



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES (UCC)**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE MARKETING (PEDM)**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA NICALAPIA S.A., PERIODO 2021**

**ELABORADO POR:  
IMARA TATIANA LÓPEZ ROMERO  
MARIA JERÓNIMA GUTIÉRREZ CHENG**

**Managua, Nicaragua  
Noviembre, 2020**

*Dedicamos este trabajo primeramente a nuestro Padre Espiritual Dios por habernos dado la vida y permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación académica, cuidándonos y dándonos fortaleza en cada paso que damos para continuar.*

*A nuestros padres quienes a lo largo de nuestras vidas han sido el pilar fundamental siendo de apoyo moral y económico en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto presentado sin dudar ni un solo momento de nuestras capacidades e inteligencia.*

*A personas quienes han estado a nuestro lado y han contribuido con su paciencia y amor a la culminación de este proyecto.*

*Queremos expresar nuestra gratitud con Dios por ser nuestro guía y acompañante en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar una meta  
A más en la vida.*

*A nuestros padres por su sacrificio, amor, por enseñarnos que no hay mejor inversión que nuestros conocimientos.*

*A nuestros compañeros de tesis. Este trabajo es el resultado de nuestro esfuerzo conjunto y nuestro Tutor de Tesis quien con su experiencia, paciencia y motivación nos orientó para obtener excelentes resultados en la elaboración de nuestro trabajo.*

*Y por supuesto a la Universidad por habernos abierto las puertas para forjar la carrera, y demás docentes a quienes nos aportaron gran parte de los conocimientos, por su apoyo brindado para desarrollarnos profesionalmente y seguir cultivando valores.*

## ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. INTRODUCCIÓN	2
III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL	4
III.1 FACTORES ECONÓMICOS	5
III.2 FACTORES POLÍTICOS	8
III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS	19
III.4 FACTORES SOCIOCULTURALES	20
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PESQUEROS	24
IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PESQUEROS EN MANAGUA	24
IV.1.1 CONDICIONES BÁSICAS DE LA DEMANDA Y OFERTA	26
IV.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	31
IV.1.3 CONDUCTA	33
IV.1.4 EJECUTORÍA	34
IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	38
IV.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	39
IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXSITENTES	39
IV.2.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	39
IV.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	39
IV.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	40
V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA NICALAPIA, S.A.	41
V.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	41
V.2 DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (2017-2019)	41
V.3 SITUACIÓN ACTUAL	41
CAPÍTULO	PÁGINA
V.4 PERSPECTIVAS	41
V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	41
VI. CONCLUSIONES (FODA)	41

CAPITULO	PÁGINA
VII. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA NICALAPIA, S.A. PERIODO 2021. 42	
VII.1 OBJETIVOS	42
VII.2 ESTRATEGIAS	42
VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES	42
VII.4 MECANISMOS DE CONTROL	42
VII.5 PRESUPUESTO	42
VII.6 RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL PLAN	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS.....	66

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINA
3.1 INDICADORES MACROECONÓMICOS DE NICARAGUA PERIODO 2016-2018.....	5
3.2 EXPORTACIONES PRODUCTOS PESQUEROS (MILLONES U\$).....	6
3.3 POBLACIÓN DE NICARAGUA POR GRUPO DE EDADES.....	19
4.1 PRODUCTOS PESQUEROS CON SUS PRECIOS EN MANAGUA.....	25
4.2 DISTRIBUCIÓN DE VENDEDORES POR ÁREA GEOGRÁFICA Y TAMAÑO.....	29
5.1 VENTAS PERIODO 2017-2019 US\$.....	41
5.2 VENTAS NICALAPIA, S.A, PERIODO 2019-2020 US\$.....	45
6.1 MATRIZ INTEGRAL FODA.....	55
7.1 PLAN DE ACCIONES.....	58
7.2 MECANISMOS DE CONTROL.....	59
7.3 MATRIZ DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	59
7.4 PRESUPUESTO.....	60
7.5 RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICO

### PÁGINA

3.1 TASA DE HOMICIDIOS EN CENTROAMÉRICA Y PANAMÁ 2016-2018.....	12
3.2 EXPORTACIÓN PESQUERA Y ACUICOLA (U\$) 2018-2019.....	14
3.3 PRODUCCIÓN PESQUERA Y ACUICOLA (LIBRAS) 2018-2019.....	14
3.4 INDICE DE COMPETITIVIDAD FONDO ECONÓMICO MUNDIAL.....	18
3.5 POBLACIÓN OCUPADA EN SUBEMPLEO POR ÁREA DE RESIDENCIA....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

### FIGURA

### PÁGINA

3.1 EJES Y VARIABLES RANKING DE PAISES ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD FONDO ECONÓMICO MUNDIAL.....	16
4.1 MAPA GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	37
4.2 ANÁLISIS DE LAS 5FUERZAS COMPETITIVAS.....	39
5.1 ORGANIGRAMA EMPRESA NICALAPIA, S.A.....	42



**ÍNDICE**

<b>ANEXO</b>	<b>PÁGINA</b>
1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	64
2 LISTA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE NICALAPIA.....	65
3 FOTOS PRODUCTOS Y PROCESOS NICALAPIA.....	66

## I. RESUMEN EJECUTIVO

La realización del trabajo comprendió la elaboración de un Plan de Marketing operativo para la empresa Nicalapia, S.A., esta empresa se ubica en el sector industrial comercio de mariscos a nivel local e internacional.

En esta industria se encuentran compitiendo siete empresas, de acuerdo al análisis realizado, la amenaza de nuevos ingresos a este sector es baja, principalmente por los altos costos de inversión en equipo y tecnología para la comercialización de los mariscos.

De igual forma se determinó que la industria es rentable y su rentabilidad se concentra en las exportaciones y en la calidad de los productos.

Nicalapia además de sus ventas locales, tiene un amplio mercado de exportación, su principal destino es Estados Unidos, siendo su cliente principal GAMMA SEAFOOD, quienes compran la mayor cantidad de producto que se procesa en la planta. Como segundo destino México su cliente importante es CURACAO, seguido de Costa Rica, Honduras y el Salvador su cliente principal es Pez Corea.

En el periodo 2020 las ventas en Nicalapia se desplomaron con referente al periodo 2019, hasta en un 32% a consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19, que obligo los cierres de mercados extranjeros, y el temor de la población a consumir mariscos.

A pesar de ello con la apertura de fronteras en sus principales mercados de exportación se vislumbra una buena oportunidad para mejorar los ingresos, aprovechando la amplitud de mercado europeo y chino con quienes se tiene buenas relaciones comerciales a nivel local.

La propuesta del Plan Estratégico de Marketing para el periodo 2021 tendrá un costo de US\$44,535,59 (cuarenta y cuatro mil quinientos treinta y cinco dolares con 59 centavos) lo que representa el desembolso para ejecutarlo.

El costo beneficio del Plan de Marketing será de US\$2.22 dólares, lo que significa que por cada dólar adicional invertido en acciones de mercadeo, Nicalapia obtendrá US\$2.22 dólares por ingresos en las ventas.

Los beneficios cualitativos serán: mayor captación de clientes, satisfacción de los clientes, reconocimiento a nivel internacional, mejorar el posicionamiento.

## II. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo principal la elaboración y presentación de un plan de marketing aplicado para la empresa NICALAPIA, S.A. con la finalidad de contribuir a su crecimiento y desarrollo para el año 2021.

NICALAPIA S.A, es una empresa nicaragüense dedicada a la exportación y venta local de pescados y mariscos frescos y congelados desde 1999. Nicalapia exporta sus productos principalmente a Estados Unidos, México, Vietnam entre otros. Se encuentra situada en el km 34 ½ de carretera nueva a León.

Nicalapia, es una de las mejores empresas nacionales que se dedica a este rubro. Sin embargo, al igual que otras empresas del sector, se ha visto afectada por las diferentes situaciones socio políticas generadas en abril 2018 a nivel nacional y en la actual crisis sanitaria a nivel mundial generada por el COVID 19.

Como efecto de la crisis sanitaria, la empresa ha presentado una disminución considerable en sus ventas con referente al periodo 2019, en donde se venía superando las dificultades generadas por la crisis sociopolítica del 2018. Efecto de esta situación, la empresa tuvo que tomar medidas extremas, reduciendo su personal en un 20%. Además de ésta situación, la empresa no cuenta con un área de mercado dedicada a la búsqueda e implementación de estrategias que le ayuden a superar la disminución en sus ventas.

El Plan de Marketing, permitirá identificar y analizar los factores que inciden en el sector para presentar una serie de acciones que permitan contrarrestar la competencia y mejorar la publicidad de sus productos.

### III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

Según los indicadores del Banco Mundial (BM), Nicaragua es uno de los países menos desarrollados en América Latina. Los acontecimientos ocurridos en abril 2018, generaron en la economía pérdidas millonarias con una tasa de inflación de 5.8% y la tasa de pobreza general del país del 29.6%.

Desde la crisis socio política de abril 2018 y la actual crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, la actividad productiva en Nicaragua es la más profunda en sus últimos 30 años, los indicadores económicos han caído notablemente, tanto en la economía de los hogares como empresarial. En el Cuadro 3.1 se muestran la caída de los Indicadores Macroeconómicos de Nicaragua, periodo del 2018 con respecto al 2016-2017.

**CUADRO 3.1**  
**INDICADORES MACROECONÓMICOS DE NICARAGUA**  
**PERIODO 2016-2018 (MILLONES DE DÓLARES)**

INDICADORES	2016	2017	2018
PIB (US\$)	177,894.9	186,212.4	179,107
PIB (%)	4.6%	4.7%	(3.80%)
PIB PERCÁPITA(US\$)	2,098.4	2,163.3	2,028.2
PIB PERCÁPITA (%)	3%	3.10%	(6.20%)
Exportaciones totales (US\$)	4,839.20	5,186.40	5,387.20
Exportaciones de zona franca(US\$)	2,612.8	2,638.1	2,870.3
Reservas Internacionales Netas (US\$)	2,387.50	2,716.20	2,038.90
Inversión Extranjera Directa (US\$)	898.70	771.90	359.20
Tasa de Inflación acumulada	3.1	5.7	3.9
Tasa de desempleo	3.9	3.3	6.2

Fuente: Elaboración propia con base en datos del informe del Banco Central de Nicaragua 2017-2018.

### III.1 FACTORES ECONÓMICOS

Según el informe emitido por el Banco Central de Nicaragua (BCN), la economía en el año 2016 y 2017 presentó un desempeño macroeconómico favorable con un crecimiento del 4.6% y 4.7% respectivamente, mostrando una aceleración respecto al 2016, este ritmo sostenido de crecimiento económico favoreció una mejora en los indicadores de pobreza en ese periodo como se venía observando en los últimos años. Sin embargo, en el periodo 2018, este crecimiento económico se vio afectado bruscamente como consecuencia de la crisis sociopolítica de abril 2018, presentando un decrecimiento en la economía del (3.8%)<sup>1</sup>, esto originado por la inestabilidad interna, la reducción de la inversión extranjera y las reservas internacionales.

Las exportaciones de mercancías totalizaron U\$ 2,516.9 millones de dólares en 2018, registrando una disminución 1.2 por ciento con respecto al valor alcanzado en 2017. Este desempeño fue determinado por los menores precios de exportación (principalmente a partir del tercer trimestre), contrarrestados parcialmente por mayores volúmenes transados. El desempeño exportador en términos de tasa de crecimiento interanual fue liderado especialmente por los rubros minería (13.2%), pesca (0.9%) y manufactura (0.1%), representando 68.8 por ciento del total exportado. En tanto el sector agropecuario experimentó una tasa negativa de 9.1 por ciento.

En 2016, las exportaciones de productos pesqueros se situaron en 107.1 millones de dólares, en el 2017 ascendieron a 113.0 millones de dólares con un crecimiento anual de 5.5%, estimuladas por mayores ventas de camarón y pescado fresco.

En 2018, las exportaciones de productos pesqueros se situaron en U\$114.0 millones de dólares con un crecimiento anual de 0.9%, impulsadas, mayormente por la venta de camarón y pescado fresco. En el caso de las ventas de camarón,

---

<sup>1</sup> Banco Central de Nicaragua, Informe anual 2018.

el precio disminuyó 5.7% interanual, pero el aumento en el volumen (8.5%) logró compensar la baja en su precio. Mientras que las exportaciones de langosta disminuyeron 11% anual, derivado de la baja en los volúmenes de exportación en 15.7%, a pesar de un aumento en el precio de 5.6%.

**CUADRO 3.2**  
**EXPORTACIONES PRODUCTOS PESQUEROS (MILLONES DE DÓLARES)**

Concepto	2016	2017	2018
Pesca y acuicultura	107.1	113.0	114.0

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Informe del Banco Central de Nicaragua-2016, 2017, 2018

Según el BCN, los principales destinos de las exportaciones de mercancía fueron EE.UU. (42.4%), El Salvador (11.3%), Costa Rica (6.1%), Venezuela (5.1%) y Guatemala (4.0%).

Por su parte, las exportaciones de zona franca alcanzaron 2,638.1 millones de dólares, superior en 1.0% a lo exportado en 2016. Este desempeño fue impulsado principalmente por las exportaciones de textiles (US\$1,524.0 millones) y tabaco (US\$201.9 millones), las que en conjunto crecieron 4.5% y representaron 65.4% del total exportado bajo ese régimen.

En el 2017, el valor de exportación del régimen de zona franca finalizó en 2,638.1 millones de dólares, superior en 1.0% con respecto a 2016. Las exportaciones de textiles (US\$1,524.0 millones) se consolidaron como las más significativas del sector, al aumentar 44.5 millones de dólares (3.0%) en el año y representar 57.8% del valor exportado.

En 2018, las exportaciones de zona franca mostraron un buen desempeño, a pesar de elementos desfavorables que afectaron el dinamismo del sector,

principalmente en el mes de junio, esto asociado a los tranques en las principales carreteras dónde transita la mercadería. El valor total de exportación cerró en U\$2,870.3 millones de dólares, superior en 8.8% con respecto a 2017.

Al cierre de 2018, las reservas internacionales brutas (RIB) se ubicaron en U\$2,261.1 millones de dólares, reflejando una estabilidad en los indicadores de cobertura que representaron 2.43 veces la base monetaria y 5.2 meses de importaciones de mercancías CIF.

En lo que respecta a la inversión extranjera directa (IED), en el 2018 se observó una reducción de casi el 50%, al pasar de 5.6% en 2017 a 2.7% en 2018, finalizando con un monto de 359.2 millones de dólares, menor en 53.5% respecto a la inversión de 2017 (US\$771.9 millones). Esto ocasionado por los efectos del contexto sociopolítico. El impacto se acentuó en el tercer trimestre del año, con flujos netos negativos de 144.2 millones de dólares, no obstante, se observó una leve recuperación en el último trimestre con 20.2 millones de dólares.

La inflación en 2018 se ubicó en 3.89% (5.68% en 2017), resultado que estuvo determinado principalmente por los menores precios en la división de alimentos dado el régimen favorable de lluvias y la baja inflación internacional.

La disminución de la actividad económica desde el 2018 al 2019, tuvo repercusiones importantes en el índice de empleo. La Encuesta Continua de Hogares (ECH) reflejó un incremento en la tasa de desempleo abierto que alcanzó 6.2% al III trimestre del 2018 (3.3% al IV trimestre de 2017).

La tasa global de participación laboral se ubicó en 70.3% al III trimestre 2018 (73. % al II trimestre 2017).

Según la Encuesta Continua de Hogares (ECH), realizada al I trimestre del año 2020, la tasa global de participación laboral en el IV trimestre del 2019 cerró en



71.5%, (1.5 puntos más que en el mismo periodo del 2018), observándose un leve crecimiento. Sin embargo, efectos de la actual crisis sanitaria del COVID-19, en el primer trimestre del año 2020, la tasa global de participación laboral muestra un declive en 0.5 puntos porcentuales, situación que se puede acrecentar en los meses subsiguientes, considerando la situación sociopolítica que no se observa un panorama claro, la pandemia del COVID-19 y las actuales propuestas de leyes en la asamblea nacional.

### III.2 FACTORES POLÍTICOS

El Gobierno de Nicaragua reconoce el impacto positivo de la inversión extranjera directa (IED) en una economía como la de Nicaragua, de modo que la promueve activamente en un país comprometido. En este sentido, la legislación de la República, brinda las condiciones de apoyo para el Fomento de la Pequeña y Mediana Industria, a través de un sinnúmero de leyes que la rigen.

En este sentido el marco legal normativo del sector pesquero nicaragüense está dado por:

- La Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME), Aprobada el 24 de enero del 2008, la cual tiene por objeto fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.
- Ley No. 822, Ley de concertación tributaria la cual tiene como objetivo principal modernizar y mejorar la administración tributaria, así como simplificar el pago de los impuestos, reglamentar las exenciones y exoneraciones, reducir la evasión y ampliar la base tributaria.
- Ley No. 453, Ley de Equidad Fiscal. En su artículo 103, establece los cánones pesqueros por derechos. Un pago anual en concepto de derecho de vigencia, expresado en dólares de los Estados Unidos de América y debiendo ser cancelados en esta moneda o su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio oficial del día de pago:

- La Ley No. 489, Ley de Pesca y Acuicultura aprobada el 26 de noviembre del 2004, su objetivo es establecer el régimen legal a la actividad Pesquera y de Acuicultura, para asegurar la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos, optimizando el uso de las pesquerías tradicionales y promoviendo la diversificación de las no tradicionales y de la acuicultura.

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), a través de su Normativa para la Pesca y la Acuicultura, ordena y regula los procedimientos de acceso y aprovechamiento de los recursos pesqueros y acuicultura en todo el país y hasta donde el Estado ejerce jurisdicción, de conformidad a la Constitución Política, las leyes nacionales vigentes y los Convenios y Tratados Internacionales ratificados por Nicaragua.

Arto.37 La información del Registro Nacional de Pesca y Acuicultura es de carácter público. La inscripción en él es obligatoria, gratuita y Constitutiva de derechos.

El Instituto Nicaragüense de la Pesca y Acuicultura, es el ente de gobierno responsable de administrar de forma responsable el aprovechamiento de los recursos pesqueros y acuícolas de Nicaragua. Éste fue creado en el año 2007, como un ente autónomo, descentralizado bajo la rectoría sectorial de la Presidencia de la República. Transfiriendo a este las facultades que ostentaban la Administración Nacional de Pesca y Acuicultura y la Dirección General de Recursos Naturales, ambas del Ministerio de Fomento Industria y Comercio en materia de pesca y acuicultura.

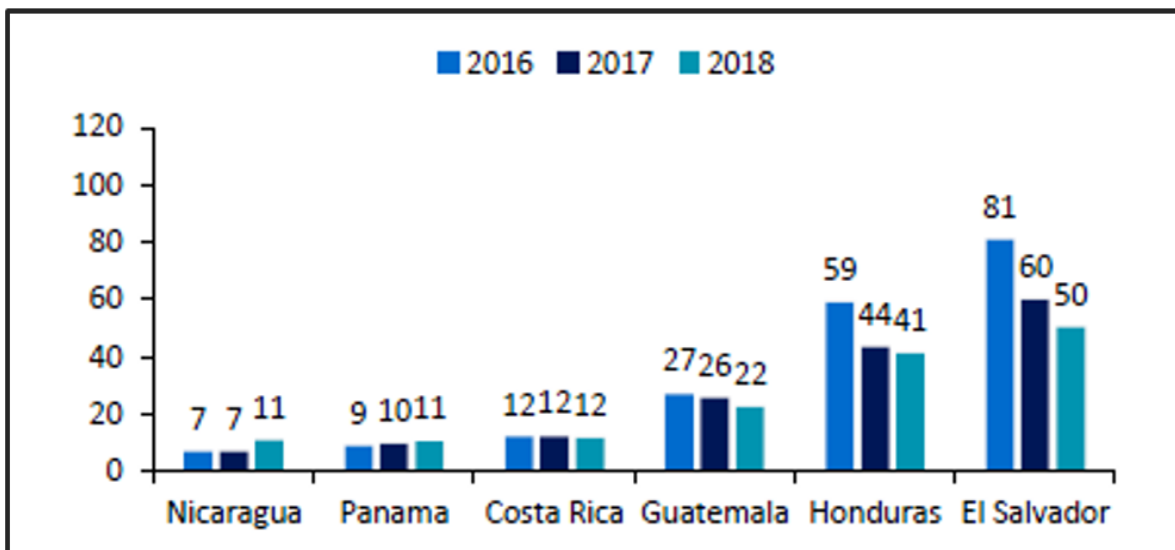
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense para Artes y Métodos de Pesca (NTON 03045-03), brida una herramienta a pescadores y armadores para que realicen sus operaciones de pesca en el marco de las leyes nacionales e internacionales

sobre manejo de pesquerías y evitar las consecuencias drásticas que conllevan al mal uso y manejo de un recurso. El objeto de la norma es establecer las especificaciones técnicas requeridas en las artes y métodos de pesca permitidas para la extracción de recursos pesqueros en la zona económica exclusiva marina en ambos litorales y en aguas continentales.

En cuanto a seguridad ciudadana, hasta el año 2017 Nicaragua era reconocida por su alta seguridad ciudadana. Sin embargo, en la actualidad los índices de delincuencia se han incrementado, como consecuencia de la situación sociopolítica que se generó en abril del 2018. Según la fundación PRONICARAGUA, en el año 2016 y 2017 la tasa de homicidio era de 7 persona por cada 100,000 habitantes, con un número de homicidios de 431 en este periodo, observando siempre una tendencia positiva de reducción de los índices de violencia.

En el año 2018, se observa en 12 personas por cada 100,000 habitantes, presentando un incremento de 5 personas, acreditado este incremento a las situaciones de violencia originadas a partir de abril 2018. El gráfico 3.1 muestra la tasa de homicidios en la región centroamericana y Panamá 2016-2018

**GRAFICO 3.1**  
**TASA DE HOMICIDIOS EN CENTROAMERICA Y PANAMÁ 2016-2018**



Fuente: PRONICARAGUA

Las alianzas de Tratado de Libre Comercio (TLC), han favorecido las relaciones de comercio entre Nicaragua y Taiwán. En 2017 Nicaragua alcanzó los 281,7 millones de dólares en ventas de productos pesqueros en el exterior<sup>2</sup>.

En el año 2018, el Instituto Nicaragüense de la Pesca y la Acuicultura en una presentación sobre los principales mercados para la venta de mariscos, indicó, que Taiwán es el segundo país destino más importante para este sector comercial<sup>3</sup>. En esta actividad, la Cámara de Pesca Nicaragua (CAPENIC), expresó, que el 92% de los mariscos en Nicaragua son exportados.

Los principales productos pesqueros que Nicaragua exporta son: el camarón de cultivo, langosta y las escamas. Siendo Estados Unidos, Taiwán y algunos países de Europa sus mercados predilectos.

En octubre 2018, como parte de las alianzas entre China Taiwán y Nicaragua, se firmaron seis nuevos proyectos, entre los que figura. El Proyecto de Cultivo de Peces en Estanque y el Proyecto de Maricultura, el embajador de China Taiwán

<sup>2</sup>Artículo El Nuevo Diario “Sector pesquero de Nicaragua proyecta un incremento de 1,72% en exportaciones”.

<sup>3</sup>Artículo Económico 19 Digital “Misión taiwanesa realiza seminario y rueda de negocios para la compra de mariscos”

en Nicaragua, Jaime Chin Mu Wu, expresó en ese momento que este proyecto se realizaría a través del Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y el Instituto Nicaragüense de la Pesca y Acuicultura (INPESCA), y el proyecto está concentrado en apoyar a los pequeños cultivadores de peces.

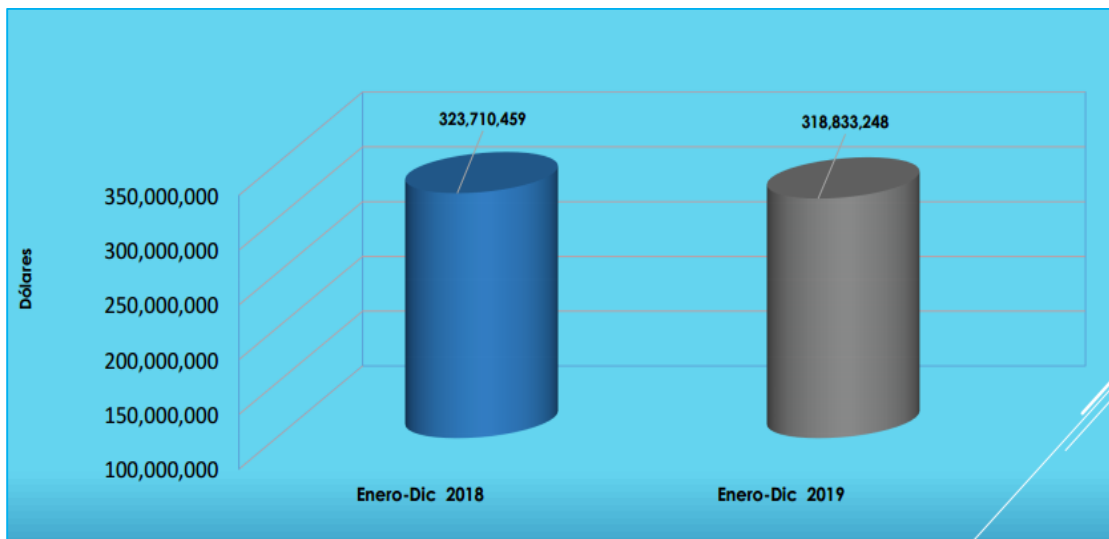
Un segundo proyecto es el de maricultura, por medio del cual se cooperará con INPESCA, que está construyendo un centro de maricultura en el Caribe, con el objetivo de fortalecer las técnicas de cultivo de peces marinos en la zona costera y mejorar la eficiencia del centro de maricultura en Laguna de Perlas<sup>4</sup>.

Según el Instituto Nicaragüense de la Pesca y la Acuicultura (INPESCA), las exportaciones de productos pesqueros y acuícolas de enero a diciembre 2018 fue de 323, 710,459 millones de dólares. De enero a diciembre 2019 fueron de 318, 833,248 observándose una disminución de 4, 877,211 millones de dólares. Siendo los principales rubros exportados camarón de cultivo, camarón costero y langosta viva.

**GRAFICO 3.2**  
**EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS PESQUEROS Y ACUICOLAS (MILLONES**  
**U\$) 2018-2019**

---

<sup>4</sup>Artículo Económico 19 Digital “Conozca los proyectos que China Taiwán desarrollará en Nicaragua”



Fuente: Instituto Nicaragüense de la Pesca y la Acuicultura

**GRAFICO 3.3**  
**PRODUCCIÓN PESQUERA Y ACUICOLA (LIBRAS) 2018-2019**



Fuente: Instituto Nicaragüense de la Pesca y la Acuicultura

Actualmente en el marco político Nicaragua no cuenta con una estabilidad, debido los disturbios sociales y políticos generados desde abril 2018 con las reformas al INSS. A lo largo del periodo 2019-2020, la crisis política en Nicaragua se ve acrecentada por las constantes medidas del gobierno para evitar posibles disturbios como los ocurridos en abril 2018. Aunado a ésta situación, el país se encuentra a las puertas de elecciones presidenciales en noviembre 2021 y falta de

condiciones para su realización, lo que genera más descontento en partidos políticos, sector empresarial y la población no a fin al gobierno.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), las persistentes tensiones políticas en Nicaragua seguirán frenando significativamente la actividad económica del país.

La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) sumada a la violencia de los últimos años, la pérdida de empleos y una caída en la confianza de los consumidores y de las empresas, más un declive en sectores como construcción, comercio y restaurantes han tenido un alto costo social y económico, amenazando los esfuerzos logrados en la reducción de la pobreza desde 2005<sup>5</sup>.

Todo éste contexto, ocasiona inestabilidad política y social, proyectando una situación negativa para Nicaragua a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con el estudio sobre el índice de competitividad global realizado por el Fondo Económico Mundial (2019), Nicaragua ha obtenido 51,52 puntos en el Índice de Competitividad de 2019, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ese valor sitúa a Nicaragua en el puesto número 109, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 141 países del ranking. Ha empeorado su situación, ya que en 2018 estaba en el puesto número 104 del ranking mundial.

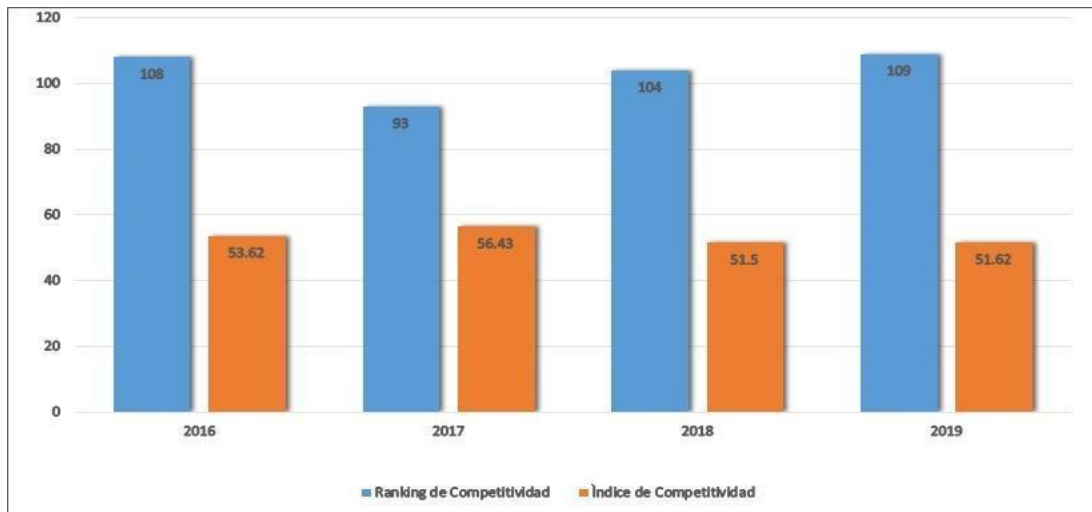
### **GRAFICO 3.4**

#### **INDICE DE COMPETITIVIDAD FONDO ECONÓMICO MUNDIAL**

---

<sup>5</sup> Página del Banco Mundial, Artículo “Banco Mundial en Nicaragua” junio 2020.





Fuente: Elaboración propia (Datos Fondo Económico Mundial)

Este informe contempla 4 ejes principales 12 variables y 98 indicadores. La imagen 3.1 muestra los ejes y variables analizadas para rankear a cada país.

**FIGURA 3.1**  
**EJES Y VARIABLES RANKING DE PAISES PARA EL ÍNDICE DE**  
**COMPETITIVIDAD FONDO ECONÓMICO MUNDIAL**



Fuente: Datos Fondo Económico Mundial

Nicaragua cuenta con un marco legal favorable para la inversión: tratamiento equitativo para inversionistas locales y extranjeros, libre transferencia de capital extranjero, libre Convertibilidad de la moneda, protección de derechos de propiedad, marcas y patentes. Así como amplia apertura comercial, acceso

favorable a los mercados y en la suscripción de tratados internacionales (CAFTA, ALBA, UE), con incentivos atractivos que favorecen la inversión.

Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional considera que si bien se han realizado esfuerzos por mejorar la situación macroeconómica del país generada por la crisis social y política del año 2018. Advierte a Nicaragua que debe “reestablecer la confianza”<sup>6</sup>, para la inversión nacional y extranjera, porque actualmente la situación del país no brinda un adecuado clima para hacer negocios.

El gobierno de Nicaragua ha creado una serie de programas sociales como estrategia para reducir la pobreza, dirigidos a la población más necesitada entre estos se destacan:

- Hambre Cero, se concede a los productores un bono de producción de alimentos de autoconsumo en familias rurales.
- Usura Cero, beneficia a las mujeres brindándoles financiamiento para inversión en pequeños negocios. Plan Techo, Merienda Escolar, Bono Productivo y Casas para el Pueblo.

Además de estos programas, existen proyectos dirigidos a beneficiar al sector pesquero en el acopio, producción y comercialización de sus productos.

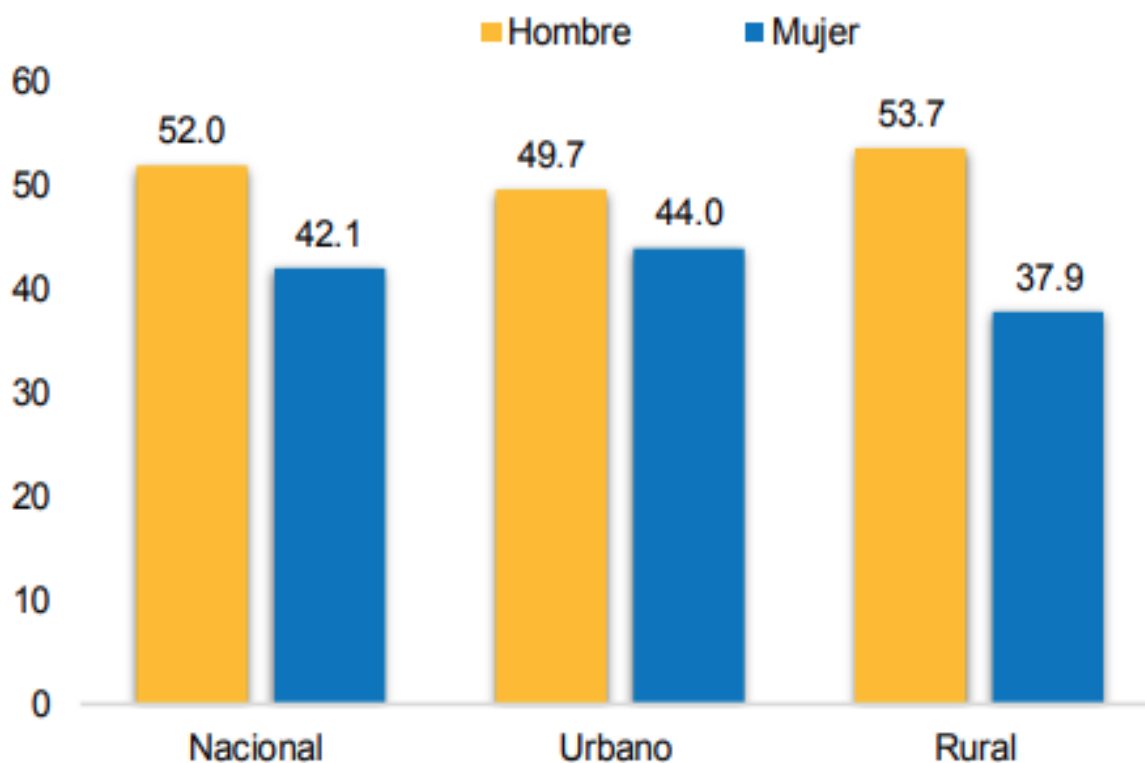
La constitución política de Nicaragua en el Arto. 48 “Se establece la igualdad incondicional de todos los nicaragüenses en el goce de sus derechos políticos; en el ejercicio de los mismos y en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, existe igualdad absoluta entre el hombre y la mujer. Es obligación del estado, eliminar los obstáculos que impidan la igualdad entre los nicaragüenses y su participación efectiva en la vida política económica y social del país.

---

<sup>6</sup> Artículo Confidencial FMI sobre Nicaragua “Mejoren el clima de negocios” febrero 2020.

Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), en su informe de empleo al tercer trimestre del 2019. La tasa de empleo por desagregación de sexo se refleja con los siguientes datos: tasa de subempleo de hombres se ubicó en 52% y la de mujeres en 42.1%. En el área urbana, la tasa de subempleo de los hombres se situó en 49.7% y la de mujeres en 44%. En el área rural, la tasa de subempleo de los hombres 53.7% también superó a la de las mujeres 37.9%. Ver gráfico a continuación.

**GRAFICO 3.5**  
**POBLACIÓN OCUPADA CON SUBEMPLO POR ÁREA DE RESIDENCIA**



Fuente: Encuesta Continua de Hogares III Trimestre 2019 (INIDE)

### III.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Nicaragua está dividida en quince departamentos, dos regiones autónomas y ciento cincuenta y tres municipios. Según datos estadísticos del instituto Nacional de Información del desarrollo (INIDE), la población estimada de Nicaragua es 6, 527,691 habitantes, de los cuales 3, 220,940 (49.34%) corresponde al sexo masculino y 3, 306,751 (50.66) al sexo femenino. La tasa de crecimiento anual promedio de la población en Nicaragua es del 2%<sup>7</sup>. La esperanza de vida es de 69 años para los hombres y 75 años para las mujeres.

El 55% de la población habita en zonas urbanas, las ciudades con más importancia a nivel de población en la región del pacífico son: Managua, León, Granada, Chinandega y Masaya, en la región norte del país las ciudades con mayor población son: Estelí, Matagalpa y Jinotega. El 45% de la población vive en áreas rurales, en la gran mayoría de estos lugares es donde radica sus atractivos turísticos y su diversificada belleza natural. La población de Nicaragua se caracteriza por ser joven y dinámica, ya que alrededor de 70% de la población es menor de 40 años, siendo la población económicamente activa.

Los nicaragüenses, como pueblo y cultura, son una múltiple e interesante mezcla étnica y racial; y en el territorio esto ha sido así desde tiempos precolombinos. Hoy en día, puede encontrarse “nicas” de piel morena, blanca o negra; ojos oscuros, color miel, verde o azules; cabellos muy rizados, ondulados o lisos, en colores oscuros o claros. En el mes de octubre se celebra el día de la Raza, y en este especial nos referiremos a las razas y etnias que conforman y conformaron al pueblo de Nicaragua. El 69% de la población es mestiza, 17% es blanca, 9% negra, y 5% indígena.

---

<sup>7</sup>Anuario Estadístico 2018 INIDE.

**CUADRO 3.3**  
**POBLACIÓN DE NICARAGUA POR GRUPO DE EDADES**

Departamento y Grupos de Edad	Total		
	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
<b>La República</b>	<b>6,393,824</b>	<b>3,154,465</b>	<b>3,239,359</b>
00 - 04	679,444	347,128	332,316
05 - 09	678,786	346,271	332,515
10 - 14	648,245	330,132	318,113
15 - 19	630,345	319,935	310,410
20 - 24	627,690	314,266	313,424
25 - 29	570,080	280,857	289,223
30 - 34	508,427	247,440	260,987
35 - 39	439,523	209,400	230,123
40 - 44	359,194	169,454	189,740
45 - 49	292,467	139,449	153,018
50 - 54	245,700	117,462	128,238
55 - 59	215,887	101,958	113,929
60 - 64	176,700	83,162	93,538
65 - 69	110,334	51,986	58,348
70 - 74	79,732	37,489	42,243
75 - 79	63,811	29,534	34,277
80 y +	67,459	28,542	38,917

Fuente: Anuario Estadísticos 2018 INIDE (Datos al 2017)

### III.4 FACTORES SOCIOCULTURALES

La cultura de Nicaragua es producto de la mezcla de la cultura indígena (Chorotega y náhuatl), la española y africana.

Nuestra historia está intrínsecamente ligada a indígenas y blancos europeos especialmente españoles, iniciando con ellos la conquista, colonización e independencia.

El catolicismo ha sido la práctica religiosa más antigua en Nicaragua. De acuerdo con la última encuesta realizada por M&R consultores en el año 2019, la afiliación religiosa en Nicaragua era la siguiente: Iglesia Católica Romana 44.3%; evangélica 38.1%, sin denominación 17.3% y 0.3% de no creyentes<sup>8</sup>.

El folklore nicaragüense es un patrimonio cultural intangible de nuestros pueblos, tienen su origen al unir elementos indígenas con españoles. Las danzas tradicionales del pacífico como La Gigantona, El Enano Cabezón y El Toro Huaco son coloridos y rítmicos, propias de la ciudad de León, es una forma de expresión hacia la corona española.

Nicaragua cuenta con una lista de celebraciones importantes para sus ciudadanos, una de ellas es la vigilia de la inmaculada concepción de maría, el 8 de diciembre, llamada popularmente la purísima.

La semana santa, fiestas que se celebran con procesiones casi en todos los departamentos del país, las más famosas son en el departamento de León. Para esta temporada, el consumo de pescado en Nicaragua presenta un incremento, ya que por tradición religiosa en ésta época no se consume carne de res. Gaspar seco, el guapote, camarones y sardinas son las que más se consumen.

---

<sup>8</sup>Encuesta M&R Consultores 2019.

Tradicionalmente Nicaragua ha sido un país, con actividad de pesca extractiva en ambos océanos. En 1982 el Gobierno inicia un programa de agro acuicultura y de repoblamiento de embalses, actividad que se desarrolló durante toda la década de los 80. En esos años se trabajaba con tilapia del Nilo y tilapia aurea, guapote y se introdujo carpas al país. Sin embargo, el Gobierno a finales de los 80 decidió concentrar los esfuerzos en el cultivo de camarón, que parecía más promisorio.

El Gobierno de Nicaragua consideró la acuicultura como una de las prioridades de desarrollo para mitigar la pobreza y generar crecimiento económico.

El origen de la pesca data de muchos años atrás, éste nace como una actividad de subsistencia para satisfacer necesidades alimenticias. Desde la edad de piedra, los hombres capturaban peces, tanto en aguas continentales como en el mar. Primero usaron las manos, posteriormente inventaron lanzas, flechas y arpones para facilitar la actividad. Las técnicas de la pesca han evolucionado con el tiempo. Los anzuelos, que eran de madera o hueso, se fabrican actualmente de metales y hay más de cuatro mil tipos diferentes. La pesca artesanal, es decir, con nylon al que le ponen carnadas, que son picados por los peces. Además, se da la pesca industrial, la que se realiza con más intensidad en la Costa Caribe de Nicaragua.

En su mayoría las personas se dedican a esta labor pesquera como un medio alimenticio y comercial. En las costas de Masachapa, existen registrados unos 140 pescadores que pasan toda la noche en plena faena con sus lanchas para sacar el producto que luego es comercializado en los mercados del país. Se han organizado unas 43 mujeres en la Cooperativa "Mujeres al Poder", hay otras diez mujeres que han encontrado una forma de sobrevivencia en la comercialización de los productos del mar. Estas mujeres esperan todos los días desde las cinco de la mañana a los pescadores que traen cargadas sus lanchas con una variedad de mariscos.

Los pescadores son mayoritariamente individuales y en menor escala son parte de pequeñas empresas familiares. Esto explica, por lo menos parcialmente, porqué las asociaciones comunitarias o las cooperativas representan casos tan marginales. La razón se aduce principalmente a factores socio-culturales, por los cuales las actividades económicas en las comunidades están estrechamente vinculadas: por un lado, con las relaciones de parentesco y por otro lado, con una división del trabajo por género al interior de la misma unidad familiar.

Una vez realizado el análisis a los factores del macroentorno, se determina que el contexto de actual en Nicaragua brinda condiciones favorables y desfavorables para el desarrollo del sector empresarial.

### **Condiciones favorables**

- Nicaragua cuenta con un marco legal favorable para la inversión: tratamiento equitativo para inversionistas locales y extranjeros, libre transferencia de capital extranjero, libre Convertibilidad de la moneda, protección de derechos de propiedad, marcas y patentes. Así como amplia apertura comercial, acceso favorable a los mercados y en la suscripción de tratados internacionales (CAFTA, ALBA, UE), con incentivos atractivos que favorecen la inversión.

### **Condiciones desfavorables**

- Inestabilidad gubernamental, originando desconfianza y falta de credibilidad de parte de empresarios nacionales y extranjeros.
- Inestabilidad Política y Social, lo que ocasiona cierre de empresas, reducción de personal y en muchos casos retiros de inversión de para el sector empresarial.



- Altos índices de desempleo que ocasionan, bajo poder adquisitivo en la población, la que prefiere garantizar la alimentación en sus hogares, antes de realizar gastos en productos y artículos que no son de primera necesidad.
- Clima de negocios inestable, lo que no atrae la inversión, nacional o extranjera, como consecuencia de la crisis socio políticas.

## **IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PESQUEROS**

### **IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PESQUEROS EN MANAGUA**

La actividad pesquera de Nicaragua es una importante fuente de trabajo e ingresos para muchas familias en las principales zonas de producción y extracción pesquera.

El país se ha caracterizado por un bajo consumo de productos pesqueros y por la exportación de productos de alta demanda en el mercado internacional. Pese a lo anterior, el consumo de productos pesqueros ha experimentado un incremento importante a partir de los últimos años.

En su mayoría el consumo proviene de la pesca artesanal y de pescados que se presentan frescos enteros, congelados o en chuletas. Así como: camarón, almejas, calamares y pulpos. Sin embargo, se consume poca cantidad de productos de mayor valor como camarones y langostas y existe una oferta importante de productos importados, sobre todo conservas constituidas en su mayoría por atún y sardinas.

Según Edward Jackson presidente ejecutivo de INPESCA, para mayo 2020, la producción pesquera y el consumo han presentado mejores resultados. En cuanto al pescado, “la producción anda casi por los 2 millones de libras, 2% más alto que en el mismo periodo del año pasado. Tenemos cifras positivas y el consumo nacional ha aumentado. Es evidente que hay una mayor comercialización y un mayor consumo de pescado y otros productos del mar”, destacó.

En cuanto a exportaciones, se estima que a mayo 2020 las libras exportadas han aumentado en un 26%. Siendo el producto con mayor demanda en el camarón de

cultivo y su principal mercado Taiwán con el 27.2% de las exportaciones, seguido de España y Francia.

Sin embargo, el valor de lo exportado apenas registró un incremento del 4.5%. Esto se debe a que los costos de producción y operación se han incrementado, particularmente en temas como la bioseguridad en esa industria, a consecuencia de la actual crisis sanitaria del COVID-19, dónde los barcos pesqueros tienen que invertir en costos de sanitización y exámenes que garanticen la salud de los tripulantes para las faenas de pesca que duran hasta tres o cuatro meses.

A pesar que la demanda es muy buena los precios han venido bajado, esto debido a los altos volúmenes de producción pesquera, a mayo 2020, se observa una producción de 60 millones de libras, 4% más de lo registrado en el mismo periodo del año pasado. Los principales productos son el camarón de cultivo y el camarón costero, además del atún y el pescado<sup>9</sup>.

#### **IV.1.1 CONDICIONES BÁSICAS DE LA DEMANDA Y OFERTA**

##### **Condiciones Básicas de la Demanda**

**Elasticidad precio de la demanda:** es relativamente elástica, a pesar de ser un producto de primera necesidad, cuando el precio del producto se incrementa los consumidores optan por una variedad de productos sustitutos en el mercado.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existe amenaza de productos sustitutos en el mercado entre los que podemos encontrar: carne de pollo, de res y cerdo. De igual manera pueden ser sustitutos el queso, huevo y productos embutidos. Si el consumidor final no tiene el poder adquisitivo para comprar productos pesqueros, con facilidad tienden a sustituirlo por otro alimento de consumo.

---

<sup>9</sup> Entrevista a Edward Jackson presidente ejecutivo de INPESCA, Revista en vivo canal 4 (11-06-2020)

**Tipo de Marketing:**

**Producto y Precio:** Existe variedad de productos y precios en el mercado de productos pesqueros. La tabla que se presenta a continuación muestra las diferentes líneas, productos y precios existentes en la industria pesquera.

**CUADRO 4.1  
PRODUCTOS PESQUEROS Y PRECIOS EN MANAGUA**

Productos	Unidad de Medida	Mercados de Managua					Precio Mínimo
		Mercado Oriental	Mercado Roberto Huembés	Mercado Israel Lewites	Mercado Iván Montenegro	Mercado Mayoreo	
<b>Pescados Enteros</b>							
Pargo	Libra	C\$ 70.00	C\$ 80.00	C\$ 80 - 120	C\$ 80.00	C\$ 60.00	C\$ 50.00
Macarela	Libra	C\$ 60.00		C\$ 70.00	C\$ 70.00		C\$ 25.00
Bagre	Libra	C\$ 40.00		C\$ 50.00	C\$ 50.00		C\$ 20.00
Ruco	Libra			C\$ 70.00	C\$ 70.00		C\$ 55.00
Corvina	Libra	C\$ 45.00		C\$ 40.00			C\$ 30.00
Robalo	Libra			C\$ 80.00			C\$ 30.00
Lisa	Libra						C\$ 17.00
Palometa	Libra	C\$ 35.00					C\$ 20.00
Lenguado	Libra	C\$ 60.00					C\$ 30.00
Roncador	Libra						C\$ 25.00
Jurel	Libra	C\$ 40.00		C\$ 50.00			C\$ 10.00
Mero	Libra						C\$ 20.00
Tilapia	Libra		C\$ 40.00			C\$ 40.00	C\$ 25.00
Guapote	Libra		C\$ 60.00		C\$ 60.00	C\$ 50.00	C\$ 30.00
Mojarra	Libra	C\$ 25.00	C\$ 30.00		C\$ 40.00		C\$ 12.00

Productos	Unidad de Medida	Mercados de Managua					Precio Mínimo
		Mercado Oriental	Mercado Roberto Huembés	Mercado Israel Lewites	Mercado Iván Montenegro	Mercado Mayoreo	
<b>Filetes</b>							
Filete Corvina	Libra					C\$ 70.00	C\$ 70.00
Filete de Tiburón	Libra	C\$ 35.00	C\$ 70.00	C\$ 70.00	C\$ 70.00		C\$ 35.00
Filete de Raya	Libra			C\$ 60.00	C\$ 50.00		C\$ 23.00
Filete de Bagre	Libra	C\$ 70.00					C\$ 25.00
Filete de lenguado	Libra	C\$ 60.00		C\$ 85.00			C\$ 60.00
Filete de Macarela	Libra	C\$ 60.00					C\$ 60.00
Filete de Robalo	Libra						C\$ 110.00
Filete de anguila	Libra			C\$ 85.00			C\$ 85.00
Filete de Mojarra	Libra						C\$ 40.00
Filete de Mero	Libra	C\$ 60.00					C\$ 60.00
Filete de Jurel	Libra						C\$ 18.00
Filete de Tilapia	Libra		C\$ 70.00				C\$ 70.00
<b>Camarones y Langostas</b>							
Camarón 71-90	Libra					C\$ 120.00	C\$ 120.00
Camarón 61-70	Libra				C\$ 130.00		C\$ 130.00
Camarón 51-60	Libra	C\$ 75.00			C\$ 140.00		C\$ 75.00
Camarón 41-50	Libra		C\$ 150.00	C\$ 150.00	C\$ 150.00		C\$ 150.00
Camarón 36-40	Libra				C\$ 180.00		C\$ 180.00
Camarón 31-35	Libra			C\$ 180.00			C\$ 120.00
Camarón 26-30	Libra	C\$ 150.00					C\$ 130.00
Camarón 21-25	Libra						C\$ 150.00
Langosta entera del Pacífico	Libra	C\$ 90.00		C\$ 180 - 200			C\$ 90.00
Cola de Langosta caribe	Libra	C\$ 130.00		C\$ 200 - 230			C\$ 130.00
Jaiba	Libra	C\$ 30.00		C\$ 50.00	C\$ 40.00		C\$ 30.00
Conchas Negras	Docena		C\$ 35.00	C\$ 30.00	C\$ 30.00		C\$ 20.00
Punche	3 unidades	C\$ 40.00	C\$ 40.00	C\$ 40.00	C\$ 35.00		C\$ 35.00
Cabezas de Pescado	Libra		C\$20-45	C\$30-45	C\$ 40.00	C\$ 20.00	C\$ 10.00
Chacalín Seco	Libra	C\$ 60.00		C\$ 150.00	C\$ 110.00	C\$ 130.00	C\$ 60.00
Pescado seco salado	Libra					C\$ 100-150	C\$ 50.00

Fuente: Elaboración propia con datos INPESCA Octubre - 2020

**Plaza:** Las empresas dedicadas a la comercialización local y la exportación de mariscos ofrecen sus productos desde sus propias instalaciones y a los intermediarios como: mercados, supermercados entre otros.

**Promoción:** En cuanto a promoción, las empresas participan en ferias promovidas por el Gobierno a través de INPESCA, acercando el producto al consumidor final para que puedan adquirir mariscos frescos y a precios justos. Así mismo en las instalaciones de Instituto Nicaragüense de la Pesca (INPESCA) también se realizan ferias para promover el consumo de productos pesqueros.

**Método de compra:** La relación de compra venta se realiza directamente en la empresa y por medio de los detallistas. Las compras se realizan en efectivo, cheques y tarjetas de créditos.

**Crecimiento de la demanda:** Según el presidente ejecutivo de INPESCA, Edward Jackson, informó que gracias a la promoción de los productos pesqueros en diferentes ferias en todo el país se ha incrementado el consumo de estos productos. Expresó en que el 2006 el consumo per-cápita era de 2.3 kilos y hasta el año pasado (2019) fue de 5.38, es decir un incremento de 3.08 kilos<sup>10</sup>.

**Ciclicidad:** La demanda de este producto es cíclica, sin embargo, presenta un incremento en los primeros meses del año por las celebraciones religiosas de cuaresma y semana santa en donde por costumbres las personas consumen más productos pesqueros, de igual forma la afluencia de personas a las playas por temporada de vacaciones también contribuye a la demanda.

#### **Condiciones Básicas de la Oferta:**

**Materia prima:** se debe realizar un examen detallado para el suministro de la materia prima, teniendo en cuenta las diferentes especies, su duración estimada, la composición física y química, las tallas comerciales disponibles, los volúmenes actuales y las previsiones de disminución, estabilidad o incremento de los desembarques futuros. De igual manera se debe considerar las fluctuaciones estacionales de los volúmenes desembarcados de cada especie.

---

<sup>10</sup> Entrevista a Edwar Jackson presidente ejecutivo de INPESCA, Revista en vivo canal 4.

Entre la principal materia prima que se requiere para la producción y comercialización pesquera, podemos destacar: sal, hielo, agua, bolsas, cajas, guantes metálicos, malla, contenedores térmicos, entre otros.

Se deben garantizar balanzas, mesas de metal para el lavado y clasificación del pescado, cajas para el empaque de pescado, mesa de hormigón para el lavado y la subasta del pescado, mesa para la subasta de pescado en caja, cámaras frigoríficas, mesas para el eviscerado y fileteado,

**Tecnología:** La industria pesquera tiene altos costos en inversión de tecnología, para capturar, manipular, elaborar y distribuir los productos pesqueros.

Se utilizan fibras sintéticas, equipo hidráulico para los aparejos y la manipulación del pescado, equipo electrónico para la localización del pescado, tecnología basada en los satélites para la navegación y las comunicaciones, así como el uso de motores fuera borda en la pesca de pequeña escala.

La extracción y la producción de productos acuáticos se llevan a cabo en el medio natural (pesca de captura) o en entornos controlados (acuicultura). Ambos utilizan una gran variedad de tecnologías, desde aquellas artesanales hasta las más industriales que comprenden los barcos y equipamientos, así como las artes y los métodos de pesca.

**Durabilidad del producto:** La durabilidad de los productos pesqueros dependerá en gran medida de los equipos de enfriamiento<sup>11</sup> que tengan los productores en sus embarcaciones, así mismo las empresas que se dedican solo a la comercialización requieren de contenedores de enfriamiento para que el producto se mantenga y llegue al consumidor final en perfectas condiciones.

---

<sup>11</sup> Enfriamiento es el proceso de refrigeración de pescado o productos pesqueros hasta una temperatura próxima a la de fusión del hielo.

La reducción de la temperatura como medio de conservar el pescado y los productos pesqueros tiene una gran importancia en todo el mundo, tanto para los mercados locales como para la exportación.

#### IV.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO

**Número de vendedores:** El sector industrial de comercialización de productos pesqueros en Managua, está compuesto por 7 empresas.

**Distribución de vendedores por área geográfica y tamaño:** En el siguiente cuadro se muestra el nombre de cada empresa, el área geográfica que atiende y el número de empleados.

**CUADRO 4.2  
DISTRIBUCIÓN DE VENDEDORES POR ÁREA GEOGRAFICA Y TAMAÑO**

No.	Nombre de la empresa	Dirección	No. De Empleados
1	Nicalapia, S.A.	Carretera Nueva a León Km. 34 1/2 Frente A Holcim	55
2	Inversiones Frescamar, S.A.	Mercado Mayoreo Módulo 47 Frente Terminal 101	45
3	Inversiones Nica Fish	Km. 15 1/2 carretera a Tipitapa	40
4	Mar azul, S.A.	De su Medico 2 1/2 c.abajo Managua	25
5	Neptuno	Carretera norte	17
6	Caribbean Blue	Km 341/2 carretera nueva León.	40
7	Central American Fisheries	Mercado Mayoreo 1c al Este. Managua, Nicaragua.	30

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados en cada empresa



**Diferenciación del producto:** Existe una baja diferenciación del producto, dado que los productos pesqueros provienen de las mismas zonas geográficas, entre las que están: Jiquilillo, Corinto, Salinas grande, Casares, Masachapa, San Juan del sur, Puerto cabezas, Laguna de perlas, Bluefields, entre otros.

**Barreras de entrada y al movimiento:** Altas barrera de entrada a la industria comercializadora de productos pesqueros, determinado principalmente por la alta inversión en capital, altos costos en equipo y tecnología.

**Barreras de salida y reducción:** Moderadas barreras de salida, condicionadas principalmente por los compromisos adquiridos con los clientes, proveedores y gestiones legales.

**Estructura de costos:** En esta industria los costos fijos representan un 40% y los costos variables representan el 60% determinados principalmente por los costos de operación que se han incrementado, particularmente en temas como la bioseguridad en esa industria, a consecuencia de la actual crisis sanitaria del COVID-19.

**Número de compradores:** Existe una alta concentración de compradores, el producto se pone a disposición del consumidor final a precios bajos, utilizando los canales intermediarios.

**Integración vertical:** Existe una alta probabilidad de integración hacia atrás en las empresas que se dedican a comercializar productos pesqueros, estos podrían crear las condiciones en equipamiento y ser sus propios proveedores de productos.

**Diversificación:** Existe diversificación concéntrica en la industria. Se mueven productos provenientes del mar, como productos originados de la producción acuícola. Entre los productos que conforman ésta diversificación encontramos: los peces de escama y los camarones. De igual forma el ingreso de atún y sardinas.

### IV.1.3 CONDUCTA

**Inversiones en planta:** Según Armando Segura, director ejecutivo de la Cámara de la Pesca Nicaragüenses (CAPENIC), en una entrevista realizada a TV Vos, la industria apostará a la atracción de inversiones de plantas que produzcan de manera artesanal la producción de especies en agua dulce o de mar.

Esta afirmación se consolida, con lo expresado por Edward Jackson, presidente ejecutivo de INPESCA en junio 2020. “A mayo 2020, INPESCA registra una producción de 60 millones de libras, 4% más de lo registrado en el mismo periodo del año pasado. Los principales productos son el camarón de cultivo y el camarón costero, además del atún y el pescado. En cuanto a exportaciones, se estima que a mayo 2020 las libras exportadas han aumentado en un 26%, siendo el producto con mayor demanda en el camarón de cultivo.

**Investigación e innovación:** En la industria pesquera, se realizan investigaciones para las diferentes especies que se producen en el mar y de forma acuícolas, INPESCA cuenta con el Centro de Investigaciones Pesqueras y Acuícolas (CIPA), por medio del cual se realizan estas investigaciones. Además de estos estudios se han hecho otros esfuerzos en innovación.

Investigaciones para evaluar el potencial pesquero de las especies no tradicionales presentes en zonas de mayor profundidad del pacifico.

Investigación y validación del uso de nuevas técnicas para el cultivo de Langosta del pacífico en jaulas flotantes.

Investigación para determinar el crecimiento y reproducción del Parcharemos managüenses bajo condiciones de cultivo e impulsar el desarrollo de validaciones sobre la reproducción y engorde de Gaspar.

En innovación en la actualidad, se ha capacitado a 80 Técnicos del Sistema Nacional Consumo y Comercio en los temas de Acuicultura y Alimentación.

Recientemente se han elaborado empaques atractivos al consumidor y con alternativas ecológicas siendo de manera sostenible una opción para emprendedores.

**Tácticas legales:** La industria cumple con todos los aspectos legales para la comercialización de los productos, así como las normas alimentarias para garantizar el consumo de los productos a los clientes finales.

Se promueve la implementación de registros sanitarios productivos y de granjas acuícolas semitecnificas y de traspatio.

#### **IV.1.4 EJECUTORÍA**

##### **Ejecutoria del Mercado**

**Eficiencia de producción y asignación:** En la industria se realizan grandes esfuerzos por mantener la eficiencia en la producción y comercialización de los productos pesqueros: se implementan buenas prácticas para el manejo y comercialización de los productos, promoción y adaptación de nuevas tecnologías, promoción del desarrollo tecnológico que garanticen la calidad y durabilidad de los productos como: la langosta, las escamas y el camarón. Así como prácticas de normas de inocuidad de los alimentos.

Desarrollo de la capacidad de procesamiento industrial de atunes y sardinas, infraestructura de transporte para la comercialización poniendo principal énfasis en la exportación, la rastreabilidad (trazabilidad) de la producción pesquera.

Esta industria comercializadora de productos pesqueros, requiere de recursos monetarios, humanos y equipos para mantenerse operando en el mercado.

**Tecnología:** Se ha realizado avances en tecnología para el cultivo de especies marinas: robalo, pargo, langosta, Gaspar y Guapote. Se ha implementado el uso de plegables para especies escamas de fondo y langosta.

Construcción de: más de 540 estanques, 3 jaulas flotantes en la zona de Apanás, 15 jaulas flotantes en la Bayona donde la gente está cultivando Pargo Lunarejo. Construyendo equipamiento de un Laboratorio para peces de agua dulce en San Carlos, Río San Juan para mejorar la línea genética de la Tilapia. Se están realizando esfuerzos para producir, dentro de unos años, las especies nativas: El Guapote, el Gaspar, la Mojarra.

Entre el equipo tecnológico de uso para la comercialización, están: cámaras refrigeradas frigoríficas, recipiente portátil con sistema de agua del mar enfriado, instalaciones para la máquina productora de hielo. Así como otros equipos que garanticen la calidad e inocuidad de los productos.

**Inflación:** Según cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN), revela que Nicaragua finalizó el año 2019, con una inflación de 6.13%, la más alta en cinco años. Los recientes números del BCN reflejan que la inflación mensual desde que fue ocultada mantuvo su ritmo acelerado de incremento, lo que provocó que la tasa anualizada superará la del 2018, la cual se ubicó en 3.89%.

**Rentabilidad:** La Industria es rentable concentrando la rentabilidad en la industria y los proveedores.

**Calidad:** La industria garantiza las normas de calidad e inocuidad para el manejo y comercialización de los productos, así como extremar las medidas de bioseguridad a consecuencia de la actual crisis sanitaria del COVID-19.

**Empleo:** Las actividades de silvicultura y pesca aglutinaron el 28.9% del total de empleados al primer trimestre del 2020<sup>12</sup>.

Perspectivas Regionales del PIB, empleo, exportaciones.

**Perspectivas del PIB y el empleo** en Nicaragua en los próximos periodos no se muestran muy alentadoras. La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) más la violencia que ha prevalecido en los últimos años han contribuido a un pronóstico de crecimiento para 2020 de -6.3%<sup>13</sup>.

En la actualidad, se espera que la pandemia afecte negativamente a Nicaragua a través de la disminución de las entradas de remesas, la reducción del comercio, el turismo paralizado y el aumento de las primas de riesgo, parcialmente compensado por los precios más bajos del petróleo.

Perspectivas para el sector industrial, según el presidente ejecutivo de INPESCA, Edward Jackson, son positivas en el crecimiento de la producción y exportación de productos pesqueros y acuícolas, como consecuencia de la apertura de fronteras en los países con mayor demanda de nuestros productos.

**Perspectivas de la industria para los próximos años:**

1. Incrementar las exportaciones del camarón de cultivo y langosta en los mercados europeos y americano, cumpliendo con las normas de calidad impuestas por estos países.
2. Invertir en plantas que produzcan de manera artesanal las especies en agua dulce o de mar, centrando los esfuerzos en las especies de mayor demanda de consumo.
3. Capacitar a productores en temas de acuicultura de pequeña escala en los diferentes rubros, como el camarón de cultivo y pepino de mar.

---

<sup>12</sup> Informe de Empleo Encuesta Continua de Hogares IT-2020

<sup>13</sup> Artículo Nicaragua Panorama General (Banco Mundial)

4. Promover proyectos como “Peces para la Vida”, en alianza con el Ministerio de la Juventud dirigidos a jóvenes emprendedores interesados en la actividad de la Pesca y la Acuicultura.
5. Ejecutar Cursos, Conferencias, Capacitaciones, posgrados y certificaciones a través del Ministerio de la Juventud, en temáticas de Pesca, de Comercialización, cultivo de peces y resguardo de Especies.

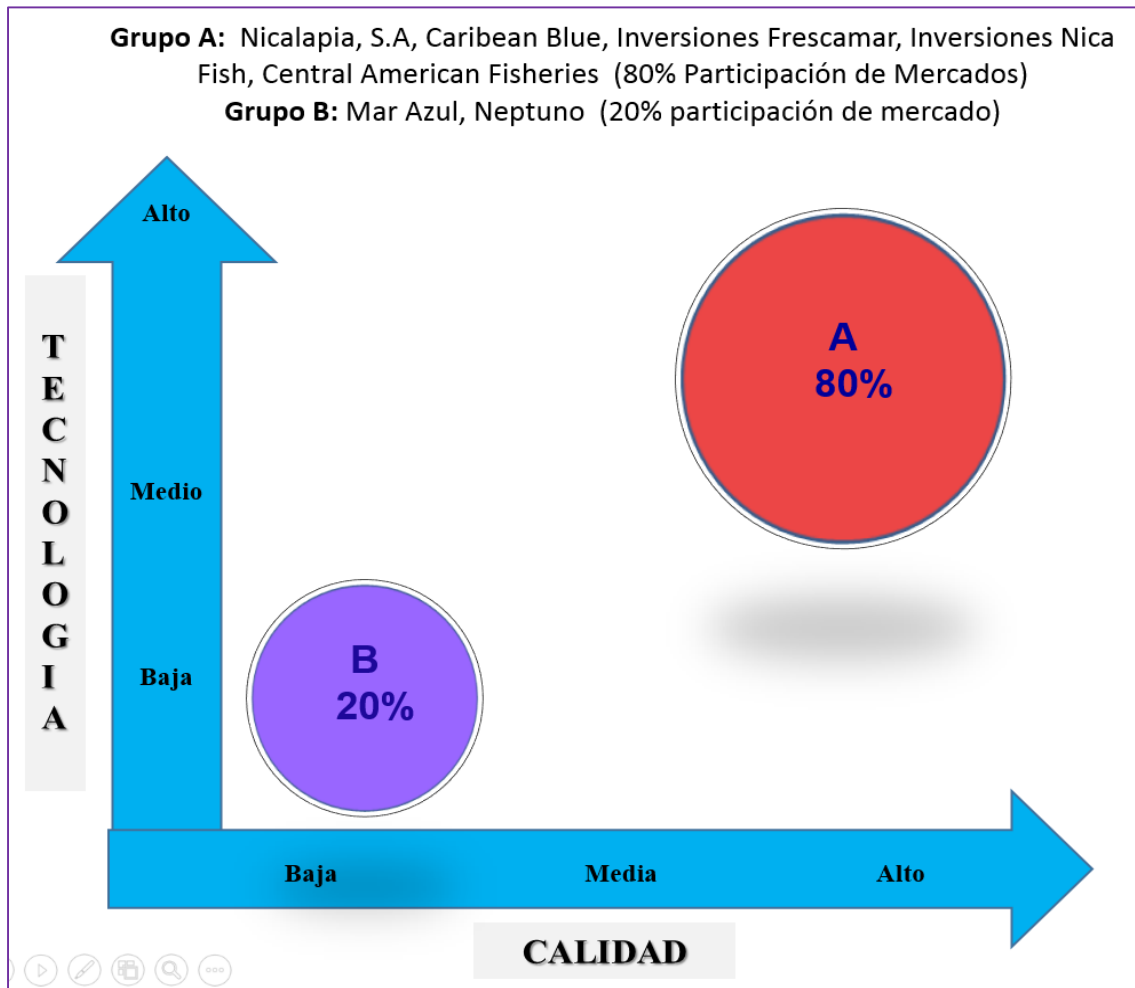
## **IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

Para realizar el análisis de las fuerzas competitivas se realizó el mapa de grupos estratégicos en la industria (similar enfoque competitivo). En éste se identificó dos grupos estratégicos, tomando en consideración las variables: tecnología y calidad. A continuación, su descripción:

Las empresas que conforman el grupo A son: Nicalapia, S.A, Caribbean Blue, Inversiones Fresca mar, Inversiones Nica Fish, Central American Fisheries, representando el 80% Participación de Mercados.

Las empresas que conforman el grupo B son: Mar Azul, Neptuno (20% participación de mercado). La figura a continuación nos muestra los grupos estratégicos.

**FIGURA 4.1**  
**MAPA GRUPOS ESTRATÉGICOS**



Fuente: Elaboración propia de los autores (Análisis realizado)

Determinado el análisis de los grupos estratégicos se procedió a realizar el análisis de las fuerzas de Porter al grupo estratégico en dónde se encuentra ubicada la empresa Nicalapia, S.A.

#### IV.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS

La amenaza de nuevos competidores al grupo estratégico es baja, los principales factores que determinan este resultado son los altos requerimientos de capital para el ingreso, requerimientos de tecnología y equipo que demanda el sector industrial.

#### **IV.2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre los competidores es moderada, el principal factor que interviene es que las empresas existentes ya tienen establecidos la diversidad de productos que comercializan y los canales de distribución, además la demanda es propensa a crecer.

#### **IV.2.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es alta, condicionada principalmente por la propensión del cliente a sustituir el producto, el costo en el que incurre el cliente para sustituir es bajo y el precio de los productos sustitutos es relativamente bajo.

#### **IV.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores es alto, los productos de los proveedores no tienen sustitutos (servicios básicos, equipo y materia prima), el producto del proveedor es de suma importancia para la empresa, el costo de los productos es variable.

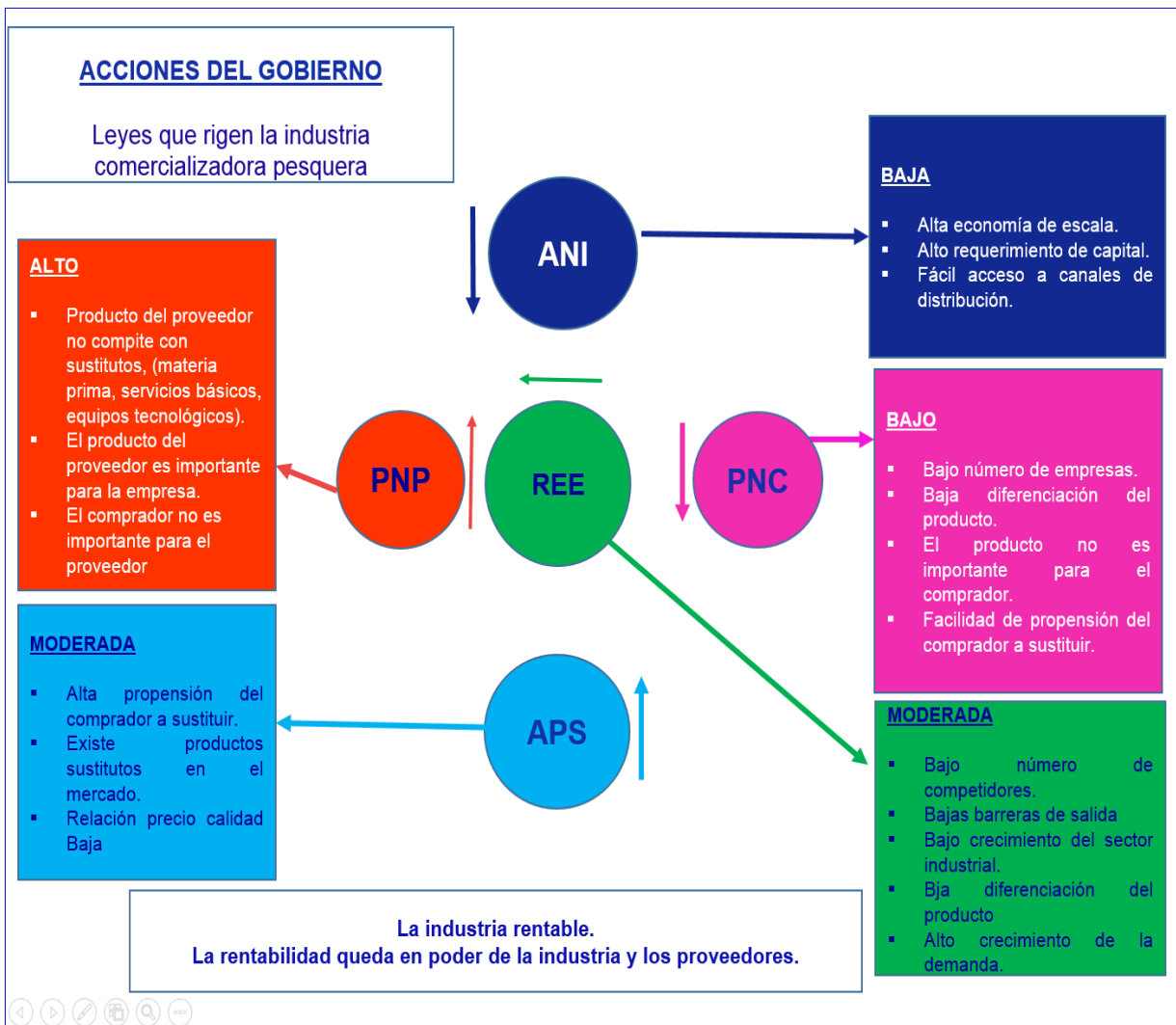
#### **IV.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

El poder de negociación de los compradores es bajo, determinado principalmente por el número de compradores en la industria, así como la facilidad de los clientes a sustituir, el volumen de compra de los clientes es bajo.

En conclusión, el análisis determina que la industria comercializadora de productos pesqueros es rentable, quedando en poder de la industria y los proveedores. En la figura que se presenta a continuación se muestra el análisis realizado.



**FIGURA 4.2**  
**ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia de las autoras (Análisis realizado)

## **V. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA NICALAPIA, S.A.**

### **V.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

NICALAPIA, S.A, inició sus operaciones en 1998 como iniciativa familiar, constituida legalmente como una sociedad anónima, su fundador el Lic. Xavier Sánchez, junto a su hermano el Lic. Enrique Sánchez, decidieron invertir en una planta procesadora de mariscos, cuyo principal rubro fuera la crianza de Tilapia.

Desde que inició operaciones, la visión de los fundadores, fue exportar hacia mercados extranjeros para la búsqueda de precios más competitivos.

A consecuencia de la catástrofe del huracán Mitch en 1998, las inversiones realizadas en estanques para la crianza de la Tilapia (Mosambica) fueron destruidos. Este hecho obligó a los socios a buscar alternativas para seguir en el rubro de procesadores de este tipo de productos. A partir de 1999 la lógica de operación fue el acopio de productos del mar a diferentes proveedores de la zona de Bluefields, San Francisco libre, entre otros. A quienes se les apoyaba con capital de trabajo para la captura de los productos. La planta inició a procesar langosta y variedad de escamas (peces) como el pargo.

### **V.2 DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (2017-2019)**

- NICALAPIA, S.A, ha logrado un exitoso desempeño en los últimos años, es por ello que durante estos años ha venido realizando mejoras en la infraestructura de la planta, cumpliendo con lo establecido en el Sistema de Calidad para el Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP).
- NICALAPIA, ha logrado exportar a diferentes mercados extranjeros, siendo Estados Unidos su principal destino, aprovechando al máximo los convenios de tratado de libre comercio.

- A través de los años NICALAPIA, ha incrementado exitosamente sus ventas. El siguiente cuadro muestra el comportamiento de las ventas del año 2018 al 2020.

**CUADRO 4.1  
VENTAS PERIODO 2017-2019 (US\$)**

Meses	Años		
	2017	2018	2019
Enero	453,186.20	322,838.41	307,460.93
Febrero	741,388.11	1,360,646.93	886,708.49
Marzo	744,009.37	508,287.41	811,495.09
Abril	620,377.48	730,848.52	995,070.42
Mayo	543,242.71	1,222,437.93	981,873.60
Junio	478,130.35	711,393.86	711,881.55
Julio	428,368.84	452,912.23	499,472.31
Agosto	366,567.96	428,802.78	499,434.87
Septiembre	540,212.23	431,746.03	372,479.22
Octubre	487,065.30	572,065.42	374,347.08
Noviembre	594,771.04	479,483.25	768,225.39
Diciembre	413,703.25	397,142.21	844,586.61
<b>Total Ventas Anuales</b>	<b>\$6,411,022.84</b>	<b>\$7,618,604.98</b>	<b>\$8,053,035.56</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>18.83</b>	<b>5.7</b>

Fuente: Elaboración propia (Datos proporcionados por la empresa)

En el año 2018, se obtuvo un crecimiento en las ventas del 18.83% con respecto al año 2017, pasando de US\$ 6,4 millones de dólares a US\$ 7,6 millones de dólares en el año 2018.

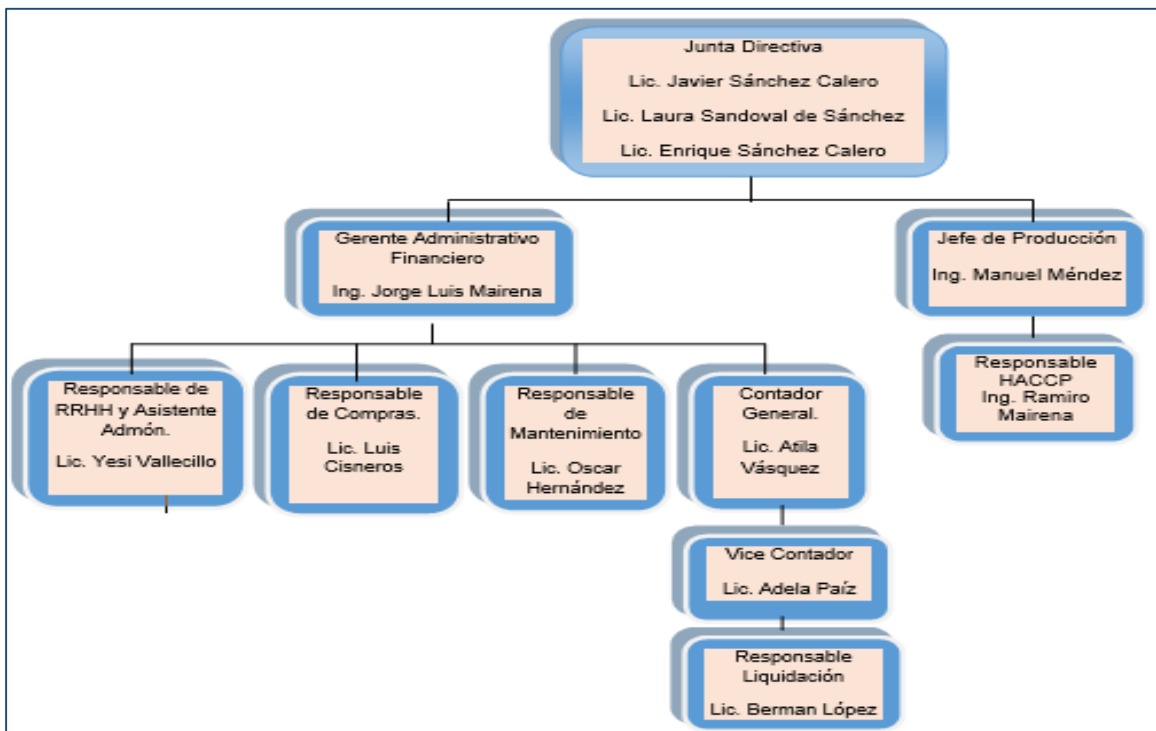
En el año 2019, se observa un crecimiento del 5.7% con respecto al año 2018, pasando de US\$ 7,6 millones de dólares a US\$ 8,0 millones de dólares en el año 2019.

A pesar de presentar crecimientos positivos, se observa un bajo crecimiento del año 2019 con referente al año 2018, presentando 13.13% menos en 2019, situación presentada por la disminución en las exportaciones.

### **V.3 SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente NICALAPIA, S.A., cuenta con una estructura organizativa formal, su misión, visión, valores. Emplea a 60 personas, algunos de ellos cabezas de familias procedentes del municipio de Nagarote. Cuenta con oficinas administrativas situadas en la misma planta y taller de mantenimiento para los cuartos fríos.

#### **FIGURA 5.1 ORGANIGRAMA EMPRESA NICALAPIA, S.A.**



Fuente: Asistente Administrativa de la Empresa Nicalapia.

Misión: En Nicalapia, S.A. estamos comprometidos en satisfacer los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes, dirigimos nuestro mejor esfuerzo en los procesos a fin de obtener productos de exportación que garanticen higiene y seguridad, manteniendo la sostenibilidad de los recursos pesqueros nacionales.

Visión: Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como la empresa nicaragüense líder exportadora de mariscos frescos y congelados con excelente calidad.

#### Valores

- Responsabilidad: confiamos en la conciencia de nuestros colaboradores, permitiéndoles empoderarse en cada una de sus funciones que realizan a diario.

- Trabajo en equipo: fomentamos el trabajo en equipo, para obtener mejores resultados, generar entusiasmo y producir satisfacción en todos los niveles de nuestra organización.
- Sentido Común: promovemos el uso del sentido común para tomar decisiones diarias, basados en la capacidad de discernimiento y madurez de nuestros colaboradores.
- Respeto: respetamos la integridad de cada individuo, reconociendo los derechos de los mismos.
- Creatividad: fomentamos la mejora continua en las actividades laborales y en nuestros productos de exportación, con el objetivo de renovar la competitividad de nuestra organización.

Nicalapia, S.A., cuenta con una moderna planta procesadora de 1,000 metros cuadrados, ubicada en el km. 34 ½ carretera nueva a León, en la cual se realizan el acopio y proceso de las distintas especies de mariscos para luego ser vendidos tanto en el mercado nacional como internacional.

La planta cuenta con un total de cuatro cuartos fríos, para congelamiento de los productos. Además de tres hieleras modernas las cuales producen alrededor de 200 quintales de hielo al día, que son utilizados tanto para el traslado del producto como para los diferentes procesos en planta y un Golden donde se resguarda los productos finales que serán exportados o vendidos localmente.

La empresa ha desarrollado diferentes proyectos para la mejora en infraestructura y tecnología. Como la inversión en equipos de refrigeración para mantener la

calidad de los productos y equipos de procesos como maquinas al vacío y marinadora, para agilizar los procesos.

La empresa comercializa una gran variedad de productos escamas tales como: pargo, corvina, dorado, cabrilla, robalo entre otros. De igual forma comercializa camarones, langostas, caracol, tiburón, raya, anguila, cangrejo.

Cuenta con un total de diez proveedores quienes llegan a vender entre 1,500 a 2,000 libras de materia prima una vez por semana y dicha materia prima se recepciona y procesa para su venta, tanto en el mercado local como para su exportación.

Debido al contexto actual ocasionado por el COVID-19, Nicalapia al igual que muchas otras empresas, se han visto afectada en sus ventas, tanto, a nivel local, como en sus exportaciones, presentando una ligera disminución desde el mes de marzo al mes de julio 2020. Las ventas han disminuido hasta un 40% en las exportaciones y un 60% en venta local. El cuadro 4.2 muestra el comportamiento de las ventas del año 2020 con respecto al año 2019.

**CUADRO 5.2**  
**VENTAS NICALAPIA, S.A.**  
**PERIODO 2019-2020 (US\$)**

Meses	Año	
	2019	2020
Enero	307,460.93	523,935.54
Febrero	886,708.49	1,024,984.80
Marzo	811,495.09	651,246.50
Abril	995,070.42	685,896.18
Mayo	981,873.60	531,732.65
Junio	711,881.55	458,603.58
Julio	499,472.31	446,705.32
Agosto	499,434.87	534,355.01
Septiembre	372,479.22	588,565.77
Octubre	374,347.08	-----
Noviembre	768,225.39	-----
Diciembre	844,586.61	-----
<b>Total Ventas Anuales</b>	<b>8,053,035.56</b>	<b>5,446,025.35</b>

Fuente: Elaboración propia (Datos proporcionados por la empresa)

Como se puede observar en el cuadro 4.2, en el año 2020<sup>14</sup> referente al periodo 2019, las ventas cayeron en un 32%, observándose el comportamiento a partir del mes de marzo cuando oficialmente el gobierno de Nicaragua publica el primer caso de COVID 19 en el país. Los meses subsiguientes se continúa mostrando la caída en las ventas referente al año 2019.

En el mercado local, los productos de NICALAPIA, se pueden encontrar en los supermercados: como la Colonia y la Unión. De igual forma cuenta con clientes como de restaurantes en Managua.

Entre las principales empresas exportadoras de maricos, que representan competencia de NICALAPIA, se encuentran: Caribbean Blue, Inversiones

<sup>14</sup> En el cuadro 4.2 se muestra los datos de las ventas hasta el mes de septiembre del año 2020, mes en que se proporcionó la información a los investigadores.



Frescamar, Inversiones Nica Fish, Central American Fisheries, Mar Azul, Neptuno. Siendo NICALAPIA quien aporta un 20% de las exportaciones totales del país.

Los productos de exportación son: Filetes de pescados, pescado fresco, langosta, camarones. **Ver en Anexo 2 la lista de precios de los productos que comercializa NICALAPIA.**

El principal destino de exportación es Estados Unidos, donde su cliente es GAMMA SEAFOOD, quienes compran la mayor cantidad de producto que se procesa en la planta. Como segundo destino México su cliente importante es CURACAO, seguido de Costa Rica, Honduras y el Salvador su cliente principal es Pez Corea.

**Ver Anexo 3. Fotos de los productos que comercializa NICALAPIA**

#### **V.4 PERSPECTIVAS**

1. Ampliar los canales de distribución para hacer frente al crecimiento de la demanda a nivel nacional.
2. Penetrar a nuevos mercados como estrategia de competitividad.
3. Continuar comprometidos con los altos estándares de calidad e innovación de los productos que se ofrecen.

## V.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### Actividades primarias

**Análisis del desempeño de cada una de las actividades primarias y su calificación como excelente, bueno o deficiente.**

Las actividades de operaciones para la preparación de sus productos es la siguiente.

Primero se inicia, con el equipo e higiene del personal el cual va al proceso de preparación del pescado, recepción o carga. Esta persona deberá portar: bota de hule, gabacha, gorra, mascarilla (excepto recepción) guantes de hules con el espesor adecuado a cada función. Por lo tanto si algún personal va a salir de la planta deberá dejar su equipo dentro de ella, además estas personas son sometido a exámenes de salud periódicos realizados en el Ministerio de Salud (MINSA) con el fin de mantener un área saludable tanto como el personal como al producto que está en su debido proceso.

Área de Recepción: todo el personal que trabaja en esta área están uniformados, de acuerdo a los reglamentos y normativas de la empresa, se lavan y desinfectan manos y botas antes de iniciar sus labores, siempre que salgan y regresen al área de recepción, una vez que pasen por el proceso de higiene se comienza la verificación del pescado para que no contamine al resto que pasará al área de proceso, de igual manera se lava y desinfecta el lugar al final del día de labores.

En el área de proceso, el pescado entero pasa a la sala de preparación en cajillas de 80 a 85 libras listo para empacarse. En las mesas de empaque los pescados son envueltos en film plásticos y/o bolsas plásticas individuales, embandejados, y transportados a la cámara de congelación. Posterior a su congelación son retirados del cuarto frío, clasificados por peso, y empacados de acuerdo a las

especificaciones del comprador. Después transferidos al cuarto de mantenimiento o al contenedor frío.

El proceso de operaciones para la Fritura de Carne de Mariscos Cruda:

Recepción de la Materia Prima: En el área diseñada específicamente para la recepción se recibe la carne de caracol, el camarón o el pescado congelada y procesada en la misma planta, por lo que existe seguridad de su calidad, siendo pesadas y analizadas sus características organolépticas para confirmar su calidad. Los vegetales se reciben frescos en otra sala destinada para este fin.

Descongelado: la materia prima cárnica se descongela en termos con agua potable a 0° C. El tiempo necesario para la descongelación varía en dependencia de la cantidad de producto. No se pasa a la siguiente etapa hasta que todo el producto esté descongelado. Una vez que la carne está a temperatura entre 1° C y 4.4° C se procede sin pérdida de tiempo a la siguiente etapa del proceso.

Lavado: Se realiza con agua potable a 0° C, que es la concentración de cloro normal de la planta. Se lavan tanto los mariscos como los ingredientes vegetales necesarios para la formulación.

Preparación de ingredientes líquidos: Se pesan los ingredientes del batido según Formulación propia. Se preparan los batidos para cada Bach<sup>15</sup> y se mantienen refrigerados hasta el momento de procesarlo.

Pesado de ingredientes para cada Bach: Los ingredientes que se van a usar en dependencia del número de baches se pesan y se colocan en recipientes listos para ser procesados.

Molido/Mezclado: En una máquina destinada para ello se trozan y muelen los

---

<sup>15</sup> Recipiente metálico que utilizan para mezclar los ingredientes.

ingredientes directamente en la pana de la máquina. Esta misma pana se pone en la mezcladora para agregarle los paquetes de especias previamente preparados. Este producto puede empacarse en dos presentaciones.

**Pesado y Empacado de la Masa Cruda:** La masa cruda se pesa en recipientes plásticos de 1 y 4 libras, se le pone plástico termo incogible. Se congelan y se empacan en cajas de 50 y 48 libras cada una.

**Congelación:** Se realiza en túneles de aire forzado hasta que alcance una temperatura mínima de  $-18^{\circ}\text{C}$  en su centro térmico.

**Empaque Congelado:** Se empacan en cajas de 50 libras las de 1 libra y en cajas de 48 libras las de 4 libra.

**Traslado/Embarque:** El producto congelado se transporta en camiones hasta el Aeropuerto.

**Área de bodega:** Esta área para materiales de empaque se mantiene limpia y permanece cerrada todo el tiempo, el material de empaque se estriba separado de la red y los productos químicos se almacenan en bodegas de químicos que también se mantienen cerradas.

Esta empresa, no cuenta con área de Mercadeo y Ventas, sin embargo, se realizan algunas actividades publicitarias. En la página web se puede encontrar alguna información de la empresa, pero esta no es actualizada. De igual forma cuenta con una página en facebook desactualizada desde el año 2019, año en que se estuvo implementando las exhibiciones y show de fileteo de los productos en los distintos supermercados del país, con el objetivo de captar la atención de los clientes, de igual manera se realizó propaganda escrita por medio de la prensa y algunas revistas que circulan en el país. Estas actividades son coordinadas y monitoreadas por la asistente de la administración, quién al tener saturada sus

funciones no dedica el tiempo necesario para las actividades de Mercadeo.

La empresa se diferencia por la venta de productos a través de la exportación, sin embargo, se brinda servicio de manera indirecta a los clientes por medio del tiempo de entrega del producto, la alta respuesta que obtiene los clientes por parte de la empresa y el apoyo necesario hacia ellos, por lo cual se clasifica como una buena área para la atención y entrega en sus productos.

Todas las actividades primarias se califican como excelentes, ya que cumplen con los procesos establecidos y las normas de calidad, que garantizan la comercialización y exportación de sus productos con los más altos estándares de calidad. Sin embargo, las actividades de Mercadeo y ventas fundamentales para la empresa están siendo descuidadas, calificándose como deficientes.

### **Análisis de las relaciones de coordinación y de colaboración entre las actividades primarias y su calificación como excelente, buena o deficiente.**

La relación de coordinación entre las actividades primarias es excelente ya que existe una comunicación fluida entre las áreas, los días lunes de cada semana se realizan reuniones entre las distintas áreas de la empresa para realizar la coordinación de compras tanto de materia prima como de material de empaque, para no tener cuellos de botellas al momento que un cliente realice un pedido.

El área de producción una vez procesado la materia prima, solicita al encargado de bodega el material para el empaque a través de una orden de solicitud de material de empaque, una vez entregado dicho material, la orden de salida es firmada por el solicitante de área de empaque, jefe de planta y responsable de bodega, quien se encarga de pasarla al responsable de compras para que realice su respectivo descargue del sistema y así llevar un control de cuanto hay en existencia de inventario para poder realizar la próxima compra de material de empaque.

**Análisis del desempeño de cada una de las actividades de apoyo y su calificación como excelente, bueno o deficiente.**

En el área de abastecimiento concierten a un flujo de proceso para la adquisición de materia prima e insumos refiriéndose al servicio de marisco, se realiza a través de una flota de vehículos propios, los cuales se movilizan en las distintas playas del país para acopiar y llevar a plantas las diferentes especies de mariscos, de igual manera se compra los mariscos que diariamente llegan a la planta por medio de los proveedores quienes ingresan con mariscos frescos.

En el área de compras: se coordina la compra de otros insumos para el producto final, como: material de empaque, material de reposición, materiales para el laboratorio.

Contabilidad se encarga de registrar los activos y pasivos de la empresa al diariamente, de forma que los estados financieros de la empresa se encuentren actualizados al momento que los socios de la empresa los requieran para la toma de decisiones.

En tecnología, la empresa cuenta con en equipos de refrigeración, maquinaria al vacío y marinadora de alta tecnología, para agilizar los procesos de preparados y empacados del producto final.

Todas las actividades de apoyo se califican como excelentes, ya que garantizan el apoyo requerido a las actividades primarias, asegurando un desarrollo eficiente de todos los procesos.

**Análisis de las relaciones de coordinación y de colaboración entre las actividades de apoyo y su calificación como excelente, buena o deficiente.**

La relación de coordinación y de colaboración entre las actividades de apoyo es excelente, existe una buena comunicación entre todas las áreas de apoyo, hay

una comunicación a través de mensajes en grupos de WhatsApp por área de trabajo, así cualquier requerimiento o apoyo que necesiten si no se encuentra su jefe inmediato envían un mensaje de texto para poder recibir apoyo inmediato de las otras áreas.

## **VI. CONCLUSIONES (FODA)**

### **Fortalezas**

- Amplia trayectoria en el mercado, lo que permite brindar a los clientes sentido de seguridad, respaldo y tradición.
- Fidelidad de los clientes.
- Moderna planta procesadora de mariscos, garantiza que los procesos sean ágiles y seguros, permitiendo que los productos lleguen a sus clientes con todas las normas de calidad requeridas por el Sistema de Seguridad Alimentaria (HACCP).
- Personal altamente capacitado en Sistemas de Seguridad de Alimentos (HACCP), permite garantizar la calidad e inocuidad en los productos que se ofertan.
- Variedad de productos en el mercado local e internacional, permite garantizar la satisfacción, gustos y preferencias los clientes.

### **Oportunidades**

- Amplia apertura comercial, acceso favorable a mercados internacionales. Permite a NICALAPIA, la perspectiva de abrirse nuevas rutas de exportación en el mercado China Taiwán.
- Incremento de la producción pesquera. Al incrementar la producción se compra más producto y se incrementan las exportaciones.
- Baja amenaza de nuevos competidores en la industria.

### Amenazas

- Clima de negocios inestable, que no favorece la inversión nacional y extranjera.
- Alto índice de desempleo lo que ocasiona, bajos ingresos a las familias afectando el poder adquisitivo de los clientes.
- Propensión de los clientes a consumir los productos sustitutos.

### Debilidades

- Falta del área que se encargue de las actividades de Mercadeo y ventas.
- Falta de estrategias de comunicación en redes sociales promocionando los productos que comercializa Nicalapia. Falta de estrategias de promoción que resalten los beneficios del consumo de mariscos.
- Desaprovechamiento del uso de las redes sociales como medio de comunicación para promocionar el consumo de los productos que se comercializan.

Una vez realizado el análisis interno y organizacional. Se procedió a realizar el análisis FODA, para determinar las fortalezas y debilidades a lo interno de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que brinda el entorno y la industria.

**CUADRO 6.1  
MATRIZ INTEGRAL FODA**

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	1. Amplia trayectoria en el mercado 2. Fidelidad de los clientes. 3. Moderna planta procesadora de mariscos. 4. Personal altamente capacitado en Sistemas de Seguridad de Alimentos (HACCP). 5. Variedad de productos en el mercado local e internacional.	1. Falta del área de Mercadeo y ventas. 2. Falta de estrategias de comunicación en redes sociales promocionando los productos de Nicalapia. 3. Falta de estrategias de promotoría que resalten los beneficios de consumir mariscos. 4. Desaprovechamiento del uso de las redes sociales como medio de



		comunicación para promocionar el consumo de los productos que se comercializan.
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia apertura comercial, acceso favorable a mercados internacionales.</li> <li>2. Incremento de la producción pesquera.</li> <li>3. Baja amenaza de nuevos competidores en la industria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la gama de productos, para exportar al mercado de China Taiwán, aprovechando la amplitud de apertura comercial. (F1, F2, O1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear el área de Mercadeo y Ventas. (D1, O1, O4).</li> <li>2. Lanzar campaña de promotoría en redes sociales, que recuerde la marca Nicalapia en la mente de los consumidores. (D1, D4, O1, O2, O4)</li> <li>3. Realizar campaña de degustación y descuentos en supermercados, donde su principal enfoque sea resaltar los beneficios para la salud al consumir mariscos. (D3, O3, O4).</li> </ol>
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima de negocios inestable, que no favorece la inversión nacional y extranjera.</li> <li>2. Alto índice de desempleo lo que ocasiona, bajos ingresos a las familias afectando el poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>3. Propensión de los clientes a consumir los productos sustitutos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Crear puntos de venta local de los productos en mercados populares, a precios accesibles. (F5, A2, A3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar ferias alimenticias los fines de semana, en las instalaciones de Nicalapia, brindados promociones en los productos a precios accesibles. (D3, A2, A3).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia de los Autores

## VII. PLAN DE MARKETING

### VII.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

#### Objetivos Cuantitativos

- Incrementar los ingresos por ventas del 15% en el año 2021, con respecto al periodo 2020.

#### Objetivos Cualitativos

- Fidelizar a los clientes nacionales con atractivas promociones y precios accesibles.
- Posicionar la marca de Nicalapia en la mente de los consumidores, como la de mejor calidad y liderazgo en la industria de mariscos en Nicaragua

### VII.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- **Estrategia de segmentación:** se ofertara a Bares y restaurante que compran el producto para venderlo ya preparado.
- **Estrategia de posicionamiento:** Definir el área de Marketing para mejorar el reconocimiento de la marca Nicalapia en el sector de mariscos en Nicaragua. Realizando campañas publicitarias masivas para que la población nicaragüense conozca que Nicalapia es una empresa que opera en Nicaragua y sus productos son de consumo a nivel nacional.
- **Estrategia de Producto:** Se creará atributos adicionales a los productos existentes de forma que sean más competitivos y de mayor demanda en el mercado.
- **Estrategia de precios:** Se realizará estrategia de precios diferenciadas para diferentes temporadas festivas (semana santa, verano) de acuerdo con los productos que tienen más demanda en estas temporadas.

- **Estrategia de Promoción:** Realizar diferentes promociones en temporadas festivas para atraer nuevos clientes ofreciendo descuentos y regalías. Se implementará un sistema preventa para ofertar el portafolio de productos incrementando la fuerza de ventas, se diseñara el portafolio de productos. Se creará un mecanismo en línea que permita el control de los pedidos realizados por los clientes.
- **Estrategia de distribución:** Establecimiento de sus propios canales de distribución en los supermercados, mercados de mayor afluencia en Managua para comercializar la cartera de productos y el público de interés reconozca la marca y se logró penetrar en otros nichos de mercado.

## VII.3 PROGRAMA DE ACCIONES

**CUADRO 7.1  
PLAN DE ACCIONES**

Variable	Estrategias	Acciones	Periodo de Ejecución	Responsable
posicionamiento	Definir el area de marketing para mejorar el reconocimiento de la marca Nicalapia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creacion del area de mercadeo</li> <li>2. Contratacion del gerente de mercadeo.</li> <li>3. Contratacion de un asistente de mercadeo.</li> </ol>	Enero – junio 2021	Gerencia de mercadeo
posicionamiento	Realizar campaña publicitaria masiva para dar a conocer la marca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificacion de la campaña publicitaria.</li> <li>2. Diseño de anuncios publicitarios para puntos de distribucion.</li> <li>3. Diseño de spot publicitario.</li> <li>4. Plan de medios.</li> </ol>	enero – junio 2021	Gerencia de mercadeo
posicionamiento	Capacitar sistematicamente al personal del area de control de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar capacitaciones con el personal de control y calidad.</li> <li>2. Certificar al personal que participe.</li> <li>3. Realizar manual de procedimiento de control de calidad.</li> </ol>	enero – marzo 2021	Gerencia de produccion
Producto	Diseñar portafolio de productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotos de los productos mostrando marca, etiqueta, atributos.</li> <li>2. Diseño de portafolio.</li> </ol>	Enero-junio 2021	Gerencia de mercadeo
Producto	Crear atributos a los productos con menos rotación de venta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalizacion de empaques.</li> <li>2. Variacion de tamaños y precios.</li> </ol>	enero – Junio 2021	Gerencia de mercadeo y gerencia de producción
Precio	Ofertar precios diferenciados en temporadas festivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuentos especiales a los bares y restaurantes que adquieran los productos.</li> </ol>	Marzo-diciembre 2021	Gerencia de mercadeo
Promocion	Atraer nuevos clientes ofreciendo descuentos en compras mayores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promotoria para posicionar la marca</li> <li>2. Selección de productos que tendran descuentos.</li> <li>3. Regalias para impulsar las ventas.</li> </ol>	Enero-diciembre 2021	Gerencia de mercadeo
Promocion	Implementar sistemas de preventa para ofertar el portafolio de productos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar un ejecutivo de ventas.</li> <li>2. Organizar los equipos de ventas por rutas.</li> <li>3. Diseño del sistema de preventa, articulado con el control de pedido.</li> <li>4. Definicion de los usuarios del sistema.</li> </ol>	Enero-junio 2021	Gerencia de ventas
Promocion	Crear mecanismos en			

	línea que permita el control de los pedidos.			
Plaza	Establecer sus propios canales de distribución.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer convenios con los diferentes mercados.</li> <li>2. Instalar kioscos, con exhibidores en los mercados.</li> <li>3. Crear base de datos para los clientes potenciales.</li> <li>4. Alianzas y connvenios con las diferentes empresas.</li> </ol>	Enero-junio 2021	Gerencia de mercadeo
Plaza	Penetrar en nuevos mercados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estrategicas con empresas internacionales.</li> <li>2. Tramites de exportacion que se deben de realuzar.</li> </ol>	Enero-junio 2021	Gerencia general Gerencia de Mercadeo

Fuente: Elaboración propia de las autoras

## VII.4 MECANISMOS DE CONTROL

Estrategias	Accion	Mecanismo de control
Definir el area de marketing para mejorar el reconocimiento de la marca Nicalapia.	Reunion informativa Correo informativo	Mensual
Realizar campaña publicitaria masiva para dar a conocer la marca.	Reunion informativa	Mensual
Capacitar sistematicamente al personal del area de control de calidad.	Reunion informativa Correo informativo	Mensual
Diseñar portafolio de productos	Reunion informativa	Mensual
Crear atributos a los productos con menos rotación de venta	Reunion informativa	Mensual
Ofertar precios diferenciados en temporadas festivas	Reunion informativa Correo informativo	Mensual
Atraer nuevos clientes ofreciendo descuentos en compras mayores	Reunion informativa	Mensual
Implementar sistemas de preventa para ofertar el portafolio de productos.	Reunion informativa	Mensual
Crear mecanismos en línea que permita el control de los pedidos.	Reunion informativa	Mensual
Establecer sus propios canales de distribución.	Reunion informativa	Mensual
Penetrar en nuevos mercados.	Reunion informativa	Mensual

El responsable de ejecutar, monitorear y dar seguimiento al Plan de Marketing será el responsable de Mercadeo y Ventas.

**CUADRO 7.3  
MATRIZ DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Actividades	Indicadores de Control				Observaciones
	NI	ESP	EJ	FIN	
Convenciones:	NI: No iniciada EJ: En ejecución		ESP: En espera FIN: Finalizada		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

## VII.5 PRESUPUESTO

**CUADRO 7.4  
PRESUPUESTO**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Costo por acción</b>	<b>Costo por estrategia</b>
Definir el área de Marketing para mejorar el reconocimiento de marca Nicalapia S.A... Realizar campaña publicitaria masiva para dar a conocer la marca.	Contratación de un Gerente de Mercadeo	9,600.00	16,550.00
	Contratación de una asistente	3,000.00	
	Anuncio en Radio Ya	400.00	
	Cuñas en televisión	900.00	
	Manta Publicitaria	300.00	
	Broshur	2,250.00	
	Creación de página en Facebook.	100.00	
Capacitar sistemáticamente al personal del área de Control de Calidad.	Capacitaciones con el personal de control de calidad.	500.00	500.00
Diseñar portafolio de productos.	Fotos de los productos, mostrando marca, etiqueta, atributos.	150.00	650.00
	Diseño del portafolio.	500.00	
Crear atributos adicionales a los con menos rotación de venta	Nuevos atributos a productos con menos rotación de venta (personalización de empaques)	697.50	697.50
Implementar un sistema preventa para ofertar el portafolio de productos.	Contratar un ejecutivos de ventas	400.00	1,400.00
	Diseño del Sistema	1,000.00	
Ofertar precios diferenciados en temporadas festivas.	Descuentos especiales a los locales que adquieran camarones y pescados.	322.58	516.13
	Descuentos especiales a los locales que adquieran los productos en temporada de semana santa.	193.55	
Atraer nuevos clientes ofreciendo descuentos en compras mayores y combos económicos.	Ofrecer productos de regalo para impulsar la venta en supermercados	842.04	1,221.96
		169.92	
	Efectuar promotoría de los nuevos productos en los mercados, y supermercados para posicionar la marca.	210.00	
Establecer sus propios canales de distribución,	Alquiler de espacio para los kioscos	18,000.00	21,000.00
	Instalar Kioscos, con exhibidores en los mercados más populares con el haciendo visible la marca.	3,000.00	



Penetrar en nuevos mercados	Gestiones penetración de productos en mercado Centro Americano	1,000.00	1,000.00
<b>Costo Total del Plan</b>		<b>44,535.59</b>	<b>44,535.59</b>

Fuente: Elaboración propia de las autoras

## VII.6 RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL PLAN

El Plan de Marketing, tendrá un costo de U\$44,535.59 (Cuarenta y cuatro mil quinientos treinta y cinco dólares con 59 centavos). Este costo representa el desembolso para cada una de las acciones a ejecutar. El costo beneficio es US\$2.22 dólares, lo que significa que por cada dólar adicional invertido en Marketing la empresa obtendrá US\$2.22 dólar adicional de ingreso por venta. Los beneficios serán superiores a los costos, por tanto es aconsejable la inversión en el Plan de Marketing Operacional.

**CUADRO 7.5  
RELACIÓN COSTO BENEFICIO**

	2020	2021	Ingreso y costos marginales
Ventas	US\$ 584,182.75	US\$ 671,810.16	US\$ 87,627.4125
Gastos de Mercadeo	US\$ 5,000.00	US\$ 44,535.59	US\$39,535.59
<b>Relación costo beneficio</b>			<b>US\$ 2.22</b>

Los beneficios cualitativos se resumen en:

Mayor captación de clientes.

Satisfacción de los clientes.

Reconocimiento a nivel internacional.

Mejorar el posicionamiento

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Nicaragua, Informe Anual 2018

Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en cifras 2017-2018

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) Anuario Estadístico 2017-2018

Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), Informe 2017-2018

Encuesta Continua de Hogares Informe de Empleo IT-2020

M&R Consultores Encuesta 2019.

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) Encuesta Continua de Hogares III Trimestre 2019

Instituto Nicaragüense de la Pesca y Acuicultura, Estrategia de la pesca y acuicultura 2017-2021

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PESQUEROS**

Variables	Empresas						
	Nicalapia, S.A.	Caribbean Blue	Inversiones Frescamar, S.A.	Inversiones Nica Fish	Central American Fisheries	Mar azul, S.A.	Neptuno
Precio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medios	Medios
Calidad de los productos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Muy buena	Muy buena
Tamaño (No. De trabajadores)	55 t		45	40	40	25	17
Diversificación	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medios	Medios
Cobertura	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media

Variables	Peso	Nicalapia, S.A.		Caribbean Blue		Inversiones Frescamar, S.A.		Inversiones Nica Fish		Central American Fisheries	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Precio	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Calidad del Servicio	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5
Tamaño	0.2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Diversificación	0.4	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2
Cobertura	0.2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>4.8</b>	<b>23</b>	<b>4.8</b>	<b>23</b>	<b>4.8</b>	<b>23</b>	<b>4.8</b>	<b>23</b>	<b>4.8</b>

Variables	Peso	Mar azul, S.A.		Neptuno	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Precio	0.1	4	0.4	4	0.4
Calidad del Servicio	0.1	4	0.4	4	0.4
Tamaño	0.2	4	0.8	4	0.8
Diversificación	0.4	3	1.2	3	1.2
Cobertura	0.2	4	0.8	4	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>3.6</b>	<b>19</b>	<b>3.6</b>

Escala de calificación de 1 -5		Ponderación	
5	Excelentes	Grupo A	4*5
4	Muy bueno		
3	Bueno	Grupo B	3.3*3.9
2	Regular		
1	Deficiente		

**ANEXO 2**  
**LISTA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE NICALAPIA**

	PRODUCTOS	PRECIO DE COMPRA
1	Lane Entero/ Lunarejo 3/4-1	70.00
2	Lane Entero/ Lunarejo 1-2	100.00
3	Lane Entero/ Lunarejo 2-4	100.00
4	Lane Entero/ Lunarejo 4-6	100.00
5	Silk Entero 3/4-1	70.00
6	Silk Entero 1-2	100.00
7	Silk Entero 2-4	100.00
8	Silk Entero 4-6	100.00
9	silk Entero 6-up	100.00
10	Pargo Guacamayo 1-3	45.00
11	Pargo Guacamayo 3-5	45.00
12	Pargo Guacamayo 5-10	45.00
13	Pargo Guacamayo 10-15	45.00
14	Pargo Dienton 1-3	45.00
15	Pargo Dienton 3-5	45.00
16	Pargo Dienton 5-10	45.00
17	Pargo Dienton 10-20	45.00
18	Pargo Dienton 2DA	35.00
19	Cola Amarilla 1-2	50.00
20	Cola Amarilla 2-4	50.00
21	Cola Amarilla 4-6	50.00
22	Cabrilla entera 1-3 NEGRA	35.00
23	Cabrilla entera 1-3 ROJA	35.00
24	Cabrilla entera 3-5 NEGRA	70.00
25	Cabrilla entera 3-5 ROJA	70.00
26	Cabrilla entera 5-10 NEGRA	100.00
27	Cabrilla entera 5-10 ROJA	100.00
28	Cabrilla entera 15-25 NEGRA	100.00
29	Cabrilla entera 15-25 ROJA	100.00
30	Cabrilla entera 25-50 NEGRA	100.00
31	Cabrilla entera 25-50 ROJA	100.00
32	Cabrilla entera 50-100 NEGRA	100.00
33	Mero Entero 1-3	30.00
34	Mero Entero 3-5	45.00
35	Mero Entero 5-15	55.00
36	Mero Entero 15-25	55.00
37	Mero Entero 25-50	55.00
38	Mero H/G 50-100	55.00
39	Corvina 1-2	30.00
40	Corvina 2-4	50.00
41	Corvina 5-8	70.00
42	Corvina 8-10	70.00
43	Corvina 10-up	70.00
44	Corvina 2da	35.00
45	Robalo 1-2	55.00
46	Robalo 2-5	35.00

47	Robalo 5-8	40.00
48	Robalo 8 UP	40.00
49	Dodado 3-5	20.00
50	Dorado 6-13	30.00
51	Dorado 13 U/P	50.00
52	Ruco 3/4-1	20.00
53	Ruco 1-2	25.00
54	Tripal Tail 1-3	25.00
55	Tripal Tail 3-5	25.00
56	Tripal Tail 5-10	25.00
57	Anguila	20.00
58	Bagre c/cabeza 2up	20.00
59	Makarela Entera 1-2	25.00
60	Makarela Entera 2-4	25.00
61	Makarela Entera 4-6	25.00
62	Makarela Entera 6-up	25.00
63	Cameron Cola 51-60	85.00
64	Cameron Cola 41-50	95.00
65	Cameron Cola 36-40	115.00
66	Cameron Cola 31-35	130.00
67	Cameron Cola 26-30	150.00
68	Cameron Cola 91-110	90.00
69	PEZ LORO 1-2	25.00
70	PEZ LORO 2-4	25.00
71	PEZ LORO 4-6	25.00

## ANEXO 3

## FOTOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA NICALAPIA



Calamar bebe  
Caja 4 lb  
Precio: C\$85 + IVA  
precio por libra



Pargo Entero fresco  
Precio: C\$135 + IVA  
precio por libra





Filete de dorado  
bolsa 2 libras  
Precio: C\$260 + IVA









Tortas de pescado





Nicalapia  
SINCE 1999  
Calidad de Exportación

**DELIVERY**  
☎ 2270 7631 - 2278 7268

- PESCADOS
- CAMARONES
- PULPO
- CALAMAR
- LANGOSTAS
- TENAZAS DE CANGRIOS
- OSTIONES
- FRITURA DE MARISCOS

This advertisement features a variety of fresh seafood including fish, crabs, and shellfish. The Nicalapia logo and name are prominently displayed, along with the text "SINCE 1999" and "Calidad de Exportación". The word "DELIVERY" is written in large, bold letters, followed by the phone number "☎ 2270 7631 - 2278 7268". A list of products is provided at the bottom: PESCADOS, CAMARONES, PULPO, CALAMAR, LANGOSTAS, TENAZAS DE CANGRIOS, OSTIONES, and FRITURA DE MARISCOS.







