



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Estrategias competitivas implementadas por Lácteos Loza en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2017

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Gryslí Massiel Barreda Rodríguez

José Daniel Cuevas Galeano

Tutora

Msc, Yasmina Ramírez Sobalvarro

Estelí, 5 de Diciembre de 2017



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Formulación del problema	10
Tema general.....	11
Tema delimitado	11
1.4 Justificación	12
II. OBJETIVOS.....	13
2.1. Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos Específicos	13
III. MARCO TEÓRICO	14
3.1 Sector lácteo y MIPYMES	14
3.1.1 Sector lácteo	14
3.1.2 Importancia del sector lácteo y su aporte a la economía	15
3.1.3 Desarrollo del sector lácteo, situación actual	16
3.1.4 Definición de MIPYMES.....	24
3.1.5 Importancia de las MIPYMES	25
3.2 Competitividad.....	26
3.2.1 Definición de competitividad	26
3.2.2 Importancia de la competitividad.....	27
3.2.3 Mercado competitivo	28
3.2.4 Clasificación de competencia.....	31
3.3 Ventajas y estrategias competitivas.....	35
3.3.1 Ventaja competitiva.....	35
3.3.2 Estrategias competitivas	37
3.3.3 Tipos de estrategias competitivas	38
IV. SUPUESTO	41
4.1 Supuestos.....	41
4.2 Matriz de categoría y sub categoría.....	42
V. DISEÑO METODOLÓGICO	44
5.1 Tipo de investigación.....	44
5.2 Tipo de estudio	44

5.3 Universo, muestra y unidad de análisis	46
5.4 Técnicas de recolección de datos.....	46
VI. RESULTADOS	49
6.1 Diagnostico de la situación interna y externa de la empresa Lácteos Loza en el sector	49
6.2 Ventajas competitivas de la empresa Lácteos Loza que los diferencia en el mercado	64
6.3 Propuesta estratégica a Lácteos Loza.....	69
VII. CONCLUSIONES.....	72
VIII. RECOMENDACIONES	75
IX. BIBLIOGRAFIA	76
X. ANEXOS	78

I. INTRODUCCIÓN

Por medio de la presente investigación se analiza las posibles estrategias implementadas en Lácteos Loza, de la misma manera se realizan propuestas que ayuden a dicha empresa a mejorar en cuanto a su posición en el mercado, nivel de ventas e interés de la población por sus productos ya que se considera de gran importancia para el crecimiento agroindustrial en la zona norte del país.

Se eligió la línea de marketing, de la cual se hizo una selección de ideas para obtener el tema general y delimitado, posteriormente se procedió con el planteamiento del problema, la redacción de objetivos de la investigación a realizar, marco teórico, supuestos, matriz de categoría y diseño metodológico, y para finalizar se seleccionaron y diseñaron las técnicas de recolección de información las cuales fueron encuesta y entrevista.

Los instrumentos están dirigidos a los distribuidores de los productos de Lácteos Loza y hacia el dueño o administrador de la empresa, todo esto se llevó a cabo en la ciudad de Estelí. En la elaboración de las técnicas de recolección de información se tomó como base los objetivos planteados y matriz de categoría con el propósito de realizar la investigación de forma lógica y obtener resultados acordes a las áreas de interés.

Los resultados se han estructurado de acuerdo con los objetivos planteados: El análisis de la situación interna y externa es explicado mediante la matriz FODA y el Diamante de Porter que describe la fuerza competitiva de la empresa, al igual se incluyen datos obtenidos en los instrumentos que permiten conocer la ventaja competitiva de la empresa. Basado en los resultados se realizó la propuesta estratégica con el conjunto de acciones, y se hacen recomendaciones puntuales que pueden ser implementadas por la empresa para un mejor desempeño en el mercado.

1.1 Antecedentes

En el proceso de búsqueda de información, se encontraron varios antecedentes relacionados, los cuales nos darán una perspectiva más amplia en relación con nuestra investigación, estos antecedentes se encuentran en la Biblioteca de la universidad UNAN-MANAGUA FAREM-ESTELÍ.

Como primera tesis se tomó la elaborada por Gema Aracely Briones Amador, Meyling Massiel Matamoros Cornejo y Josue Fraín Quezada Gámez elaborada en el año 2014 cuyo objetivo general era analizar el nivel de competitividad que tienen las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, año 2014 y como objetivos específicos, siendo el primero el establecer las características del proceso de producción y comercialización de las MIPYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí, en adición a este, evaluar la productividad, calidad y servicio que inciden en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Estelí. Los principales resultados reflejan que, para las empresas procesadoras de lácteos de la ciudad de Estelí, el precio y la calidad no son los principales problemas, si no la falta de publicidad y la limitada distribución de sus productos y la falta de visión. Se encontraron bajos rendimientos de los procesos de comercialización en la empresa y sector, en cuanto a las estrategias de comercialización se encontró que estas pequeñas empresas se enfocan el 45 % por precio, el 36% diversidad de sus productos, 100% calidad y 55% la presentación. Este estudio tiene relación con el que se pretende realizar debido a que abarca el mismo sector además de la implicación de las principales estrategias comerciales que estas empresas aplican.

Como segundo antecedente, la tesis elaborada por Ada Karina González Dávila, Jesús Ariel Peralta Rivera, Ever Saúl Sevilla Olivas del año 2016 , cuyo objetivo general es analizar las estrategias organizacionales y de comercialización de productos lácteos de la empresa familiar Lácteos Loza en la ciudad de Estelí periodo 2015-2016, para mejorar su competitividad en el mercado y como objetivos específicos, describir el funcionamiento organizativo de la empresa familiar Lácteos Loza y analizar las estrategias de comercialización utilizadas en la empresa familiar Lácteos Loza. Con el presente trabajo de investigación se llegó a la conclusión de que las estrategias utilizadas en la organización y comercialización de la empresa se cumplieron correctamente, los clientes prefieren este producto por calidad, precio, además de esto se debe mejorar mucho más la publicidad y presentación en sus productos. Podemos encontrar relación de esta investigación con la que se pretende realizar debido a que ambas, estudian la misma empresa, pero desde diferentes puntos de vista y problemática.

La tercera tesis citada, es la realizada por García Manzanares Freddy Alexander, Hernández Flores Kenia Paola y López Flores Crismary, su objetivo general es determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca el sector panificador, periodo 2015; como objetivos específicos pretenden describir los factores(Precio de venta, ofertas, calidad, clientes) que inciden en la competitividad del sector panificador de la ciudad de Estelí, y como segundo objetivo se plantean analizar los parámetros preferidos por los clientes y que inciden en la competitividad de las empresas del sector panificador. Se llegó a la conclusión de que al tener mayor calidad en los productos panificadores, se incide a que haya un aumento gradual en la aceptación de los productos, en cuanto a la perspectiva de los clientes el 45% de los encuestados refirió que para considerar una compra también se consideran otros aspectos como la atención al cliente y el precio, el presente trabajo se relaciona debido a que estamos estudiando factores similares ya que consideran elementos importantes de cara a la competitividad y las empresas MIPYMES.

Se menciona la tesis de Molina Cárcamo Neldania Sorileth, Palma García Jorgely y Rodríguez Zeledón Jhoyner Moisés, año 2015; cuyo objetivo general es el de analizar la competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas S.A Estelí, con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad de Estelí, año 2015 sus objetivos específicos son describir las estrategias competitivas implementadas por Casa Pellas S.A Estelí en la división de repuestos automotrices e identificar la influencia de los factores de competitividad (Precio, calidad, servicio, calidad de producto y publicidad) en los negocios de comercialización de repuestos de la ciudad de Estelí. Casa Pellas implementa buenas estrategias empresariales tales como la implementación de un departamento de atención al cliente, gerencia e innovación, convenios y acuerdos con la competencia, que les ha permitido ser reconocidos como uno de los principales competidores; también se logró identificar los principales factores relevantes en la competitividad. Se encontró que la calidad de servicio es considerada en un 93%, calidad de producto 89% y los precios más bajo 74%, aparte de esto, el 95% de los dueños de comercio consideran que la publicidad es una estrategia importante para la captación de clientes y competitividad, este trabajo se relaciona con nuestra investigación ya que éstas aplican estrategias empresariales que lo hacen ver superior frente a las demás empresas.

Posteriormente se cita la tesis realizada por Morales Leiva Sindy Maykeli y Picado López Norelis Idania elaborada en el año 2014 su objetivo general fue, analizar la implementación del benchmarking como estrategia para el posicionamiento de Hard Bar frente a la competencia con el fin de identificar la influencia de la competencia en los clientes reales y potenciales de Hard Bar y precisar los pasos a seguir para efectuar el benchmarking y logre su posicionamiento en el mercado. El benchmarking es un término muy poco conocido en la ciudad de Estelí. La investigación citada estudia esta herramienta como estrategia competitiva en la empresa Hard Bar Estelí, se logró

identificar cuáles son sus principales competidores y su influencia, los cuales eran Cigarszone y Paparazzi; así como las estrategias competitivas, resultados y pasos a seguir para un mejor desempeño. La tesis citada tiene relación con el tema de esta investigación, debido a que la empresa de Lácteos Loza se encuentra en un mercado altamente competitivo y podría considerarse la aplicación de estrategias competitivas de benchmarking.

Para finalizar se tomó la tesis de Isherly Massiel Amaya Zeas, Henry Abimael Pozo Sevilla y Francis Janireth Zelaya Obando, como objetivo general se plantearon conocer las estrategias empresariales implementadas por las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Estelí, año 2015 y sus objetivos específicos fueron los siguientes, describir las principales estrategias competitivas utilizadas por las empresas de materiales de construcción para su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Estelí, así como, analizar la influencia de la atención al cliente en la comercialización de los materiales de construcción, en el estudio pudieron concluir que las principales estrategias para obtener mayor captación de clientes y mantener fidelizados a los actuales son: buena atención al cliente, implementación de incentivos, diversificación de materiales y beneficios adicionales. Una de las fortalezas que les ha permitido tener éxito a los propietarios son la diversificación de materiales, la atención al cliente y la ubicación estratégica que poseen, se pudo comprobar la gran influencia que tiene la publicidad en la captación de clientes, ya que, por medio de estas se les brinda información clave. Podemos encontrar una relación de esta investigación con la presente tesis, ya que se centra en las estrategias de comercialización, las cuales son muy importantes y se correlacionan con la propuesta estratégica competitiva.

Se encuentran algunas similitudes y relaciones de las investigaciones anteriores, con esta investigación tales como el nivel de competitividad que tienen las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, estrategias organizacionales y comerciales de Lácteos Loza, benchmarking, competitividad en empresas panaderas, competitividad en línea de comercialización de productos automotrices. Si bien se tocan puntos como la comercialización, existe una diferenciación de este trabajo ya que se aborda las estrategias desde un punto de vista más competitivo y no comercial, con una problemática diferente, como la de potenciar su competitividad tomando como base estrategias genéricas.

Los antecedentes abordan la competitividad como un factor organizacional, administrativo y comercial, y en 3 de los cinco casos no se vinculan a la industria. La investigación consiste en la adopción de la competitividad como un eje empresarial por medio del cual se aplican y se evalúan las estrategias genéricas implementadas y su impacto en la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

El mercado de lácteos es bastante competitivo, en él se encuentran muchos proveedores de quesos, cuajadas, cremas, tanto formales como informales, competidores de origen local como empresas extranjeras que ya están en la ciudad y posibles competidores futuros. Debido a esto, es que la empresa Lácteos Loza debe de adoptar un enfoque activo en el rumbo de su empresa, investigando acerca de las diversas variables que influyen en la competitividad, las verdaderas necesidades de sus clientes y las acciones de sus rivales para la posterior toma de decisiones estratégicas que más se adapte a la empresa.

La empresa, al no tener claro cuál es el enfoque estratégico a adoptar, no sabrá cómo ser diferente de sus competidores o ser efectivamente más competente en el mercado. Al operar en una industria en la que todos los productos lácteos son muy similares, puede tomarse muy poco en cuenta como diferenciar su oferta, ya sea en cuanto a costos, diferenciación o enfocarse en un mercado mucho más pequeño que podrían desatender los mercados masivos.

Si la empresa no ha identificado cuál es su ventaja competitiva, tendrá dificultades para la realización de la estrategia, ya que no sabe que es lo que le permite competir de una mejor manera, utilizándola para ofrecer mejores beneficios a sus clientes y obteniendo fidelidad.

Se puede decir que alguna de las causas de los problemas anteriores mencionados, radica especialmente en la falta de conciencia del mercado en el que la empresa opera, sin tomar en cuenta las fuerzas que influyen en su competitividad, las características internas que definen a la organización, así como, la falta de un proceso de planeación. Lo que lleva a que se descuide la imagen de marca, características de los productos ofertados, y en general, la de dar a conocer de una manera mucho más eficiente una propuesta de valor diferente al mercado.

En efecto, sí la empresa no aplica estrategias que mejoren su desempeño en el mercado, administradas de manera eficiente frente a la competencia e innovando en su oferta, es posible la pérdida de confianza por parte de los clientes y la preferencia hacia a la competencia.

1.3 Formulación del problema

Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a sus competidores?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa y como potenciarlas?
- ✓ ¿Cómo mejorar la propuesta de valor frente a la competencia?
- ✓ ¿Cómo se encuentra el entorno competitivo de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias competitivas más efectivas en el sector lácteo?

Tema general

- ✓ Estrategias competitivas.

Tema delimitado

- ✓ Estrategias competitivas implementadas por Lácteos Loza en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2017.

1.4 Justificación

El inicio de esta investigación surgió bajo la motivación de indagar sobre la problemática competitiva en el sector lácteo, dado que, actualmente en un ambiente cada vez más globalizado y competitivo en el que operan las empresas de dicho sector, es de suma importancia la formulación de estrategias que permitan la sobrevivencia, por lo tanto, se optó por investigar una MIPYMES¹, de esta forma, apoyando el desarrollo de una de estas empresas locales.

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad y los consumidores actuales son mucho más exigentes en cuanto a la eficiencia de las empresas para brindar productos y servicios. Se debe tener en cuenta que al fundar una empresa se tiene que trabajar estratégicamente para alcanzar el éxito.

Este trabajo se enfoca en descubrir cuáles son las estrategias competitivas más eficientes que se deberán aplicar a la empresa de Lácteos Loza en la ciudad de Estelí adaptadas a su entorno y condiciones actuales tomando en cuenta el enfoque, misión y visión, así como analizar las estrategias que esta aplica en el momento de la investigación. Mediante la metodología utilizada se busca a identificar variables que den puntos de apoyo a la hora de la elaboración estratégica.

La investigación realizada es de suma importancia para la empresa, ya que esta aportará datos muy valiosos que podrían marcar la diferencia entre el éxito o declive de la empresa según su aplicación, también hay que recalcar la importancia que tendrá dicha investigación para la carrera, debido a que esta quedará al servicio de investigaciones futuras como fuente de información. Podemos decir que esta investigación se diferencia de las demás en la manera en que se abordará, aplicada a tiempos y desafíos modernos, que no se pueden comparar con los de años anteriores.

¹ Micro, pequeñas y medianas empresas

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- ✓ Analizar estrategias competitivas implementadas por Lácteos Loza en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2017.

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa Lácteos Loza en el sector.
- ✓ Identificar ventajas competitivas de la empresa Lácteos Loza que los diferencia en el mercado.
- ✓ Proponer estrategias que permitan a la empresa mejorar su competitividad.

III. MARCO TEÓRICO

Para efectos de la presente investigación acerca de las diferentes estrategias competitivas que la empresa Lácteos Loza aplica y las que podría implementar para aumentar su desempeño frente a la competencia se ha dispuesto a analizar los siguientes ejes teóricos: 1. Sector lácteo y MiPymes 2. Competitividad 3. Ventaja y Estrategia competitiva. A continuación, el desarrollo del primer eje: Sector Lácteo y MIPYMES.

3.1 Sector lácteo y MIPYMES

Se considera imprescindible la mención del sector lácteo y al tipo de empresas MiPymes, ya que son características básicas de la empresa a la cual esta investigación está dirigida.

3.1.1 Sector lácteo

La leche es un producto íntegro del ordeño completo e interrumpido de una hembra (lechera) sana, bien alimentada y no fatigada.

La leche y sus derivados son productos muy importantes y juegan un papel básico en la alimentación humana, se puede considerar como un alimento completo. (Agropecurio, 2008)

El sector lácteo en Nicaragua se ha dado a conocer principalmente por estar dirigido a pequeñas empresas que se enfrentan a diversos problemas con respecto a la gestión empresarial y comercialización.

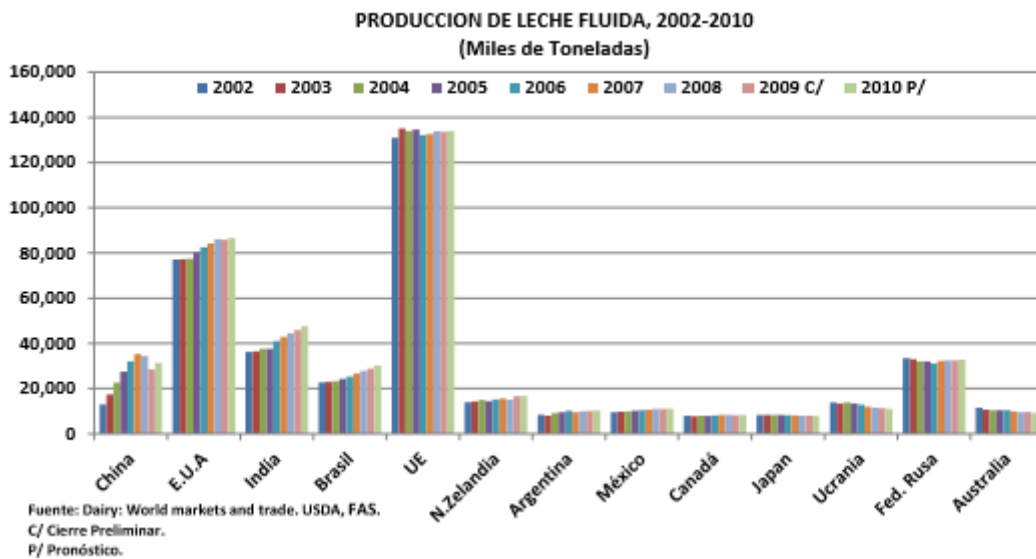
Los productos lácteos en la actualidad se han posicionado con mayor auge en el mercado, ya que son productos altamente demandados principalmente porque están al alcance de los consumidores para incluirlos en la canasta de consumo familiar y como un alimento indispensable en los hogares nicaragüenses. (Gutierrez, Montoya, & Palacios, 2015)

3.1.2 Importancia del sector lácteo y su aporte a la economía

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. (Irías, García, & Vega, 2008)

Un gran número de países en el mundo considera la producción y abasto de leche como una prioridad nacional, razón por la cual establecen políticas de alto proteccionismo para el sector lácteo. Países desarrollados como Estados Unidos y los de la Unión Europea, producen un gran volumen de leche, por lo cual sus excedentes terminan vendiéndolos en el mercado internacional con grandes subsidios, distorsionando fuertemente los precios del producto en los mercados mundiales.

Ilustración 1 Producción de leche fluida, 2002-2010



(Economía, 2012)

3.1.3 Desarrollo del sector lácteo, situación actual

El consumo y el comercio mundial de alimentos en general y de lácteos en particular está influenciado por un conjunto de factores referidos al contexto macroeconómico esperado y a la evolución de la población mundial y su localización, así como de las políticas de apoyo a la producción y comercialización en los distintos países y de las negociaciones internacionales. Todos ellos afectan la demanda, la oferta y el comercio mundial.

En la última década el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de población mundial. Aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se atribuyen a este factor, en tanto que el crecimiento del consumo por habitante explicó el restante 30%.

Actualmente la mayor parte del consumo de lácteos está concentrado en los países industrializados, como consecuencia de su mayor poder adquisitivo y de su mayor consumo per cápita, el mayor ritmo de crecimiento de la población en los países en desarrollo ha contribuido a que la participación de estos últimos se haya incrementado en las últimas décadas.

Los niveles de consumo de lácteos por habitante en los países desarrollados han alcanzado niveles elevados. Por su parte, el ritmo de crecimiento potencial del consumo en los países en desarrollo también se ha elevado, porque en estos casos, al crecimiento poblacional, se agrega el aumento en el consumo por habitante. Razón por la cual, en las previsiones de largo plazo, no sólo importan las proyecciones del crecimiento económico promedio mundial, sino el dinamismo que tendrán en términos relativos los países industrializados y los países en desarrollo. En particular resulta importante el desempeño de los países emergentes, es decir aquellos que están creciendo a un ritmo superior a los promedios y a los principales países desarrollados, como es el caso de China, India y otros países de Asia.

A pesar de que en buena parte del mundo el sector lácteo está influido por medidas de protección o por subsidios y barreras que limitan el comercio, los desequilibrios entre la oferta y la demanda en muchos países, así como el proceso de globalización y la creciente interdependencia económica han contribuido a promover el crecimiento del comercio.

En las últimas décadas el consumo mundial de leche y sus derivados se ha ido incrementando principalmente en los países en desarrollo.

Se estima que la población mundial consume anualmente cerca de 500 millones de toneladas en equivalente leche en diversas presentaciones para alimento humano. El 85%

corresponde a leche de vaca y el resto a otras especies (búfala 11%, cabra 2% y otras 2%). La leche de búfala solo tiene importancia en el comercio local de países del sur de Asia (India y Paquistán).

En los últimos diez años, el consumo humano total de leche ha crecido a una tasa media anual del 1.6% observándose dos comportamientos paralelamente, el de los países desarrollados y el de los países en desarrollo.

Los países desarrollados tienden a una ligera disminución de sus consumos per-cápita (Holanda 329 kg, EUA 254 kg, Nueva Zelanda 210 kg). Actualmente consumen en promedio el equivalente a 200 kg de leche por habitante al año.

Los países en desarrollo el consumo per-cápita tiende a incrementarse por arriba del crecimiento demográfico. Hoy día está muy por debajo de los 188 kg recomendado por FAO (China 8 kg, Indonesia 5 kg, Perú 55 kg, México 97 kg, Brasil 128 kg). Actualmente, el promedio de consumo por habitante es de 44 kg, menos de la cuarta parte de la cantidad recomendada.

Utilización de biotecnología y modificación genética de la leche en el mundo

El aumento rápido en la población, la creciente urbanización son algunos de los factores que están impulsando un enorme incremento de la demanda de alimentos de origen animal (leche, carne, huevos) en los países en desarrollo. Mundialmente la producción pecuaria está creciendo más de prisa que cualquier otro sector, y se prevé que para 2020 el sector ganadero será el sector agropecuario más importante en lo que respecta al valor agregado. Derivado de lo anterior, este proceso ha sido denominado la "revolución ganadera", la cual tiene importantes características entre las que destacan:

- Enorme y rápido aumento del consumo de productos pecuarios en los países en desarrollo;
- Reorientación de la producción ganadera de las zonas templadas y secas a entornos más cálidos y húmedos;
- Cambio en la ganadería, de ser una actividad familiar para convertirse en una producción orientada al mercado y cada vez más integrada;
- Creciente presión sobre los recursos de pastizales;
- Unidades de producción industrial en mayor escala situadas cerca de los centros urbanos,
- Importancia menor de los rumiantes frente a especies de animales monogástricos; Rápido aumento de la utilización de piensos a base de cereales.

Casi todos los alimentos de origen animal que se consumen en los países en desarrollo son suministrados actualmente por pequeñas explotaciones familiares, en las que a menudo se combina la ganadería con la agricultura, o por pastores. Se prevé que la notable expansión actual de la demanda de productos pecuarios para el consumo humano tendrá importantes consecuencias tecnológicas y estructurales para el sector ganadero. Será necesario aumentar considerablemente la productividad de la ganadería en los países en desarrollo para poder satisfacer la demanda de los consumidores, utilizar más eficazmente unos recursos escasos y generar ingresos para una población agrícola en aumento.

Existe una serie de factores que intervienen para que en los países en desarrollo se aproveche de manera insuficiente los avances en la tecnología, entre ellos destacan:

- Falta de una política clara de fomento de la ganadería que propicie la introducción de nuevas tecnologías de eficacia demostrada;
- Falta de la adaptación necesaria de la tecnología a las condiciones locales/regionales;
- Intercambio de información insuficiente con los encargados de adoptar decisiones; Accesibilidad de las tecnologías, determinada por el precio, los derechos de propiedad intelectual, y la presencia o ausencia de apoyo después de su introducción;
- Comprensión insuficiente del proceso decisorio de los propietarios/productores de ganado con respecto a la inversión en la producción y sanidad animal;
- Expresión insuficiente de la demanda de tecnología;
- Aceptación o rechazo por el público de la biotecnología y las cuestiones éticas. (Economía, 2012)

Contexto del sector lácteo a nivel nacional

Situación en años anteriores

Nicaragua es el país que posee el menor índice de consumo de leche por habitante en América Latina, pero, paradójicamente, cuenta con el mayor hato ganadero de Centroamérica y es uno de los que más productos lácteos exportan en la región. Representantes del sector estiman que las exportaciones de este rubro se pueden duplicar, pero antes se necesita invertir en la infraestructura de las fincas y multiplicar los casi cuatro litros diarios que produce cada vaca y, sobre todo, mejorar la calidad.

Con la cantidad de cabezas de ganado que tiene Nicaragua (más de tres millones), deberíamos de ser el mayor abastecedor de leche y queso de Centroamérica, pero

todavía no superamos a Costa Rica, un país con menos tierra y una ganadería más pequeña.

Sin embargo, las proyecciones gubernamentales indican que en cinco años lograremos el liderazgo en la producción de lácteos de la región.

Nicaragua es también el que menos leche consume. Datos de la industria láctea indican que cada nicaragüense toma aproximadamente menos de 50 litros de leche al año, mientras en Costa Rica el consumo promedio anual de cada persona es de más de 160 litros.

Una de las razones del bajo nivel productivo, según especialistas en el tema, es que cada vaca en Nicaragua produce menos de cuatro litros de leche al día, mientras en otros países superan los 25 litros.

A esto se suma la deficiente infraestructura, que impide la refrigeración de la leche en las zonas productivas y a muchos lugares ni siquiera pueden entrar los camiones de las industrias lácteas para acopiar el producto, por la destrucción de los caminos.

El mismo Plan Nacional de Desarrollo (PND) del gobierno menciona como los principales problemas del sector lácteo los bajos estándares de calidad de la leche, los altos costos de producción, un material genético de mala calidad y la falta de financiamiento.

También señala que existe una producción de derivados lácteos con bajos atributos y pocos centros de acopio de leche, entre otros problemas.

Exportaciones se pueden duplicar

Representantes del sector lácteo consideran que el país puede duplicar las exportaciones actuales de lácteos, las que rondan los 40 millones de dólares.

Gerardo Escudero, representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), afirmó que el potencial del sector lácteo es enorme, pero se debe trabajar en aumentar los rendimientos.

Además, no sólo se debe aumentar la producción de leche por vaca, sino también trabajar por obtener un producto tipo A, es decir, de primera calidad.

Según Escudero, las exportaciones de lácteos podrían llegar a superar los 60 millones de dólares en los próximos cinco años, si se logra trabajar en solucionar estos problemas.

Actualmente se exportan unos 40 millones de dólares en productos lácteos, principalmente en queso. Según cifras del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG-FOR) y la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo (CANISLAC), el hato ganadero pasó de 2 millones 657 mil cabezas en 2003 a más de 3 millones 400 mil en 2006.

Wilmer Fernández, presidente de la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo (CANISLAC), dijo que algo que ayudó a que el hato ganadero creciera considerablemente fue el programa de repoblación ganadera, que se ha venido implementando desde el gobierno anterior.

También que el dinero que muchos nicaragüenses envían en remesas a sus familiares es invertido en ganadería, porque al poco tiempo generan ingresos en carne y leche.

Sin embargo, dijo que se requiere una estrategia nacional de ganadería, a través de la cual el Estado implemente una política de apoyo, involucrando a todos los sectores. Señaló que uno de los problemas que existen es que las políticas para los sectores productivos se cambian constantemente y por eso no hay un fuerte crecimiento en la mayoría de los rubros productivos.

Nuevos actores en busca de calidad

Recientemente se anunció una nueva inversión en la industria láctea. Se trata de Centrolac, una empresa que se dedicará a la producción de leche de larga vida, la que se produce bajo el sistema UHT (Ultra Alta Temperatura), para abastecer al mercado local y exportar a mercados como el de El Salvador, con alta demanda de lácteos.

La empresa apuesta por abastecer a la gran cantidad de nicaragüenses que carecen del servicio de energía eléctrica y no pueden refrigerar la leche, ya que este proceso permite mantenerla hasta seis meses sin refrigeración, antes de abrir el envase.

Pero para la producción de leche UHT se requiere que el productor entregue un producto de calidad, algo que no se consigue fácilmente.

Para Fernández, la entrada al mercado de esta nueva industria puede provocar un “canibalismo” entre las empresas por conseguir materia prima de calidad, ya que Parmalat también comenzó a producir leche UHT y tiene abierto el mercado salvadoreño para comenzar a exportarla.

Durante la inauguración de Centrolac, Alfredo Lacayo, Gerente de la compañía, dijo que la principal incongruencia que encontraron en Nicaragua es que se pierde gran cantidad de leche todos los días, por falta de procesos industriales, por lo que se proponen trabajar

con los productores en instalar centros de acopio en diferentes zonas y enfocarse en la calidad del producto.

Gobierno apuesta al crecimiento

Aris Mejía, coordinador del área de lácteos del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG-FOR), cree que, si la tendencia sigue igual, en cinco años Nicaragua será el primer país productor de leche y sus derivados, aunque reconoció que primero se deben solucionar los problemas del bajo rendimiento productivo y la calidad fitosanitaria.

Mejía dijo que la calidad fisicoquímica, que tiene que ver con los componentes alimenticios, ya la tiene la leche nicaragüense, pero lo que hay que mejorar es la fitosanitaria, con mejores prácticas de ordeño y producción. Éste también aseguró que la producción de leche ha venido mejorando, pero no como se esperaba.

El funcionario del MAG-FOR afirmó que considera que Nicaragua llegará a ser el primer productor de leche, porque tenemos mejores recursos naturales, mejores condiciones naturales de pastura y el mejor hato ganadero.

Las proyecciones

El Plan Nacional de Desarrollo proyecta que el número de cabezas de ganado pasará de 3 millones 400 mil en 2006 a 6 millones y medio en 2008.

Asimismo, la producción de leche pasará de 170.4 millones de galones en 2006 a más de 183 millones de galones en 2008. (Alvarez, 2006)

Actualidad

“Pretendemos cerrar 2017 con dos dígitos en crecimiento productivo, siempre y cuando no nos afecte el fenómeno El Niño, haya mercado en Honduras y que nos compre Venezuela para poder cerrar con unos US\$200 millones en exportaciones, como mínimo”, señaló Fernández.

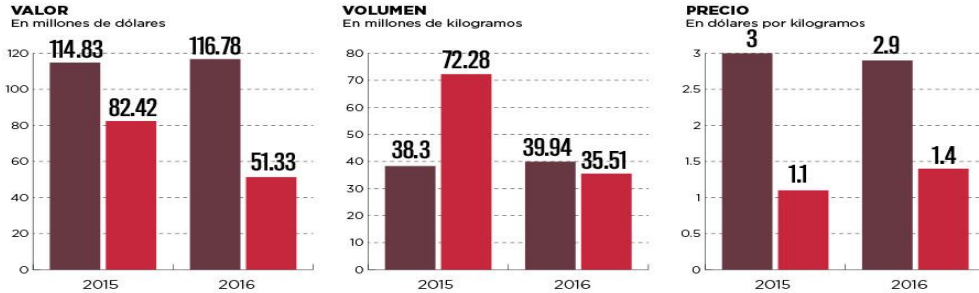
Ilustración 2 Exportación de productos lácteos



EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Las ventas al exterior de queso y leche el año pasado alcanzaron US\$116.78 y 51.33 millones, respectivamente, según el Centro de Trámites de las Exportaciones (Cetrex).

■ Exportaciones de queso ■ Exportaciones de leche



3 FUENTE: Cetrex RECOPIACIÓN: María José Martínez Rocha

<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/419085-sector-lacteo-busca-recuperacion-2017/>

El presidente de CANISLAC dijo que “hay que trabajar en los desbloques que existen. “El mercado hondureño es atractivo, está cerca y creemos que lo tenemos que recuperar a la inmediatez, creemos que hay voluntad del Gobierno y está para poder desarrollar las capacidades”, expresó.

Fernández aseguró que en enero pasado presentaron al Gobierno una estrategia nacional ganadera para lograr la competitividad de este sector económico. Para la próxima semana, tienen planificada una reunión con el Estado para “dilucidar” la propuesta.

“En producción de leche estamos por encima del crecimiento medio mundial, que es de 2 por ciento, lo cual hace que Nicaragua se coloque entre los países que han tenido mayor crecimiento en América Latina”, explicó el presidente de CANISLAC.

El mejor mercado que tiene el sector lácteo nicaragüense es el intrarregional, y a la cabeza están El Salvador, Guatemala y Honduras. También se posiciona Estados Unidos

y Venezuela; este último país representa para los productores una mayor colocación de volumen, pero no en generación de divisas.

Recuperación de precios

El secretario general de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), Ariel Londisnky, explicó que la producción de leche tiene en promedio un crecimiento de dos por ciento, pero que en los últimos dos años se contrajo por los bajos precios del mercado. Sin embargo, para 2017 considera que habrá una recuperación del crecimiento de la producción, impulsado por la nivelación de la oferta y la demanda. Hasta 2017, según dijo, hubo una demanda retraída que conllevó a bajos precio en el mercado.

“China ha vuelto al mercado a comprar grandes volúmenes, también los países petroleros, esta situación está llevando a una recuperación del precio del producto y a un estímulo en la producción”, indicó el presidente de FEPALE.

A su criterio, el sector lechero y los países que tienen saldos de exportación tendrán la oportunidad de tener mejores precios. “Estamos optimistas por la recuperación del sector lácteo internacional”, añadió ayer en Managua Londisnky.

Afectaciones

El presidente de CANISLAC precisó que a la fecha la producción en Nicaragua es de aproximadamente cinco millones de litros por día y enfatizó que el país pasó a ser un importador de productos lácteo a un exportador que en 2015 generó US\$200 millones.

“Nicaragua pasó de ser un importador de productos lácteo en 2000, pues no exportábamos un solo kilo en el 2000 de derivado lácteo a llegar en 2015 a 200 millones de dólares”, mencionó ayer Wilmer Fernández durante una conferencia de prensa.

Fernández recordó que el año pasado hubo una disminución de un 16 % en las exportaciones debido al cierre de las fronteras de Honduras y Costa Rica y a la baja de compras de Venezuela. “Logramos exportar 173 millones de dólares”, precisó.

Sin embargo, los empresarios lograron colocar otros derivados lácteos a El Salvador, como queso, lo que sopesó las proyecciones negativas. Fernández agregó que Nicaragua tiene un consumo de 84 litros per cápita y “hemos visto que ha venido creciendo paulatinamente”. (Cruz, 2017)

3.1.4 Definición de MIPYMES

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 específico. 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 mediana empresa. Por todo ello una PYMES nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal. (Gutiérrez, Rizo, & Rodríguez, 2016)

La investigación realizada por FUNDES tiene como población objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas (Pymes). La delimitación del universo se basa en la definición de la ley MiPymes que establece, ‘‘...micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, ‘‘ que cumpla con los criterios de activos y números de empleados para pequeñas y mediana. (Rodríguez, 2003)

La palabra ‘‘MiPymes’’ está formada por las primeras letras de los conceptos micros, pequeñas y medianas empresas.

Aunque la definición de MiPymes varía según el país, dentro de este amplio concepto es posible englobar tanto a micro emprendimientos (como lo podría ser la tienda del barrio), como firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados (en general, de 1 a 150 empleados) están muy por debajo de las denominadas ‘‘grandes’’ empresas. (Hernández R. R., 2007)

3.1.5 Importancia de las MIPYMES

La importancia de la pequeña y mediana industria radica entre otros factores, en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico, equilibrado. (Méndez, 1989)

La importancia capital que tiene una amplia participación de la micro, pequeña y mediana empresa en la estabilidad social y el desarrollo económico del país, así como el muy positivo impacto que la adopción de los principios y prácticas de la RSE puede tener en la salud y crecimiento de las MIPYMES.

Según estadísticas del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme), prácticamente el 90 por ciento de empleo en el país lo genera las MIPYMES. De estas, al menos el 60 por ciento son dirigidas por mujeres, a quienes se reconoce el indiscutible y valiosísimo papel en la cohesión familiar, la educación y salud de los hijos, fomento de los valores éticos y ciudadanos y aspiraciones de una vida mejor. Desafortunadamente, un tercio de estas empresas desaparecen dentro de los tres años de su creación, retardándose así el aporte que ellas mismas hacen a la sociedad.

Con estas cifras básicas en mente es comprensible que la estabilidad social de un país y su desarrollo económico depende en grandísima medida en la estabilidad y el éxito de esas unidades básicas de organización empresarial que constituyen las MiPymes y la capital importancia de apoyar su proliferación y buen suceso. Su éxito es el éxito del país entero y su fracaso afecta grandemente a la nación. (Taboada, 2016)

La importancia de las MIPYMES en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional.

Las MIPYMES en Nicaragua generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales el 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio De Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Lo que aunado a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierten a estas empresas en un potencial de crecimiento y desarrollo económico.

Por tal motivo, la emisión de “EL OBSERVADOR ECONOMICO EN VIVO”, del día lunes 27 de junio del presente año, abordó la temática: Desarrollo empresarial y competitividad

con enfoque de MYPIME. Con el objetivo de conocer las estrategias nacionales que promueven la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Para este efecto se entrevistó a la Licda. Carolina Medina, quien está inserta en el programa de Incubación de Empresas del centro de Investigaciones Nitlapán y es responsable del área de Emprendimiento Empresarial de la misma institución. (Díaz & Sánchez, 2011)

3.2 Competitividad

La competitividad es un proceso que compromete los recursos de la empresa. Es por esto, que es de suma importancia su estudio y acción con el mercado. La presencia de otras compañías y las nuevas que ingresan al mercado ponen en riesgo la participación, debido a esto la empresa debe estar en constante innovación e implementando nuevas estrategias para contrarrestar amenazas.

3.2.1 Definición de competitividad

Los competidores son una amenaza para la mayoría de las empresas. Estas se concentran en como una compañía puede arrebatarles participación en el mercado y como evitar que ingresen en el mercado. En este orden de ideas, los competidores son el enemigo y hay que eliminarlo. (Porter, 2015)

El ambiente competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización. El ambiente competitivo incluye rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, gestión, innovación y desarrollo tecnológico, entre otras. Entonces, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, un ambiente de competencia, como las estrategias respecto al desarrollo de sus capacidades y recursos de la empresa. En efecto la competitividad refiere una ventaja basada en ``el dominio por parte de una empresa, de una característica habilidad, recursos o conocimiento que le incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia``. (Bueno Campos E., 1994).

3.2.2 Importancia de la competitividad

Es de importancia analizar el papel que juega la competitividad en las organizaciones y la Sociedad en general.

La presencia de los competidores adecuados ofrece varios beneficios estratégicos que se engloban en cuatro categorías generales: 1) Aumentar la ventaja competitiva, 2) Mejorará la actual estructura de la industria 3) Favorecer el desarrollo del mercado y 4) Disuadir el ingreso. Los que se obtengan diferirán según la industria y la estrategia que se aplica. (Porter, 2015)

Una interacción cooperativa, por otra parte, ocurre cuando la empresa está mejor con la existencia de otras empresas. Por ejemplo, Intel se beneficia por la existencia de Microsoft, ya que sus microprocesadores se desenvuelven mejor a medida que mejores son los sistemas operativos de Microsoft. Algo similar ocurre con Microsoft, ya que sus sistemas operativos funcionan con mayor capacidad y rapidez a medida que mejores son los microprocesadores de Intel.

En otra industria, los fabricantes de consolas de videojuegos se benefician por la existencia de empresas especializadas en desarrollar videojuegos, ya que a medida que son los videojuegos, mayores son las ventas de consolas. Algo similar ocurre en la otra dirección, ya que a las empresas desarrolladoras de videojuegos les conviene que haya mejores consolas y que estas se vendan a menores precios.

Cuando existen interacciones cooperativas las empresas deben buscar facilitarlas, ya que generalmente ellas incrementan la disposición a pagar por su producto. Acuerdos, alianzas y contratos son mecanismos que se pueden utilizar para facilitar la cooperación cuando hay complementariedades importantes entre los productos o servicios ofrecidos por distintas empresas. (Tarziján, 2013)

3.2.3 Mercado competitivo

Se debe tener en cuenta los tipos de mercados competitivos en los que se puede desempeñar una empresa esto con el fin de establecer estrategias de manera más específica.

Los resultados de una empresa no solo dependen de sus factores únicos o diferenciadores, sino que también de su entorno competitivo. Por ejemplo el desempeño de una empresa que se encuentra en una industria con altas barreras a la entrada es generalmente distinto al de una empresa que opera en un mercado con muy bajas barreras a la entrada; el desempeño de una empresa en una industria con un importante exceso de capacidad puede ser diferente al de una empresa operando en una industria con carencia de capacidad ; mientras que el desempeño de una empresa cuyos proveedores tengan un importante poder (por ejemplo, por ser monopolísticos) es distinto a una empresa que tiene decenas de proveedores alternativos de similar calidad.

Debido a la importancia del entorno para el desempeño de una empresa, una buena estrategia empresarial requiere del análisis del medio ambiente competitivo en que ésta se desenvuelve. Este análisis debe identificar cuáles son las características del entorno que tienen un mayor impacto sobre la empresa. Entre estas características se cuentan cantidad y calidad de los productos sustitutos, las barreras de entrada y a la salida, el grado de existencia existente en el mercado de los proveedores, las características de los compradores, y las características de los compradores, y el medio ambiente regulatorio e institucional en que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, al menos tan importante como el estudio del entorno en que se desenvuelve la empresa es el análisis de como ella como ella puede modificar dicho entorno a su favor. (Tarziján, 2013)

Para entender por qué los mercados competitivos se diferencian de otros mercados, piense en dos individuos que se enfrentan al mismo problema: un agricultor que se tiene que decidir si plantar más trigo, y el presidente de una gran empresa metalúrgica (como por ejemplo Alcoa) que tiene que decidir si producir una mayor cantidad de aluminio.

Para el agricultor, la decisión dependerá de si se puede vender una mayor cantidad de trigo a un precio suficientemente elevado como para compensar el coste de producción extra. El agricultor no necesita preocuparse de que su mayor producción de trigo pueda afectar el precio del mismo. Ello es debido a que el mercado del trigo es un mercado competitivo. Son miles los agricultores que cultivan trigo y las decisiones de producción de un agricultor no tendrá una gran influencia sobre el precio de mercado.

Sin embargo, para el ejecutivo de Alcoa², las cosas no son tan sencillas, porque el mercado del aluminio no es competitivo, en el solo hay unas pocas empresas de gran tamaño, incluida la propia Alcoa, y cada una de ellas sabe bien que sus decisiones tendrán un efecto importante sobre el precio de mercado. Esto añade mayor complejidad a las decisiones que los productores tienen que tomar. Alcoa no puede decidir producir una mayor cantidad de aluminio planteándose únicamente si el precio al que podrá vender esa mayor cantidad compensará el mayor coste de producción. La empresa también necesita analizar si la producción de una mayor cantidad aluminio empujara los precios a la baja y si esto al final, disminuirá sus beneficios. (Krugman, Paul; Wells, Robin; Olney Martha L, 2008)

Diamante de Porter

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

² Empresa estadounidense productora de aluminio

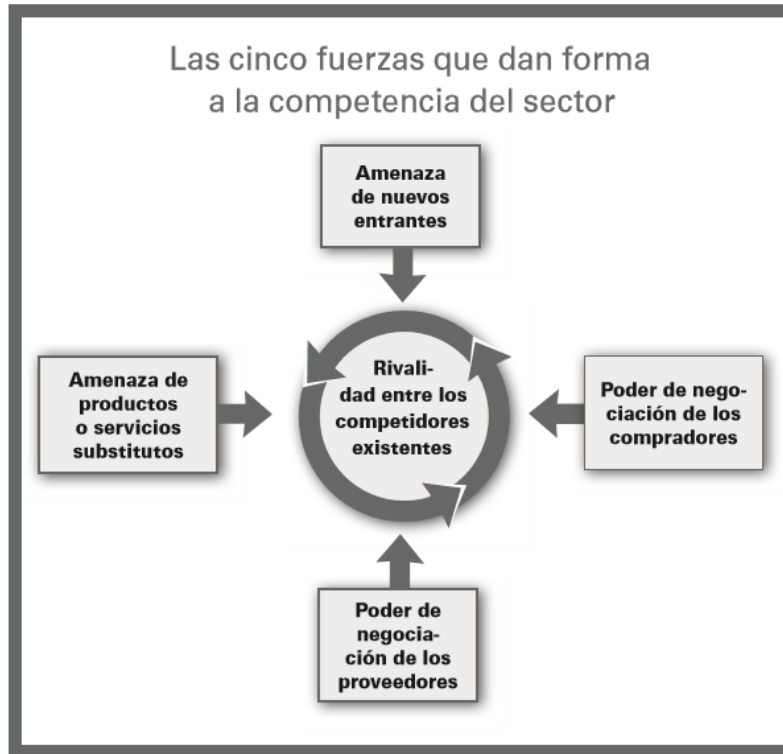


Ilustración 3 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

(Porter M. E., 2008)

Las fuerzas que le dan forma a la competencia La configuración de las cinco fuerzas competitivas varían según el sector. En el mercado de los aviones comerciales, la intensa rivalidad entre los fabricantes dominantes Airbus y Boeing –y el poder de negociación de las líneas aéreas que hacen enormes pedidos de aviones– son fuertes, mientras que la amenaza de que entren nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y el poder de los proveedores son más benignos. En el sector del cine, son importantes la proliferación de formas substitutas de entretenimiento y el poder de los productores de películas y de los distribuidores que proveen las películas, el insumo clave.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter M. E., 2008)

3.2.4 Clasificación de competencia

Es de importancia analizar los diferentes tipos de competidores esto con el fin de determinar su influencia sobre la empresa.

Es posible distinguir cuatro niveles de competidores, con base en el grado de sustitución del producto:

- Competencia de marca: Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
- Competencia de industria: Una empresa percibe como sus competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipos de productos.
- Competencia de forma: Una empresa puede considerar como competidores a todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio.
- Competencia genérica: Una empresa puede considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo. (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

Las Organizaciones deben identificar a sus competidores, estos pueden incluir:

- 1) Pequeñas compañías nacionales, en especial su entrada a mercados pequeños con mucha demanda; 2) compañías extranjeras, en especial sus esfuerzos para consolidar posiciones en pequeños nichos (una táctica japonesa tradicional); 3) compañías nacionales nuevas y grandes que exploran nuevos mercados; 4) competidores regionales fuertes; y 5) competencia poco usual, como las compras por internet. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

Oligopolio

El número de competidores en esta estructura de mercado es reducido, e incluso, algunos pueden jugar un papel predominante, por lo que se produce una dependencia muy fuerte entre las empresas que participan en el mercado. Las estrategias adoptadas por los participantes son rápidamente conocidas por todos reaccionando de forma inmediata. El medio de comunicación televisiva o el mercado de telefonía móvil se encuentra en una estructura de oligopolio, donde existen números de oferentes limitados por las propias características estructurales ilegales del mercado.

Competencia pura o perfecta

Las empresas que participan en un mercado de este tipo ofrecen un producto homogéneo y, bajo este enfoque, los compradores no pueden distinguir un producto de otro atendiendo a sus características físicas. Por este motivo, los productos ofertados son sustitutivos. La principal característica es el elevado número de oferentes y de demandantes, que no permiten a ninguno de ellos disponer de las fuerzas suficientes y necesarias para determinar o influir en los precios, por lo que todos los participantes venden productos al precio de mercado. El objetivo a largo plazo de las empresas que participan en este mercado es diferenciar los productos y evitar la elevada sustitución entre ellos, asciendo incidencia principalmente en la calidad de oferta.

Competencia monopolística

A diferencia de la competencia perfecta, los oferentes de este tipo de mercado ofertan productos diferenciados, aunque pertenecientes a la misma categoría, siendo distinguibles, aunque sustitutivos, pero no de una forma perfecta. En esta situación pese a ser numerosos los competidores, los productos están diferenciados desde el punto de vista del comprador, siendo muy importantes las estrategias de diferenciación y posicionamiento para incrementar la participación de mercado.

Monopolio de la oferta

Esta estructura se caracteriza por la existencia de un solo oferente frente a un elevado número de compradores. Puede producirse cuando se lanza la oferta de grandes innovaciones, durante un periodo de tiempo limitado, determinado por el grado de la innovación, la existencia de barrera de entrada a los competidores y lo atractivo que resulta al mercado para los potenciales competidores.

Tabla 1 Clasificación de los mercados.

ESTRUCTURA	OFERENTE	DEMANDANTES
MONOPOLIO DE OFERTA	Un solo oferente y una oferta única	Múltiples demandantes
OLIGOPOLIO	Reducido número de oferentes con predominio de alguno	Elevado número de demandantes
COMPETENCIA PERFECTA O PURA	Elevado número de oferentes con una oferta homogénea	Elevado número de demandantes
COMPETENCIA MONIPOLISTICA	Amplio número de oferentes	Amplio número de demandantes

(Talaya, y otros, 2008)

La competencia perfecta

En el esquema se presentan distintas estructuras de mercado. La competencia que se produzca entre un gran número de servicio homogéneo (Competencia perfecta) será distinguida de aquella que se genere en un mercado donde los competidores son numerosos, pero logran diferenciar el producto o servicio que ofertan (Competencia monopolística) y de aquella donde concorra un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo, en donde la competencia es inexistente, destacada aquel en el mercado es controlado por un solo productor (Monopolio). En general, puede afirmarse que cuanto más alto resulte el número de participantes, más competitivo en el mercado.

Tabla 2 Número de vendedores

Número de vendedores			
Muchos		Pocos	Uno
▼	▼	▼	▼
Competencia perfecta (Productos idénticos)	Competencia monopolística (Productos diferenciados)	Oligopolio	Monopolio

Los mercados de competencia imperfecta

En función del número, del tamaño de los oferentes, del grado de concentración entre las empresas concurrentes y de la homogeneidad o heterogeneidad de los productos, los economistas clasifican los mercados de competencia imperfecta en tres categorías diferentes.

- **El monopolio:** es el caso extremo de la competencia imperfecta y se caracteriza porque hay un único vendedor que controla la industria.
- **El oligopolio:** este mercado se caracteriza porque hay pocos vendedores, de forma que cada empresa puede influir en el precio de mercado y en la conducta de sus competidores.
- **La competencia monopolística:** ocurre cuando un gran número de vendedores produce bienes diferenciados en el sentido de que sus características importantes varían. Esta estructura de mercado se parece a la competencia perfecta en que hay muchos vendedores, ninguno de los cuales posee una gran cuota de mercado, pero se diferencia de ella en que los productos que ofertan las distintas empresas no son idénticos. (Mochón, 2006)

3.3 Ventajas y estrategias competitivas

3.3.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es de vital importancia para la creación y planeación de una estrategia competitiva y por ende competir en el mercado, por lo tanto, no se puede pasar por alto su importancia e identificación.

Definición

La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan a diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. (Porter, 2015).

La administración está encaminada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas mayores probabilidades de tener éxito y de convertirse en el líder en el competitivo mundo de los negocios.

Para sobrevivir y ganar, es necesario obtener ventaja sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes. Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad en costos, productos de gran calidad, velocidad e innovación. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

Para construir relaciones redituables con los clientes metas, los mercadólogos deben comprender las necesidades del cliente mejor que sus competidores y entregar más valor al cliente. En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva.

En cualquier caso, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías: si una empresa posiciona sus productos ofreciendo la mejor calidad y servicio prometido.

Supongamos que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones posibles que proporcionen ventajas competitivas; entonces deberá elegir sobre las que se va a construir su estrategia de posicionamiento. Debe decidir cuántas y cuáles diferencias promover. (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013)

Ventaja competitiva y cadena de valor

Una ventaja de costo proviene de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso bastante eficiente de ensamblado o de un excelente uso de la fuerza de venta. La diferenciación se debe a factores por igual heterogéneos: la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnífico diseño de productos.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. Se introduce la cadena de valor, como la herramienta básica para ello. (Porter, 2015).

Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de:

La competitividad en costos: significa que los costos de una empresa se han mantenido lo bastante bajos como para poder obtener utilidades y para asignar precios a sus productos (bienes y servicios) a niveles que resulten atractivos para los consumidores.

Productos de gran calidad: La calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad. La importancia de la calidad, y los estándares de una calidad aceptable, han aumentado mucho en los últimos años. Las empresas no pueden ofrecer productos de baja calidad como hacían hace unos cuantos años. Ahora los clientes exigen alta calidad y valor, y no aceptarán otra cosa.

Velocidad: A menudo, en el mundo de la competencia, la velocidad separa a los ganadores de los perdedores. ¿Qué tan rápido puede usted desarrollar y llevar un producto nuevo al mercado? ¿Qué tan rápidamente puede usted responder a los requerimientos de los clientes? Usted se encontrará en mejor situación si es más rápido que la competencia, o si puede responder con rapidez a las acciones de los competidores.

Innovación: es la introducción de nuevos bienes y servicios. Su compañía se debe adaptar a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencia. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

3.3.2 Estrategias competitivas

La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, 2015).

La planeación estratégica Implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

La palabra estrategia se deriva del término griego strategos, que proviene del ámbito militar. En dicho mundo, strategos se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el objetivo de lograr ciertas metas, que generalmente están asociadas con derrotar al enemigo. (Tarziján, 2013)

3.3.3 Tipos de estrategias competitivas

El concepto de marketing establece que, para ser exitoso, la empresa debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores. Así los mercadólogos deben hacer más que sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores metas. También deben ganar ventajas estratégicas mediante el fuerte posicionamiento de sus ofertas contra las ofertas de sus competidores en la mente de sus consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de marketing es la mejor por sí sola para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y posición dentro de su sector en comparación con la de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes dentro de un sector pueden utilizar ciertas estrategias que otras empresas más pequeñas no pueden costear. Pero ser grande no es suficiente. Existen estrategias ganadoras para grandes empresas, pero también existen estrategias perdedoras. Y las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les den mejores tasas de rendimiento que las que obtienen las grandes empresas. (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013)

El criterio básico de un desempeño más allá de uno regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa tenga multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende de su impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear los cinco factores de mejor manera que sus rivales.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: 1) liderazgo en costos 2) diferenciación en los costos y 3) enfoque en la diferenciación. (Porter, 2015).

Además de intentar predecir cambios en el ambiente, para entender sus fuentes de ventaja competitiva las compañías pueden emprender un estudio intensivo de las mejores prácticas de diversas compañías. Benchmarking significa identificar el desempeño del mejor en su clase de una compañía en un área determinada, sea desarrollo de productos o servicio al cliente, y luego comparar los propios procesos con los de ella. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

La empresa, tras identificar y evaluar a los competidores más importantes, tendrá que diseñar estrategias de mercadotecnia generales para competir y colocar su oferta, en la mente de los consumidores, en la mejor posición posible ante las ofertas de la competencia; estrategias que le darán a la empresa a sus productos la ventaja competitiva más sólida posible.

No existe una única estrategia conveniente para todas las empresas. Cada empresa tendrá que determinar cuál tiene más sentido dada su posición en la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos.

Las empresas que compiten en un determinado mercado meta, en un momento dado cualquiera, tendrán diferentes objetivos y recursos. Habrá empresas grandes y pequeñas, algunas tendrán muchos recursos y otras tendrán pocos fondos, algunas serán antiguas y estarán bien establecidas, otras serán nuevas y frescas, algunas lucharán porque su participación en el mercado crezca velozmente, mientras que otras buscarán las utilidades a largo plazo. Además, las empresas ocuparán diferentes posiciones competitivas en el mercado meta.

Michael Porter dice que las empresas pueden aplicar cuatro estrategias básicas para ocupar sus posiciones competitivas: tres estrategias para ganar y una para perder. Las estrategias para ganar serían:

Liderato general de costos: En este caso la empresa se esfuerza por alcanzar los costos más bajos de producción y distribución, de tal manera que le permitan poner precios más bajos que sus competidores y abarcar una parte grande del mercado.

Diferenciación: En este caso, la empresa se dedica a crear una línea de productos y un programa de mercadotecnia sumamente diferenciados, de tal manera que se proyecta como líder de su clase dentro de la industria. La mayor parte de los clientes preferirían tener esta marca si su precio no fuera demasiado alto.

Punto focal: En este caso la empresa dirige su punto focal a atender muy bien a unos cuantos segmentos del mercado, en lugar de abarcar el mercado entero.

Las empresas que aplican una estrategia clara (una de las antes mencionadas) tienen muchas probabilidades de funcionar bien. La empresa que aplique mejor esa estrategia será la que obtenga más utilidades. (Kotler & Armstrong, Mercadotecnia, 1996)

La Estrategias corporativas identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales compite la organización y la distribución de recursos entre esos negocios. Una organización tiene cuatro alternativas corporativas básicas, que van desde las muy especializadas hasta las muy diversas. Una estrategia de concentración se enfoca en un negocio sencillo que compite en una sola industria.

Una estrategia de integración vertical comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abastecimiento o distribuidores. La integración vertical se utiliza, generalmente, para eliminar incertidumbres y reducir los costos que se derivan de proveedores y distribuidores. (Bateman, Thomas, & Scott, 2004)

La inteligencia competitiva de marketing es la recopilación sistemática y el análisis de información públicamente disponible sobre los consumidores, competidores y desarrollo en el mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing es mejorar la toma de decisiones mediante la comprensión del entorno de los consumidores, evaluando y siguiendo las acciones de los competidores, para proporcionar advertencia sobre oportunidades y amenazas estratégicas. Las técnicas de inteligencia de marketing van desde la observación directa de los consumidores hasta la aplicación de cuestionario a los propios empleados de la empresa, la evaluación de los productos competidores, la investigación en internet y el monitoreo de tendencia en internet. (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013)

IV. SUPUESTO

4.1 Supuestos

- ✓ La empresa Lácteos Loza conoce su situación actual en el mercado.
- ✓ Lácteos Loza tiene una ventaja competitiva frente a la competencia.
- ✓ La empresa Lácteos Loza posee un enfoque estratégico de forma constante.
- ✓ La imagen de marca influye en la preferencia de sus clientes.



							clientes 5-Barreras de entrada y amenaza de nuevos competidores.
¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa y como potenciarlas?	Identificar ventajas competitivas de la empresa Lácteos Loza que los diferencia en el mercado.	Ventajas competitivas	La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan a diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. (Porter, 2015)	-Ventaja competitiva de Michael Porter	-Empresario	-Entrevista	1. Diferenciación 2. Posibilidad de ingreso a economía de escala 3. Recursos humanos y financieros 4. Elementos clave 5. Características de los productos
¿Cuáles son las estrategias competitivas más efectivas en el sector lácteo?	Proponer estrategias que permitan a la empresa mejorar su competitividad.	Estrategias competitivas	La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 2015)	-Líder en costo -Diferenciación -Enfoque	Empresario	Entrevista	1. Visión, misión y objetivos en el mercado 2. Estrategias implementadas 3. Ventajas competitivas

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de Investigación

El enfoque de nuestra investigación será del tipo cualitativo, ya que, se busca a analizar la efectividad de estrategias competitivas, así como su implementación en la empresa, realizando una observación detallada de la situación para un entendimiento profundo.

Las investigaciones cualitativas son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de información, porque no las presuponen, sino que las derivan de las observaciones que van realizando.

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden asociar las mediciones con números. Se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana

Los resultados de un estudio cualitativo son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias. (Gómez, 2006)

5.2 Tipo de Estudio

La investigación a realizar se caracteriza por ser del tipo exploratorio descriptivo, ya que este tipo de estudios pretende darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a la realidad, en este caso la realidad competitiva de la empresa Lácteos Loza de la ciudad de Estelí, si bien ya se han realizado investigaciones sobre esta empresa, cabe recalcar que no se ha hecho una investigación relacionada con las estrategias competitivas empleadas en dicha empresa, al mismo tiempo realizando un análisis profundo acerca de los puntos débiles y fuertes que se deben explotar, así como las oportunidades que se le presenten en el futuro.

Estudio exploratorio

Su propósito es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles. Empieza con descripciones generales del problema. En general tiene pocas o ninguna hipótesis formal (no tienen nociones preconcebidas) y utiliza métodos "suaves": entrevistas, grupos de trabajo para poner el tema "en foco" y probar a los empleados. La idea principal de este estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema del estudio. Un estudio cualitativo es un muy buen ejemplo de estudio exploratorio. (Namakforoosh, 2005)

Estudio descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Moreno, 1987)

5.3 Universo, muestra y unidad de Análisis

Universo

Como universo a estudiar se toma la cantidad total de negocios (pulperías) que distribuyen los productos de Lácteos Loza, estas en total suman la cantidad de 250, dato que fue suministrado por la empresa.

Muestra

Se procedió a seleccionar la muestra de distribuidores, la cual fue conformada en base a los parámetros, tiempo de ser clientes, volúmenes de compra y frecuencia de compras; esto con el fin de obtener datos más sólidos acerca de la empresa, al igual que en el dato del universo, la muestra también fue suministrada por la gerencia de la empresa Lácteos Loza la cual es de 50 clientes.

Muestreo

El método de muestreo que se utiliza en esta investigación es el no probabilístico intencional, en el que se toman diferentes parámetros para la selección de la muestra, los cuales son: volúmenes de compras, frecuencia de compra, tiempo de ser cliente.

5.4 Técnicas de Recolección de Datos

Se procedió a realizar la investigación utilizando diferentes técnicas de recolección de la información que nos permitan obtener un conocimiento más amplio, entre estas a usar son:

Encuesta: Esta se utilizará con el objetivo de saber el efecto de las estrategias competitivas ya implementadas o no, así como para su formulación, esto desde la perspectiva de los clientes o distribuidores de la empresa.

La metodología de la encuesta se sigue definiendo ante todo por dos aspectos:

-utilización de cuestionarios estructurados como instrumento básico de captura de información.

-utilización de muestras que pretenden representar a la población objeto de estudio. (Alvira, 2011)

Entrevista: se utilizará para identificar puntos fuertes y débiles de la empresa a un nivel más profundo y el porqué de la implementación o no implementación de estrategias, como también otras variables mencionadas en la matriz de categoría.

La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (Ibáñez & Martín, 1986)

5.5 Etapas de Investigación

Investigación Documental

El día 18 de abril del año 2017 se eligió la línea de marketing de la cual se hizo selección de ideas para obtener el tema general y delimitado, posteriormente se procedió con la redacción de objetivos de la investigación a realizar; así como el planteamiento del problema, marco teórico, supuestos, matriz de categoría y diseño metodológico y para finalizar se seleccionaron y diseñaron las técnicas de recolección de información las cuales fueron encuesta, entrevista.

Elaboración de instrumentos

Se procedió con la formulación de cada uno de los instrumentos, incluyendo preguntas que correspondían a cada variable de interés dentro de la matriz de categoría. La encuesta se diseñó especialmente para recolectar información directamente de los clientes de Lácteos Loza y la entrevista hacia el dueño o administrador, estructurada de tal manera que se obtuvieran datos precisos de la empresa.

Trabajo de campo

Se aplicaron los respectivos instrumentos a cada una de las fuentes de la información, recolectándose de manera efectiva la información necesaria, seguidamente por el procesamiento de esta en un software especial; todo esto se llevó a cabo en la ciudad de Estelí.

Redacción del documento final

Una vez recopilada la información, se procedió a organizar los resultados de la investigación, seguidamente se redactaron las conclusiones dando salida a los objetivos planteados con una propuesta atractiva para la empresa, obteniendo como resultado la elaboración del documento final con cada una de las actividades realizadas.

VI. RESULTADOS

6.1 Diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa Lácteos Loza en el sector

Análisis FODA Realizado a Lácteos Loza en base a los resultados

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Marca de prestigio • Confianza y preferencia de sus clientes • Capacidad de distribución(vehículos) • Recursos financieros • Años de experiencia en el mercado • Variedad de productos • Proveedores clave • Servicio y atención de calidad • Opciones de crédito a sus clientes • Fidelidad de sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos competidores (vendedores particulares) • Cambios de preferencia de los distribuidores • Competencia actual (vendedores particulares, El Quesito, La Norteña, y grandes empresas que venden variedad en sus productos como Parmalat, Perfecta y ESKIMO) • Aumento de exigencias de instituciones reguladoras • Mejor calidad por parte de los competidores
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación (habilidades de venta) • Carece de un proceso de estandarización • Falta de un proceso técnico de producción definido • No cuenta con suficiente materia prima • Calidad no estandarizada. • Características deficientes de algunos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de tecnología para mejoramiento en la calidad y el proceso productivo • Vender queso empacado para satisfacer a los clientes más exigentes • Ampliar la gama de productos • Obtener mayor eficiencia mediante un enfoque estratégico adecuado • Ampliar su cartera de clientes en la ciudad de Estelí • Trabajar de manera coordinada con los productores de quesos a los que se les comercializa • Influir en el aumento de consumo de lácteos • Ingresar a nuevos mercados geográficos

Realización y análisis de las fuerzas competitivas de Porter

➤ Amenaza de productos o servicios sustitutos

Según el gráfico no. 7, uno de los mejores proveedores de variedad de lácteos es la empresa La Perfecta, en Nicaragua algunos productos ofrecidos por esta de empresa, aunque también son productos lácteos, son considerados como sustitutos a los lácteos artesanales de Lácteos Loza, esto podría ser una amenaza, porque, aunque los vendedores sean amables, y ofrezcan un buen servicio; si no ofrecen lo que el cliente realmente necesita para su negocio, tendrán que buscar al competidor más fuerte en variedad y que supla todas las necesidades en una sola compra.

Por otra parte, el producto lácteo artesanal tiene poca sustituibilidad, ya que ha sido un producto básico en el platillo nicaragüense por muchos años, existen quesos elaborados a base de soya, pero que no se elaboran a nivel local, por lo tanto, este tipo de sustitutos no amenaza por el momento.

➤ Rivalidad entre competidores

Se encontró una diversa y fuerte rivalidad entre competidores, ya que existen una gran cantidad de pequeños productores que no operan bajo ninguna marca, pero que a veces suelen brindar quesos y cremas de buen sabor y textura, así como empresas que operan de una manera mucho más profesional, tales como El Quesito, La Norteña, La Perfecta, ESKIMO y que tienen una buena preferencia por parte de los consumidores de la ciudad de Estelí.

Representantes del sector estiman que las exportaciones de este rubro se pueden duplicar, pero antes se necesita invertir en la infraestructura de las fincas y multiplicar los casi cuatro litros diarios que produce cada vaca y, sobre todo, mejorar la calidad. Con la cantidad de cabezas de ganado que tiene Nicaragua (más de tres millones), deberíamos de ser el mayor abastecedor de leche y queso de Centroamérica.

Aris Mejía, coordinador del área de lácteos del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), cree que, si la tendencia sigue igual, en cinco años Nicaragua será el primer país productor de leche y sus derivados, aunque reconoció que primero se deben solucionar los problemas del bajo rendimiento productivo y la calidad fitosanitaria. (Cruz, 2017)

Al haber un crecimiento en este rubro indican que hay una fuerte rivalidad, así como el crecimiento en el número de competidores.

Empresas como La Perfecta y ESKIMO tienen un nivel de inversión publicitaria mayor que la empresa de Lácteos Loza al ser empresas fuertes, también se compete con La Norteña productora de lácteos de calidad, con un proceso de producción estandarizado y muy higiénico, con instalaciones de alta tecnología y ganando un premio a nivel nacional.

➤ Poder de negociación con proveedores

En lo que se refiere a comercialización de quesos, la empresa tiene diferentes opciones de proveedores con los que trabajar, ya que si uno de ellos decide dar precios más altos la empresa tiene la facilidad de cambiarse.

En cuanto a los proveedores de leche existen unos pocos, y estos se encuentran concentrados en determinadas zonas, el proveedor principal de la empresa se encuentra en Mirafior, ya que este es el más cercano, la producción de leche en Estelí es poca, el poder de negociación es bajo en cuanto a precios, ya que es una materia prima que es medianamente difícil de conseguir proveedores que la produzcan por cantidad, aunque si se consigue un mejor precio por mayores cantidades de litros de leche.

Los precios de Materia prima (la leche), responden mayormente a las condiciones climáticas y estacionales lo que afecta el precio.

➤ Poder de negociación con clientes

Los distribuidores tienen poder de negociación, al haber diferentes proveedores de lácteos, la empresa es consciente de que debe de ofrecer mayores beneficios a los distribuidores, por lo tanto, en ocasiones se dan precios más bajos con relación a la competencia, además de esto también se hacen descuentos por volúmenes de compra. “Gerente de la empresa Lácteos Loza”.

Hay que mencionar que el poder de negociación de los distribuidores es moderado, ya que los precios de los lácteos responden mayormente a condiciones medioambientales.

En cuanto a la calidad, los distribuidores tienen influencia en la calidad de sus proveedores, ya que, ante la presencia de diversos rivales, las empresas deben mejorar constantemente sus productos.

La empresa depende en gran medida de los canales de distribución, ya que se trata de productos de consumo que los consumidores finales, acostumbran a adquirir a través de las pulperías.

➤ Amenazas de nuevos entrantes

Las barreras de entrada para entrar a este tipo de rubro, desde la perspectiva de los distribuidores, son moderadas, ya que los distribuidores en su mayoría no son muy exigentes en cuanto a requisitos sanitarios cumplidos, empaques o marca; muchos se conforman con lácteos de buen sabor, textura y precios.

Requisitos sanitarios	27.9%
Empaques	19.1%
Marcas registradas	19.1%
Ninguno	33.8%

Los recursos representan una barrera de entrada fuerte, ya que, si no se cuenta con vehículos suficientes, no se podrá hacer una óptima distribución en la ciudad de Estelí, al igual que los conocimientos de los recursos humanos, representan una barrera de entrada.

El crecimiento del sector lácteo puede atraer a pequeños productores, lo que podría representar una amenaza para la empresa.

Amenaza de nuevos competidores

- Barreras de entrada de nuevos competidores relacionadas a recursos financieros
- El crecimiento del sector lácteo puede atraer a pequeños productores con recursos.

Amenaza de productos sustitutos

- Productos de la empresa La Perfecta, aunque también son productos lácteos, son considerados como sustitutos a los lácteos artesanales de Lácteos Loza
- Búsqueda de proveedores con mayor variedad de productos lácteos por parte de las pulperías
- Producto de baja sustituibilidad
- No existe sustituto directo a nivel local.

Rivalidad entre competidores

- Cantidad considerable de pequeños productores que no operan bajo ninguna marca
- El Quesito, La Norteña, La Perfecta y ESKIMO tienen buena preferencia por parte de los consumidores de la ciudad de Estelí
- Competidores con mayor inversión publicitaria, buena calidad, proceso de producción estandarizado y muy higiénico, instalaciones de alta tecnología.

Poder de negociación con clientes

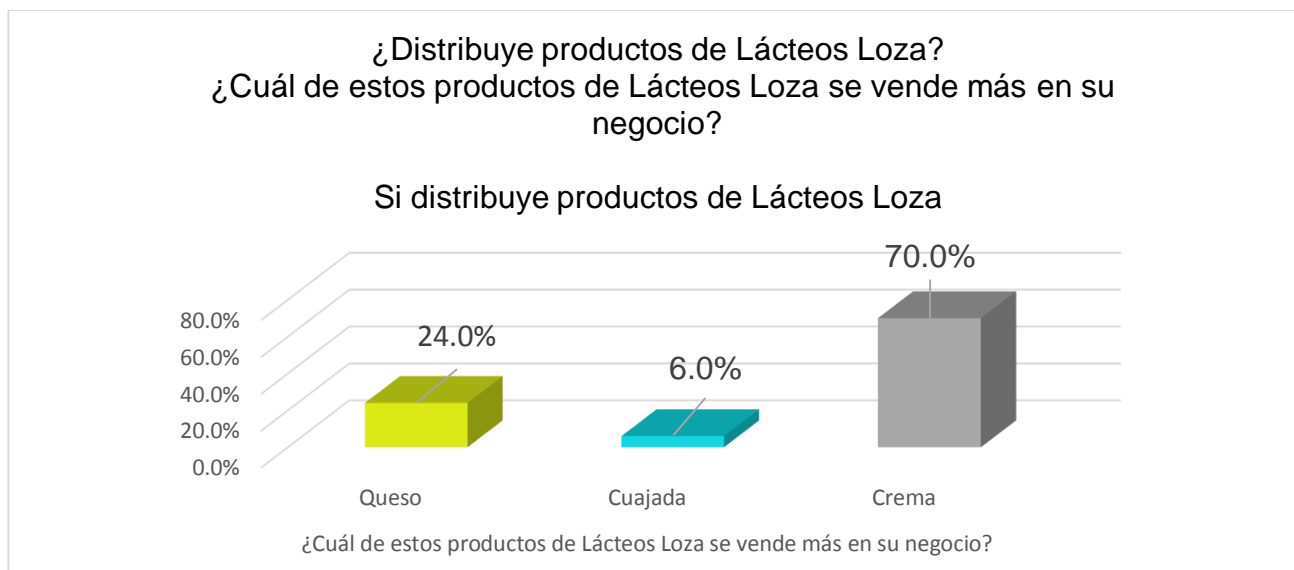
- Existe un poder de negociación considerable por parte de los distribuidores
- Los precios de los lácteos responden mayormente a condiciones medioambientales
- Los distribuidores tienen influencia en la calidad de sus proveedores, ya que, ante la presencia de diversos rivales, las empresas deben mejorar constantemente sus productos
- La empresa depende en gran medida de los canales de distribución.

Poder de negociación con proveedores

- Poder de negociación alto en cuanto a comercialización
- Poder de negociación bajo en cuanto a proveedores de leche
- Productores de leche por volumen concentrados
- Poca producción de leche en Estelí
- Precios de materia prima influenciada por condiciones medioambientales.

Gráficos utilizados en la matriz FODA

Gráfico 1

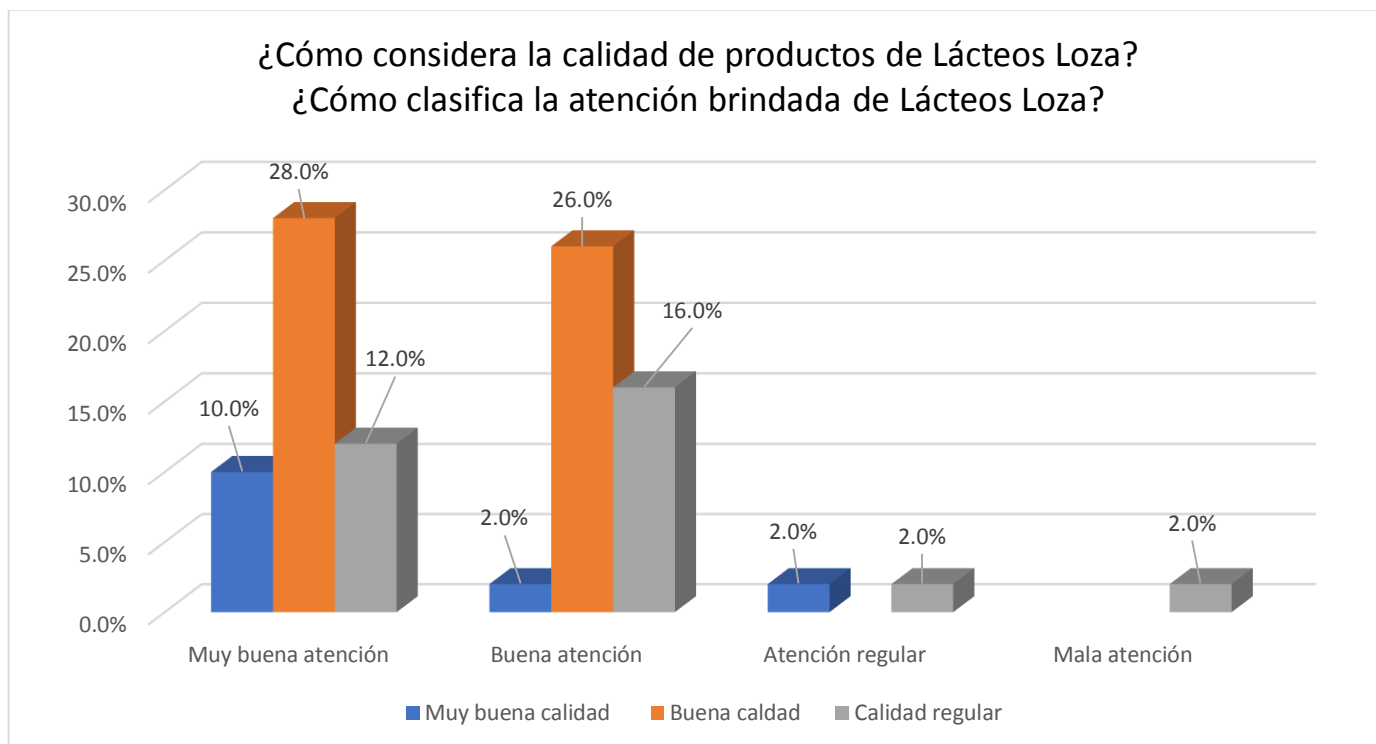


El concepto de venta afirma que, si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe de emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de las empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. (kotler, 2001)

El presente gráfico muestra cuales son los productos que más se venden entre las pulperías que si son distribuidores de la empresa Lácteos Loza, se puede observar que, del total de encuestado, 70%(35 encuestados) reportan que la crema es el producto más vendido, seguido por un 24%(12 encuestados) que respondieron que el queso es el más vendido, mientras que la cuajada presenta un bajo índice de tan solo 6%(3 encuestados).

Dentro de la variedad de productos de Lácteos Loza, la crema es el producto más vendido y preferido de los distribuidores, mostrando ser el producto estrella de Lácteos Loza, por lo tanto, es de importancia el aprovechamiento estratégico de este ya sea como enganche o atracción de nuevos clientes o de intentar aumentar las ventas de los demás productos, mejorándolos, hay que mencionar que la cuajada es un producto de mucha preferencia entre los consumidores, es de extrañar que tiene pocas ventas, esto puede deberse a poca capacitación en ventas en los vendedores a la hora de ofrecer el producto o debido a elementos como la calidad y el precio.

Gráfico 2

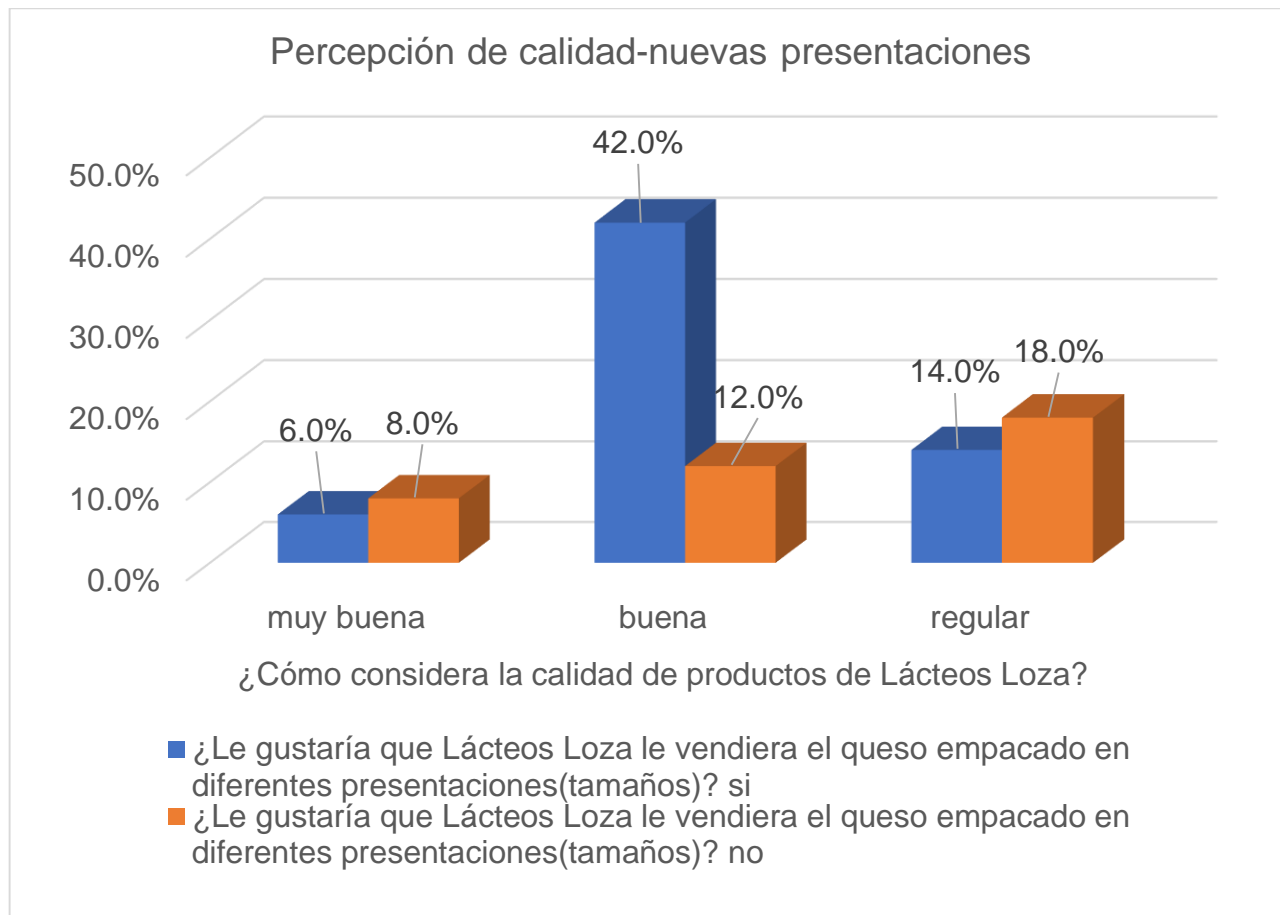


Calidad: capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, y otros atributos valiosos. (Kotler & Armstrong, 2003)

De los distribuidores encuestados un 50%(25 encuestados) indicaron que es una muy buena atención de parte de los vendedores, así como, un 28%(14 encuestados) afirman que Lácteos Loza tiene una buena calidad y un 12%(6 encuestados) consideran que ofrecen una calidad regular en cuanto a sus productos. La buena atención indica una 44%(22 encuestados) entre los cuales, se marcó buena calidad en un 26%(13 encuestados).

Se puede ver una relación y asociación muy clara entre la muy buena atención y la buena calidad de productos, al dar una buena atención al cliente, ya sea en el trato y la amabilidad, la empatía, así como otros factores, esto suele mejorar la percepción de la calidad total que recibe un cliente, por lo tanto, es de importancia mantener siempre una filosofía centrada en la buena atención al cliente, ya que esto supone una fortaleza de mucho peso para la empresa.

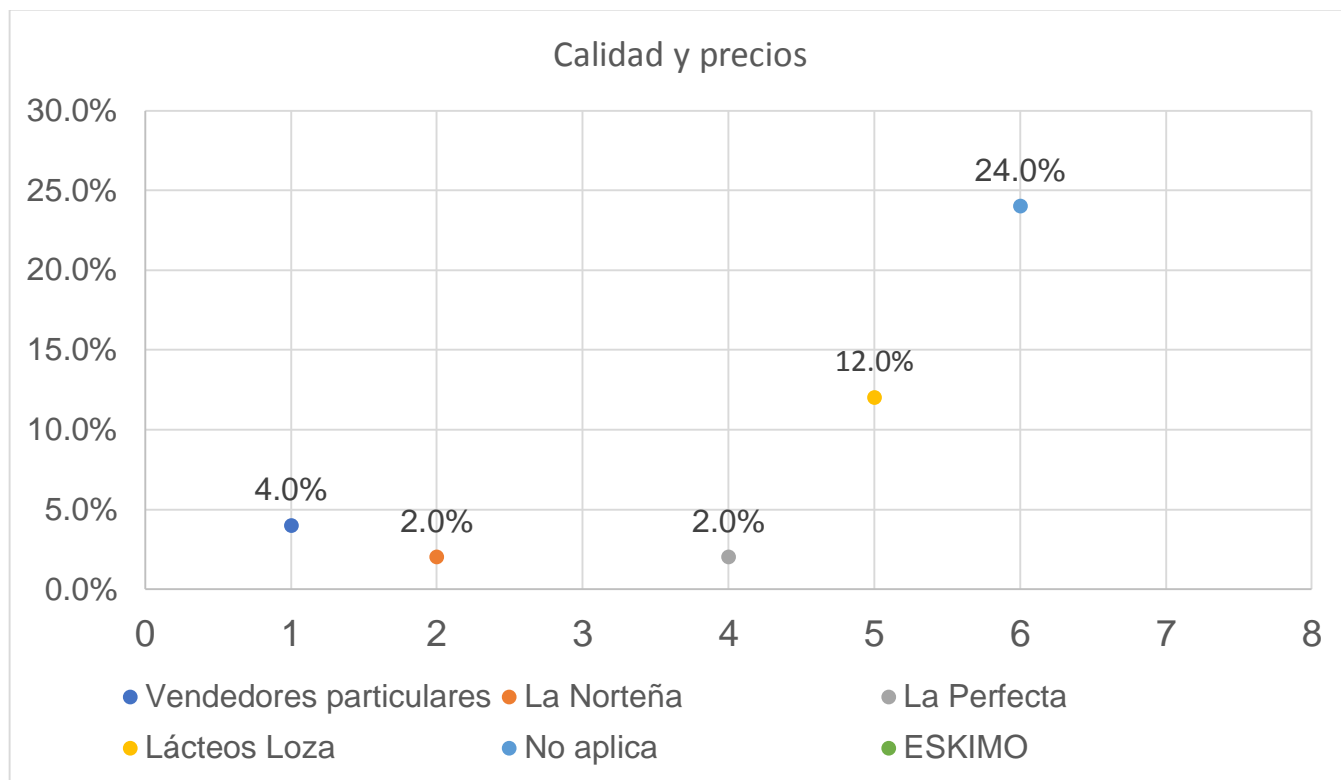
Gráfico 3



Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de Lácteos Loza un 54%(27 encuestados) consideran la calidad del producto buena, de estos el 42%(a 21 encuestados) le gustaría que la empresa le ofreciera los productos empacados y en diferentes presentaciones, solo un 14%(7 encuestados) considera los productos de la empresa de muy buena calidad y un 8%(4 encuestados) de estos no les gustaría productos lácteos como el queso empacados.

Actualmente Lácteos Loza solamente cuenta con uno de sus productos empacado y etiquetado, el cual es la crema de 1/2 libra, el intermediario tiene la necesidad de obtener un producto mucho más higiénico, así como, ahorrar tiempo en el empacado. La calidad percibida por los clientes es una premisa muy importante para la toma de decisión de compra por lo que la empresa debe de trabajar en que estos perciban que el producto es muy bueno.

Gráfico 4

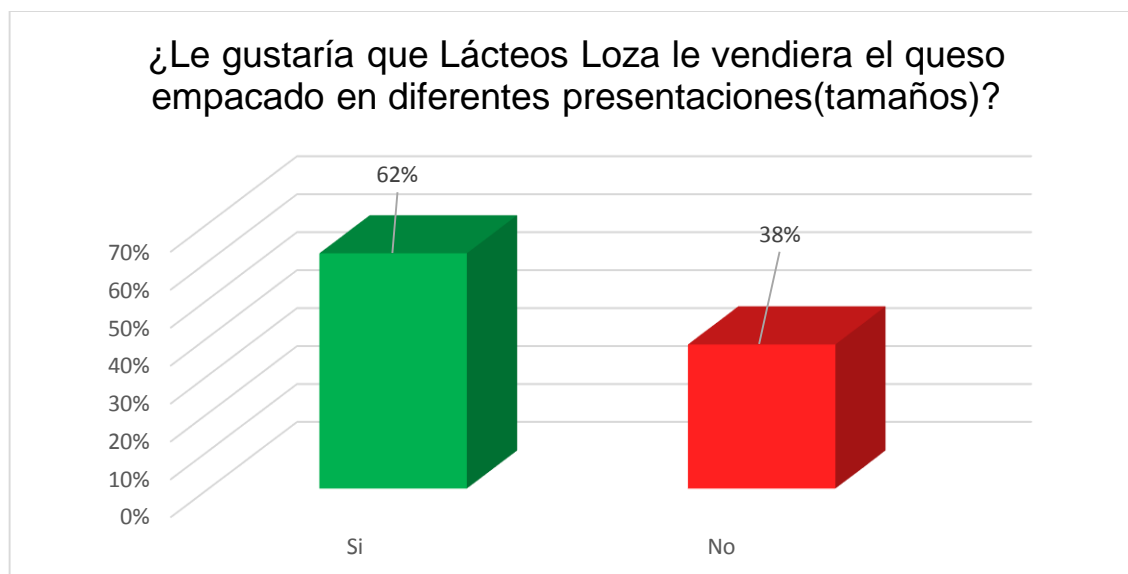


Precio: es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio. (Kotler & Armstrong, Mercadotecnia, 1994)

Se ha dispuesto analizar la relación existente entre calidad recibida y precios adecuados a la percepción de los distribuidores, entre los cuales, Lácteos Loza es el de mayor puntuación con un 12% (6 encuestados), vendedores particulares 4 % (2 encuestados), sin pasar por alto que estos datos se han calculado en base a los distribuidores que solamente trabajan con más de un proveedor.

Comparando a Lácteos Loza con sus competidores, esta tiene ventaja en cuanto a la calidad ofrecida y precios adecuados, con un 8% (4 encuestados) por encima de vendedores particulares, hay que tener en cuenta que estos representan una amenaza para la empresa. Lácteos Loza es una marca que se ha enfocado en los últimos años en ser proveedor de calidad aceptable, con precios convenientes para su canal de intermediarios con el fin de ganar fidelidad y mayor clientela.

Gráfico 5



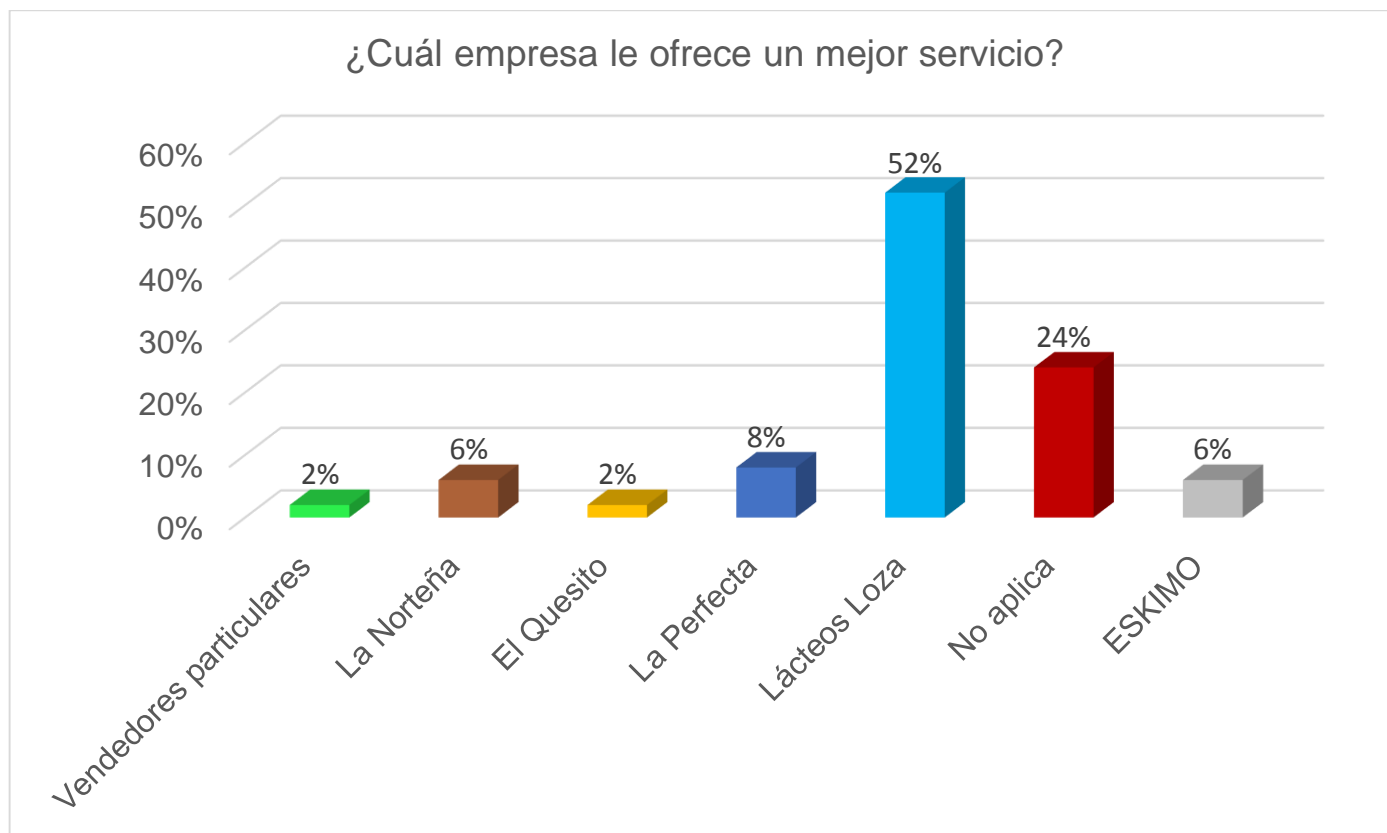
La definición de empaque y embalaje se hace desde dos puntos de vista en primer lugar, la utilidad de amplia protección que da al producto, en segundo término, su presentación comercial que es un factor importante en el proceso creativo de su demanda. (Mercado, 2000)

Los distribuidores de Lácteos Loza les gustaría que la empresa vendiera el queso empacado y en diferentes presentaciones con un 62%(31 encuestados), y un 38%(19 encuestados) no lo consideran necesario, ya que quieren seguir siendo ellos quien lo empaquen y lo pesen.

Se debe de tomar en cuenta que a muchos distribuidores no les gustaría que el queso se lo vendieran empacado, esto puede ser debido a que prefieren adecuar sus propios tamaños que quizás la empresa no ofrezca, Pero los distribuidores que si les gustaría que Lácteos Loza empacara y divida los quesos en diferentes presentaciones lo consideran necesario por higiene y salubridad del producto.

Gráficos utilizados en el diamante de Porter

Gráfico 6

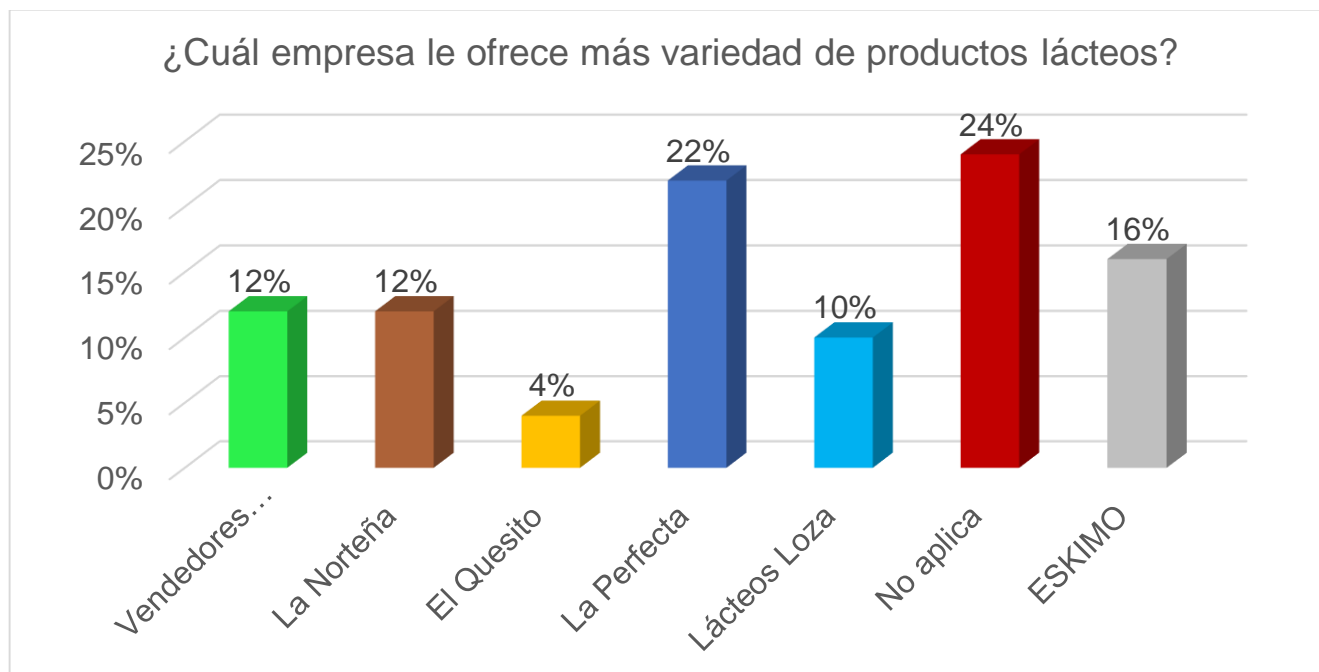


La atención al cliente es una modalidad de gestión que empieza desde lo más alto de la organización. Se trata de la filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se han identificado estos factores, si alguno de los integrantes de la organización es capaz de articularlos dándoles una forma sencilla, se estará construyendo algo duradero. (Brown, 1992)

Lácteos Loza obtuvo una mayor puntuación en servicio ante sus competidores con un 52%(26 encuestados), superando por mucho a los demás competidores.

Lácteos Loza ofrece mejor servicio y atención por parte de los vendedores de la empresa. A diferencia de los vendedores particulares, Lácteos Loza brinda garantía en sus productos, ya que, si estos vencen, la empresa los cambia a sus distribuidores, lo que puede mantenerse como una estrategia de servicio postventa con el fin de diferenciarse mucho más de la competencia para obtener una mayor preferencia de los clientes. Los vendedores particulares amenazan con quitar clientela ya que muchos distribuidores marcaron que estos ofrecen mejor calidad.

Gráfico 7

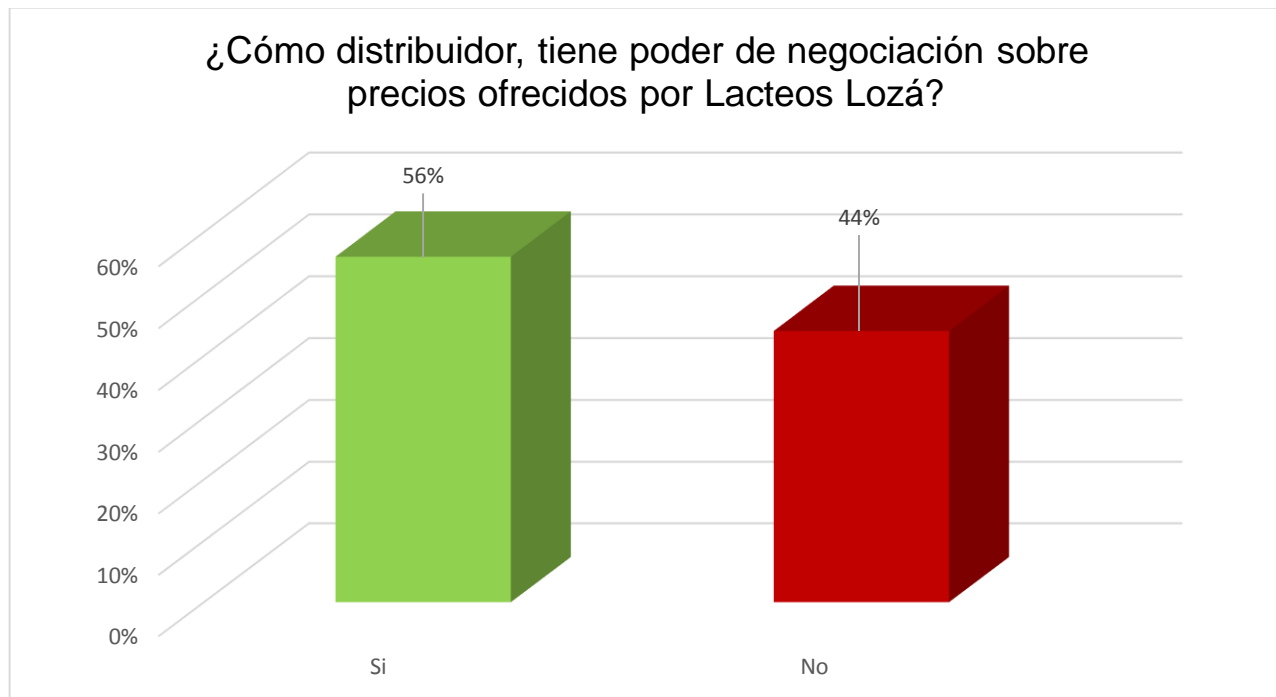


Variedad: Calidad de vario. Diferencia dentro de la unidad; conjunto de cosas diversas. (Gárriz, 2014)

La Perfecta obtuvo la mayor puntuación en cuanto a variedad de productos con un 22%(11 encuestados) seguido por la empresa ESKIMO con un 16%(8 encuestados) y Lácteos Loza solamente con un 10%(5 encuestados).

Es de costumbre que algunos productos de La Perfecta y ESKIMO, aunque también son productos lácteos, son considerados como sustitutos a los lácteos artesanales, tales como las cremas, claramente esto es considerado como una amenaza. La variedad de productos de La Perfecta y ESKIMO se basa en ofrecer distintos tipos de producto tales como jugos, yogurt, leche, cremas, refrescos, etc. Lácteos Loza se diferencia de La Perfecta por el buen servicio que este ofrece, además de esto, por los tipos de productos, ya que, son artesanales.

Gráfico 8

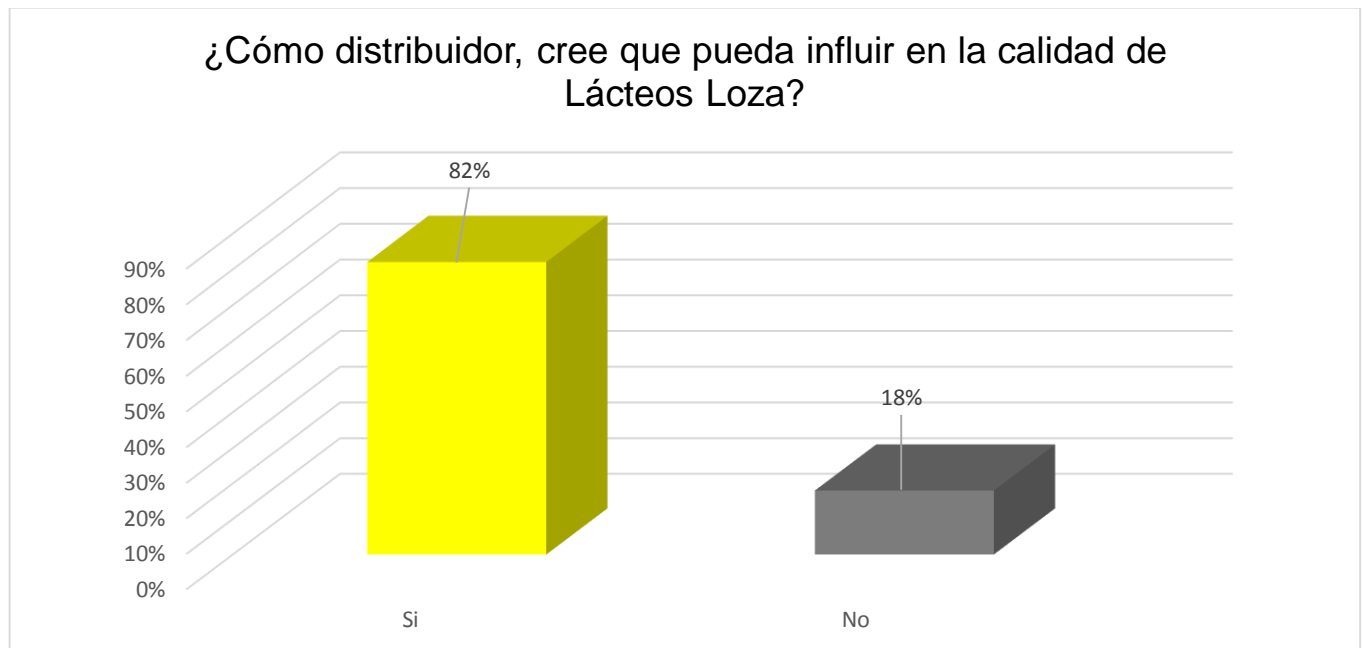


Proceso mediante el cual las partes implicadas discuten las cláusulas de un contrato. Acción por la cual se transmiten efectos de comercio. (Ámez, 1999)

Los distribuidores que consideran tener poder de negociación con la empresa son un 56%(28 encuestados) y un 44%(22 encuestados) considera que es la empresa la que tiene el poder de negociación.

Lácteos Loza al operar en un mercado con varios proveedores de lácteos y sus derivados, tiene un poder de negociación moderado, el cual es afectado por la toma de decisiones de las demás empresas en precios, esto repercute en las decisiones de las pulperías. Los clientes al sentirse empoderados con respecto al precio, consideran que pueden tener mayores márgenes de ganancias. La empresa puede implementar clasificación de clientes con precios especiales por volúmenes de compra, lo que motivaría al cliente de una mejor manera para que adquiriera más producto y no necesite comprarle a la competencia.

Gráfico 9



(canal de comercialización) Serie de organizaciones independientes que toman parte en el proceso de hacer que un producto o servicio quede a disposición del consumidor o el usuario industrial para el uso o consumo. (Kotler & Armstrong, Mercadotecnia, 1994)

Los distribuidores consideran que influyen en la calidad del producto con un 82%(41 encuestados) y solo un 18%(9 encuestados) considera que no es así.

Al existir varios proveedores de lácteos, los distribuidores piensan que las empresas deben escuchar su opinión respecto al producto, para que de esta forma la empresa tome medidas en cuanto a la calidad ofrecida, ya que, si esto no ocurre, el cliente puede disminuir sus compras o cambiar de proveedor.

Información tomada de la entrevista, en cuanto a Diamante de Porter

“Los distribuidores tienen poder de negociación, al haber diferentes proveedores de lácteos, la empresa es consciente de que debe ofrecer mayores beneficios a los distribuidores, por lo tanto, en ocasiones se dan precios más bajos con relación a la competencia, además de esto también se hacen descuentos por volúmenes de compra”

“De igual manera, se toman en cuenta las exigencias de calidad” -Gerente de Lácteos Loza.

La empresa considera que debe beneficiar al cliente en cuanto a precios adecuados para que estos queden satisfechos, al igual, escuchar y tomar en cuenta las exigencias en cuanto a la calidad de los productos y servicio otorgado por la empresa.

“En lo que se refiere a comercialización de quesos, la empresa tiene diferentes opciones de proveedores para trabajar, ya que, si uno de ellos decide dar precios más altos, la empresa tiene la facilidad de cambiarse” -Gerente de Lácteos Loza.

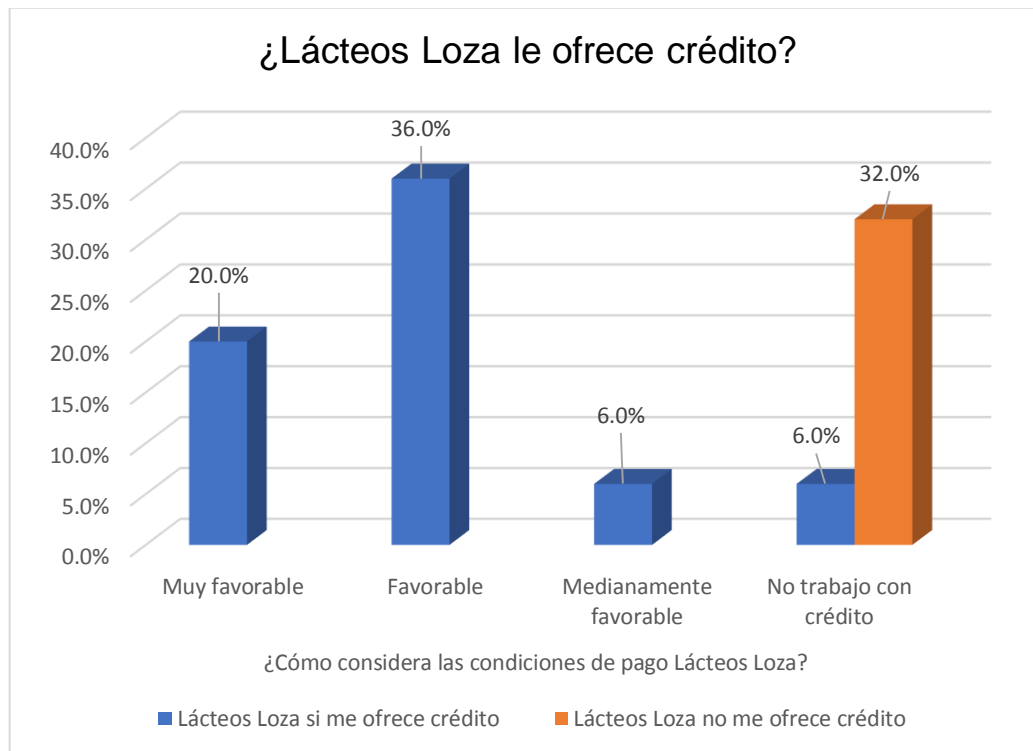
“En cuanto a los proveedores de leche existen unos pocos, el poder de negociación es moderado en cuanto a precios, ya que es una materia prima que es medianamente difícil de conseguir por parte de proveedores que la produzcan por cantidad, aunque si se consigue un mejor precio por mayores cantidades de litros de leche” -Gerente de Lácteos Loza.

En cuanto al poder de negociación con proveedores de materias primas es de importancia el análisis de la relación con este, ya que, si bien no es el único, son pocos los que cuentan con alta producción de leche.

Se deben mejorar las negociaciones con todos los proveedores, para obtener mejores beneficios.

6.2 Ventajas competitivas de la empresa Lácteos Loza que los diferencia en el mercado

Gráfico 10

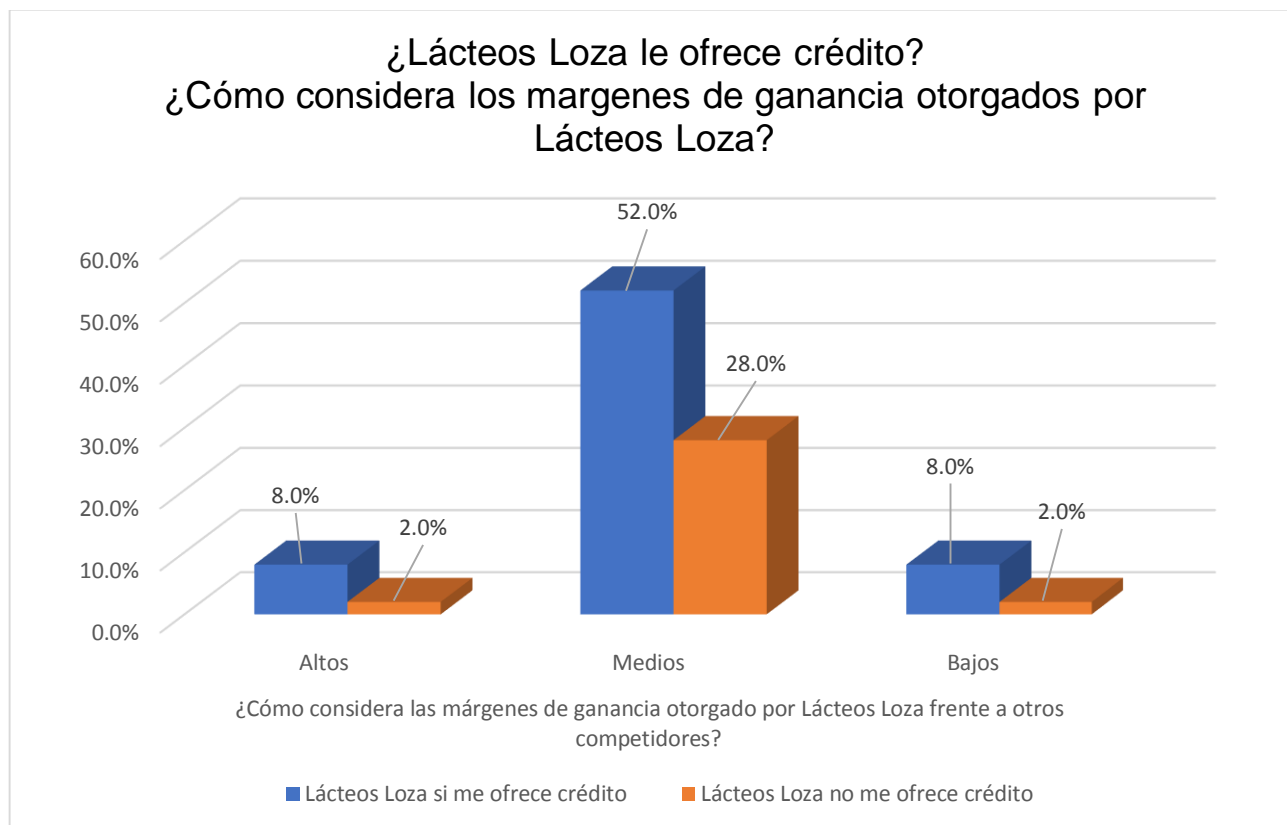


El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales & Morales, 2014)

En total, las pulperías que si se les ha ofrecido crédito suman un 68%(34 encuestados), la mayoría considera las condiciones de crédito como favorable con un 36%(18 encuestados) y como muy favorable 20%(10 encuestados); las pulperías a las que Lácteos Loza no les ha ofrecido crédito representan la cantidad de 32%(16 encuestados).

Al parecer Lácteos Loza cuenta con opciones de crédito, lo cual le otorga una ventaja competitiva en cuanto a recursos frente a sus competidores, ya que de esta manera abarca los clientes que tienen problemas de liquidez que otras competidores como vendedores particulares y otras empresas no están dispuestos a otorgar crédito, de esta manera se mantienen o aumentan las ventas, se construye fidelidad y preferencia. Por otra parte, la cantidad de distribuidores a los que no se les ha ofrecido crédito es muy representativa, lo que indica una buena gestión de Lácteos Loza con respecto a créditos.

Gráfico 11

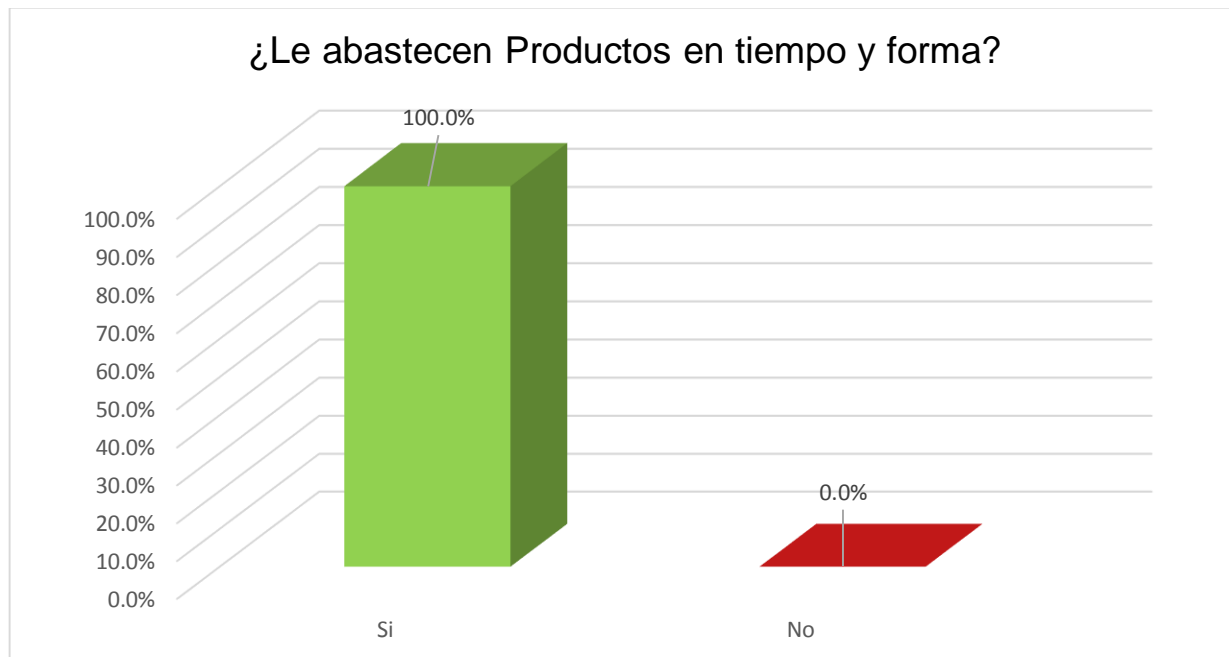


Beneficio esperado como consecuencia de la compra de un bien a un determinado precio y su posterior venta a un precio superior. Diferencia entre el coste final de un producto y su precio de venta. (Ámez, 1999)

Los márgenes de ganancia de Lácteos Loza fueron clasificados en su mayoría medios con un 80%(40 encuestados) y un 68%(34 encuestados) de distribuidores dijo que Lácteos Loza si les ha ofrecido crédito.

Lácteos Loza se diferencia de otros proveedores de lácteos en el margen de ganancia otorgado, ya que, al adquirir materia prima por volúmenes mayores, esto le permite de brindar un margen un poco más beneficioso para el distribuidor, si bien no es tan alto, tampoco es tan bajo ya que este está influenciado por los precios de mercado de las materias primas, además de esto Lácteos Loza ofrece la opción de crédito a la mayoría de su clientela lo que se traduce como mejor ganancia para el distribuidor al generar dinero sin tener dinero propio invertido.

Gráfico 12

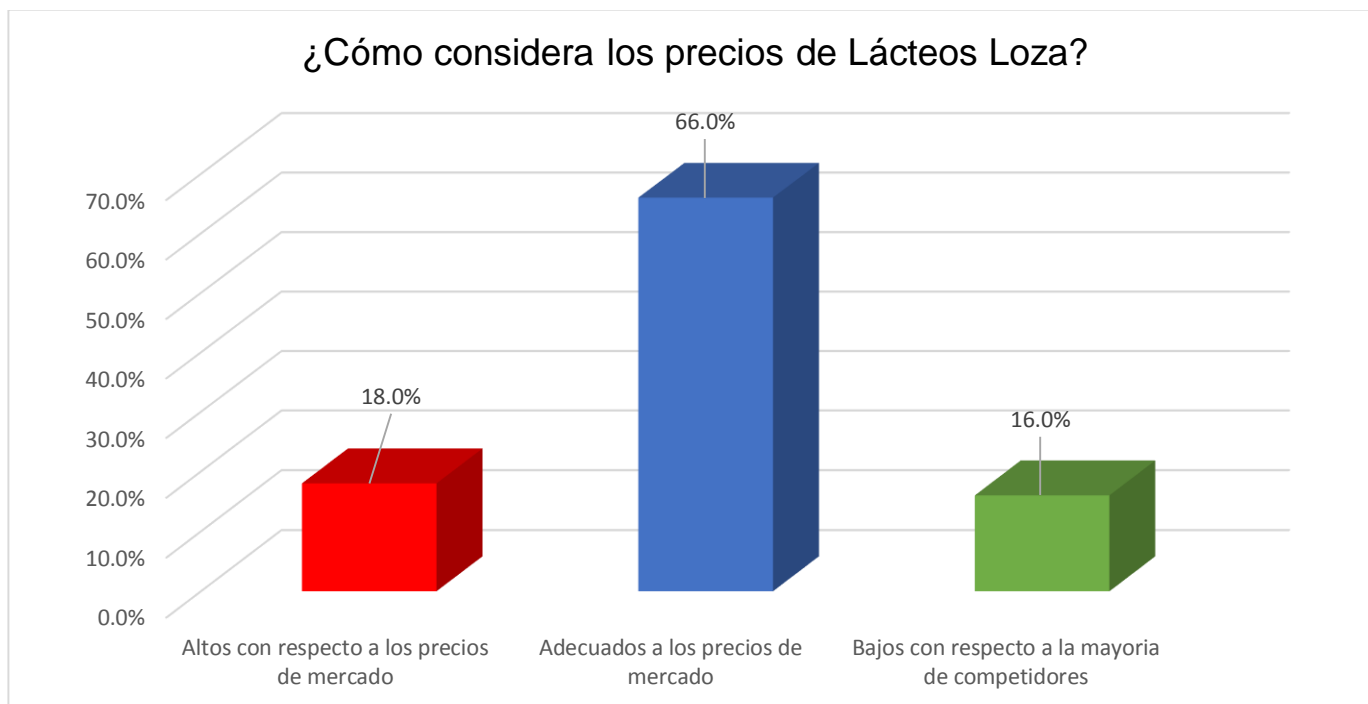


Conjunto de actos y medios utilizados para poner un producto determinado en el mercado a disposición de los consumidores finales. Sistemas, canales o vías utilizados para trasladar un producto desde su centro de fabricación a los de consumo. (Ámez, 1999)

El 100% de los encuestados ha indicado que la empresa Lácteos Loza le ofrece un abastecimiento de productos muy eficiente ya que lo hacen en tiempo y forma, cuando el cliente lo necesita.

El resultado indica que la empresa tiene una muy buena orientación al cliente, lo que le da una ventaja frente a los demás competidores, se deduce que la empresa cuenta con suficientes vehículos para la distribución y abastecimiento en tiempo y forma a su clientela, esto representa un factor muy importante de cara al desarrollo de la empresa y sus ventas.

Gráfico 13



Se obtuvo una mayoría de opinión de los encuestados en cuanto a que los precios de Lácteos Loza son adecuados a los precios de mercado con un 66%(33 encuestados), un 18%(9 encuestados) opinó que los precios son altos con respecto a los precios de mercado y 16%(8 encuestados) bajos con respecto a los precios de mercado.

Se puede decir que Lácteos Loza se enfoca en ofrecer precios regulares, bastante ajustados a los precios de mercados, Es por esto que sus clientes aceptan la calidad ofrecida por Lácteos Loza al haber un buen equilibrio entre calidad-precio, por lo tanto, la variable precios juega un papel muy importante a en la estrategia comercial y competitiva de Lácteos Loza.

Información tomada de la entrevista, en cuanto a ventajas competitivas

“Los trabajadores se encuentran muy capacitados en cuanto a la elaboración de cada uno de los productos al tener mucho tiempo y experiencia en sus labores” -Gerente de Lácteos Loza
“En cuanto a los productos que Lácteos Loza ofrece a las pulperías, tales como el queso, la cuajada y la crema estos se fabrican de manera artesanal, el cual sigue un proceso bien definido en cada una de sus etapas” -Gerente de Lácteos Loza.

“Al ser un producto tradicional y de consumo básico con muchos años en el mercado, Lácteos Loza se diferencia principalmente por el buen sabor de sus quesos, el buen servicio que se le da al cliente, la buena atención, abastecimientos y garantía” -Gerente de Lácteos Loza.

Se evidencia que la garantía de productos, atención al cliente y el servicio es uno de los puntos fuertes de Lácteos Loza al igual que el abastecimiento en tiempo y forma, esto es algo que muchos vendedores no están dispuestos a ofrecer.

“El saber hacer humano, nuestros empleados cuentan con mucha experiencia en la elaboración de derivados de lácteos” -Gerente de Lácteos Loza.

“En lo que se refiere a comercialización de quesos, la empresa tiene diferentes opciones de proveedores para trabajar, ya que si uno de ellos decide dar precios más altos la empresa tiene la facilidad de cambiarse” -Gerente de Lácteos Loza.

Esto puede representar una ventaja competitiva, al tener una lista de proveedores clave para elaborar una estrategia.

“En cuanto a recursos, la empresa cuenta con ventajas frente a sus competidores, ya que, a diferencia de muchos vendedores particulares u otras empresas, se brindan opciones de crédito, y esto es algo que la competencia ya sea por falta de recursos o disposición a servir, no lo hacen” -Gerente de Lácteos Loza.

“Una de las ventajas competitivas frente a varios competidores en Estelí, es en la capacidad de distribución de Lácteos Loza” -Gerente de Lácteos Loza.

“La empresa ofrece un buen precio a sus clientes al tener acceso a precios más bajos, comprando por volúmenes de materia prima a sus proveedores” -Gerente de Lácteos Loza.

“Se cuenta con una marca que se ha construido a través de los años, que ha creado confianza en sus clientes” -Gerente de Lácteos Loza.

Lácteos Loza cuenta con varias ventajas competitivas frente a sus principales competidores, ya que, es una empresa que cuenta con recursos humanos únicos en su saber hacer, realizando un trabajo diferenciado, se cuenta con recursos financieros para poder hacer un mejor servicio, proveedores clave y una marca que lleva muchos años en el mercado que ha construido confianza y fidelidad.

6.3 Propuesta estratégica a Lácteos Loza

Tomando como referencia la misión y visión de la empresa, se ha planteado la siguiente estrategia:

Estrategia de diferenciación

Lácteos Loza al ser una empresa que cuenta con una cartera de clientes amplia, no tiene toda la capacidad de producción para abastecer todas las pulperías, por lo que recurre a productores de quesos y cremas independientes que les suministren lácteos, por lo tanto, la estrategia se basa en diferenciarse de los demás competidores, especializándose en los productos que solamente forman parte del platillo nicaragüense(quesos, cuajadas y cremas) ofreciendo dentro de estas categorías, variedad de quesos, cuajadas y cremas de calidad, de diferentes sabores y texturas, para esto, sería necesario hacer convenios donde la empresa trabaje activamente con estos productores independientes, cada uno especializándose en diferentes tipos de quesos y sabores para mejorar la calidad, de manera que se colabore con el Know how(saber hacer) y exigiéndoles estándares de calidad de acuerdo a la empresa Lácteos Loza, también incluir a la variedad muchos más productos con los que la empresa ya cuenta(dentro de las mismas categorías). La propuesta de valor se resumiría en variedad especializada, calidad y precios.

Estrategias derivadas

Objetivos de la empresa	Estrategias	Función de la estrategia	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producir lácteos de calidad e higiene para la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia de calidad Total 	<p>Crear conciencia y gestionar de manera eficiente la calidad en todos los procesos de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir en la adquisición de tecnologías para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo ➤ Utilizar el liderazgo empresarial para la aplicación de un sistema organizacional que permita el crecimiento ➤ Diferenciarse por ofrecer variedad de productos artesanales de buena calidad ante la competencia actual ➤ Trabajar de manera coordinada con los proveedores de lácteos a los que se les comercializa, tratando de mejorar los estándares de calidad ➤ Mejorar la capacitación en ventas y producción para el aumento en la cartera de clientes en la ciudad de Estelí ➤ Mejorar las características deficientes de los productos, para ser más competentes ante principales rivales.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar un excelente servicio a distribuidores, tratando de satisfacerlos de la mejor manera con precios convenientes, creando un ambiente ganar ganar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia de servicio 	<p>Ofrecer un servicio de calidad, teniendo en mente que el cliente es primero, brindando una muy buena atención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener la confianza y fidelidad de los clientes mediante un buen servicio ante la entrada de nuevos competidores ➤ Mantener el beneficio extra del crédito para evitar los cambios de preferencia de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciar el modelo de producción actual hasta convertirlo en un sistema mucho más eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia de benchmarking 	<p>Examinar la manera de trabajar de las mejores empresas de la industria y las mejores tecnologías para aplicarla a</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar uso de sus recursos financieros en la inversión y producción de su propia materia prima ➤ Invertir en la adquisición de tecnologías para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo. ➤ Utilizar el liderazgo empresarial para la aplicación de un

		Lácteos Loza	sistema organizacional que permita el crecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia organizacional ➤ Estrategia de benchmarking 	Examinar la manera de organización de las mejores empresas de la industria para aplicar a Lácteos Loza los sistemas y funciones más necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar el liderazgo empresarial para la aplicación de un sistema organizacional que permita el crecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar el sistema de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia de distribución intensiva 	Colocar nuestros productos en los máximos canales de venta posible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar la capacidad de distribución de la empresa para ampliar su cartera de clientes en la ciudad de Estelí.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer llegar el know how (saber hacer) a la mayoría de la población nicaragüense mediante el ingreso a nuevos mercados geográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia de crecimiento 	Identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llegar a nuevos mercados con el prestigio de la marca.

VII. CONCLUSIONES

Se pudieron obtener datos relevantes en cuanto a la situación interna y externa de la empresa, identificando puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y posibles amenazas a la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Lácteos Loza es una empresa que ha sobresalido por su excelente servicio, obteniendo un 52% de calificación como mejor servicio ante sus competidores, incluyendo una buena atención al cliente y su sistema de abastecimiento a sus distribuidores, donde la totalidad de los encuestados (100%) lo calificó como eficiente, lo cual, es la causa de la fidelidad de sus clientes, representando una gran fortaleza en el crecimiento de la empresa. Al ser una empresa de 20 años en el mercado, a través del tiempo se ha construido una marca de prestigio, rodeado de elementos clave, tales como los proveedores, distribuidores, empleados y recursos.

Es de importancia mencionar, que la empresa tiene muchos retos por delante y ciertos puntos que mejorar para enfrentar la realidad del mercado, algunos de los desafíos más relevantes son: una producción de calidad estandarizada y saludable sin perder el gusto y sabor que caracteriza a los quesos y cremas artesanales, sus clientes sugieren mejoras en el producto tales como el empaque en un 62% de los encuestados, así como las capacidad de aumentar sus ventas, ya que, hay productos que están siendo poco impulsados por la fuerza de ventas tales como la cuajada, que solo es vendida en un 20% de las pulperías, los consumidores son muy exigentes y las instituciones de salud buscan su bienestar, de igual manera, hay muchos competidores con ofertas atractivas, que buscan a satisfacer esta necesidad.

Al indagar en las necesidades de los distribuidores, se pudieron encontrar muchas oportunidades de mejora y crecimiento que la empresa puede explotar y por ende ganar ventajas frente a los competidores, como lo es, incluir variedad de sabores y texturas de lácteos (32%), que fue elegida como uno de los aspectos a mejorar desde el punto de vista de los encuestados, mejora de calidad total(46%), y márgenes de ganancia(22%), también se pudo observar el potencial de crecimiento que puede tener la empresa en la ciudad de Estelí.

Tras el análisis de las fuerzas competitivas, se encontraron cuáles son los factores que más influyen en el desempeño competitivo de Lácteos Loza, Lo cuales son: competidores actuales, proveedores, clientes.

Los competidores actuales influyen de gran manera en la empresa, ya que hay una cantidad considerable que trabajan con los clientes de Lácteos Loza entre ellos: vendedores particulares 34%, La Norteña 18%, El Quesito 4%, La Perfecta 44%, ESKIMO 40%, por lo tanto, las decisiones que estos toman afectan a la empresa. La amenaza de nuevos entrantes es algo que se debe tomar en cuenta, ya que la principal barrera de entrada, aunque es fuerte son los recursos financieros.

Según la información obtenida en la entrevista hay un alto poder de negociación en cuanto a los proveedores que suministran productos lácteos ya terminados, esto representa una oportunidad que la empresa puede aprovechar para ofrecer diversos tipos de quesos y cremas, sin embargo existen otros tipo de proveedores, los cuales suministran la materia prima de la empresa y es con los que hay un poder de negociación más bajo, por lo que la empresa debe mantener y gestionar la relación proveedor-cliente de la mejor manera posible, ya que es con los que la empresa elabora su productos estrella y tiene un mejor control de calidad.

Al existir un poder de negociación moderado de los distribuidores con un 56%, la empresa no debe tener una visión de túnel en que solo esta gane, ya que los distribuidores tienen diferentes opciones de proveedores, y la empresa depende mucho de este canal de distribución, por lo tanto, hay que buscar a satisfacerlos lo más que se pueda. En cuanto a productos sustitutos, no existe un sustituto directo a nivel local, los quesos derivados de la soya aún no se acostumbran a consumir en la ciudad.

Durante el proceso de investigación, se pudieron identificar las principales ventajas competitivas que posee la empresa y que le permiten ser mucho más competitivo en el mercado frente a sus principales rivales, los recursos representan una ventaja competitiva de importancia ante nuevos competidores, Lácteos Loza ofrece facilidades de crédito a la mayoría de su clientela representando un 68% y que pocos competidores se muestran dispuestos a hacerlo. A como fue mencionado por el gerente de la empresa, el know how (saber hacer) de sus empleados y colaboradores es algo que no se puede copiar por parte de otras empresas, los proveedores clave de lácteos que la empresa posee y que otros competidores no tienen, son de importancia de cara a la propuesta estratégica.

Al realizar el análisis debido a la empresa y el mercado, ya se cuenta con la información necesaria para la realización de la propuesta estratégica, la cual va dirigida a crear diferenciación mediante la especialización de variedades de quesos, cremas y cuajadas, utilizando las principales ventajas competitivas tales como proveedores clave, para de esta manera los distribuidores nos perciban con un concepto diferente en nuestra propuesta de valor.

En cuanto a los supuestos planteados en la investigación, la empresa Lácteos Loza, al no contar con un proceso de planeación con objetivos bien definidos y organizados, carece de información de su situación actual en el mercado.

La empresa tiene ventaja competitiva frente a la competencia, como los es, recursos humanos y financieros lo que les permite mantenerse en el mercado cumpliendo con las necesidades del cliente.

Una vez realizada la entrevista se dio a conocer que la empresa no posee un enfoque estratégico bien definido que le permita competir de forma efectiva, luchando por su crecimiento.

Los elementos que caracterizan la imagen de marca de Lácteos Loza son: abastecimiento en tiempo y forma, servicio al cliente y la buena calidad ofertada, lo cual tiene gran influencia en la preferencia de los clientes hacia ellos.

VIII. RECOMENDACIONES

Después de haber llevado a cabo esta investigación en base a resultados y conclusiones obtenidas, se procede a presentar las siguientes recomendaciones:

- Empacar el queso en diferentes presentaciones
- Mantener queso en marquetas sin empacar para clientes que así lo prefieran
- Mejorar las negociaciones con los proveedores
- Tratar de coordinar los pesos de pedidos con los distribuidores, ya que a veces las pesas de ellos varían con los de la empresa
- Etiquetar todos sus productos
- Invertir más en publicidad que transmita el concepto de la empresa de una manera cautivadora
- Mejorar la textura de la crema de 4 onzas ya que a veces suele variar con la de ½ libra.
- Impulsar la venta de productos menos vendidos, tales como cuajadas y otros productos que solo venden por pedidos
- Decorar todos los vehículos con el tema y logo de la empresa
- Centrarse en ofrecer solamente los productos de la marca para no perjudicarla.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Abascal, R. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía Del Futuro*. Madrid , España : ESIC Editorial.
- Agropecurio, D. E. (2008). *Desarrollo Endógeno Agropecuario* . Bogotá D.C Colombia: Ediciones Mundo S.A 2008.
- Alvarez, G. (Domingo de Septiembre de 2006). *El Nuevo Diario*. Obtenido de <http://archivo.elnuevodiario.com.ni/economia/191116-sector-lacteo-busca-calidad/>
- Alvira, M. F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (2.a ed.). Madrid: CIS.
- Ámez, F. g. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España: Cultural, S.A.
- Bateman, S., Thomas, & Scott, S. A. (2004). *Administracion, una ventaja competitiva*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. (E. D. Santos, Ed.) Madrid, España : Díaz de Santos.
- Carneiro, C. (2004). *La responsabilidad Social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Cruz, D. J. (Jueves de Febrero de 2017). *El Nuevo Diario*. (13.111). Managua, Nicaragua. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/419085-sector-lacteo-busca-recuperacion-2017/>
- Díaz, T., & Sánchez, G. (5 de Julio de 2011). Las MIPYMES como base de la economía nacional. Managua, Nicaragua. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1146>
- Economía, S. d. (marzo de 2012). *economia.gob.mx*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf
- Gárriz, J. (2014). *Oceano Uno Color* (2014 ed.). Barcelona, España : Oceano.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1a ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Guerrero, R. (25 de Agosto de 2014). Estelí muestra su musculo económico. (E. N. Diario, Ed.) Estelí, Nicaragua, Nicaragua. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/328193-esteli-muestra-su-musculo-economico/>
- Gutiérrez, L., Rizo, R., & Rodríguez, F. (2016). *Caracterización de las PYMES del sector lácteo y su contribución económica a la ciudad de Estelí, en el periodo 2015*. Estelí.
- Gutierrez, R., Montoya, M., & Palacios, C. (2015). *Beneficios de la implementación de un sistema de costos conjuntos la empresa Lácteos Loza en el municipio de Estelí en el segundo trimestre del 2014*. Estelí.
- Hernández, R. (2003). *repositorio.cepal.org*. Obtenido de repositorio.cepal.org/bitstream/11362/2744/1/S338642N962C_es.pdf
- Hernández, R. R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. (2. Juan Carlos Martínez Coll, Ed.)
- Hope, J., & Steve, P. (2012). *Mejores prácticas de gestion empresarial*. España: PROFIT.

- Ibáñez, A. A., & Martín, A. F. (1986). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Limusa.
- Irías, H., García, H., & Vega, J. (2008). *unctadcompal.org*. Obtenido de unctadcompal.org: <https://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/Nicaragua-Sector-Lacteos.pdf>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava edición ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1994). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Madrid, España: Pearson.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia* (Sexta edición ed.). México, México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A. Recuperado el 2017
- kotler, P., & Keller, L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Krugman, Paul; Wells, Robin; Olney Martha L. (2008). *Fundamentos de Economía*. Barcelona: Revertè.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. México DF: LID Editorial Mexicana.
- Méndez, M. (1989). *Economía y la Empresa*. México: McGRAW-HILL.
- Mercado, S. (2000). *Comercio internacional*. México: Editorial Limusa.
- Mochón, M. F. (2006). *Principios de Economía* (Tercera edición ed.). (A. Navarro, Ed.) Madrid, España, España: McGraw-Hill. Recuperado el 2017
- Morales, C., & Morales, C. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria .
- Moreno, B. M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Progreso.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: limusa.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de 09 de 2017
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA .
- Ramirez, H. F. (1993-1999). *LA POLITICA DE COMPETENCIA Y EL PROCESO DE REGULACION EN MEXICO*. Mexico D.F.
- Rodríguez, G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana*. Colombia: Fotolito Colombia Prepansa Digital.
- Taboada, E. J. (6 de Junio de 2016). Las micro y pequeñas empresas y la RSE. Nicaragua. Obtenido de <https://www.laprensa.com.ni/2016/06/06/economia/2046855-las-micro-pequenas-empresas-la-rse>
- Talaya, A. E., Maradiaga, M. J., Narros, G. M., Olarte, P. C., Reinares, L. E., & Saco, V. M. (2008). *Principios de marketing* (Tercera edición ed.). Madrid, España, España: Esic.
- Tarzijàn, J. M. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: editorial ediciones uc.

X. ANEXOS

Instrumentos de investigación

Encuesta al distribuidor

Somos estudiantes de la FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI cursando V año de mercadotecnia realizando este cuestionario con el fin de recopilar los datos sobre el sector lácteo de la empresa Lácteos Loza.

1- ¿Distribuye productos Lácteos Loza?

Si_____ No_____

2- ¿Cuáles de estos productos de Lácteos Loza distribuye en su negocio? *Selección múltiple

Queso_____ Cuajada_____ Crema_____

3- ¿Cuáles de estos productos de Lácteos Loza se vende más en su negocio?

Queso_____ Cuajada_____ Crema_____

4- ¿Le gustaría que Lácteos Loza le ofrezca más variedad de productos? si la respuesta es si, mencione que otros productos le gustaría que ofreciese *Selección múltiple

Quesos de diferentes texturas_____ Quesos de diferentes sabores_____

Cremas de diferentes texturas_____ Cremas de diferentes sabores_____

Leche_____ Yogurt_____ Quesillo_____ Ninguno_____

5- Enumere otras empresas de lácteos que conoce.

1-_____ 2-_____ 3-_____ 4-_____

5_____

6- Enumere a que otras empresas de las mencionadas anteriormente distribuye en su negocio.

1-_____ 2-_____ 3-_____ 4-_____

5_____ 6-Actualmente solo trabajo con Lácteos Loza_____

7- ¿Qué exigencias hay de su parte hacia las empresas de lácteos para su distribución?
*Pregunta de selección múltiple

Requisitos sanitarios_____ Empaques_____ Marca registrada_____ Ninguno_____

8- ¿Cuáles de estos productos distribuye en su negocio? *Selección múltiple

Queso seco _____ Queso fresco _____ Crema ácida _____ Crema dulce _____
Crema de costal _____ Crema industrializada _____ Quesillo _____ Cuajada _____
Yogurt _____ Leche _____

9- ¿Qué ofrece y que distingue a Lácteos Loza? *Selección múltiple

Calidad de sus productos _____ Precio _____ Abastecimiento en tiempo y forma _____
Crédito favorable _____ Variedad de productos _____ Se especializan en un solo tipo de
Productos _____ Márgenes de ganancia _____ Higiene _____ Atención al
cliente _____ Garantía de productos _____ Ninguno _____

10- ¿Cómo considera la calidad de productos de Lácteos Loza?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

11- ¿Cómo clasifica la atención brindada de Lácteos Loza?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

12- ¿Lácteos Loza le ofrece crédito?

Si _____ No _____

13- ¿Cómo considera las condiciones de pago de Lácteos Loza? *Responder solo si la pregunta anterior es afirmativa

Muy favorable _____ Favorable _____ Medianamente favorable _____
Poco favorable _____ No trabajo con crédito _____

14- ¿Cuál empresa de lácteos es su preferida?

15- ¿Cómo considera las márgenes de ganancia otorgado por Lácteos Loza?

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

16- Seleccione los factores más importantes para la elección de su proveedor principal *solo los más importantes

Precios _____ Márgenes de ganancia _____ Calidad _____

Condiciones de pago _____ Variedad _____ Sabor _____ Higiene _____
Requisitos higiénicos y legales cumplidos _____

17- ¿Cómo considera los precios de Lácteos Loza?

Altos con respecto a los precios de mercado _____ Adecuados a los precios de
mercado _____ Bajos con respecto a la mayoría de los competidores _____

18- ¿Abastecen en tiempo y forma el producto?

Si _____ No _____

19- ¿Qué mejoras cree usted que debería realizar Lácteos Loza? *Pregunta de selección múltiple

Calidad de producto _____ Precios más adecuados a los precios de mercado _____ Márgenes de ganancia _____ Atención al cliente _____ Abastecimiento en tiempo y forma _____ Imagen de marca _____ Empaque _____ Variedad de productos _____ Higiene _____

20- ¿Qué productos le gustaría que Lácteos Loza mejore? *Selección múltiple

Queso _____ Cuajada _____ Crema _____ Ninguno, todos están bien _____

21- ¿Cómo describiría el queso de Lácteos Loza? * selección múltiple

Tiene buen sabor _____ Tiene mal sabor _____ Tiene buena textura _____ Tiene mala textura _____

22- ¿Cómo describiría la cuajada de Lácteos Loza?

Tiene buen sabor _____ Tiene mal sabor _____ Tiene buena textura _____ Tiene mala textura _____

23- ¿Cómo describiría la crema de Lácteos Loza?

Tiene buen sabor _____ Tiene mal sabor _____ Tiene buena textura _____ Tiene mala textura _____

24- ¿Le gustaría que Lácteos Loza le vendiera el queso empacado en diferentes presentaciones (tamaños)?

Si _____ No _____

25- ¿Cómo distribuidor, tiene poder de negociación sobre los precios ofrecidos por sus proveedores de lácteos?

Si _____ No _____

26- ¿Cómo distribuidor, cree que pueda influir en la calidad de productos de sus proveedores de lácteos?

Si _____ No _____

27- ¿Lácteos Loza le ofrece beneficios por volúmenes de compra?

Si _____ No _____

28- ¿Cuál empresa le ofrece mejores precios? *Solo si trabaja con más de un proveedor

_____ No aplica _____

29- ¿Cuál empresa le ofrece mejor calidad? *Solo si trabaja con más de un proveedor

_____NO aplica_____

30- ¿Cuál empresa le ofrece mejor servicio? *Solo si trabaja con más de un proveedor

_____No aplica_____

31- ¿Cuál empresa le ofrece más variedad de productos lácteos? *Solo si trabaja con más de un proveedor

_____No aplica_____

Entrevista

Somos estudiantes de la facultad regional multidisciplinaria FAREM-ESTELI cursando el V año de mercadotecnia.

Objetivo:

Estamos realizando esta entrevista con el fin de obtener una perspectiva mucho más amplia sobre la situación de su empresa para así poder proponer estrategias que contribuyan a un mejor desempeño en el mercado.

- 1- ¿Cuenta con personal debidamente capacitado? ¿cómo es la capacitación brindada?
- 2- ¿Cuál es la oferta de Lácteos Loza(productos) hacia las pulperías de la ciudad de Estelí?
- 3- ¿Elabora todos sus productos? sí no, ¿cuáles no?
- 4- En cuanto a los productos que comercializa ¿estos se encuentran estandarizados?
- 5- ¿Es posible acceder a economías de escala con los productos que fabrica?
- 6- ¿Que poder de negociación tiene con proveedores?
- 7- ¿Tiene estandarizado su proceso de producción?
- 8- ¿Qué ventajas competitivas tiene frente a la competencia (marca, licencias, costos, recursos financieros, recursos humanos clave, etc.)?
- 9- ¿Cuáles son sus expectativas en el mercado (visión, misión, objetivos)?
- 10- ¿Qué lo diferencia de su competencia, ofrece un valor agregado en su oferta o posee características especiales en sus productos?
- 11- ¿Qué tan importante cree que es la implementación de estrategias competitivas y cuáles implementa en su empresa?
- 12- ¿Tienen sus distribuidores influencia sobre precios y calidad ofrecida?

Análisis de la entrevista

No.	Pregunta	Respuestas	Palabras clave o categorías	Análisis de acuerdo con la concurrencia de las palabras clave
1	¿Cuenta con personal debidamente capacitado y como es la capacitación brindada?	<p>Área de Producción: Los trabajadores se encuentran muy capacitados en cuanto a la elaboración de cada uno de los productos al tener mucho tiempo y experiencia en sus labores, ellos al iniciar a trabajar reciben una capacitación y de manera regular charlas cada 3 meses.</p> <p>Área de ventas: Los vendedores no reciben capacitaciones de venta en cuanto a una buena comunicación, persuasión y motivación, solamente se dan indicaciones técnicas del producto y límites de precios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción ➤ Ventas ➤ Capacitación ➤ Comunicación ➤ Persuasión ➤ Motivación ➤ Aspectos técnicos ➤ Precios 	<p>La capacitación en cuanto a la producción es un aspecto muy importante de cara a la calidad y eficiencia en el proceso de transformación de las materias prima, al igual que la capacitación en habilidades de venta y motivación para de esta manera informar de una manera adecuada y llamativa al cliente. La empresa carece de los aspectos antes mencionados, simplemente guiándose por aspectos técnicos y superficiales sin aplicar el arte y ciencia del proceso de ventas adecuado, al ser una empresa que mayormente produce productos artesanales, esta confía en la experiencia de sus trabajadores.</p>
2	¿Cuál es la oferta de Lácteos Loza(hacia las pulperías de la ciudad de Estelí?)	<p>La oferta de Lácteos Loza consta de cremas de diferentes tamaños, entre estos de ½ libra y ¼ onzas, queso seco y fresco el cual se vende en marquetas grandes para que el distribuidor los corte y empaque a su gusto, la cuajada se vende en pelotas de libra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferta ➤ Crema ➤ Queso ➤ Empaque ➤ Cuajada 	<p>La oferta de Lácteos Loza hacia las pulperías de la ciudad de Estelí se centra mayormente en productos básicos en el platillo nicaragüense, tales como el queso seco, queso fresco y crema dulce dejando de lado otros productos que ellos elaboran como la cuajada con vegetales, quesos descremados, leche, crema pura y de costal</p>

3	¿Elabora todos sus productos? sí no, ¿cuáles no?	La leche se adquiere de proveedores de Mirafior, con la cual se elabora queso fresco/seco, cuajada y crema. La empresa al trabajar con productos demandados no tiene toda la capacidad de producción necesaria para abastecer todo el mercado, por lo tanto, se trabaja con otros productores de quesos secos y frescos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores ➤ Demanda ➤ Capacidad de producción ➤ Abastecimiento 	Lácteos Loza al parecer no tiene la capacidad de producción necesaria para abastecer la demanda, por lo que ha tenido que recurrir a diferentes productores independientes, esto puede ser un arma de doble filo en cuanto a la percepción de la calidad por parte de sus clientes al tener un menor control sobre costos y márgenes de ganancia.
4	En cuanto a los productos que comercializa ¿estos se encuentran estandarizados?	Los productos que la empresa comercializa tienen un sabor y textura que varía, al ser productos artesanales, obteniendo a veces quesos muy salados, quesos muy desmoronosos y pegados de cuajo lo que se traduce en pérdidas para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comercio ➤ Sabor ➤ Textura ➤ Artesanales ➤ Perdidas 	Al no tener control de producción sobre otros productores, Lácteos Loza tiene que aceptar el sabor y textura que se le provee, asumiendo pérdidas por quesos de baja calidad, ya que estos no se elaboran de una manera estandarizada, más bien artesanal y varía con la calidad de los productos que produce la empresa.
5	¿Es posible acceder a economías de escala con los productos que fabrica?	La empresa al comprar muchas más cantidades de litros de leche su costo reduce medianamente, ante esto la empresa opta por sacrificar su ganancia alta para ofrécele márgenes de ganancia mucho más convenientes al distribuidor.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo ➤ Margen de ganancia ➤ Distribuidor 	La empresa al no tener un proceso eficiente de producción estandarizado, se le dificulta el ingreso a economías de escala, por lo tanto no puede hacer mucho en cuanto al costo, solamente obteniendo descuentos por compras mayores de leche que le permite tener cierto margen para negociar con sus clientes.

6	¿Qué poder de negociación tiene con proveedores?	<p>En lo que se refiere a comercialización de quesos, la empresa tiene diferentes opciones de proveedores para trabajar, ya que si uno de ellos decide dar precios más altos la empresa tiene la facilidad de cambiarse.</p> <p>En cuanto a los proveedores de leche existen unos pocos, el poder de negociación es moderado en cuanto a precios, ya que es una materia prima que es medianamente difícil de conseguir de proveedores que la produzcan por cantidad, aunque si se consigue un mejor precio por mayores cantidades de litros de leche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores ➤ Comercialización ➤ Precios ➤ Opciones ➤ Materias primas ➤ Volúmenes 	<p>La empresa al tener dos tipos de proveedores, los márgenes de ganancia y precios ofrecidos a sus clientes varían, ya que podría tener diferentes costos.</p> <p>En cuanto al poder de negociación con proveedores de materias primas es de importancia el análisis de la relación con este, ya que, si bien no es el único, son pocos los que cuentan con alta producción de leche.</p> <p>Se deben mejorar las negociaciones con todos los proveedores, para obtener mejores beneficios.</p>
7	¿Tiene estandarizado su proceso de producción?	<p>En cuanto a los productos que Lácteos Loza ofrece a las pulperías, tales como el queso, la cuajada y la crema estos se fabrican de manera artesanal, el cual sigue un proceso bien definido en cada una de sus etapas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artesanal ➤ Proceso ➤ Etapas 	<p>Al no tener un proceso estandarizado de producción, la calidad, higiene y consistencia suele verse afectada, además de tener dificultad para reducir costes de producción</p>

8	<p>¿Qué ventajas competitivas tiene frente la competencia (marca, licencias, costos, recursos)?</p>	<p>El saber hacer humano de nuestros empleados, ellos cuentan con mucha experiencia en la elaboración de derivados de lácteos.</p> <p>En cuanto a recursos, la empresa cuenta con ventajas frente a sus competidores, ya que, a diferencia de muchos vendedores particulares u otras empresas, se brindan opciones de crédito, y esto es algo que la competencia ya sea por falta de recursos o disposición a servir, no lo hacen.</p> <p>Una de las ventajas competitivas frente a varios competidores en Estelí es en la capacidad de distribución de Lácteos Loza.</p> <p>La empresa ofrece un buen precio a sus clientes al tener acceso a precios más bajos al comprar en cantidades grandes de materia prima a sus proveedores.</p> <p>Se cuenta con una marca que se ha construido a través de los años, que ha creado confianza en sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos humanos ➤ Recursos financieros ➤ Precio ➤ Marca 	<p>Lácteos Loza cuenta con varias ventajas competitivas frente a sus principales competidores, ya que, es una empresa que cuenta con recursos humanos únicos en su saber hacer, realizando un trabajo diferenciado, se cuenta con recursos financieros para poder hacer un mejor servicio, proveedores clave y una marca que lleva muchos años en el mercado que ha construido confianza y fidelidad.</p>
---	---	--	---	---

<p>9</p>	<p>¿Cuáles son sus expectativas en el mercado (visión, misión)?</p>	<p>Visión: En Lácteos Loza, trabajamos en la búsqueda de ser una empresa líder en los procesamientos y comercialización de productos lácteos a través del incremento de nuestros niveles de producción y mejoramiento de la calidad de nuestras operaciones, productos y servicios, y la generación de nuevos canales de comercialización al mercado nacional.</p> <p>Misión: Somos una empresa orientada a la producción y comercialización de crema dulce y queso fresco, satisfaciendo las necesidades de los hogares nicaragüenses, priorizando el mejoramiento de la calidad de nuestros productos a través de una mejora continua y contribuyendo a preservar el medio ambiente por medio de una producción más limpia.</p> <p>La empresa sabe cuál es su roll en la sociedad, pero no se tiene objetivos claramente definidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Líder ➤ Procesamientos ➤ Comercialización de productos ➤ Calidad ➤ Necesidades ➤ Mejora continua 	<p>El enfoque y visión de la empresa se centra mayormente en la mejora de la producción y la comercialización con el fin de alcanzar una distribución nacional de sus productos, por lo tanto, se refuerza la necesidad de adquisición de las nuevas tecnologías y mejoramiento de proceso productivo.</p>
----------	---	--	---	--

10	¿Qué lo diferencia de su competencia, ofrece un valor agregado en su oferta o posee características especiales en sus productos?	Al ser un producto tradicional y de consumo básico con muchos años en el mercado, Lácteos Loza se diferencia principalmente por el buen sabor de sus quesos, el buen servicio que se le da al cliente, la buena atención, abastecimientos y garantía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabor ➤ Servicio ➤ Atención al cliente ➤ Abastecimiento ➤ Garantía 	Se evidencia que la garantía de productos, atención al cliente y el servicio es uno de los puntos fuertes de Lácteos Loza al igual que el abastecimiento en tiempo y forma, esto es algo que muchos vendedores no están dispuestos a ofrecer.
11	¿Qué tan importante cree que es la implementación de estrategias competitivas y cuáles implementa en su empresa?	La organización cree que la implementación estratégica es de mucha importancia para poder obtener la preferencia de los distribuidores y obtener una mayor rentabilidad en su modelo de negocio. Lácteos Loza no tiene un enfoque definido acerca de su estrategia competitiva, pero el gerente opina que esta se basa mayormente en el precio ofrecido a los distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia ➤ Preferencia ➤ Distribuidores ➤ Rentabilidad ➤ Modelo de negocio ➤ Competitividad ➤ Precio 	Desde un punto de vista estratégico la empresa solo tiene una idea de su dirección, la cual es precios, más no tiene un enfoque definido sobre la estrategia que opera o debe operar, Es de importancia la creación de un plan estratégico, definiendo objetivos SMART (specific ³ , measurable ⁴ , achievable ⁵ , result-orientes ⁶ , time -limited ⁷) para el área y territorio de investigación.

³ Especifico

⁴ medible

⁵ realizable

⁶ Orientado a resultados

⁷ Tiempo limitado

12	¿Tienen sus distribuidores influencia sobre precios y calidad ofrecida?	<p>Los distribuidores tienen poder de negociación, al haber diferentes proveedores de lácteos, la empresa es consciente de que debe de ofrecer mayores beneficios a los distribuidores, por lo tanto en ocasiones se dan precios más bajos con relación a la competencia, además de esto también se hacen descuentos por volúmenes de compra.</p> <p>De igual manera, se toman en cuenta las exigencias de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuidores ➤ Proveedores ➤ Beneficios ➤ Precios ➤ Competencia ➤ Descuentos ➤ Volúmenes de compra ➤ Calidad 	<p>La empresa considera que debe beneficiar al cliente en cuanto a precios adecuados y que estos queden satisfechos.</p>
----	---	---	---	--

Tabla 3, fuente: elaboración basada en la encuesta aplicada a pulperías

Tabla cruzada
¿Cómo considera la calidad de productos de Lácteos Loza? *
¿Qué empresa de lácteos es su preferida?

% del total

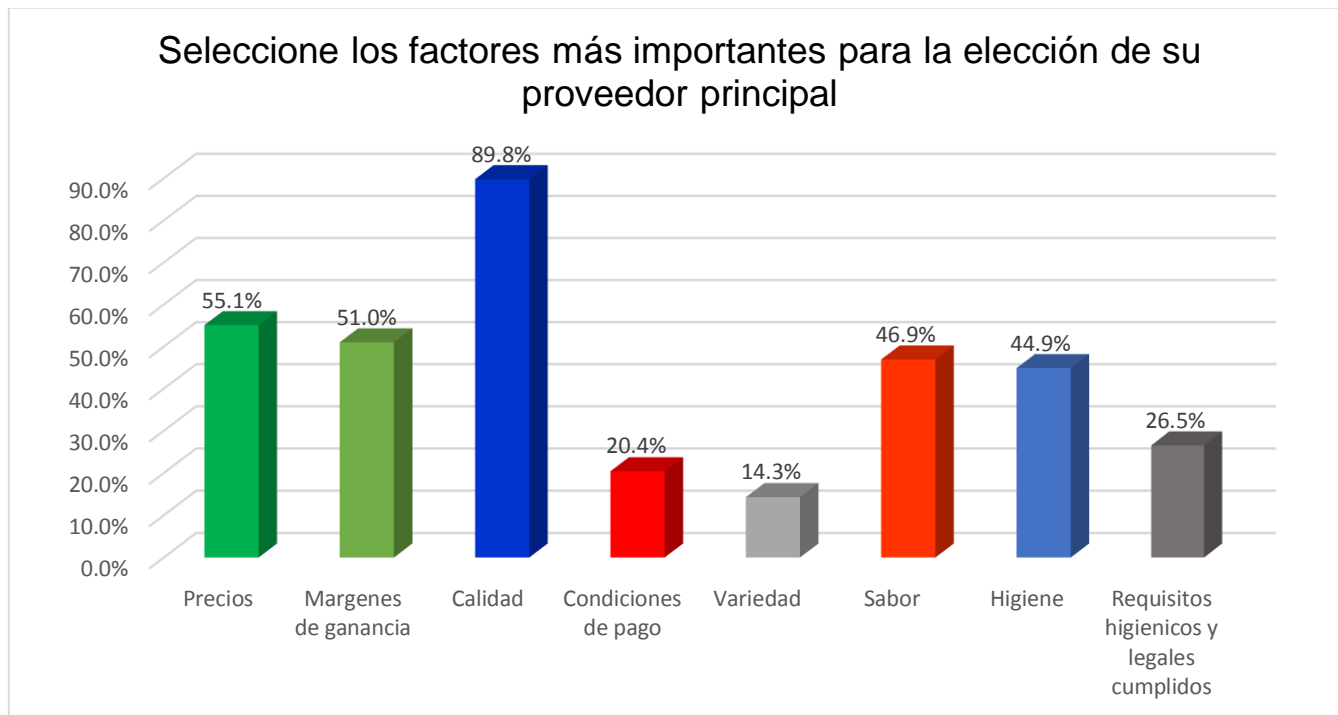
		¿Qué empresa de lácteos es su preferida?					Total
		Vendedores particulares	La Norteña	El Quesito	La Perfecta	Lácteos Loza	
¿Cómo considera la calidad de productos de Lácteos Loza?	Muy buena		2,0%			12,0%	14,0%
	Buena	8,0%	4,0%	2,0%	6,0%	34,0%	54,0%
	Regular	10,0%			4,0%	12,0%	32,0%
Total		18,0%	6,0%	2,0%	10,0%	58,0%	100,0%

La fidelidad es una medida de sujeción que el cliente tiene con respecto a la marca de la empresa generadora o distribuidora de los productos/servicios. Muestra la orientación que el cliente podría dar a su intención de cambiar a otra marca, bien por cambio de precio de mejora de elementos o por atributos de referencia. Si esta fidelidad se incrementa, la realidad es que la pérdida de esa fidelidad dependerá de las acciones derivadas de la competencia. (Abascal, 2002)

Entre las empresas de mayor preferencia se encuentran, Lácteos Loza con un 58%(29 encuestados) donde se encuentra una calificación de buena calidad de un 34%(17 encuestados) que se relaciona con dicha preferencia, los distribuidores que prefieren a los vendedores particulares que no operan de manera formal ni bajo ninguna marca representan 18%(9 encuestados).

La empresa de Lácteos Loza muestra predominancia y preferencia sobre las otras empresas mencionadas, tales como vendedores particulares, La Norteña, El Quesito, La Perfecta y ESKIMO. Los encuestados se encuentran bastante conformes en cuanto a la calidad de productos que le ofrece Lácteos Loza (calidad aceptable) y es uno de los factores determinantes de la fidelidad, los principales competidores y amenazas son los vendedores particulares, es posible que estos ofrezcan atributos que Lácteos Loza no ofrece. Se debe mencionar que las pulperías encuestadas se encuentran en los barrios ubicados en la periferia de la ciudad y es el mercado geográfico donde más se centra Lácteos Loza, por lo tanto, la poca presencia y preferencia de demás competidores pudo haber sido influida por este factor.

Gráfico 14, fuente: elaboración basada en la encuesta aplicada a pulperías



Un proveedor es: una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía. (Carneiro, 2004)

Los factores que son de más importancia para los encuestados son la calidad con un 89.9%(44 encuestados), precios 55.1%(27 encuestados), Márgenes de ganancia 51%(25 encuestados), sabor 46.9%(23 encuestados) e higiene con 44.9%(22 encuestados) por encima de los otros factores como las condiciones de pago, variedad de productos y requisitos higiénicos y legales cumplidos.

Se puede apreciar que el mercado de distribuidores de lácteos es exigente en cuanto a precios, márgenes de ganancia y calidad, la empresa debe tomar una decisión en cuanto a si ofrecer precios bajos con calidad regular o precios más altos con respecto a los competidores. Otros factores como condiciones de pago, variedad y requisitos higiénicos y legales cumplidos si bien son importantes, no son los mayor puntuados, es por esto que vemos la existencia de muchos vendedores particulares que operan sin una marca o sin registros sanitarios.

Gráfico 15, fuente: elaboración basada en la encuesta aplicada a pulperías

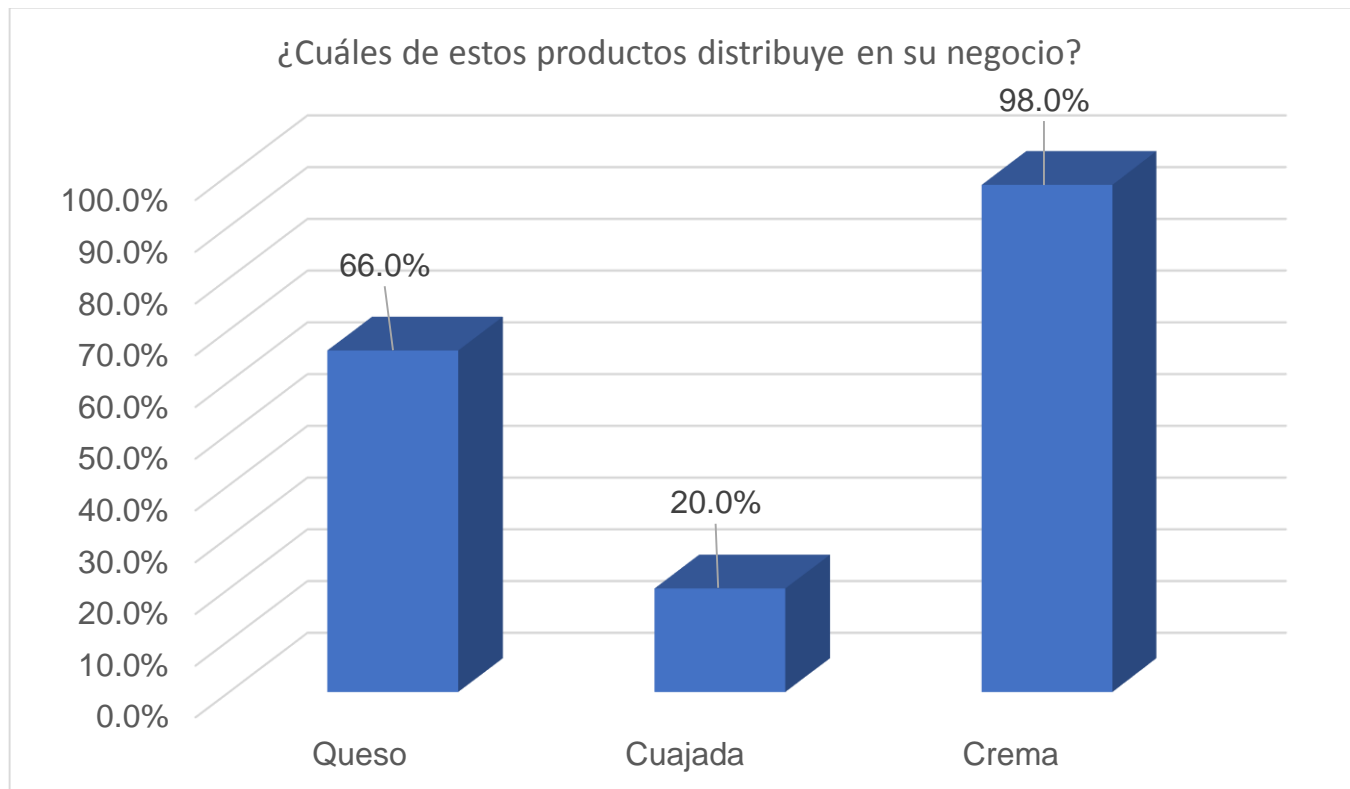


Gráfico 16, fuente: elaboración basada en la encuesta aplicada a pulperías

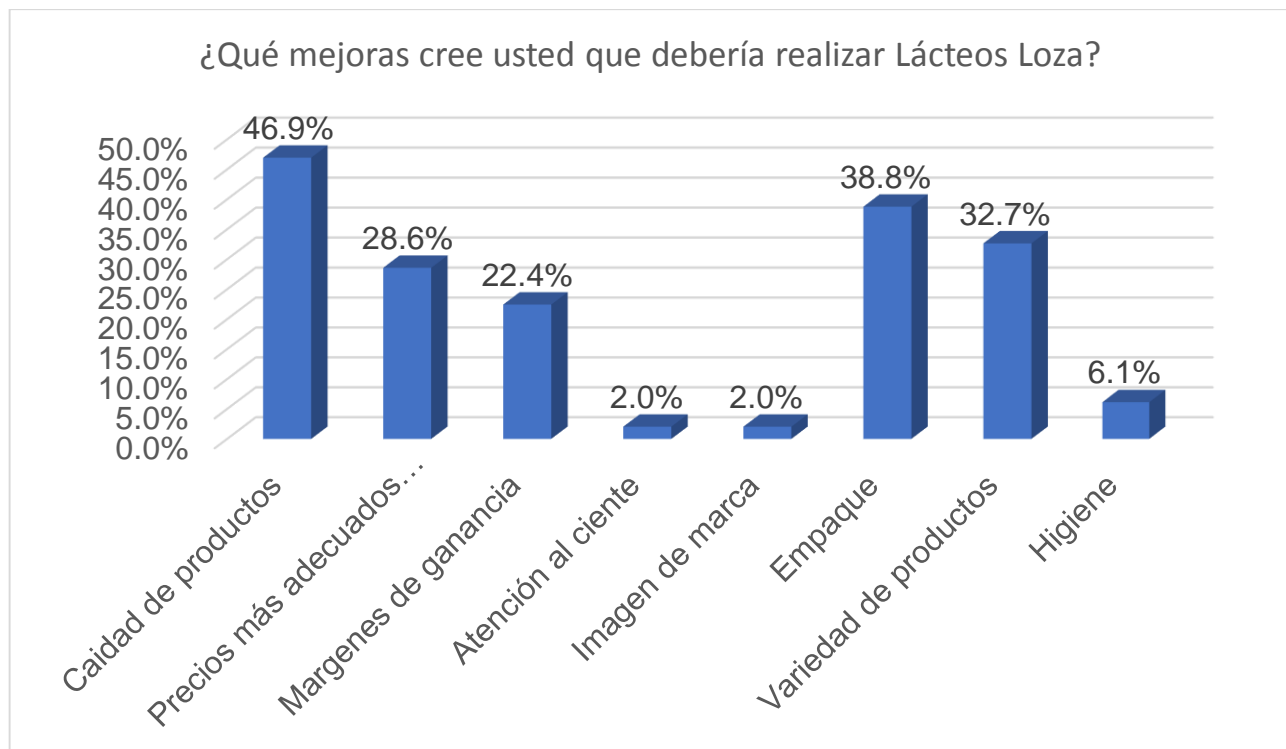


Gráfico 17, fuente: elaboración basada en la encuesta aplicada a pulperías

