su producto a un bajo precio.

En cuanto a los servicios la empresa logra satisfacer las necesidades de los consumidores, pero presenta ciertas dificultades en la producción y comercialización como la abundancia de materia prima en invierno y la escasez en verano, así como lo antes mencionado sobre la competencia ilegal ya que le quita captación de consumidores a la empresa láctea.

Para alcanzar un mayor crecimiento en su industria pretende diversificar los productos que ofrece, así como invertir en el mejoramiento de la planta.

Con relación a la estrategia consideran que es lo ideal para ayudar a mejorar el desarrollo del sector lácteo de la ciudad y mencionaron elementos que deberían formar parte de dicha estrategia, entre ellos: conocimientos técnicos, capacitaciones al personal y sobre todo un mayor control dentro de la empresa.

### **Productos Lácteos Xóchitl Los Estelianitos**

Situada en la ciudad de Estelí, de la Curacao ½ cuadra al este. Es una empresa privada la cual se dedica a la comercialización de crema.

Johana Mendoza es la propietaria y expresó que la empresa tiene 25 años de estar presente en el mercado. Históricamente presentó gran dinamismo en sus actividades, se



dedicaba a la producción, acopio y transformación de la leche, así como la obtención de sus derivados. Al tener una gran capacidad tuvo la oportunidad de abastecer cadenas de supermercados como La Colonia y Pali, además de exportar su producto a lugares como Miami, El Salvador y Honduras.

A través de los años la empresa fue decayendo debido fugas de capital hasta caer en la quiebra, por lo que sus propietarios decidieron solo comercializar con un solo producto. Ofertan al mercado crema pura y mantequilla dulce.

Su principal y único proveedor es la empresa ESKIMO conocida actualmente como LALA, la cual surte su pedido y se lo lleva a la puerta de su casa. Ellos solo se encargan de poner la crema en presentaciones de una libra y colocarle la etiqueta al empaque.

En cuanto a su desempeño productivo es bueno porque sus labores los desarrollan en un tiempo mínimo ya que solo se dedican al empaque del producto y llevarlo al puesto de venta. Realizan la compra del producto semanalmente, de 100 libras de crema aproximadamente. El precio lo establecen dependiendo de los costos de su materia prima, como: la crema especial C\$ 12.00 por libra, la mantequilla pura C\$ 16.00 por libra y crema pura C\$ 6.00 por libra, asimismo se reflejan los costos por transporte, empaque, etiquetas y el respectivo monto de impuestos. Además de esto los precios se ven afectados en verano ya que tienden a subir.

Lácteos Xóchitl abastece de crema únicamente al Supermercado Las Segovias, la cual entrega sus pedidos dos veces por semana.

Al ser un producto de calidad no corren con el riesgo de que su producto no se venda porque tiene muy buena aceptación por parte de los consumidores, por lo tanto consideran que brindan un servicio competitivo en relación a otras empresas existentes en el mercado. Otro indicador que determina que no tienen competencia es el hecho de que el supermercado no regresa su crema debido a inconsistencias que presentaron en el transcurso de los días, lo contrario a otras empresas que se les devuelve el producto debido a este inconveniente.

No han tenido ninguna dificultad en la obtención de la materia prima, ya que su proveedor es de prestigio y siempre cumple su trabajo, realizan los pedidos un día antes, y al día siguiente a las 8 de la mañana el personal de la empresa está llegando a entregar el producto. Pero en el supermercado si han surgido problemas porque el área destinada a las ventas de lácteos es reducida, por lo que tiene que compartirlo con las demás empresas que llegan a surtir el exhibidor con sus productos, además el local presenta deterioro en sus equipos de refrigeración y cuando este no está en funcionamiento deben retirar su producto y meterlo en cuarto frío para que este no se dañe.

Tienen planeado invertir en la diversificación de su oferta, es decir además de la crema incursionar en el mercado con el producto del queso.



Con respecto a la estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector, están de acuerdo y expresa que elementos como: aumentar la capacidad de captación del producto y ampliar el departamento de lácteos en el supermercado ayudara al crecimiento del sector, así como un método de asociación dentro de las empresas en el cual uno se encarga del proceso productivo y otro del comercio, para evitar fugas de capital realizadas por terceros.

### **Lácteos El Regadillo**

Ubicada en Estelí en la comunidad El Regadillo, del Puente 100 metros al Sur. Es una empresa privada dedicada a la producción artesanal. Su propietaria es Amanda Cruz.

No cuenta con trabajadores, ya que ella efectúa el proceso de elaboración de los productos. Realiza productos como queso y cuajada. Está establecida en el mercado desde hace 5 años. No han solicitado ningún tipo de financiamiento ya que trabaja con capital propio y no ha realizado inversiones de ningún tipo.

El desempeño productivo va en dependencia de la oferta de la leche. Los proveedores de materia prima son productores de la zona, a los cuales le compra 100 litros diarios. El grado de calidad de los productos lo determina en relación a la sanidad e inocuidad de la materia prima y establece los precios acorde al monto de sus costos e incluyendo su margen de ganancias.

Abastece únicamente al supermercado Las Segovias. Lo trasporta en el bus a la ciudad y luego paga un acarreo que lleve el producto al local.

Su oferta no es competitiva ya que sus productos son los tradicionales, pero son de buena calidad lo que la pone en ventaja frente a otras empresas existentes en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Se le presentan ciertas dificultades como la escasez de leche en verano y la posibilidad de que su producto no se logre vender en el puesto de venta, si esto sucede el local devuelve la mercancía y la propietaria debe asumir con los gastos, pero eso no quiere decir que el producto se pierde ya que ella lo utiliza para elaborar rosquillas para su propio consumo.

Con respecto a lograr un mayor crecimiento, no pretende aumentar su producción y mucho menos invertir.

La idea de una estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector lácteo de la ciudad de Estelí, la considero buena y que brindar capacitaciones sobre el control de ingreso y egreso de la empresa, sería un elemento clave dentro de la estrategia.



## Lácteos Cruz del Valle

Lácteos Cruz del Valle es una empresa privada ubicada en la ciudad de Estelí, exactamente del Supermercado del Hogar 2 cuadras al oeste y 10 varas al norte, el nombre de su propietaria es Esmeralda Valle.

Se dedica netamente a la comercialización de productos lácteos con dos trabajadores en total, los productos que tiene a la venta son: Queso, queso mozzarella, queso asado, queso ahumado, crema dulce y mantequilla de costal. Tiene 8 años en el mercado lácteo y en el transcurso de ese tiempo ha solicitado financiamiento a una entidad bancaria llamada SERFIGSA en el cual los requisitos solicitados eran matrícula del negocio y garantía, este financiamiento fue invertido en la compra de un exhibidor con el cual aduce su propietaria que los productos que ella oferta llaman más la atención.

En cuanto a inversiones de publicidad ha realizado patrocinios de juegos de fútbol por medio de la Radio, lo que ofrece la empresa además de productos de calidad es una crema dulce que es mayormente consumida en restaurantes.

Al momento de establecer los precios lo hace de acuerdo al precio de compra que establecen los proveedores. El grado de calidad establecido es de acuerdo al gusto de los clientes y las exigencias de cada uno de ellos.

Para comercializar sus productos la empresa debe estar inscrita en la Alcaldía y en la Dirección General de Ingresos (DGI), la venta es directa al consumidor y revendedores además de vender a restaurantes que son consumidores estables.

Los proveedores de esta empresa provienen de Miraflores y Nueva Guinea y siempre logra vender sus productos ya que de acuerdo a las ventas hace sus pedidos y de esta manera no tiene pérdidas. Considera que la competencia de productos lácteos en Estelí es muy fuerte, en donde su mayor competencia está en el Mercado Alfredo Lazo.

Las mayores dificultades a las que se enfrenta al momento de vender sus productos es la escasez de este y el alza de los precios. Pretende lograr el aumento en la comercialización mediante precios accesibles y manteniendo la calidad y planea invertir a largo plazo en el mejoramiento del local.

Opina que la elaboración de una estrategia para mejorar el desarrollo del sector lácteo es muy buena ya que ayudaría tanto a los productores como a los que comercializan los productos lácteos y que los elementos que tomaría en cuenta para desarrollar dicha estrategia son el establecer precios y hacer una regularización en el mercado.



### **Lácteos Bethel.**

Lácteos Bethel es propiedad de la señora Meyling Rodríguez Rivera, está ubicada en la ciudad de Estelí, Barrio Oscar Turcios de la Reynaldo Hernández 4 cuadras al este y 1 cuadra y media al sur.

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos lácteos y tiene a la venta queso fresco, queso seco, queso borono, crema y cuajada, tiene 7 años de estar establecido en el mercado y no ha solicitado ningún tipo de financiamiento a una entidad bancaria.

No ha realizado inversiones en lo que respecta a publicidad, ofrece productos de calidad y determina el grado de calidad de sus productos de acuerdo a la presentación fresca y el sabor. El proceso que debe realizar la empresa para poder comercializar sus productos es la inscripción en la Dirección General de Ingresos (DGI).

El canal de distribución es la venta en pulperías, restaurantes, supermercado y venta directa al consumidor, sus compradores estables son El Supermercado Las Segovias y La Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE). Los proveedores de esta empresa provienen de Muy Muy y Rio Blanco, realiza la compra de estos productos de acuerdo a los pedidos que hacen sus consumidores.

Considera que su empresa no es competitiva en relación a otras existentes en el mercado ya que es una microempresa y no es competitiva, no encuentra ninguna dificultad a la hora de la comercialización de sus productos y pretende lograr un crecimiento en la comercialización con la captación de clientes y la disminución de los gastos.

No tiene planeado invertir hasta el momento y cree que la elaboración de una estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector lácteo es buena ya que todos los productores y comercializadores manejarían la misma información en cuanto a precio, calidad y mejoraría la competitividad.

### **Lácteos Cristal**

Es una empresa privada la cual se encarga de la comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí.

Tiene 7 años de estar en el mercado, ofrece productos como queso, queso ahumado, crema, mantequilla y quesillo. Tiene un buen desempeño comercial ya que compra su producto semanalmente, asimismo no tiene pérdidas ya que logra vender todo su producto.

En el transcurso de los años ha pedido un préstamo el cual fue destinado para la compra de los productos que ofrece.



Lácteos Cristal, tiene como proveedores a productores de Rio Blanco, los cuales le llevan la mercancía a las puertas de su establecimiento.

La empresa es competitiva ya que ofrece un precio más bajo que en el supermercado, por lo cual los consumidores se deciden por comprarle a ella. La comercialización de lácteos es al detalle, además han surgido inconvenientes con los productos, esto es cuando el queso se desborona tienen que darlo a un precio más bajo.

Consideran que no hay crecimiento dentro de la empresa, ya que han disminuido su capacidad.

La elaboración de una estrategia que contribuya al fortalecimiento del sector lácteo en la ciudad de Estelí, están de acuerdo y consideran que la publicidad es un elemento importante que debería contener la estrategia, ya que este ayudara a promover su negocio y aumentarían las ventas.

### **Casa del Queso**

Está ubicada detrás de catedral. Tiene como razón social una empresa privada

Sara García, de 70 años de edad, expresó que la empresa se dedica a la comercialización de productos derivados de la leche. Cuenta con tres trabajadores en la industria láctea los cuales están calificados como profesionales

Los productos que ofrecen son: queso, crema dulce, queso con vegetales, quesillo, cuajada ahumada.

Tienen más de 20 años de estar dentro del mercado, no ha solicitado ningún tipo de financiamiento y han realizado inversiones en publicidad con anuncio en la radio.

Su desempeño productivo es la calidad de su producto ya que logran satisfacer la demanda de sus consumidores ofreciéndoles un producto fresco con una excelente cálida y un precio económico.

Al establecer los precios lo hacen de acuerdo a los costos de venta y también tomando en cuenta el precio de mercado. Los proveedores son de Chontales y Matagalpa. El grado de calidad de los productos lo determinan de acuerdo a la aceptación y demanda que tienen sus productos tomando en cuenta su frescura.

Las ventas las realiza directamente al consumidor en su establecimiento, además de distribuirlos a comercios locales como pulperías y restaurantes.

Para lograr un mayor crecimiento en su empresa pretende mantener los precios para que su producto alcance una mayor demanda de los consumidores. Por el momento no tiene ningún interés en invertir en su negocio.



Con respecto a la elaboración de una estrategia que ayude a mejorar el desarrollo del sector estuvo de acuerdo ya que considera que esto sería de buen beneficio a todos las empresas de productos lácteos porque esto conllevaría a reglamentar todos los establecimientos que están dentro del mercado informal considera que sería de gran ayuda para estas empresas, asimismo tratar de establecer un precio estable y así todos obtendrían los mismos beneficios.

### **Cooperativa Multifuncional Lácteos El Rancho, R.L (COOSERLAC)**

Se ubica de la salida a Paso de León 6 ½ km carretera a saca de agua. Tiene como razón social ser cooperada.

Eric José Raudez de 47 años de edad desempeña su cargo como tesorero de la cooperativa, destaco que la cooperativa se dedica a la producción y comercialización de derivados de leche.

Los productos que ofrecen son queso y crema y su producción de leche es de 1,300 litros por semana.

Si han solicitado financiamiento a Banco Produzcamos pero esta entidad no les aprobó el financiamiento.

Se han realizado inversiones en lo que respecta a la publicidad por medio de un proyecto Provacal, los mecanismos que han utilizado para promover su producto son por medio de banner, radio, participación en ferias, etiquetas, brochure.

Consideran que su desempeño productivo de la empresa en el mercado local es una pequeña porción del producto destinado en el mercado en comparación con la demanda local.

Expresó que no tienen ningún tipo de obstáculo a la hora de realizar la producción, y sus precios los establecen de acuerdo con el mercado.

El grado de calidad de los productos está determinado de acuerdo a la aceptación de los consumidores y las buenas prácticas de manufactura.

El proceso a la hora de comercializar es buscar constantemente los nichos de mercados para la distribución del producto, el canal que utiliza la cooperativa es la distribución directa al consumidor, el producto es vendido a la industria rosquilleras, comercio y venta directa al consumidor, tenemos compradores estables y diversos en algunos casos.

Nuestros proveedores de materia prima son socios y productores de la zona de Miraflores.

A la hora de no lograr vender nuestra producción este se mantiene en cuarto frío, para su preservación y buena calidad.





La cooperativa brinda servicios más competitivos en relación a la calidad y procesamiento del producto y consideran que su competencia esta en el precio, asimismo el producto que viene de la Costa que no es de calidad pero mantienen un bajo precio. Por lo que la mayor dificultad a la hora de la venta de los productos es la competencia,

Esta empresa satisface las necesidades de los consumidores ya que hay una gran aceptación en el mercado de acuerdo al gusto, calidad y precio.

Pretendemos lograr un mayor crecimiento en la producción acopiando más materia prima y en la comercialización invirtiendo más en la publicidad para que sea reconocido el producto.

Tienen planeado invertir en la certificación de la planta ya que esto los beneficiaría para entrar en la competencia del mercado y que producto tenga mayor aceptación, y así tener la oportunidad de exportar los productos y obtener mayor ganancias.

De acuerdo a la elaboración de una estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector lácteo están de acuerdo ya que esto sería de gran ayuda para el desarrollo de nuestra cooperativa consideramos que sería de gran ayuda. Los elementos que se pueden tomar en cuenta es la comercialización que es un punto clave para toda empresa y sería un estudio minucioso de este sector en lo local, nacional e internacional.

## **6.2. Factores que inciden en la producción y comercialización de productos lácteos de Estelí**

El sector lácteo de la ciudad de Estelí, es indispensable, ya que sus consumidores consideran estos productos de mucha importancia dentro de la dieta alimenticia. Por lo que su fortalecimiento ayudara a satisfacer las necesidades de la población con respecto al consumo del mismo.

Dentro de los factores que inciden en la producción y comercialización de productos lácteos en Estelí, están:

- Escasez de materia prima en verano y abundancia en invierno, esto es debido a las afectaciones climáticas. En verano no hay suficiente pasto para el ganado por lo que disminuye la producción de leche, algunas empresas acopian la materia prima de productores de la zona para no tener que disminuir su producción. En cambio en invierno hay una sobreproducción de materia prima y por lo tanto una mayor oferta a nivel local, lo que hace que la empresa tenga un sobrante de producción, los precios tienden a bajar y sus ganancias las obtendrían de la venta por volumen, asimismo les toca almacenar el producto que no logran vender.



- Mantener la calidad y los precios de sus productos: en algunas empresas sus proveedores de materia prima la alteran agregándole agua a la leche, por lo que el producto resultaría de baja calidad.
- Falta de equipo: las procesadoras de lácteos carecen de equipos modernos para el procesamiento de la leche, por lo que destinan más recursos a esta actividad. Tecnificando la empresa se lograría agilizar el proceso productivo y disminuyendo los costos.
- Altos índices de competencia en el mercado: este es uno de los mayores problemas que aquejan a las empresas, ya que en Estelí vienen productores de otras zonas del país a ofrecer sus productos sin las normas de sanidad e inocuidad pero a un precio más bajo, por lo que atrae a los consumidores locales.
- Falta de recursos para invertir en el mejoramiento productivo y comercial: en este se pueden encontrar elementos como la publicidad, la cual las empresas no le dan la debida importancia ya que no destinan recursos para la promoción de sus productos. Los conocimientos del personal, ya que la mayoría de los empleados aprenden sobre la transformación de la materia prima cuando ya están laborando y no previamente, lo que resulta un bajo desempeño y disminución de la productividad de la empresa.
- Ausencia de visión empresarial: los dueños carecen de habilidades para percibir el futuro de la empresa a largo plazo y no tienen interés de hacer proyecciones en el tiempo. Quien tiene visión empresarial preanuncia los cambios y trata de adaptar a ellos sus recursos, por ejemplo adecuando su tecnología, capacitando a su personal, abriendo sucursales donde se estima existen potenciales clientes, modificando sus productos o fabricando nuevas alternativas ante los cambios en los gustos o necesidades de la clientela.

Estos factores afectan a las empresas, ya que disminuye el dinamismo en sus actividades. Por lo que una asignación eficiente de recursos en todas las áreas de la empresa y encaminarla a nuevas metas como el crecimiento productivo, ayudara a las empresas lácteas a aumentar sus ingresos y por lo tanto contribuya al desarrollo del sector lácteo de Estelí



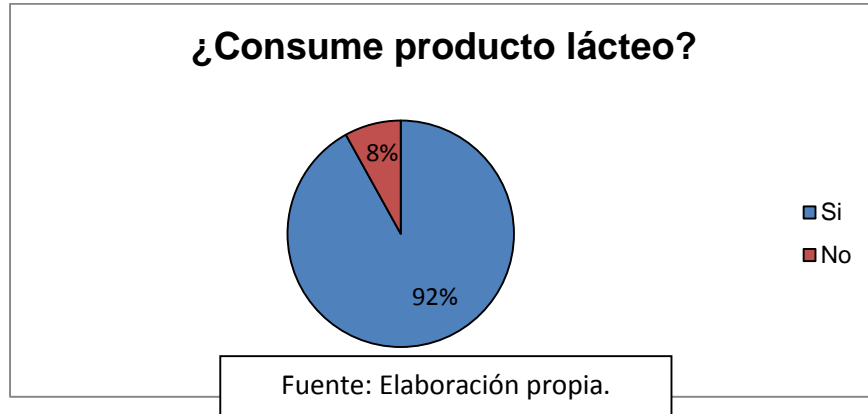
### 6.3. FODA de empresas del sector lácteo

<b>Pequeñas y Medianas Empresas</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumidores no conocen sustitutos para los productos lácteos.</li> <li>• La mayoría de las empresas tienen años de estar en el mercado, por lo que tienen conocimiento sobre el manejo de la empresa.</li> <li>• Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado local / regional.</li> <li>• Posibilidad de elaboración de especialidades.</li> <li>• Margen para el crecimiento de la producción a bajo costo.</li> <li>• Posibilidad de industrialización de la materia prima.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las empresas del sector lácteo están ubicadas dentro de la ciudad, por lo que es accesible el consumidor.</li> <li>• Los principales clientes de estos productos son pulperías y población en general.</li> <li>• El fortalecimiento del sector va relacionado con el crecimiento de la población.</li> <li>• La población posee una cultura de consumo de estos productos, por lo que favorece a las empresas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa capacidad de inversiones en modernización.</li> <li>• Bajo posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Insuficiente adopción de tecnología.</li> <li>• Baja productividad.</li> <li>• Relaciones más inestables con la industria.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente calidad de la materia prima.</li> </ul> </li> <li>• Diferencias de precios entre verano e invierno por marcada estacionalidad de la producción.</li> <li>• Bajos niveles control interno, referente al sistema contable</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectaciones del cambio climático.</li> <li>• Dificultades en el acceso al crédito.</li> <li>• Competencia con los grandes grupos empresariales.</li> <li>• Competencia informal en el mercado.</li> <li>• Aumento de las exigencias de calidad de los productos que ofrecen.</li> </ul>

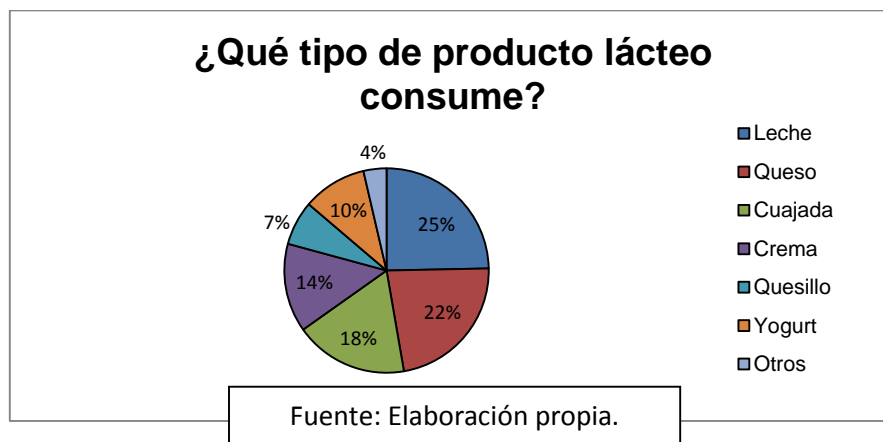


### 6.4. Procesamiento de las encuestas

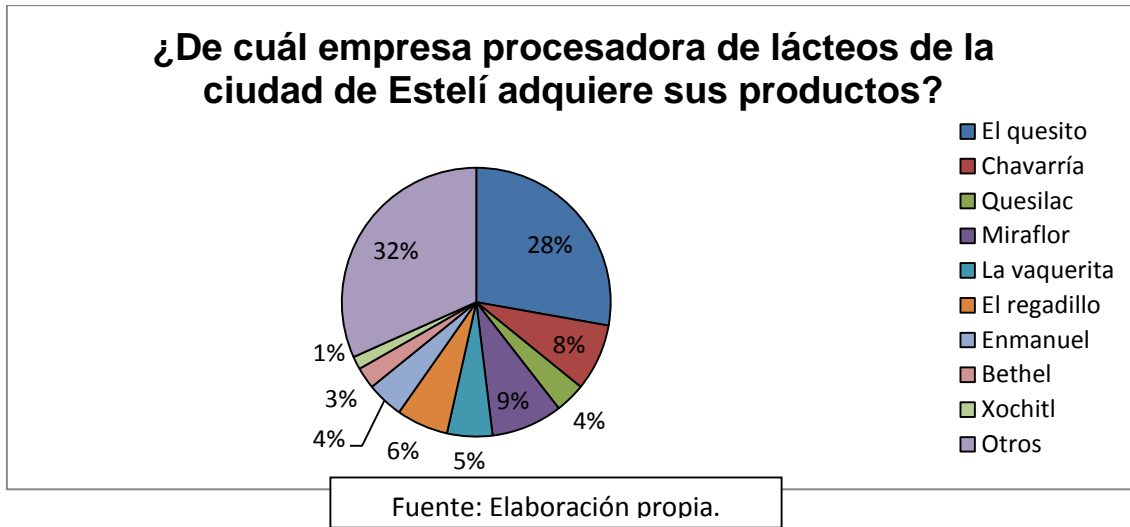
Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Estelí, se obtuvieron los resultados, entre los más importantes están:



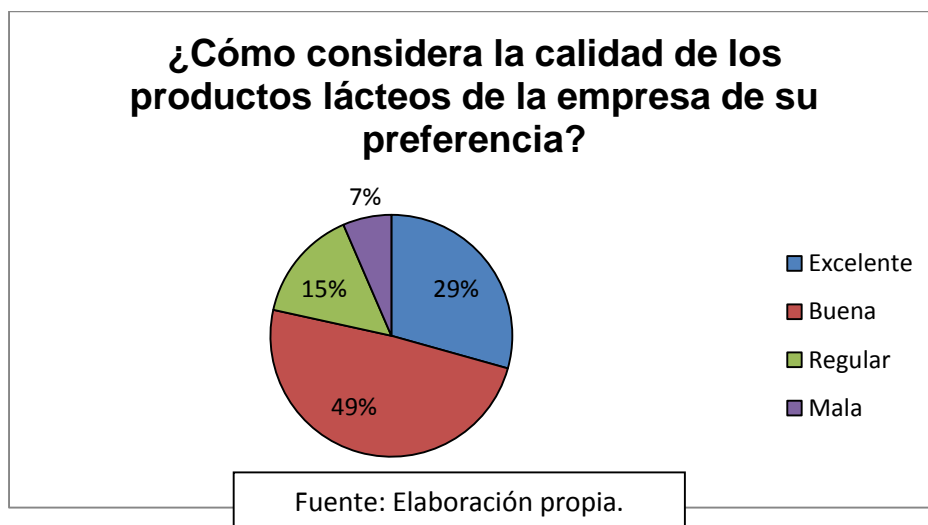
Se preguntó a los encuestados que si consumían productos lácteos de los cuales el 92% respondió que sí y el 8% que no. Por lo que se puede deducir que la población de Estelí tiene un alto índice de consumo de productos lácteos.



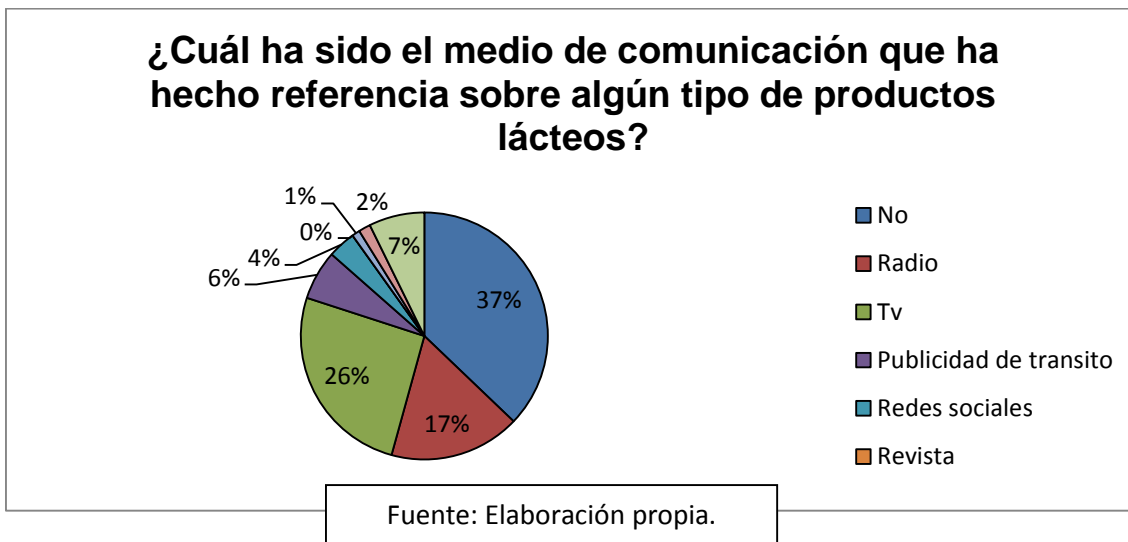
El 25% de nuestros encuestados prefieren consumir leche, seguido con un 22% que prefieren consumir queso, el 18% consume cuajada, con un 14% prefieren crema, el 10% consumen yogurt, el 7% quesillo y el 4% consumen otros tipos de productos lácteos entre ellos destacan leche agria, queso ahumado, queso con vegetales. Por lo tanto los consumidores de lácteos tienen preferencias por la leche y el queso.



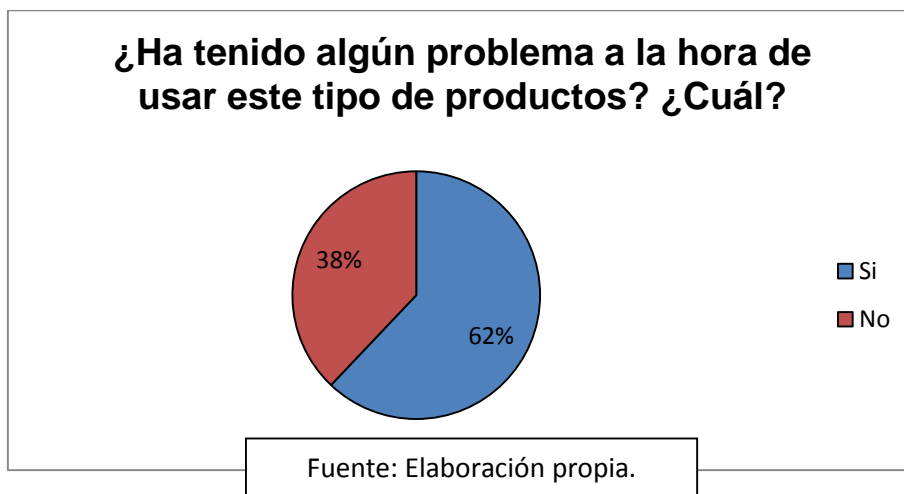
De acuerdo a la preferencia de nuestros encuestados a la hora de adquirir sus productos el resultado fue, encabezando con un 32% otros entre ellos mercado, pulperías y fincas, con un 28% el Quesito seguido de 9% Mirafior, con un 8% Chavarria, con el 6% El Regadillo, el 4% Enmanuel, nuestro 3% Bethel, y nuestro 1% restante adquiere su productos en lácteos Xochitl. Lo que se concluye que las personas prefieren acudir al mercado o pulperías para adquirir su producto, obteniendo su producto de comerciantes informales.



Se preguntó a los encuestados como consideran la calidad de los productos lácteos de la empresa de su preferencia con un 49% consideraron la calidad del producto buena el 29% excelente el 15% regular y el 7% restante considero que la calidad del producto era mala.



El 37% de los que respondieron la encuesta coinciden en que no han encontrado ningún tipo de anuncio respecto a los productos lácteos, por lo cual se considera que las empresas no le dan la debida importancia a la difusión de los productos que ofrece. De los que han tenido referencias de los productos lácteos por medios de comunicación, el más frecuente fue la televisión 26%, seguido de la radio con 17%. Se considera que este tipo de medidas es importante para que las empresas puedan dar a conocer y promocionar sus productos.



El 62% de los encuestados han tenido algún tipo de problema a la hora de consumir este tipo de productos, entre los más comunes: que los productos están dañados debido a que ya paso su fecha de vencimiento y encuentran adulteraciones ya que se les agrega otro tipo de sustancias (agua a la leche).

Por lo que se puede concluir que en la ciudad de Estelí su población es claramente consumidora de productos lácteos y tienen marcada preferencia por productos como leche y queso. Las empresas lácteas de Estelí unas se dedican a la comercialización y otras producen y comercializan su producto.



## **6.5. Propuesta de estrategia de desarrollo para mejorar el sector lácteo de la ciudad de Estelí**

Hoy en día, en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., el desempeño de una empresa u organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos y exigentes, se requiere tener estrategias, para poder sobrevivir a los cambios del medio.

Las empresas buscan mejorar su manera de competir, dar mayor calidad a sus productos, reducir tanto los costos de producción como el tiempo requerido para introducirlos en el mercado y satisfacer las demandas de los clientes, sin embargo, no en todos los casos se logra la anhelada competitividad. Es necesario que dichos factores permitan configurar verdaderas diferencias o ventajas competitivas de las empresas frente a sus competidores, y de esta manera lograr su sostenibilidad.

Por otra parte, el diseño de productos puede contribuir a determinar ventajas competitivas de las empresas y proporcionar, a través de procesos ordenados, formas de materializar la estrategia de desarrollo, gracias a las características propias de los objetos que fabrican.

El esquema metodológico se inicia con la etapa de indagación, generada por una necesidad que se suple mediante en esta investigación. El proceso se finaliza con la creación de una estrategia para mejorar el desarrollo del sector lácteo de la ciudad de Estelí, lo cual podrá lograrse mediante las medidas plasmadas en esta estrategia, la cuales están encaminadas a incentivar el crecimiento de la empresa privada.

Este trabajo apunta a las Estrategias de desarrollo, las cuales tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.

Estas involucran una serie de esfuerzos como: aumentar el personal de ventas, incrementar la mercadotecnia, realizar Promociones. Dentro de las estrategias de desarrollo están:

### **Estrategia 1: Penetración de mercado**

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Dentro la penetración esta:

- Maximizar la cantidad de vendedores
- Elevar el gasto publicitario
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.



La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- General: cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos. Particular: cuando una empresa existen productos que están en la etapa de madurez, esto quiere decir que se logra una estabilización en las ventas y el mercado no está saturado con el producto.
- General: cuando la tasa de uso de los clientes actuales se pueda elevar significativamente. Particular: Cuando una Empresa se está iniciando, esta debe de captar el mayor número de clientes a través de ofertas y promociones.
- General: cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando. Particular: Cuando una empresa lanza un producto innovador, siendo más avanzado que los productos de la competencia.

Casos y Ejemplos de Penetración del Mercado.

- 1.- Una Empresa cuando se está iniciando o crea una nueva sucursal, estas para tener una mayor participación en el mercado debe usar una estrategia fuerte en publicidad.
- 2.- Para aumentar su participación en el mercado, una organización debe contar con altas promociones y descuentos, de esta manera que maximice sus ventas atraer la mayor cantidad de clientes.
- 3.- Para elevar las ventas, requiere de recursos suficientes para invertir en una alta publicidad.

## **Estrategia 2: Desarrollo del mercado**

Esta estrategia tiene como objetivo el buscar nuevos mercados para ofrecer los productos de la empresa

Para desarrollar el mercado se pueden realizar la actividad como: incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable cuando:

- General: cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace. Particular: la empresa tiene, altas ventas, tasa de clientes, buen prestigio y altos recursos financiero esta debe expandirse de manera tal que su éxito y ventas sean mayores.
- General: cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados. Particular: cuando se crea un nuevo puesto de venta como: mercado, supermercado; esta es una buena oportunidad para incorporarse a este nuevo mercado, donde la afluencia de público es significativa.





### **Estrategia 3: Desarrollo del producto**

La estrategia para el desarrollo del producto tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios, es decir mejorar la presentación de los productos.

Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo.

La estrategia de desarrollo del producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

### **Estrategia 4: Desarrollo de la capacidad productiva**

Para desarrollar la capacidad productiva, se pretende agregar elementos actuales dentro de la empresa. Esto quiere decir, que busca desenvolver en el mercado una actividad eficiente y ofrecer un producto de calidad. Dentro de esta estrategia de desarrollo se puede incluir:

- Mantener la calidad de sus productos, ya que de ello depende que siga en el mercado o desaparezca, asimismo ayuda a garantizar la satisfacción del cliente y mejora la percepción de la marca de la empresa y proporciona una ventaja competitiva en el mercado.
- Realizar capacitaciones al personal de la empresa, para que obtenga los conocimientos que la empresa necesita para mejorar su capacidad. Estos pueden ser sobre el sistema contable para tener un mayor control interno y productivo para que puedan aumentar la producción.
- Obtener financiamiento de una entidad bancaria, para realizar inversiones dentro de la empresa. Esta puede ir enfocada en la innovación de nuevos productos para hacer más atractiva la empresa, obtener nuevos equipos que ayuden a agilizar el



proceso productivo, y no menos importante en publicidad ya que entre más conocido sea el producto, más posibilidades habrá de ser consumido.

### **Estrategia 5: Tecnificación de la producción**

El sector productivo lechero presenta una de las mayores complejidades tecnológicas que se puede encontrar en la economía del país.

Para alcanzar un mejor desarrollo dentro de la empresa la tecnificación es de vital importancia, ya que se obtienen muchos beneficios tales como: un mejor producto en calidad, producir cantidades grandes y bajo costo por lo que tendrá ingresos para invertir en otras áreas de la empresa. Es decir, mientras menor sea la mano de obra humana, menos son los costos y gastos de producción. Asimismo se obtiene la confianza del consumidor hacia la empresa debido a la eficiencia productiva.

La tarea de agregarle valor a nuestra producción se vuelve algo fundamental y que de preferencia les quede a nuestros productores y productoras. Actividades como: acopiar, almacenar, procesar la materia prima, empacarlo y ponerlo en mercado con ese valor que nos permita recuperar más recursos, más ingresos; se pueden realizar en la mitad del tiempo que normalmente se desempeñan, a través de maquinarias y equipos sofisticados que ayudarán agilizar el proceso productivo.

### **Estrategia 6: Mayor participación del Gobierno**

La intervención de Estado en la economía, es absolutamente necesaria ya que puede impulsar o reactivar al sector en la economía.

Actualmente el sector lácteo de la ciudad de Estelí no ha sido atendido por las entidades gubernamentales, por lo que los empresarios consideran necesario que se les brinde atención

La intervención del Estado puede ser orientativa, en el sentido que incentiva a la economía privada, para que ésta realice determinadas acciones. La acción del sector público sobre la economía puede tomar la forma de regulación de los distintos procesos económicos, mediante la actividad que se desarrolla la producción. Asimismo suele crear beneficios tributarios para las empresas que inviertan en ese sector



## VII. CONCLUSIONES

El sector lácteo de Nicaragua se encuentra dentro de la actividad agropecuaria del país, siendo uno de los sectores que en los últimos años ha demostrado un dinamismo importante. La mayor parte de los ganaderos existentes son pequeños y medianos y manejan más de la mitad de la población ganadera bovina.

En Estelí, las procesadoras de lácteos son empresas privadas de carácter familiar. Se caracterizan por volúmenes de producción bajos y los productos que elaboran se comercializan en el mismo local o los distribuyen en pulperías, supermercados, restaurantes, etc. En el acopio y comercialización interna de la producción de lácteos la mayor parte de la producción de leche cruda se transforma de forma artesanal, por la limitada capacidad. Los agentes intermediarios para la distribución y comercialización de los productos lácteos siguen siendo las pulperías y mercados.

La problemática que se da en el sector lácteo sobresalen la calidad y presentación de los productos, falta de tecnificación en la producción por lo cual se destinan más recursos para la obtención de la mercancía, además de la competencia informal ya que ellos ofrecen su producto sin las normas de sanidad e inocuidad pero a un bajo costo lo que atrae al consumidor a adquirir su producto y no el de las empresas ya establecidas en la ciudad. Asimismo, la falta de recursos les impide realizar cambios dentro de la empresa que ayuden a su crecimiento.

A partir de estos resultados se afirma que la hipótesis planteada en esta investigación se cumple, ya que el limitado desarrollo de las PYMES del sector lácteo está influenciado por la falta de financiamiento, publicidad insuficiente, la competencia, y escasa producción y comercialización, por lo que la estrategia propuesta será un instrumento para el mejoramiento del desarrollo de las PYMES del sector lácteo.

Con respecto a la estrategia, se considera que, a pesar de todos los cambios que ocurren en el entorno, siempre se están creando nuevas ideas para la sobrevivencia de la empresa en el mercado, la estrategia de desarrollo penetra el mercado de manera tal que aumenta la posición competitiva de los productos lácteos y el desarrollo del mismo.

Por lo tanto, inversión en publicidad, equipo e innovación ayudara a lograr un mayor dinamismo en la producción y comercialización de los productos lácteos, asimismo los consumidores tendrán el deseos de obtener su producto y por lo tanto obtendrán mayor obtención de ingresos.

Cabe destacar que para llevar a cabo esta estrategia es fundamental contar con recursos significativos, ya sea económico, humano, etc. para invertir en todo los cambios que están expuestos, estar siempre en movimiento innovando, modificando y desarrollando competitivamente, lo que va ayudar a perdurar en el tiempo exitosamente y no a decaer ante estos cambios.



## VIII. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la importancia que tiene la industria láctea en el municipio de Estelí, se proponen algunas recomendaciones, que pueden mejorar el sistema productivo y la comercialización. Para ello, vamos a dirigir las a las PYMES con competencia en el sector.

- El crecimiento y desarrollo de las PYMES del sector lácteo requiere modificaciones en el sistema productivo tomando en cuenta la calidad, aumentando la producción por medio de la tecnificación de este sector, además el acceso a nuevas tecnologías mejorar la productividad y aumentar el nivel de confianza de los consumidores al comprar sus productos, sin olvidar que el abrirse paso a la utilización de maquinarias y equipos sofisticados disminuirá la mano de obra por ende los costos y gastos productivos serán menores.
- En lo que respecta a comercialización se deben hacer ciertas variaciones tanto en el gasto publicitario como en el personal de ventas, basándose principalmente en ofrecer promociones, elevar el gasto en publicidad, todo esto con el fin de captar nuevos cliente, elevando la competitividad en el mercado.
- La elaboración de nuevos productos es otro punto muy importante, innovar y ofrecer productos que otras PYMES no ofrecen es un elemento importante que hay que tomar en cuenta, el saber marcar la diferencia, establecerse en el mercado y de esta manera obtener mayores beneficios.
- El sector lácteo de la ciudad de Estelí deberían de organizarse en formar cooperativas para unificar sus recursos y mejorar en tecnología y así producir con más calidad y capacidad.
- Las empresas lácteas, deberán de mejorar su control interno, desde el área administrativa hasta las áreas de producción y comercialización para mejorar los resultados económicos y financieros.

Cada una de estas modificaciones en el mejoramiento de una empresa privada, genera una inversión y es necesario que se facilite el financiamiento tanto de entidades bancarias, mediante préstamos que se adecuen a los recursos económicos del productor o comercializador en donde fácilmente pueda acceder a un crédito; además de la ayuda a este sector por parte del gobierno de distintas maneras, tanto en regulación como en beneficios tributarios para incentivar el desarrollo.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

*Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Esteli, año 2014.* (2014). Esteli.

Karolina Blandon, A. C. (s.f.). *Administración y comercialización de las empresas familiares lácteas El Quesito con sede en la ciudad de Esteli en el periodo 2010-2011.* Esteli.

Karolina Moreno, A. P. (2007). *Caracterización de las empresas procesadoras de productos lácteos en la ciudad de Esteli en el año 2007.* Esteli.

Dania Briones, B. A. (2007). *Análisis Financiero de la empresa Lácteos San Fernando periodo 2006-2007.* Esteli.

IV Censo Nacional Agropecuario-IV CENAGRO- ¡Para desarrollar el Agro! (2008).

MIFIC. (CALIDAD E INOCUIDAD DE LA LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS).

*Censo Económico Urbano del 2005 del Banco Central de Nicaragua, (actualizado 2014).* (s.f.). 2014.

COMPAL, U. y. (s.f.). *Cadena de Comercialización de Productos Lácteos en Nicaragua, UNCTAD y COMPAL.*

(2011). *Estudio de condiciones de competencia.*

*Tenencia de la tierra de acuerdo al IV CENAGRO.* (s.f.). 2008.

PYMES, C. E. (s.f.).

- **Páginas Web**

(Banco Central de Nicaragua, 2015)

(Ministerio Agropecuario y Forestal , 2015)

(Legislación de Asamblea, 2015)

FUNIDES. (s.f.).

(Economía y Finanzas, 2013)

(Promo Negocios, 2015)

(Economía y Finanzas, 2015)

(Wikipedia, 2015)

(Financiamiento, 2011)



## X. ANEXOS

### 10.1. Instrumentos

#### Encuesta a consumidores de productos lácteos



**Universidad Nacional Autónoma de  
Nicaragua  
UNAN – Managua**

Somos estudiantes de la carrera de Economía, estamos realizando una entrevista con el objetivo de conocer y evaluar la situación de las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas (marque con una x):

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_  
1.2. Edad: 15 a 20 \_\_\_ 21 a 25 \_\_\_ 26 a 30 \_\_\_ 31 a 40 \_\_\_ 41 a mas\_\_\_.

#### 2. DESARROLLO

- 2.1. ¿Consume productos lácteos? Si \_\_\_ No \_\_\_.
- 2.2. ¿Qué tipo de productos lácteos consume? Leche \_\_\_ queso \_\_\_ cuajada \_\_\_  
crema \_\_\_ quesillo\_\_\_ yogurt \_\_\_ otro (especifique) \_\_\_\_\_.
- 2.3. De los anteriores, ¿Qué producto prefiere? \_\_\_\_\_
- 2.4. ¿De cuál empresa procesadora de lácteos de la ciudad de Estelí adquiere sus productos?
- 2.5. ¿Cómo considera la calidad de los productos lácteos de la empresa de su preferencia? Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_
- 2.6. ¿Cómo considera el valor del producto de su preferencia? Costoso\_\_\_  
Económico \_\_\_ Relativo \_\_\_ Compite con el precio del mercado \_\_\_
- 2.7. Al momento de comprar estos productos, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta? Calidad \_\_\_ producto fresco \_\_\_ precio \_\_\_ otro ( especifique) \_\_\_
- 2.8. ¿A cual de estos lugares suele acudir para comprar su producto? Mercado \_\_\_  
Supermercado \_\_\_ Pulperías \_\_\_ vendedor ambulante \_\_\_  
otro (especifique) \_\_\_\_\_



- 2.9. ¿Con qué frecuencia compra estos productos? Semanal \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_.
- 2.10. ¿Cuánto suele gastar a la hora de comprar estos productos? Menos de 30 \_\_\_\_ entre 31 a 50 \_\_\_\_ de 51 a 80 \_\_\_\_ de 81 a más \_\_\_\_.
- 2.11. ¿Qué grado de importancia le da usted a estos productos dentro de la dieta alimenticia? Muy importante \_\_\_\_ Importante \_\_\_\_ No demasiado importante \_\_\_\_ Nada importante \_\_\_\_ Neutral \_\_\_\_.
- 2.12. ¿Cuál es el grado de satisfacción que le generan estos productos? Completamente satisfecho \_\_\_\_ Satisfecho \_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_ Completamente insatisfecho \_\_\_\_ Neutral \_\_\_\_.
- 2.13. ¿Cómo valora la relación de calidad y precio de los productos? Excelente \_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_.
- 2.14. ¿Ha recomendado usted los productos de una empresa en particular? Si su respuesta es sí, especifique cual es. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.
- 2.15. ¿Tiene relevancia para usted la marca de los productos? Muy importante \_\_\_\_ Importante \_\_\_\_ Poco importante \_\_\_\_ Nada importante \_\_\_\_ Neutral \_\_\_\_.
- 2.16. ¿Considera importante la presentación de estos productos? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.
- 2.17. ¿Cuál ha sido el medio de comunicación que ha hecho referencia sobre algún tipo de productos lácteos? Radio \_\_\_\_ TV \_\_\_\_ Publicidad de transito \_\_\_\_ Redes Sociales \_\_\_\_ Revista \_\_\_\_ Periódico \_\_\_\_ Volantes \_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_.
- 2.18. ¿Ha tenido algún problema a la hora de usar este tipo de productos? Si su respuesta es sí, especifique cual es. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.
- 2.19. Según su criterio, ¿Cuáles es el problema que presentan los productos lácteos y cuáles serían sus recomendaciones?
- 2.20. ¿Qué importancia le da a la elaboración de una estrategia para mejora en el desarrollo del Sector Lácteo de la ciudad de Estelí? Muy importante \_\_\_\_ Importante \_\_\_\_ Poco importante \_\_\_\_ Nada importante \_\_\_\_ Neutral \_\_\_\_.
- 2.21. ¿Qué aspecto considera importante al momento de realizar una estrategia para mejorar el desarrollo del sector lácteo de la ciudad de Estelí?



**Entrevista a propietarios de PYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí.**



**Universidad Nacional Autónoma de  
Nicaragua  
UNAN – Managua**

Somos estudiantes de la carrera de Economía, estamos realizando una entrevista con el objetivo de conocer y evaluar la situación de las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

2. DATOS GENERALES

1.2. Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1.3. Nombre del entrevistado:

\_\_\_\_\_

1.4. Edad: \_\_\_\_\_

1.5. Cargo:

\_\_\_\_\_

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

2.1. Nombre del establecimiento:

\_\_\_\_\_

2.2. Razón social: ( ) Asociación ( ) Privada ( ) Cooperada Otros  
(especifique):

2.3. Ubicación de la industria: ( ) Dentro de la ciudad ( ) fuera de la ciudad

2.4. Teléfonos: \_\_\_\_\_

2.5. Municipio: \_\_\_\_\_

2.6. Comarca: \_\_\_\_\_

2.7. Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.8. Cuenta con personal calificado en el área de la industria láctea: ( ) Técnico Medio  
( ) Técnico Superior ( ) Profesional ( ) Otros \_\_\_\_\_

2.9. Cantidad de trabajadores \_\_\_\_\_

3. DESARROLLO:

3.1. ¿Qué productos realiza?

3.2. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?

3.3. ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento a entidades bancarias? ¿Cuáles?

3.4. ¿Cuáles son los requisitos que le exigen los bancos?

3.5. ¿A partir de este financiamiento, que cambios ha realizado en su empresa?





- 3.6. ¿Ha realizado inversiones en lo que respecta a la publicidad?
- 3.7. ¿Qué mecanismo publicitario utiliza para promover su producto?
- 3.8. ¿Cómo es el desempeño productivo de su empresa en el mercado local?
- 3.9. ¿Cuántos litros de leche produce?
- 3.10. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los demás?
- 3.11. ¿Qué tipo de obstáculos se le ha presentado a la hora de realizar la producción?
- 3.12. ¿Cómo establece los precios de los productos?
- 3.13. ¿Cómo determina el grado de calidad de los productos?
- 3.14. ¿Cuál es el proceso que debe realizar la empresa para poder comercializar sus productos?
- 3.15. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza su empresa?
- 3.16. ¿A quién le vende sus productos, Industria, acopiadores/ revendedores, comercios locales, venta directa al consumidor?
- 3.17. ¿Tiene un comprador estable? Las ventas son a diversos compradores?
- 3.18. ¿Posee proveedores de materia prima? ¿De dónde son?
- 3.19. ¿Qué hace con el producto si no logra vender parte de lo producido?
- 3.20. ¿Considera usted que su empresa brinda servicios más competitivos en relación a otras existentes en el mercado?
- 3.21. ¿Cómo considera que es la competencia en cuanto a los productos que se ofertan en la ciudad de Estelí?
- 3.22. ¿Cuál considera es su mayor competencia?
- 3.23. ¿En cuánto a servicio cree usted que su empresa satisface las necesidades de los consumidores?
- 3.24. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentra para la venta de sus productos?
- 3.25. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentra en la producción y comercialización?
- 3.26. ¿Cómo pretende lograr un mayor crecimiento en la producción y comercialización de su empresa?
- 3.27. ¿En qué tiene planeado invertir? ¿Por qué?
- 3.28. ¿Qué opina sobre la elaboración de una estrategia para ayudar a mejorar el desarrollo del sector lácteo?
- 3.29. ¿Qué elementos tomaría en cuenta para desarrollar dicha estrategia?



## 10.2. Gráficos

Grafico #1

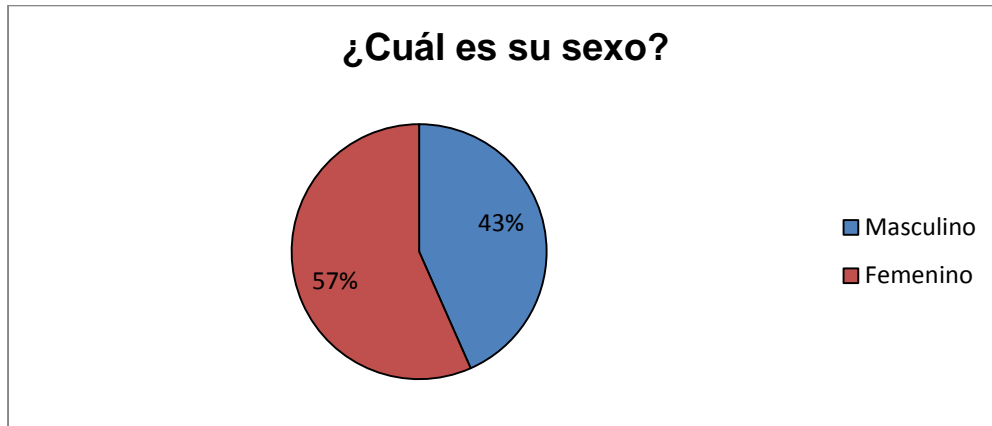


Grafico #2



Grafico #3

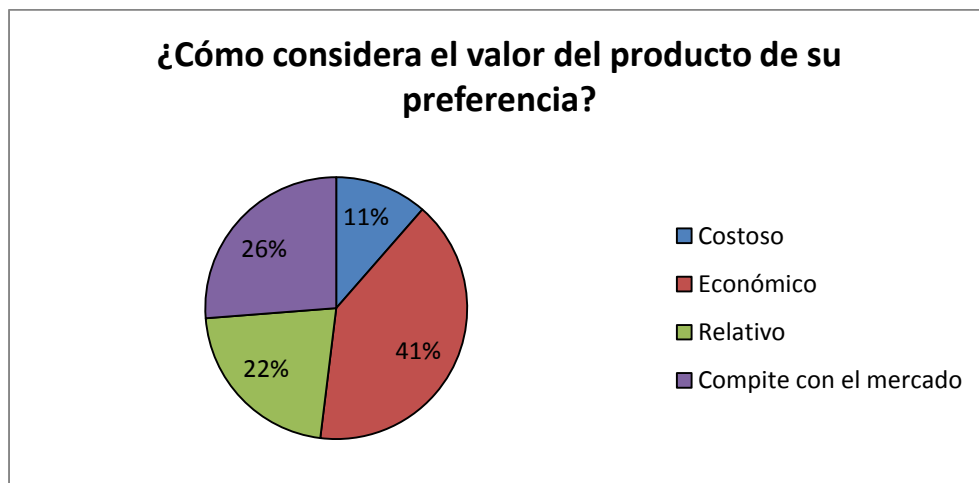




Grafico #4

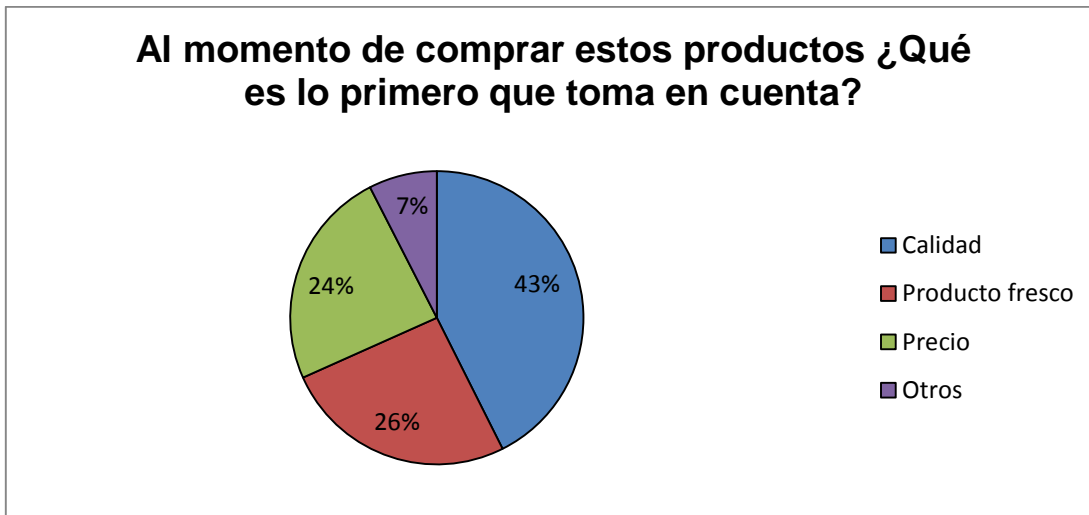


Grafico #5

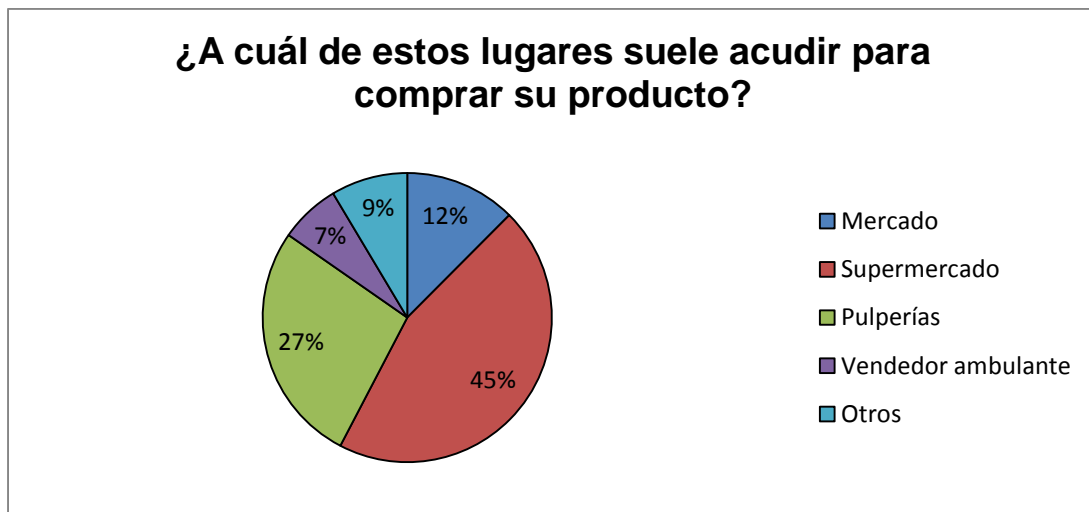
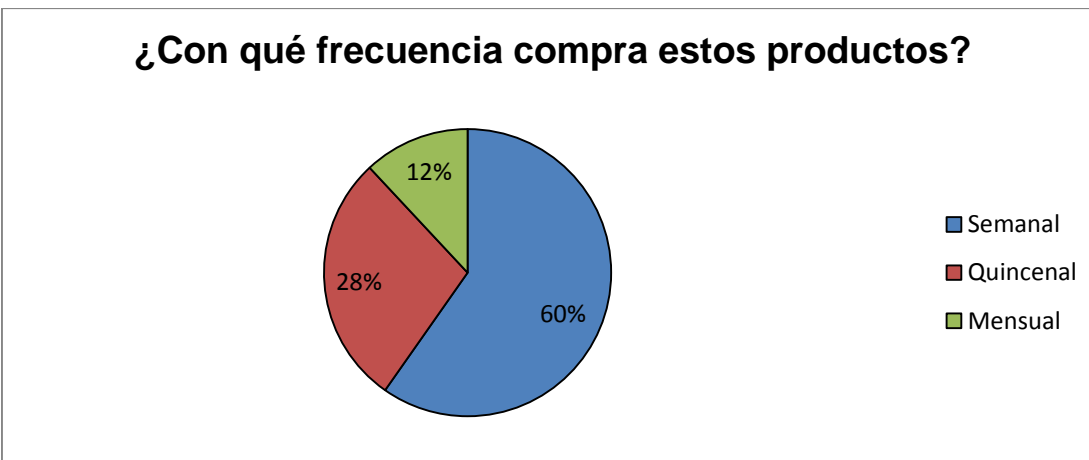


Grafico #6

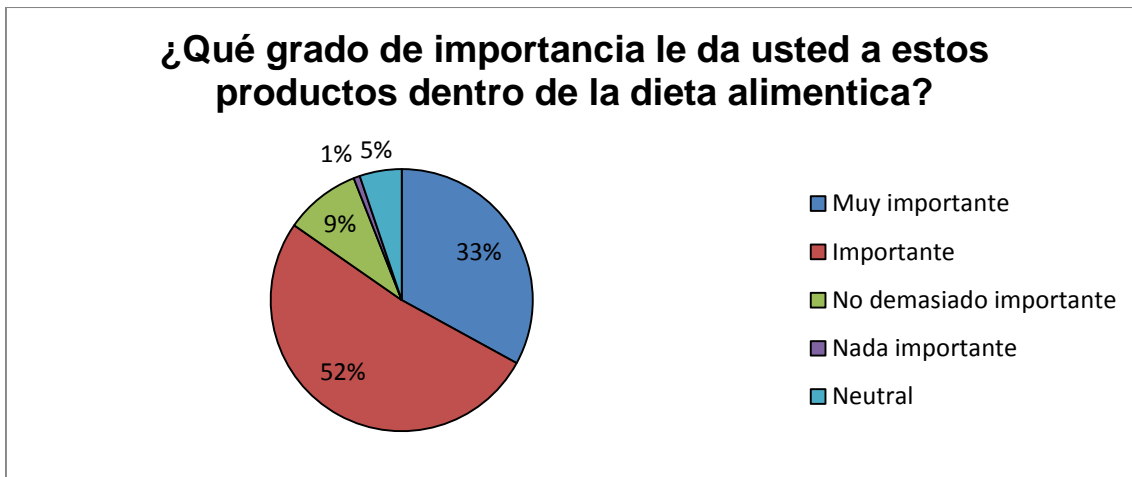




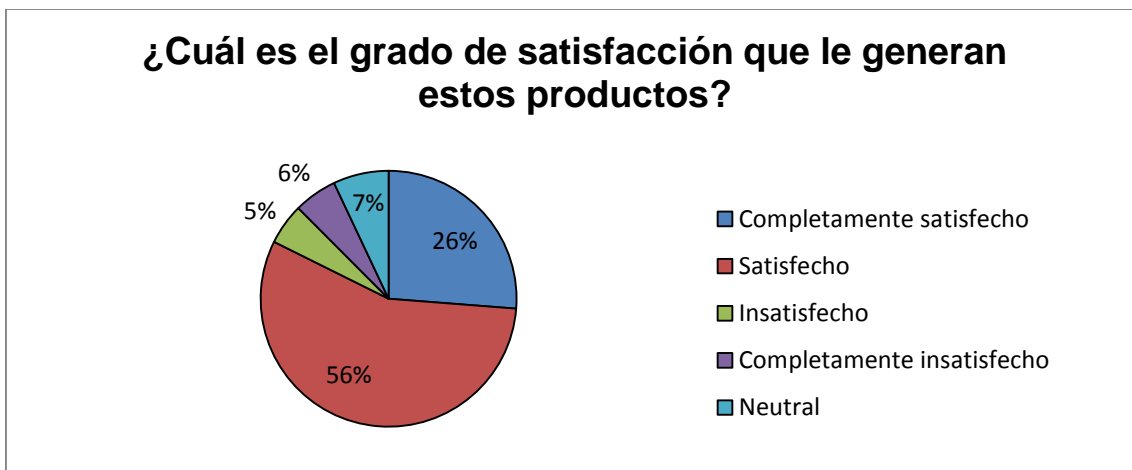
**Grafico #7**



**Grafico #8**

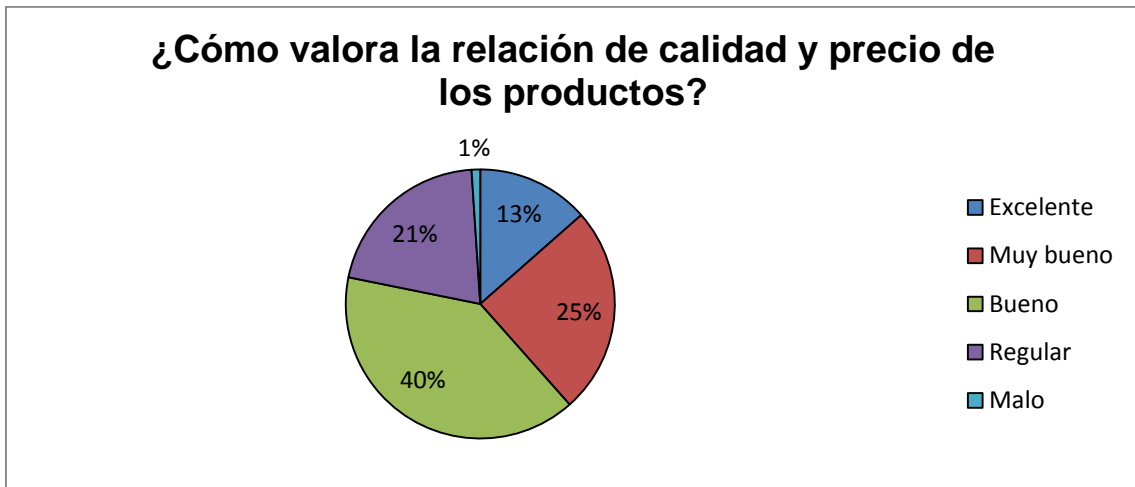


**Grafico #9**

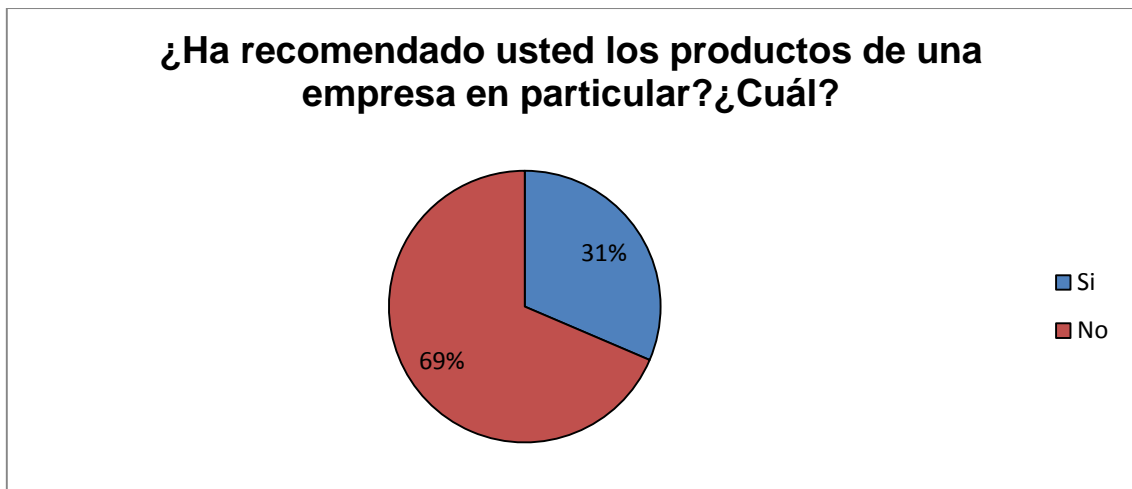




**Grafico #10**



**Grafico #11**



**Grafico #12**





Grafico #13

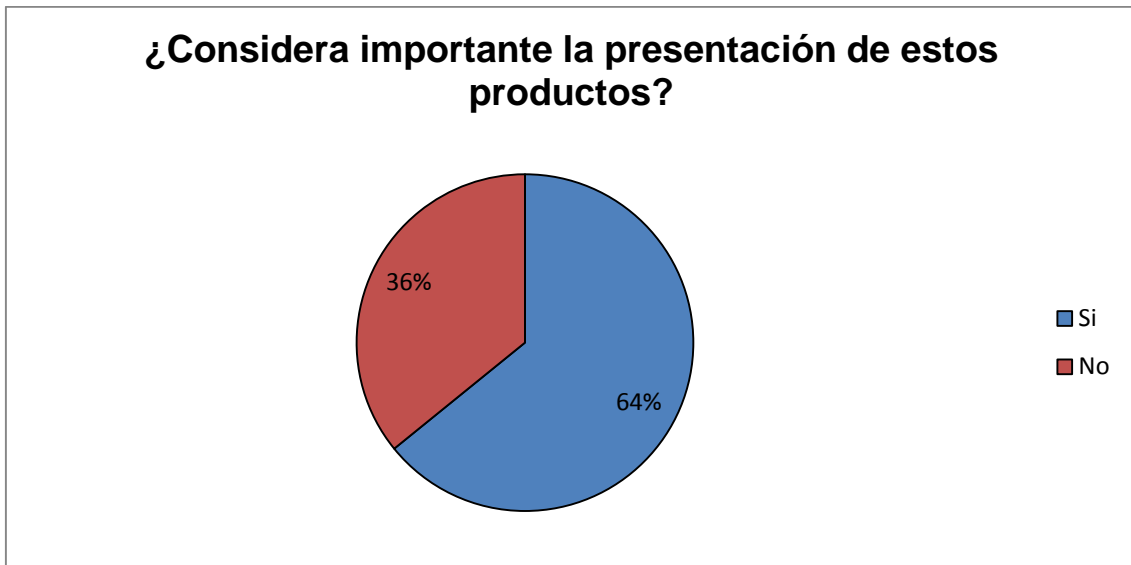
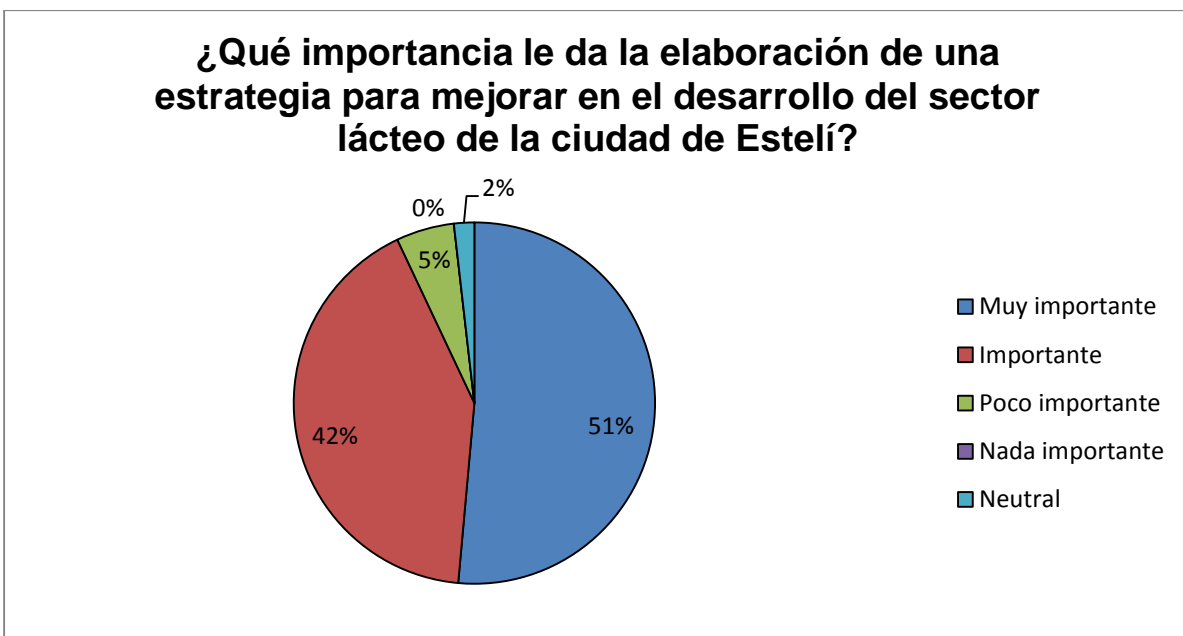


Grafico #14





### 10.3. Cronograma de actividades

Actividades	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre				
Elaboración y aprobación del tema de la investigación	■															
Investigación documental		■	■													
Presentación y corrección de investigación documental				■												
Creación, corrección y aprobación de la hipótesis y su matriz de variables				■	■											
Elaboración de los instrumentos						■										
Aprobación de los instrumentos							■									
Aplicación de los instrumentos							■	■	■	■						
Análisis de los datos											■					
Redacción de los resultados y la estrategia												■				
Aprobación de los resultados												■	■			
Elaboración del documento final														■		
Entrega y defensa de Tesis																■