



**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO**



**TEMA**

**Plan de Marketing para la empresa Servicios Industriales Automotrices S.A.  
(SIASA), para el producto Aceite Lubricante marca PEAK.**



**Elaborado:**

**Lic. Jorge A. Abdalah A.**

**Managua, Nicaragua  
Agosto, 2012**





De acuerdo al plan de marketing se le propone alcanzar el 13% de la participación de mercado respecto a los competidores directos para el mes de septiembre del 2014, para esto se plantea incrementar el volumen de ventas 50% en 24 meses, utilizando una estrategia corporativa concentrada y una estrategia combinada de cartera con penetración y desarrollo de mercado.

## II. INTRODUCCIÓN

El presente plan está estructurado de acuerdo a la guía de elaboración de un plan de marketing ofrecida por la tutoría del profesor Mario Lopez y Lopez, Mba. y lo aprendido durante los cursos de la especialización en gerencia de mercado de la universidad Centroamericana (UCA).

Ofrece un análisis de la situación actual que se deriva un análisis externo y un análisis interno, en estos se describe el mercado de los lubricantes, las incidencias macro ambientales y la competencia haciendo uso de la matriz FODA y las cinco fuerzas de Porter.

En el análisis interno se ofrece una perspectiva mejor de la empresa su competencia y como es su actuar en el mercado.

Luego se diagnostica de acuerdo a la interpretación cruzada del FODA y los resultados de las cinco fuerzas de Porter para dar seguimiento a los objetivos que se pretende alcanzar.

Al final se hacen recomendaciones de estrategias corporativas, de cartera, de segmentación y posicionamiento en las que se destaca la matriz de Ansoff, el desarrollo de estrategias por Philip Kotler y Kevin L. Keller impartidas en el curso de mercadeo estratégico por el Dr. César Serrano para lograr los objetivos de una manera realista propuestos en este plan, así mismo se plantea una propuesta de control del plan y un presupuesto de marketing.

### **III. PLAN DE MARKETING**

#### **III.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

##### **III.1.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA**

###### **III.1.1.1 ENTORNO GENERAL**

###### **III.1.1.1.1 CARÁCTER POLITICO**

La Constitución Política de Nicaragua con sus reformas hasta la ley No. 527 publicada por la Asamblea Nacional establece:

###### **FORMA DE GOBIERNO**

Art.6 Del Estado

Nicaragua es un Estado independiente, libre, soberano, unitario e indivisible.

Arto. 7 Forma y órganos de gobierno

Nicaragua es una República democrática, participativa y representativa. Son órganos de gobierno: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Electoral.

Arto. 14 Estado laico

El Estado no tiene religión oficial.

###### **RELACIONES INTERNACIONALES**

Nicaragua según publicación oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) posee embajadas, Consulados Generales y Secciones Consulares en Norte América, América Central, América del Sur, Europa, África y Asia.

Misión permanente OEA-Washington, Misión Permanente ONU-Ginebra y Misión Permanente ONU-New York.

Nicaragua no ha roto relaciones diplomáticas con ningún país y posee tratados de libre visado en diferentes países.

### III.1.1.1.2 CARÁCTER LEGAL

#### MARCO LEGAL DE LOS DERIVADOS DEL PETROLEO

Actualmente en Nicaragua existe libertad de importación y de competencia en una estructura de libre mercado para los derivados del petróleo (aceites lubricantes), en donde la Dirección General de Aduanas (DGA) envía información estadística al Instituto Nacional de Energía (INE) de las importaciones detalladas de las empresas que están en este sector económico, donde además tienen que solicitar al Ministerio de Energía y Minas permiso de importación y licencia de operaciones; este ministerio norma las empresas productoras, importadoras y comercializadoras de Aceites Lubricantes. (Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2011)

#### TENDENCIAS FISCALES

##### Ley No. 453 Ley de Equidad Fiscal

El Órgano competente para la ejecución y aplicación del pago de impuestos de renta a la actividad económica es la Dirección General de Ingresos (DGI).

Las empresas que transan en el mercado productos derivados del petróleo como aceites lubricantes están sujetas al pago de impuestos comunes dispuestos en la ley No. 453 Ley de Equidad Fiscal y del Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) que no es transferible al consumidor final, este forma parte de los costos, solamente el Impuesto al Valor agregado (IVA) podrá ser transferido al consumidor final, reglamentado estos impuestos en el "Reglamento de la Ley No.453, Ley de Equidad Fiscal, Decreto No. 46-2003 y aprobado el 02 de Junio del 2003", se publica además en página Web de la Dirección General de Ingresos (DGI) el detalle de esta información y resto de impuestos generales a las diferentes actividades económicas. (Dirección General de Ingresos (DGI), 2010)

Las empresas que importan Aceites Lubricantes están exentas del pago del Derecho Arancelario a la Importación (DAI) únicamente. (Dirección General de Ingresos (DGI), 2010)

##### E-regulation

En lo General las empresas que desean producir, importar y comercializar productos derivados del petróleo estarán regidas principalmente por el Ministerio de Energía y Minas (MEM) e Instituto Nacional de Energía (INE), sin perjuicio de las demás leyes y normas que rigen a todas las empresas y actividades económicas del país.

El Gobierno de Nicaragua a través de la Delegación Presidencial para la Promoción de las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior, Con el apoyo financiero del Gobierno de Luxemburgo y la asistencia técnica The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), realizaron esfuerzos para incluir en un sistema de información conocido como Sistema de Información para la Inversión y Formalización de Empresa, trámites y procesos para establecer una empresa en Nicaragua. Se encuentra publicado en la página web del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) y en la Agencia de Promoción de Inversiones de Nicaragua (ProNicaragua).

En los cuales también resume:

#### **Dirección General de Ingresos (DGI)**

- Declaración y pago de Retención en la fuente (IR)
- Declaración y pago de anticipo IR
- Declaración y pago del Impuesto sobre la renta (IR)
- Declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Pago de impuesto cuota fija

#### **Alcaldía Municipal**

- Renovación de matrícula para cuota fija
- Renovación de matrícula registro contable
- Impuesto mensual de matrícula cuota fija
- Impuesto mensual sobre ingresos ( IMI )

Además, Inscripción al Seguro Social, Propiedad Intelectual, Exportaciones, Incentivos, Higiene y Seguridad Laboral, Leyes Laborales, entre otros datos de interés.

### **III.1.1.1.3 CARÁCTER ECONOMICO**

#### **POLITICAS DE FOMETO AL COMERCIO INTERIOR**

Las políticas actuales para dinamizar la economía, reducir brechas sociales, beneficios equitativos en el mercado, acceso a canales de distribución y reducción de imperfecciones que atenten con el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, esta dirigidos a productos de la canasta básica y productos de carácter artesanal y tradicional, estas políticas son ejecutadas por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).

Actualmente la oficina de promoción de inversiones del MIFIC no tiene previsto en el corto plazo políticas de fomento para empresas comercializadoras de aceites Lubricantes. (Nuñez Baltodano, 2012)



## **POLITICAS DE FOMENTO AL COMERCIO EXTERIOR**

### **Acceso a Mercados**

Nicaragua es un miembro original de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y concede gran importancia a su participación en el sistema multilateral de comercio. Desde el comienzo del decenio de 1990, Nicaragua ha participado en negociaciones multilaterales, regionales y bilaterales (acuerdos de libre comercio). Los acuerdos preferenciales se han convertido en un componente importante de la liberalización del comercio en Nicaragua. (ProNicaragua, 2012)

A través de una amplia gama de acuerdos comerciales Nicaragua ha logrado acceso preferencial a los mercados más importantes del mundo, lo que permite a las empresas que operan en el país establecer una plataforma de importación y exportación para mercados claves en Norte, Centro y Suramérica, Europa y Asia. En el Índice de Globalización de América Latina 2011, publicado por el Latin Business Chronicle, Nicaragua fue evaluada como el cuarto país más globalizado en Latinoamérica. El índice de 18 países analiza diferentes factores que miden los nexos de un país con el mundo externo, como lo son las exportaciones e importaciones de bienes y servicios como porcentaje del PIB, la inversión extranjera directa como porcentaje del PIB y las divisas por turismo como porcentaje del PIB. (ProNicaragua, 2012)

### **Tratados de Libre Comercio (TLC) y Acuerdos Preferenciales Vigentes**

- Tratado de libre comercio con los Estados Unidos (RD-CAFTA)
- Tratado de Libre Comercio con México y la República Dominicana
- Tratado de Libre Comercio con Taiwán
- Tratado de Libre Comercio con Centroamérica y Chile
- Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), Nicaragua se beneficia del SGP con Japón, Colombia, la Unión Europea y Canadá.
- Mercado Común Centroamericano (MCCA)
- Alianza Bolivariana para América (ALBA), El ALBA es una acuerdo social y económico entre Venezuela, Ecuador, Bolivia, Cuba, Antigua & Barbuda, Dominica & St. Vicente y Granadinas.

### **TLCs con Negociaciones Pendientes**

- Acuerdo de Asociación Centroamérica-Unión Europea
- TLC Nicaragua-Panamá
- TLC CA4-CARICOM
- Centroamérica CA4 - Canadá
- MERCOSUR

- La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

## POLITICAS DE INVERSIÓN

### Fomento a la Inversión Extranjera y Clima de Negocios

La legislación principal que regula la inversión extranjera directa es la Ley No. 344 “Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras” y sus reglamentos, así como otras leyes sectoriales específicas que otorgan incentivos a las inversiones.

La Ley No. 344 garantiza: a) la igualdad de trato de la inversión extranjera y nacional, b) elimina las restricciones sobre la forma en que el capital extranjero puede entrar al país, y c) reconoce al inversionista extranjero el derecho a la propiedad, y en el caso de una declaración de dominio eminente, a recibir la debida indemnización. La ley no hace distinción entre adquisición, fusión, o nueva inversión. No hay restricciones en Nicaragua con respecto a la conversión o transferencia de fondos relacionados con inversiones. Muchas transacciones se realizan libre y completamente en dólares. Las remesas de capital de inversión, los ingresos, reembolsos de préstamos y reembolsos de arrendamiento son permitidas libremente a través del mercado de cambio privado operado por las instituciones financieras locales. La Ley también contempla:

- Libre convertibilidad de monedas.
- Libre Expatriación de Capital: Los inversionistas extranjeros tienen garantizado el disfrute de las transferencias de fondos al extranjero de forma expedita y la conversión de moneda extranjera a través del sistema bancario local.
- No hay monto mínimo o máximo de inversión.
- 100% de propiedad internacional permitida. No hay discriminación hacia inversionistas extranjeros, tanto como propietarios como accionistas.
- Depreciación acelerada de bienes de capital
- Tratamiento equitativo para inversionistas locales y extranjeros.
- Acceso al financiamiento disponible en bancos locales, de acuerdo a sus términos y condiciones de aprobación.
- Protección de la Propiedad y Seguridad: La ley nicaragüense reconoce y garantiza los derechos del inversionista nacional y extranjero, la protección de su propiedad y el derecho a la libre disposición de activos, capital y ganancias.

La ley de promoción de inversiones extranjeras en el Art. 8 del Reglamento a la Ley de Inversiones Extranjeras, describe las garantías del inversionista, entre ellas el literal c) dice: *La inversión Extranjera queda en lo general, sujeta a régimen fiscal general, para el disfrute de exenciones deberá sujetarse estrictamente a los beneficios o incentivos fiscales establecidos en otras leyes, conforme a la*

*naturaleza de su inversión*, es decir, beneficios otorgados por instancias de gobierno que dan seguimiento a sectores económicos específicos.

En este caso las empresas fabricantes, importadores y comerciantes de hidrocarburos y sus derivados (incluye aceites lubricantes) están reguladas y normadas por facultades que les confiere el estado, por el Instituto Nacional de energía (INE) y el Ministerio de Energía y Minas (MEM), los cuales no establecen beneficios fiscales a las empresas importadoras de aceites lubricantes. (Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2011)

Nicaragua es firmante del Tratado Centroamericano para la Protección a la Propiedad Intelectual y existe por ley, la total protección de la propiedad intelectual, incluyendo marcas, patentes y nombres comerciales. Nicaragua es también miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y, por tanto, se adhiere a los acuerdos relacionados en materia de comercio de los derechos de propiedad intelectual.

Las políticas bancarias en Nicaragua permiten el flujo de recursos financieros hacia el sector privado. Entre las diferentes opciones de financiamiento se encuentra préstamos industriales y comerciales, diferentes tipos de líneas de crédito, alquileres con opción a compra, y ventas a descuento de las cuentas por pagar. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2012)

## INDICADORES DE LA ECONOMIA

En el contexto internacional, la política comercial estuvo orientada a ampliar y mejorar la participación de Nicaragua en el comercio mundial. Este objetivo se logró mediante la consolidación de los mercados actuales, el fortalecimiento de la integración regional y avances en materia de negociación con potenciales socios comerciales. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2012)

**TABLA.1-III INDICADORES ECONOMICOS GENERALES**

Indicadores	2009	2010	2011
Producto Interno Bruto (US\$ millones)	6,213.8	6,590.6	7,297.5
Producto Interno Bruto per cápita (US\$)	1,082.1	1,133.3	1,239.2
Crecimiento real de la economía (%)	(1.5)	4.5	4.7
Inflación (%)	0.9	9.2	8.0
Producción industrial (US\$ millones)	3,364.4	3,655.9	4,198.6
Producción agrícola (US\$ millones) 1/	1,696.6	1,848.2	2,089.5
Exportaciones de bienes (US\$ millones)	2,390.5	3,157.5	4,057.0
Importaciones de bienes (US\$ millones)	(3,929.1)	(4,792.2)	(6,125.4)
Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones)	1,046.1	1,287.0	1,258.9
Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones)	1,573.1	1,799.0	1,892.3
Deuda pública interna (US\$ millones) 2/	1,318.3	1,264.0	1,169.9
Deuda pública externa (US\$ millones)	3,660.9	3,876.4	4,072.6

1/ Incluye ganadería, silvicultura y pesca

2/ Incluye deuda del Gobierno y BCN con el sector privado.

Fuente: BCN

Como resultado del incremento de los precios de exportación y la profundización de la apertura comercial, los ingresos por exportaciones de mercancías fob registraron una tasa de crecimiento de 22.3 por ciento.

Por otro lado, el incremento del precio del petróleo y derivados, y el crecimiento económico doméstico condujeron a que la factura de importaciones de mercancías CIF tuviese un crecimiento de 24.7 por ciento.

El déficit de cuenta corriente fue financiado principalmente por Inversión Extranjera Directa (IED), seguido por endeudamiento externo público y privado y donaciones.

La IED recibida durante 2011 ascendió a 967.9 millones de dólares, registrando un crecimiento de 90.5 por ciento en relación a 2010, y las inversiones más destacadas fueron dirigidas al sector energía y minas, sector industrial y comunicaciones.

La economía nicaragüense registró un crecimiento de 4.7 por ciento en 2011, mayor en 0.2 puntos porcentuales que el observado en el año anterior. El resultado del Producto Interno Bruto (PIB) de este año obedeció a impulsos de demanda externa e interna. Los primeros están asociados al incremento de la demanda externa, precios de exportación, las remesas familiares y la IED. Los segundos provienen del mayor ingreso disponible, reactivación de la construcción privada, mejor ejecución del Programa de Inversión Pública (PIP), políticas sectoriales de apoyo a granos básicos y el gasto en elecciones. Además, el crecimiento del PIB per-cápita en dólares (9.3%) y el crecimiento demográfico (1.26%) también influyeron en el incremento del consumo privado. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2012)

La tasa de inflación acumulada a diciembre 2011 cerró en 7.95 por ciento (9.23% en 2010). Este nivel de inflación fue determinado principalmente por presiones externas, provenientes del incremento del precio mundial del petróleo y de los alimentos; y factores internos relacionados con los choques climáticos adversos. Por otro lado, el impulso de la actividad económica y las gestiones administrativas para propiciar el incremento de la afiliación de trabajadores a la seguridad social condujeron a un incremento del número de afiliados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) de 8.1 por ciento en 2011, siendo éste el mayor crecimiento en los últimos cuatro años. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2012)

Las presiones inflacionarias generadas por factores climáticos adversos e incrementos en los precios de materias primas, condujeron a una contracción de 3.2 por ciento en el salario real del empleo formal y a un menor crecimiento del salario real de afiliados al INSS (0.1% en 2011 comparado con 1.3% en 2010).

### III.1.1.2 ENTORNO ESPECÍFICO

#### SITUACIÓN DE MARKETING ACTUAL

Para fines de clasificación en la economía, La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas, publicado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadísticas de las Naciones Unidas (UNSTATS).

La actividad referente a este estudio, de acuerdo al CIIU es:

5141: Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos.

Descripción: Venta al por mayor de combustibles, grasas, lubricantes, aceites, etcétera para vehículos automotores.

#### DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Un lubricante es una sustancia que, colocada entre dos piezas móviles, no se degrada, y forma así mismo una película que impide su contacto, permitiendo su movimiento incluso a elevadas temperaturas y presiones. (Herrera, 2012)

Son necesarios para la lubricación hidrodinámica y son usados comúnmente en la industria, motores y como lubricantes de perforación.

Nos centraremos en el más usado y barato de las bases parafínicas, que es en lo subsiguiente, el que nos referiremos en este plan de marketing. Se obtiene tras la destilación del barril de crudo después del gasóleo y antes que el alquitrán, comportando un 50% del total del barril, este hecho así como su precio hacen que sea el más utilizado.

Existen dos tipos de lubricantes minerales clasificados por la industria, grupo 1 y grupo 2 atendiendo a razones de calidad y pureza predominando el grupo 1 que es el grupo de nuestro interés. Es una base de bajo índice de viscosidad natural (SAE 15) por lo que necesita de gran cantidad de aditivaje para ofrecer unas buenas condiciones de lubricación. El origen del lubricante mineral por lo tanto es orgánico, puesto que proviene del petróleo. (Herrera, 2012)

## **SUSTITUIBILIDAD DE LA DEMANDA Y OFERTA**

### **Demanda**

Debemos conocer los productos que los consumidores finales consideren sustituibles e intercambiables en razón de sus características. Por tanto, debemos analizar tanto la sustituibilidad por el lado de la demanda y por el lado de la oferta.

En dicho mercado analizaremos el producto en cuestión: Aceite Lubricante.

Dado que el mercado en donde se presenta la comercialización es de conocimiento general que no poseen productos sustitutos ni dentro, ni fuera del mercado en que desarrolla la comercialización se concluye que la demanda es inelástica, puesto que un cambio en el precio de cualquiera de los productos dentro de la operación no generara cambios significativos en el consumo.

En el país está relacionado a la demanda de gasolina, diesel, Fuel Oil para el transporte y generación eléctrica, claramente es resultado de las necesidades de movilización en función de las distancias de los recorridos y horas uso, de las características y condiciones de la infraestructura vial, de la obsolescencia o modernidad del parque automotor y motores estacionarios.

### **Oferta**

Incluso cuando no hay productos alternativos a los del mercado actual que los consumidores puedan redirigir su consumo, las empresas pueden ver restringido su comportamiento por otro tipo de fuerzas competitivas (estrategias de marketing en el mercado). La respuesta a la elevación de precios de una de la empresa comercializadoras puede provenir del lado de la producción (proveedor), esto es, productores cuya reacción constituya en una restricción al comportamiento competitivo de una empresa, por ejemplo, las relaciones comerciales con un mismo proveedor en común, este podrá diferenciar precios según relación comercial y volúmenes de los pedidos (poder de negociación según participación en el mercado de los comercializadores).

## **DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

Actualmente los productos aceites lubricantes que se consumen no se producen en Nicaragua, se importan en su totalidad.

### **IMPORTACIONES CIF**

En las estadísticas de importaciones de Lubricantes del Banco Central de Nicaragua de acuerdo a datos oficiales de la Dirección General de Aduana (DGA) e Instituto Nacional de Energía – Dirección General de Hidrocarburos (INE-DGH) muestran que para el año 2011 con respecto al anterior hubo un incremento del 28% mayor que el registrado en el año 2010 con respecto al 2009 que fue de 22%,



en esto inciden los precios del petróleo que impactan en los costos de producción de Lubricantes a base de petróleo a nivel mundial por ende en los precios CIF en nuestro país.

**TABLA 2-III Importaciones CIF de Lubricantes**

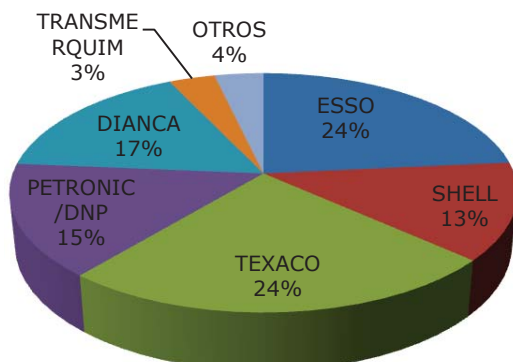
*(miles de dólares)*

LUBRICANTES	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	20,233.6	22,416.6	26,249.3	25,489.7	31,196.9	40,018.9
Aceites y grasas lubricantes	18,609.3	20,125.7	23,456.7	22,834.7	27,985.3	35,956.1
Aditivos para aceite de motor	1,034.3	1,210.3	1,501.5	1,483.0	1,487.1	1,803.8
Líquidos para sistema hidráulicos	111.5	330.8	1,157.7	950.7	1,312.6	1,826.8
Aditivos para combustibles	305.4	175.9	94.4	161.1	254.8	308.0
Otros	173.1	574.0	39.1	60.2	157.2	124.2

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del Banco Central, DGA, INE-Dirección de Hidrocarburos

## VENTAS Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

**GRAFICO 1-III Participación de Mercado Lubricantes , año 2005 y 2006**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del BCN, DGA, INE-DGH

Para los años 2005 y 2006 las empresas distribuidoras de hidrocarburos también distribuían aceites lubricantes bajo sus mismas marcas a excepción de la empresa DIANCA, la presencia de marca era tal que empresas emergentes tenían que realizar esfuerzos de marketing para tratar de posicionarse y participar en el mercado.

Para finales del año 2006 tenemos el traslado de las marcas líderes de aceites

lubricantes (Texaco, Shell, Esso-Mobil) a empresas independientes, distintas de las empresas distribuidoras de hidrocarburos.

Aunque empezaban a haber cambios en la distribución legal del producto las nuevas empresas distribuidoras de lubricantes seguían beneficiándose del posicionamiento de las marcas de las empresas distribuidoras de hidrocarburos, las empresas distribuidoras de lubricantes, más que beneficio estratégico de canal de distribución, tenían un beneficio de presencia de marca y posicionamiento.

Observamos que la empresa DIANCA incluso era competitiva con ESSO y TEXACO a pesar que estas tenían mayor presencia de marca, esto se le atribuye a la inversión y gestión de la mezcla de marketing en materia promocional,

comunicativa y fuerza de ventas que la empresa de presencia regional ha venido desarrollando según opinión de expertos.

Teniendo en cuenta las estadísticas oficiales respecto a las ventas reales y considerando la unidad de medida tambores de 55 galones registrados desde el año 2005 al 2011 no ha habido variaciones significativas (+ o - 1%) a excepción del año 2010 respecto al año 2009 que fue del 10% pero es reflejo de la recesión en el año 2009, situándose al 2011 un total vendido de 79,612 barriles que comprende el alcance del mercado de lubricantes

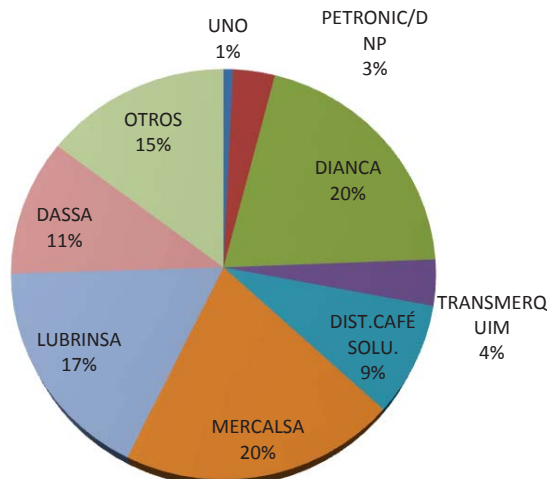
**TABLA 3-III Ventas de Lubricantes por Empresa**

(tambores de 55 galones)

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ESSO	17,936.0	17,830.0	17,188.0	14,657.0	9,355.0	-	-
SHELL	9,458.0	10,530.0	5,203.0	-	-	-	-
TEXACO	19,385.0	17,869.0	20,645.0	23,140.0	23,890.0	20,671.0	-
UNO	-	-	-	-	-	-	585.0
PETRONIC/DNP	10,845.0	12,405.0	12,227.0	10,923.0	4,691.0	2,696.0	2,621.0
DIANCA	12,553.0	12,705.0	11,255.0	10,262.0	11,203.0	13,905.0	16,200.0
TRANSMERQUIM	2,854.0	2,375.0	1,982.0	2,178.0	2,611.0	2,996.0	2,885.0
DIST.CAFÉ SOLU.	-	-	3,864.0	8,566.0	8,560.0	7,098.0	7,037.0
MERCALSA	-	-	-	-	5,102.0	14,704.0	16,233.0
LUBRINSA	-	-	-	-	-	5,051.0	13,767.0
DASSA	-	-	-	-	-	2,559.0	8,595.0
OTROS	3,404.0	2,140.0	2,219.0	4,484.0	5,957.0	9,075.0	11,689.0
<b>Total General</b>	<b>76,435.0</b>	<b>75,854.0</b>	<b>74,583.0</b>	<b>74,210.0</b>	<b>71,369.0</b>	<b>78,755.0</b>	<b>79,612.0</b>

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a datos de INE-Dirección de Hidrocarburos

**GRAFICO 2-III Participación de Mercado, 2011**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos INE-DGH.

Para el año 2011, las ventas brutas de las empresas DIANCA y LUBRINSA alcanzaron USD\$ 9,510,993.27 y USD\$ 9,043,588.495 respectivamente según investigaciones.

Tratando de buscar un precio promedio de mercado y valor del mercado total de lubricantes, utilizaremos las ventas de estas empresas como referencia.

El precio promedio de mercado utilizando la medida de referencia tambores de 55 galones es de USD\$ 587.10 para DIANCA y USD\$ 656.90 para LUBRINSA,

para un promedio de mercado de USD\$ 622.



Entonces el valor de mercado aproximado de los lubricantes en Nicaragua es de USD\$ 52,297,389.15 anuales.

Las importaciones CIF para este mismo año (2011) son de USD\$ 40,018,900.0, por tanto el promedio de la Utilidad Operativa del mercado es de USD\$ 12,278,489.94 que corresponde a un margen promedio del 23%.

Según pláticas con expertos las empresas en este sector marginan entre el 25% y 30%, muy cercano a los cálculos del mercado realizados.

De acuerdo a la participación en las ventas al año 2011, la empresa Mercadeo Centroamericano de Lubricantes, S.A (MERCALSA) obtiene el 20%, DIANCA, S.A participa con 20%, Lubricantes Importados de Nicaragua, S.A (LUBRINSA) con 17%, DASSA obtiene 11%, Distribuidora Café Soluble, S.A tiene el 9%, Transmerquim obtiene 4%, Distribuidora Nacional de Petróleo (DNP/PETRONIC) el 3%, Gasolineras UNO con 1%, el resto de empresas menores participa con 15%.

Estas empresas corresponden al grupo estratégico uno, que son las empresas con cobertura nacional, marcas reconocidas, mayores ventas y menor costo de importación del producto.

## VENTAS Y PARTICIPACIÓN AL I TRIMESTRE DEL AÑO 2012

**TABLA 4-III Ventas de Lubricantes I Trimestre 2012**

(Barriles)

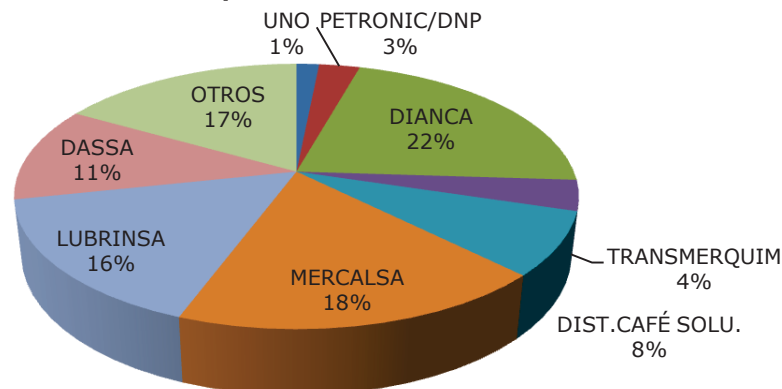
<b>Empresas</b>	<b>IT 2012</b>	<b>Partic.</b>
UNO	329	<b>2%</b>
PETRONIC/DNP	593	<b>3%</b>
DIANCA	4,587	<b>22%</b>
TRANSMERQUIM	788	<b>4%</b>
DIST.CAFÉ SOLU.	1,636	<b>8%</b>
MERCALSA	3,862	<b>18%</b>
LUBRINSA	3,384	<b>16%</b>
DASSA	2,454	<b>12%</b>
OTROS	3,552	<b>17%</b>
<b>Total</b>	<b>21,185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia conforme a datos de INE-DGH

El comportamiento de ventas de lubricantes al I trimestre del 2012 asciende a los 21,185 barriles, más que el promedio trimestral reflejado en el año 2011, esto aduce al dinamismo y crecimiento de la economía en general.

Teniendo en cuenta estas cifras preliminares podemos establecer una proyección del comportamiento en lo que respecta a la participación de mercado en este año.

**GRAFICO 3-III Participación de Mercado al I trim 2012**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a INE-DGH

Para ilustrar la relación de las ventas reales con la presencia de marca y participación en el mercado se procedió a agrupar las ventas desde el año 2005 al 2011 según la marca de lubricantes del distribuidor.

**TABLA 5-III Evolución de las Ventas de Lubricantes por Marca**  
(Barriles y Participación)

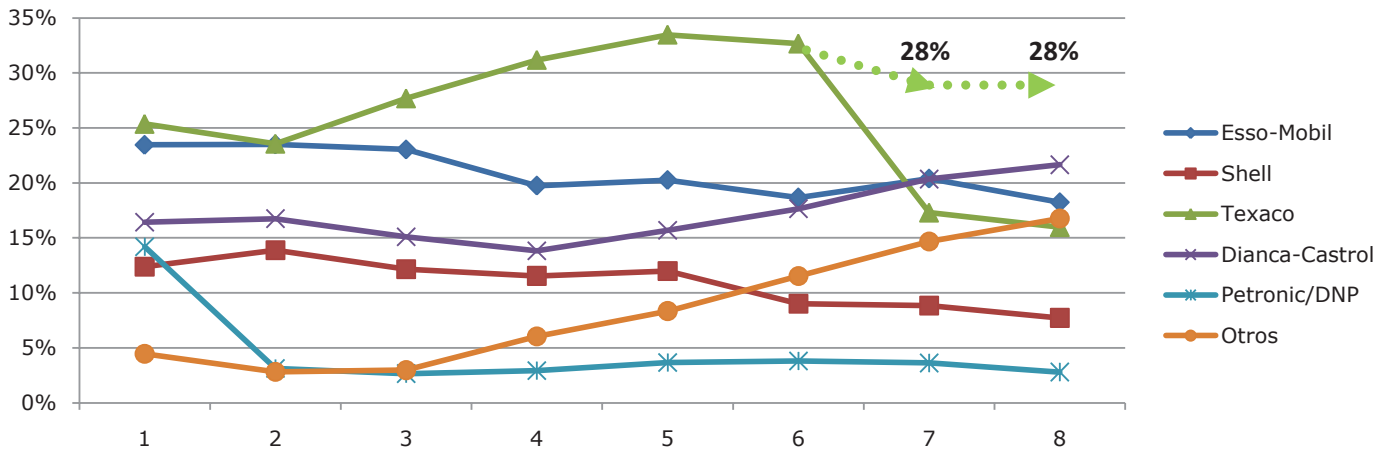
	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Esso-Mobil	17,936	23	17,830	24	17,188	23	14,657	20	14,457	20	14,704	19	16,233	20	38,62	18
Shell	9,458	12	10,530	14	9,067	12	8,566	12	8,560	12	7,098	9	7,037	9	1,636	8
Texaco	19,385	25	17,869	24	20,645	28	23,140	31	23,890	33	25,722	33	13,767	17	3,384	16
Dianca-Castrol	12,553	16	12,705	17	11,255	15	10,262	14	11,203	16	13,905	18	16,200	20	4,587	22
Petronic/DNP	10,845	14	2,375	3	1,982	3	2,178	3	2,611	4	2,996	4	2,885	4	593	3
Otros	3,404	4	2,140	3	2,219	3	4,484	6	5,957	8	9,075	12	11,689	15	3,552	17
<b>Total</b>	<b>76,435</b>		<b>75,854</b>		<b>74,583</b>		<b>74,210</b>		<b>71,369</b>		<b>78,755</b>		<b>79,612</b>		<b>21,185</b>	

Fuente: Elaboración Propia según datos del INE-DGH (cifras del año 2012 corresponden al I trimestre)

Incluye: las empresas Mercalsa en Esso-Mobil, Dist.Café Solu. En Shell, Lubrinsa en Texaco, Otros se mantiene.

No Incluye: la empresa DASSA para reflejar el efecto de la distribución bajo la misma marca TEXACO que distribuye Lubrinsa, no incluye Unopetrol y Transmerquim

**GRAFICO 4-III Evolución de las Ventas de Lubricantes por Marca**



Se atribuye que la transición de compra de Shell por parte de Unopetrol tuvo efecto negativo en la distribución de la marca de lubricantes en 2010 y 2011.

La especulación del mercado que adelantaba la noticia de la adquisición de Texaco-Chevron por parte de Unopetrol, sumado a la adquisición como distribuidor autorizado de lubricantes por DASSA en 2010 y 2011 ha tenido consecuencias negativas para la empresa Lubrinsa y su distribución de lubricantes Texaco-Chevron, aunque para el 2011 e inicios del 2012 la marca Texaco es la más vendida con un 28% de participación en el mercado, Dassa y Lubrinsa están en un mismo segmento y la rivalidad de ambas ha empezado a tener consecuencias negativas sobre la percepción de marca.

DNP / Petronic filial mexicana por participación accionaria para finales del año 2006 e inicios del 2007 tuvo problemas internos con sus accionistas que poseían la distribución de combustible y la parte accionaria que le pertenece al estado que derivó un cambio de dirección, este cambio debilitó la presencia de la marca de lubricantes y la fuerza de ventas que lo comercializaba, perdiendo participación en el mercado.

El cambio de marca de las estaciones de distribución de hidrocarburos de la Esso Standard Oil de Nicaragua por Puma Energy ha empezado a afectar las ventas de la empresa Mercalsa en lo que va del año 2012.

En lo general, los cambios en el mercado sucedidos entre el año 2007 a la fecha entre fusiones, adquisiciones y cambios administrativos en las distribuidoras de hidrocarburos posicionadas en el mercado, tuvo impacto negativo en la percepción de marca de lubricantes que se comercializaba bajo las mismas marcas de estas distribuidoras, como resultado los nuevos competidores se fortalecen y han pasado del 4% al 17% de participación, otros competidores antiguos como la empresa DIANCA ha aprovechado para consolidarse.

## COMPETIDORES DIRECTOS

Competidores directos o empresas del grupo estratégico dos, corresponde a la participación de mercado de OTROS, que son empresas de nichos de mercado, mayores costos de importación del producto y menor distribución que la del grupo estratégico uno. El valor de mercado es de aproximadamente usd\$ 9,470,058.0 Teniendo un margen operativo de mercado promedio de usd\$ 2,271,00.0, este es el alcance y renta total del mercado del grupo de competidores directos de SIASA.

**TABLA 6-III Ventas de Lubricantes por Empresa**

(miles de dólares, miles de kg)

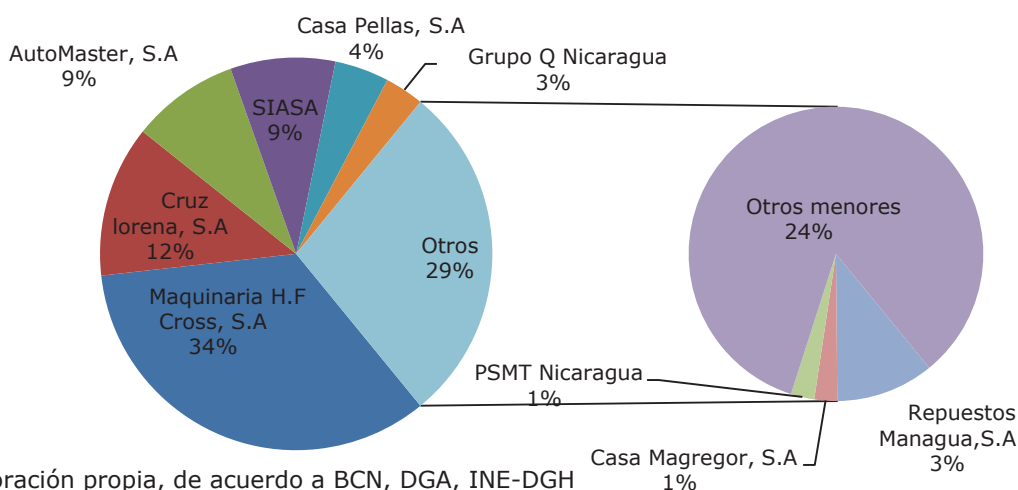
Empresa	Marca	CIF	Vol.Ventas	% CIF	% Vtas	Costo c/u
Maquinaria H.F Cross, S.A	Gohner	1,790.2	1,059.5	25%	34%	1.69
Cruz lorena, S.A	Akron	863.2	387.4	12%	12%	2.23
Auto Máster, S.A	Valvoline	689.5	275.1	10%	9%	2.51
SIASA	Peak	467.1	268.2	6%	9%	<b>1.74</b>
Casa Pellas, S.A	Toyota	452.5	138.8	6%	4%	3.26
Grupo Q Nicaragua	Penzoil	314.9	100.0	4%	3%	3.15
Repuestos Managua,S.A	NA	221.1	94.2	3%	3%	2.35
Casa Magregor, S.A	NA	73.4	21.9	1%	1%	3.35
PSMT Nicaragua	Chevron	60.6	22.6	1%	1%	2.68
Otros menores		2,291.3	735.7	32%	24%	3.11
<b>Total</b>		<b>7,223.8</b>	<b>3,103.3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>2.61</b>

Fuente: Elaboración propia, según investigaciones realizadas, conforme a datos BCN, DGA, INE-DGH.

Vol. Ventas: miles de kg

CIF: miles de dólares

**GRAFICO 5-III Participación de Mercado de Competidores Directos, año 2011**

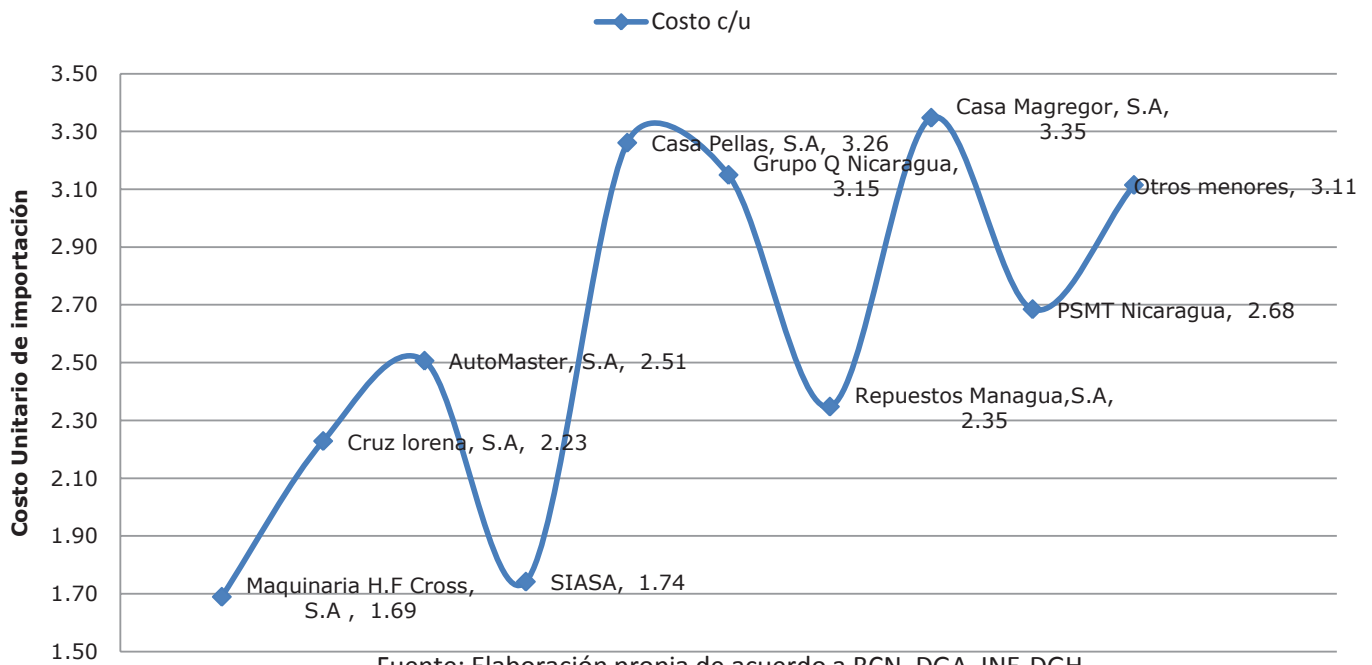


Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a BCN, DGA, INE-DGH

De acuerdo a investigaciones realizadas, la empresa Maquinaria H.F Cross, S.A conocida como Casa Cross obtiene la mayor participación con un 34% del mercado de competidores directos, la empresa Cruz Lorena S.A participa con 12%, Auto máster obtiene 9% y SIASA obtiene también 9% de participación en este mercado de competidores directos.

Es de señalar, que aunque SIASA se encuentra clasificada en la cuarta posición después de Auto máster, S.A, es la segunda empresa con menores costos de importación, lo que le da una ventaja en costos sobre las demás y la hace competir por el primer lugar en lo que a rendimiento de mercado se refiere con Casa Cross y la marca Gonher.

**GRAFICO 6-III Costo Unitario de Importación**



Un dato importante es que otras empresas menores suman en ventas 735.7 mil kg, del cual 522 mil kg corresponden a consumo interno de empresas constructoras, empresas de alquiler de equipo amarillo, embotelladoras y embazadoras; 274 mil kg le corresponden a consumo de empresas del sector Energía y Minas, esto es 3 y 2 por ciento respectivamente del total de participación de las empresas competidoras directas, e importan a un precio mayor que la media de este grupo de competidores.

## ESQUEMA DE GRUPOS ESTRATEGICOS

**TABLA 7-III Características de los Grupos Estratégicos**

Grupos Estratégico 1			Grupo Estratégico 2		
Características	Empresas	Marca	Características	Empresas	Marca
Menores costos de importación (ratio 0.6).	Dianca.	Castrol	Mayores costos de importación (ratio 2.6).	Casa Cross	Gonher
	Mercalsa.	Mobil		Siasa.	Peak
Cobertura Nacional.	Lubrinsa.	Texaco	Nichos de mercado.	Casa Pellas.	Toyota
	Dist.Café Soluble.	Shell		Autónica.	Toyota
	Dassa.	Texaco		Grupo Q.	Penzoil
	DNP	Petrolube		Casa	N.A
Mayores volúmenes de ventas	Petronic.	UnoLube	Menores volúmenes de ventas	Mcgregor.	Valvoline
	Unopetrol.			AutoMaster.	Akron
				Cruz Lorena.	N.A
			Rep.Managua		
			Psmt. Managua.	Chevron	

Fuente: elaboración propia de acuerdo a características de las empresas.

## DEMANDA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO

La demanda actual de lubricantes la podremos medir de acuerdo al consumo nacional de hidrocarburos, en este caso el análisis se centra en Diesel, Gasolinas y Fuel Oil.

**TABLA 8-III Consumo Nacional de Hidrocarburos**  
(Barriles)

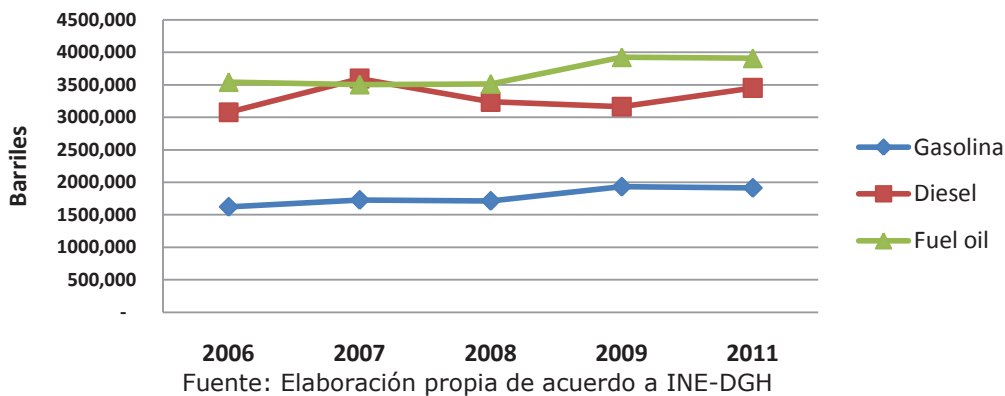
Descripción	2006	2007	2008	2009	2011
Gasolina	1622,921	1728,367	1714,296	1931,774	1914,020
Diesel	3077,877	3596,638	3238,160	3163,028	3452,640
Fuel Oil	3540,746	3502,249	3513,631	3924,048	3908,218
<b>Total</b>	<b>8241,544</b>	<b>8827,254</b>	<b>8466,087</b>	<b>9018,850</b>	<b>9274,878</b>

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a datos de INE-Dirección de Hidrocarburos

Las variaciones en el consumo nacional de la gasolina para el año 2007 respecto al 2006 fue de 6%, la variación del Diesel fue de 17%, para el 2008 la Gasolina tuvo una variación interanual respecto al 2007 de -1%, el Diesel presento -10% en este mismo año, para el año 2009 la Gasolina tuvo una variación de 13% de acuerdo al año anterior, el Diesel -2%; para el año 2011 la Gasolina tuvo una variación del -1%, el Diesel de 9%, el Fuel Oil no presenta variaciones significativas más que la registrada en el año 2009 respecto al 2008 de 12%.

Las variaciones están relacionadas con el crecimiento económico del país, producción y las compras de las empresas importadoras de hidrocarburos (se adquiere y se almacena para posterior venta a precios futuros).

**GRAFICO 7-III Comportamiento del Consumo Nacional**



En lo general, los combustibles desde el año 2006 al año 2011 han sufrido un aumento significativo del consumo; la Gasolina ha sufrido un incremento del 18%, el Diesel 12% y el Fuel Oil utilizado en motores de generación eléctrica) es de 10%.

En donde el promedio interanual de crecimiento para Gasolinas es de 4%, Diesel 4% y el Fuel Oil 3%.

Por tanto, las empresas comercializadoras de Lubricantes tendrían **un crecimiento no menor al 3.5%** de acuerdo al consumo de combustibles de automotores y motores estacionarios, sea este por aumento de maquinarias o aumento de horas de uso.

## CLIENTES

Se dedujo el alcance y crecimiento del mercado de acuerdo a las importaciones de lubricantes, la demanda conforme al consumo de hidrocarburos, por tanto, determinaremos quienes son nuestros clientes de acuerdo al destino del consumo de hidrocarburos.

De los 9,274,878 barriles consumidos en el país el **42% es fuel Oil, 37% Diesel y 21% gasolinas.**

**TABLA 9-III Destino del Consumo de Hidrocarburos (Barriles)**

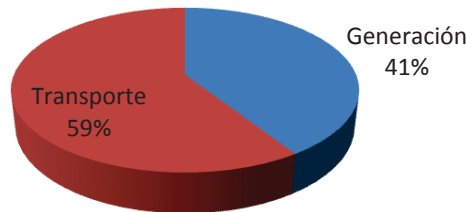
Descripción	Generación	%	Transporte	%	Total
Fuel Oil	3694,620	<b>40%</b>	213,598	<b>2%</b>	3908,218
Diesel	95,150	<b>1%</b>	3357,490	<b>36%</b>	3452,640
Gasolina	-	<b>0%</b>	1914,020	<b>21%</b>	1914,020
<b>Total General</b>	<b>3789,770</b>		<b>5485,108</b>		<b>9274,878</b>

Fuente : Elaboración propia conforme a datos INE e insumos planta generadora

Dividimos el mercado en Diesel, Fuel Oil y Gasolina y determinamos que del total de combustibles importados el 41% es destinado a la generación y el 59% al transporte; el 97% de Fuel Oil lo consumen las plantas térmicas de generación eléctrica, 4% del diesel importado también lo consumen las generadoras eléctricas.

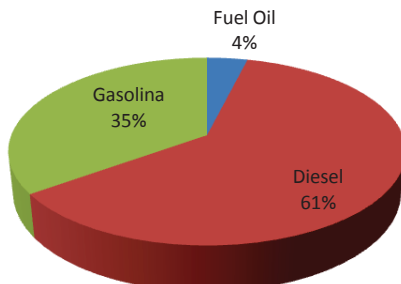
El transporte consume el 61% en Diesel, 35% gasolina, el 4% de fuel oil es destinado a producir asfalto.

**GRAFICO 8-III Destino del Consumo de Hidrocarburos (Fuel Oil, Diesel y Gasolinas)**



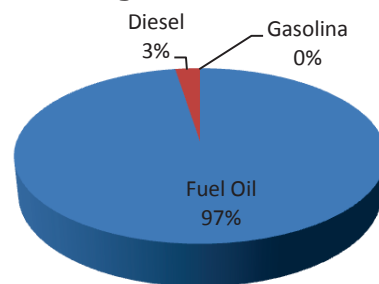
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a BCN, DGA

**GRAFICO 9-III Consumo de Hidrocarburos, Transporte**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a BCN, DGA

**GRAFICO 10-III Consumo de hidrocarburos, plantas generadoras**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a BCN, DGA



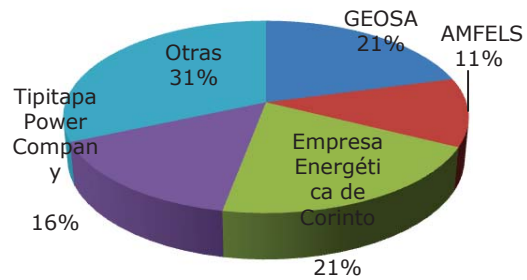
## Generadoras Termoeléctricas

Los clientes en el sector de las generadoras son:

### Térmicas a Fuel Oil

Nicaragua (GEOSA)  
 Managua (GECSA)  
 Censa - AMFELS  
 Empresa Energética de Corinto  
 Tipitapa Power Company  
 Che Guevara I (Tipitapa) (ALBANISA)  
 Che Guevara II (Masaya) (ALBANISA)  
 Che Guevara III (Managua) (ALBANISA)  
 Che Guevara IV (Masaya) (ALBANISA)  
 Che Guevara V (Masaya) (ALBANISA)  
 Che Guevara VI (Nagarote) (ALBANISA)  
 Che Guevara VII (Nagarote) (ALBANISA)  
 Che Guevara VIII (León) (ALBANISA)  
 Che Guevara IX (ALBANISA)

**GRAFICO 11-III Participación plantas termicas a Fuel Oil**

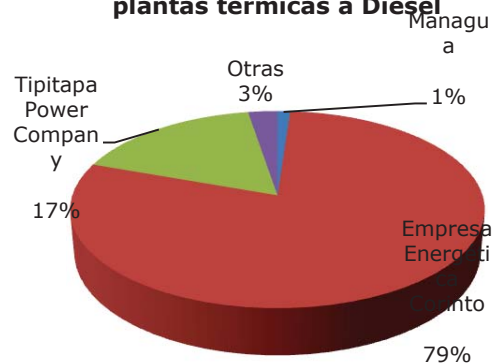


Fuente: Elaboración Propia, MEM

### Térmicas a Diesel

Managua (Generación + Calentamiento)  
 Empresa Energética Corinto  
 Tipitapa Power Company  
 Las Brisas (Calentamiento)  
 Generadora San Rafael, S.A. (Gesarsa)  
 Hugo Chávez (ALBANISA) - Motor Comb. Interna  
 Che Guevara I (Tipitapa) (ALBANISA)  
 Che Guevara II (Masaya) (ALBANISA)

**GRAFICO 12-III Participación plantas termicas a Diesel**



Fuente: Elaboración Propia, MEM

## Transporte

Los clientes en el sector transporte son las empresas que importan, venden automóviles y venden el servicio de mantenimiento. En lo siguiente entenderemos como *Transporte Liviano* (automóviles de turismo y vehículos automóviles), *Transporte Pesado* (vehículos automóviles para transporte de mercancías y vehículos automóviles para usos especiales), *Transporte Marítimo* (yates y demás barcos), *Motocicletas* (motocicletas); Clientes (empresas).

**TABLA 10-III Ventas reales de Equipo de Transporte**

(volumen importado, año 2011)

Descripción del Transporte	Participación
AUTOMÓVILES DE TURISMO	43%
LOS DEMAS ARTEFACTOS FLOTANTES	0%
MOTOCICLETAS	5%
REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES PARA CUALQUIER VEHICULO	0%
SILLAS DE RUEDAS Y DEMAS VEHICULOS PARA INVALIDOS	0%
VEHICULOS AUTOMOVILES	4%
VEHICULOS AUTOMOVILES PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS	47%
VEHICULOS AUTOMOVILES PARA USOS ESPECIALES 1/	0%
YATES Y DEMAS BARCOS	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, conforme a investigaciones realizadas, de acuerdo a clasificación DGA e importaciones por volumen.

Del total vendido el **47%** pertenece al transporte liviano, **47%** transporte pesado, **5%** a motocicletas y otros el 1%.

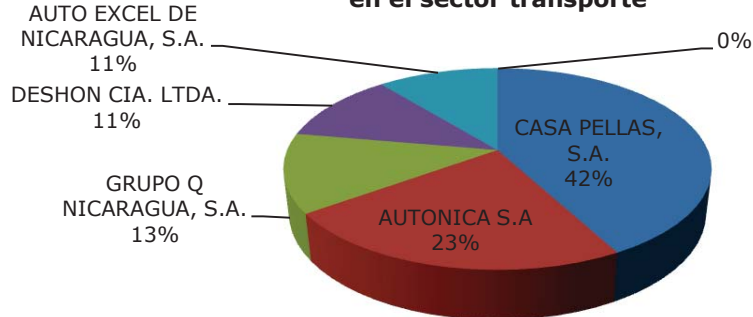
**TABLA 11-III Ventas reales de Equipo de Transporte**

(Empresas, año 2011)

Clientes	Participación
ALBA DE NICARAGUA, S.A.	1%
AUTO EXCEL DE NICARAGUA, S.A.	9%
AUTONICA S.A	19%
AUTOSTAR, SOCIEDAD ANONIMA	6%
CASA MANTICA S.A.	0%
CASA PELLAS, S.A.	35%
DESHON CIA. LTDA.	9%
GRUPO Q NICARAGUA, S.A.	10%
JULIO MARTINEZ REPUESTOS, S.A.	5%
MAQUINARIA H.F. CROSS, S.A.	1%
TAIDOK ENTERPRISES IMPORT Y EXPORT	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, conforme a investigaciones realizadas, de acuerdo a clasificación DGA

**GRAFICO 13-III Participación de clientes en el sector transporte**



Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a investigación y clasificación DGA

La participación de mercado de los clientes en el sector transporte lo tienen principalmente Casa Pellas, S.A con 35%, Autónica, S.A con 19%, Grupo Q participa con 10%, Deshon Cia Ltda con 9% y Excel de Nicaragua 9%

Las empresas según sus importaciones de vehículos Livianos obtienen la siguiente participación en el mercado.

**TABLA 12-III Ventas reales de Transporte Liviano**

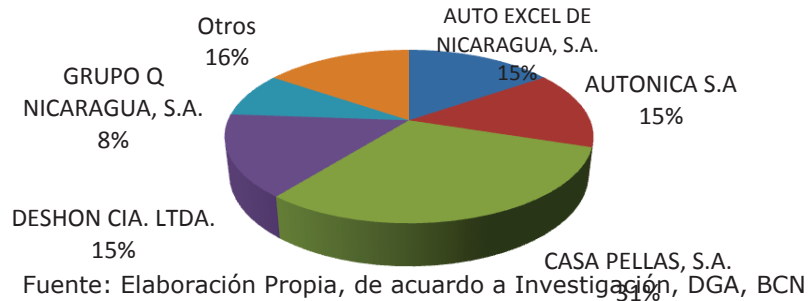
(volumen importado, año 2011)

Clientes (vehículos Automotores y Turismo)	Participación
ALBA DE NICARAGUA, S.A.	1%
AUTO EXCEL DE NICARAGUA, S.A.	15%
AUTÓNICA S.A.	15%
AUTOSTAR, SOCIEDAD ANONIMA	2%
CASA PELLAS, S.A.	31%
DESHON CIA. LTDA.	15%
GRUPO Q NICARAGUA, S.A.	8%
JULIO MARTINEZ REPUESTOS, S.A.	6%
MAQUINARIA H.F. CROSS, S.A.	0%
TAIDOK ENTERPRISES IMPORT Y EXPORT	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, conforme a investigaciones realizadas, de acuerdo a clasificación DGA

Casa Pellas, S.A obtiene el 31% de participación de vehículos, Deshon Cia,Ltda 15%, Autónica 15%, auto Excel de Nicaragua, S.A 15% y Grupo Q posee el 8%

**GRAFICO 14-III Participación de clientes en Vehículos Livianos**



**TABLA 15-III Ventas reales de Transporte Pesado**

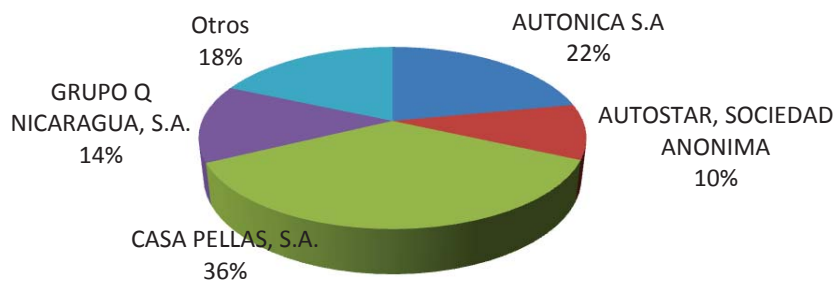
(volumen importado, año 2011)

Clientes (vehículos transporte de mercancías y uso especial*)	Participación
ALBA DE NICARAGUA, S.A.	0%
AUTO EXCEL DE NICARAGUA, S.A.	4%
AUTONICA S.A.	22%
AUTOSTAR, SOCIEDAD ANONIMA	10%
CASA MANTICA S.A.	0%
CASA PELLAS, S.A.	36%
DESHON CIA. LTDA.	4%
GRUPO Q NICARAGUA, S.A.	14%
JULIO MARTINEZ REPUESTOS, S.A.	5%
MAQUINARIA H.F. CROSS, S.A.	0%
TAIDOK ENTERPRISES IMPORT Y EXPORT	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

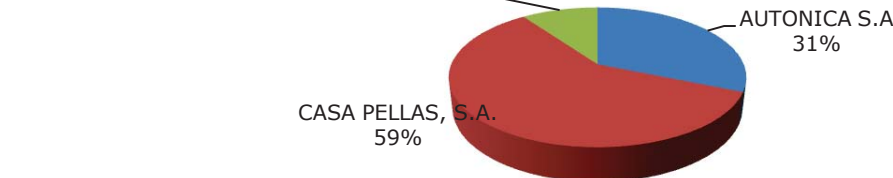
Fuente: elaboración propia, conforme a investigaciones realizadas, de acuerdo a clasificación DGA

\*/ Incluye vehículos para reparaciones (auxilio mecánico), camiones grúa, camiones de bomberos, camiones hormigonera, vehículos barredora, vehículos esparcidores, vehículos taller, vehículos radiológicos.

**GRAFICO 15-III Participación de ventas de clientes en transporte Pesado**

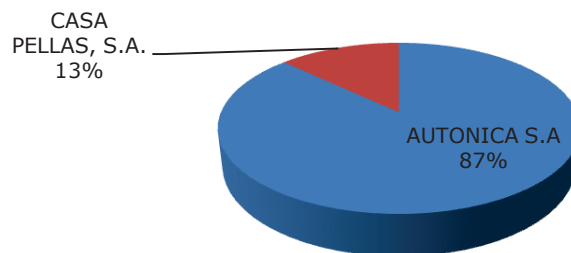


**GRAFICO 16-III Participación Clientes en Motocicletas**



Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a investigaciones, DGA, BCN

**GRAFICO 17-III Participación Clientes en Transporte Marítimo**



Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a investigaciones, DGA, BCN

Los clientes del sector transporte y generadoras eléctricas accionados por combustibles a gasolina, diesel y fuel oil compatibles con los aceites lubricantes que distribuye la empresa SIASA descritos anteriormente, están siendo suplidos por las principales empresas distribuidoras de aceites lubricantes, Mercalsa, Lubrinsa, Dianca, Dassa y Café Soluble.

Las barreras de entrada a estos segmentos (generadoras eléctricas y empresas distribuidoras de vehículos nuevos) por el momento son altas para la empresa SIASA por la alta competitividad y capital requerido, necesario para negociar y resistir la respuesta de las grandes empresas.

Generalmente los vehículos que cumplen un periodo de 3 a 5 años de uso o mas de 100,000km recorridos, están fuera de garantía de fabrica y no es exigible el mantenimiento en casas comerciales, estos vehículos pasan a comercializarse como semi-nuevo en manos de auto-lotes y terceras personas.

## SEGMENTOS DE MERCADO

Segmentaremos el mercado de acuerdo al comportamiento y el criterio específico uso del producto y beneficio buscado.

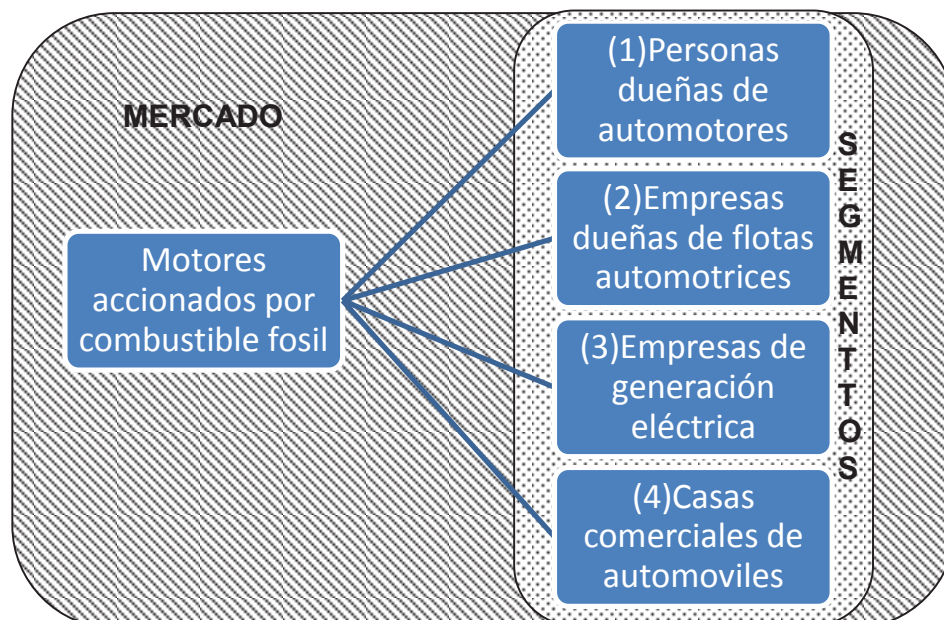
El beneficio buscado por el cliente es el de menor desgaste del motor.

- Segmento 1: Personas Naturales dueñas de automotores utilizado para uso personal y el transporte de pasajeros.
- Segmento 2: Personas Jurídicas dueñas de flotas automotores para transporte de pasajeros, trabajo de carga (transporte de mercancías) y transformación de materia prima.
- Segmento 3: Personas Jurídicas dueñas de motores estacionarios para la generación de energía eléctrica.
- Segmento 4: Personas Jurídicas distribuidoras de vehículos para el transporte de pasajeros, de mercancías, transporte especial y marítimo.

4.1 Distribuidoras de automotores nuevos con garantía sobre mantenimiento en taller de la casa comercial.

4.2 Distribuidoras de automotores usados.

**GRAFICO 18-III Segmentos de Mercado**



Fuente: Elaboración Propia

## DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

Según opinión de expertos en Nicaragua los principales canales de distribución son Mayoristas, Minoristas, e Industria, del cual, el 50% de los ingresos percibidos en ventas de lubricantes le pertenecen a Mayoristas que lo integran talleres de mantenimiento y establecimientos de distribución, 30% lo integra el canal Industria que incluye flotas vehiculares, flotas marítimas o aéreas de empresas e instituciones así como generadoras eléctricas y maquinaria amarilla o construcción, el otro 20% le corresponde al canal Minorista que lo integran pequeños establecimientos (auto lavados, algunas ferreterías, vulcanizadoras, etc.).

MERCALSA: a partir del año 2009 inicio distribución autorizada (minorista, mayorista e industria) de la marca Mobil en las estaciones de servicio ESSO propiedad de ESSO Standard Oil, S.A, centros de distribución de automóviles y mantenimiento, así como ventas a minoritas varios.

El principal Ingreso de Mercalsa reside en el canal Industria (flotas vehiculares y Generadoras Eléctricas a base de Fuel Oil o Diesel).

DIANCA: es el distribuidor con más años de experiencia, la marca estrella de la empresa es Castrol, además posee otras marcas consolidadas en el mercado como Amalie, Xcel, Roshfrans, Adilub, US Best, Green Lab, Premium, Warren, Gold band, Itasca, Lubriguard y American, es considerada como la No. 1 en la línea económica, posee una marca y línea de productos para competir con las demás opciones en el mercado.

**TABLA 16-III Ingresos por canales de distribución por empresa**  
**Principales empresas (porcentaje)**

	Mayorista	Minorista	Industria
MERCALSA	25%	5%	70%
LUBRINSA	50%	25%	25%
Café Soluble	50%	-	50%
DASSA	50%	50%	-
DIANCA	50%	35%	15%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a entrevista con expertos.

Nota: los porcentajes no reflejan necesariamente la cobertura de ingresos o su efectividad.

La empresa constantemente está cambiando sus estrategias de canales de distribución, es competitiva en todos los canales (mayorista, minorista e Industria), además es la empresa con mayores gastos en comunicación y publicidad.

LUBRINSA: a partir del año 2010 inicio distribución autorizada (minorista, mayorista e industria) de la marca TEXACO y Chevron

en las estaciones de servicio de TEXACO y centros de mantenimiento de flotas vehiculares.



El principal canal de distribución es el canal mayorista, pero al igual que MERCALSA posee una cartera de clientes en el canal industrial aunque en menor proporción.

Café Soluble: inicia operaciones de importación y distribución (mayorista, minorista e industria) desde el año 2007 con la marca Shell.

El principal canal de distribución son mayorista e industria en lo que corresponde en talleres de mantenimiento.

DASSA: inicia distribución e importación en el año 2010 bajo la marca autorizada TEXACO y Chevron.

Su principal canal de distribución es el mayorista.

### **CAMBIOS RELEVANTES DEL MERCADO**

La subsidiaria de la compañía mundial Trafigura Beheer B.V, conocida como Puma Energy Internacional, adquirió la totalidad de las acciones de Eastern Seaboard Standard Oil Nicaragua (ESSO) que antes le pertenecían a ExxonMobile, este proceso se concretara a inicios del año 2012.

Debido al cambio de accionistas, Puma Energy importara su propia marca de Lubricantes.

Un hecho es que el Instituto Nacional de Promoción de la Competencia (Procompetencia) en resolución administrativa de Concentración Económica de libre publicación informa que Inversiones en Combustibles y Lubricantes de Nicaragua S.A (UNOPETROL DE NICARAGUA) que el año 2009 adquirió las estaciones de servicio Shell Nicaragua, adquirió también en 2011 a ECCLESTON Co. Ltd (CHEVRON – TEXACO).

La empresas Unopetrol a partir del 2011 inicio la importación y distribución de su propia marca de lubricantes.

La empresa PETRONIC / DNP aunque es baja su participación en el mercado de lubricantes, puede incidir en las compras de las instituciones, proyectos y ministerios del estado, aumentando su participación por influencia, debido a su relación comercial con la empresa Albanisa que es intermediaria en la importación de petróleo de Venezuela y que posee un anteproyecto de inversión de una refinería en Nicaragua, actualmente Nicaragua posee la Refinería de carter privado de Puma Energy (antes perteneciente a ESSO estándar Oil).

Otro hecho relevante es que parte del plan del gobierno de Nicaragua es cambiar la matriz de generación eléctrica y pasar de depender en un 49% de combustibles



fósiles a 4% en el año 2017, por lo que el país existen anteproyectos realizándose para esta finalidad.

## **TENDENCIAS DEL MERCADO**

Las fusiones, adquisiciones, cambios administrativos y cambios de marca de las empresas distribuidoras de hidrocarburos han modificado las actitudes de las empresas distribuidoras de aceites lubricantes observándose una tendencia a la utilización de los medios de comunicación y publicidad como medio para llegar a sus mercados metas.

Ahora hay más publicidad que nunca, las empresas como Lubrinsa trata de vender la imagen de la empresas y su nombre, luego traspone la marca que distribuye, así mismo lo ha vendido haciendo DIACA.

Empresas que aun, ha manera observable no realizan una promoción ubicando el nombre de su empresa es Mercalsa y Dassa, Dassa en sus publicidades engrandece por encima del nombre de la empresa la Marca que distribuye.

## **CREENCIAS DEL MERCADO**

Alta viscosidad (densidad, pegajosidad) es mejor.  
Heavy Duty es el que necesito.

## **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **Poder de Negociación de los Clientes.**

Depende exclusivamente del volumen comprado, generalmente la negociación es en base a precios, suministro a tiempo y garantías como servicios de capacitación técnica estos clientes son los industriales o mayoristas.

Los clientes que adquieren volúmenes bajos tienen poco poder de negociación y se entrega el producto a un precio competitivo del mercado pero no menor que este. Generalmente son talleres de mantenimiento y distribución que trasladan el precio al usuario final, el cual no tiene ningún poder de negociación.

La cognición de mejor marca en el usuario final, puede incidir en el poder de negociación de los clientes.

## **Poder de negociación de los Proveedores**

Alto y está en dependencia del volumen comprado, pero generalmente es alto, Nicaragua es considerado un mercado muy pequeño, también por el grado de concentración, todos están en EE.UU y México, muchos de ellos son maquiladores y distribuidores de toda América de varias marcas de aceites lubricantes.

## **Amenaza de Nuevos Entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes siempre es latente, por ejemplo para el 2011 ingreso al mercado la empresa DASSA y empezó a distribuir la marca Texaco que actualmente ya distribuía Lubrinsa, para ese mismo año e inicios del 2012 lo único que está haciendo es dividir el mercado y la renta que genera la distribución de la marca.

El mercado de lubricantes en Nicaragua es pequeño, un nuevo entrante con capital e influencia no le sería rentable aun, pero le resultaría favorable a una empresa que desee distribuir una marca menos reconocida para posicionarse en un nicho de mercado.

## **Amenaza de productos sustitutos**

No existe en el mercado un sustituto del aceite lubricante o bien alguna variación tecnológica que no se esté distribuyendo actualmente.

Lo que sí existe son variedad de marcas de lubricantes, pero se conocen en el mundo más de trescientas marcas, en Nicaragua la afluencia es baja.

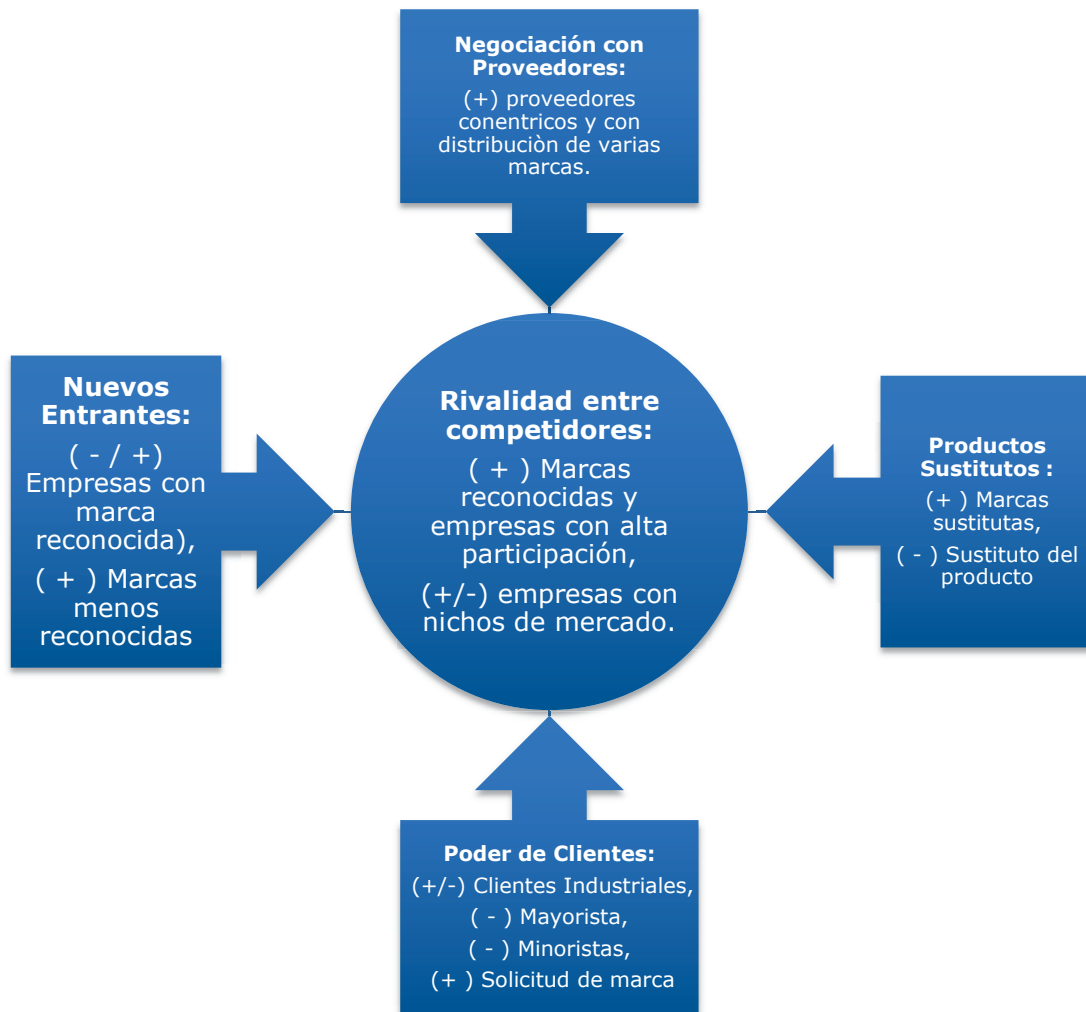
## **Rivalidad Entre Competidores**

A inicios del año 2011, la rivalidad se ha intensificado entre las marcas más reconocidas internacionalmente, es realmente alta, todos los competidores actuales que están siendo afectados por los cambios de marca de las distribuidoras de hidrocarburos están atacando el mercado del otro, indudablemente habrán marcas que saldrán del mercado así como empresas.

La rivalidad de marca menor reconocida es baja, estos tienen nichos de mercado y aun no se atacan directamente.

## ESQUEMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

GRAFICO 19-III Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

## OPORTUNIDAD Y AMENAZAS DE LA U.E.N

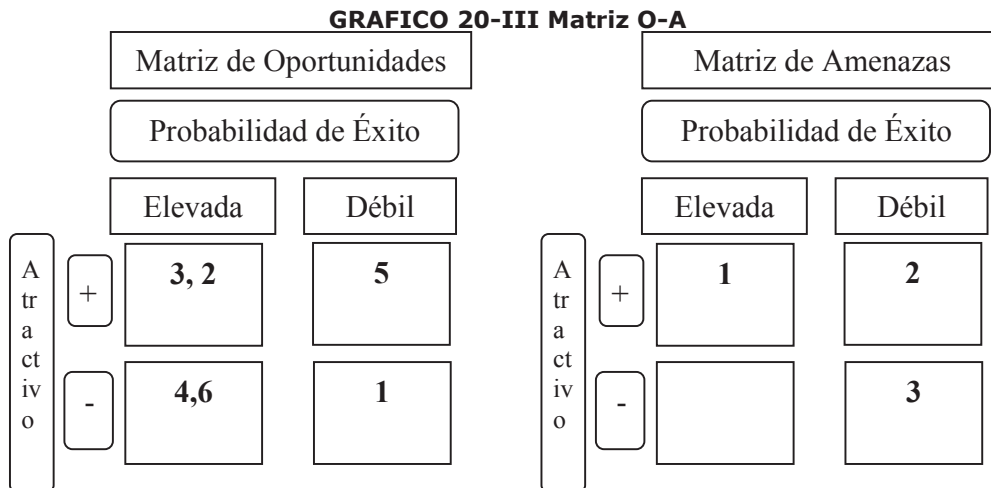
### Oportunidades

1. Debilitamiento financiero de competidores.
2. Tendencia de mercado de utilizar los medios de comunicación y publicidad haciendo énfasis en la marca con clara orientación al producto (las marcas que empiezan a verse iguales).
3. Los distribuidores de vehículos usados y auto lavados son puntos de distribución aun vacantes.
4. Empresas que importan aceites lubricantes especializados para consumo propio presentan un segmento potencial aun vacante.
5. Entrada de marcas menos reconocidas al mercado por los nuevos dueños de las distribuidoras de hidrocarburos.
6. Creencias del Mercado.

### Amenazas

1. Las empresas grandes con mayor poder de capitales podría buscar nichos de mercado de empresas pequeñas como respuesta a los cambios que las afectan.
2. Difusión de campañas publicitarias de las grandes compañías.
3. Nuevos competidores.

### Análisis de la Matriz de Oportunidades y Amenazas de la U.E.N



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a curso de estrategias de mercado UCA

### III.1.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

#### **SOBRE LA EMPRESA**

La empresa SIASA nace en el año 2009, la integran un grupo de profesionales con experiencia laboral en cargos claves en empresas que comercializan con repuestos nuevos automotrices.

Inicia con 20% de participación en el capital y 80% financiado con deuda a tasa de interés mayor a la del mercado para hacer atractivo a los inversionistas.

El plan de inversión incluyo en mayor parte la compra inicial de aceites lubricantes al proveedor mexicano, con el cual ya tenían (los dueños de SIASA) una relación cordial de trabajo.

Se introdujo de esta manera la marca PEAK de origen estadounidense al mercado que estaba sin distribución exclusiva en Nicaragua.

SIASA inició con una cartera de cliente pequeña pero con potencial de crecimiento, atraída por los dueños de la empresa por su relación con ellos en años anteriores mientras laboraban independiente.

Actualmente la empresas presenta rentabilidad, la situación financiera es estable, la deuda manejable, su cartera de crédito es saludable y presento al año 2011 el 30% de utilidades después de impuestos sobre ventas brutas.

Las instalaciones se encuentran contiguo a Casa Pellas vehículos semi-nuevos, el cual se encuentra frente de Casa Pellas vehículos nuevos y el taller de mantenimiento.

#### **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

SIASA posee alrededor del 2% del mercado total con un valor aproximado de US\$ 52,297,389.15 anuales y un rendimiento de más de 12 millones de dólares.

Obtiene el 9% de participación de acuerdo a sus competidores directos en un mercado directo con un valor aproximado a los US\$ 9,470,058.0 con una utilidad operativa aproximado a los US\$ 2,271,000.0.

Es la segunda empresa, de acuerdo a sus competidores directos, con menor costo de mercancía, la cual siguiere mayor capacidad de diferenciación en costos y negociación con clientes que el resto de sus competidores directos.

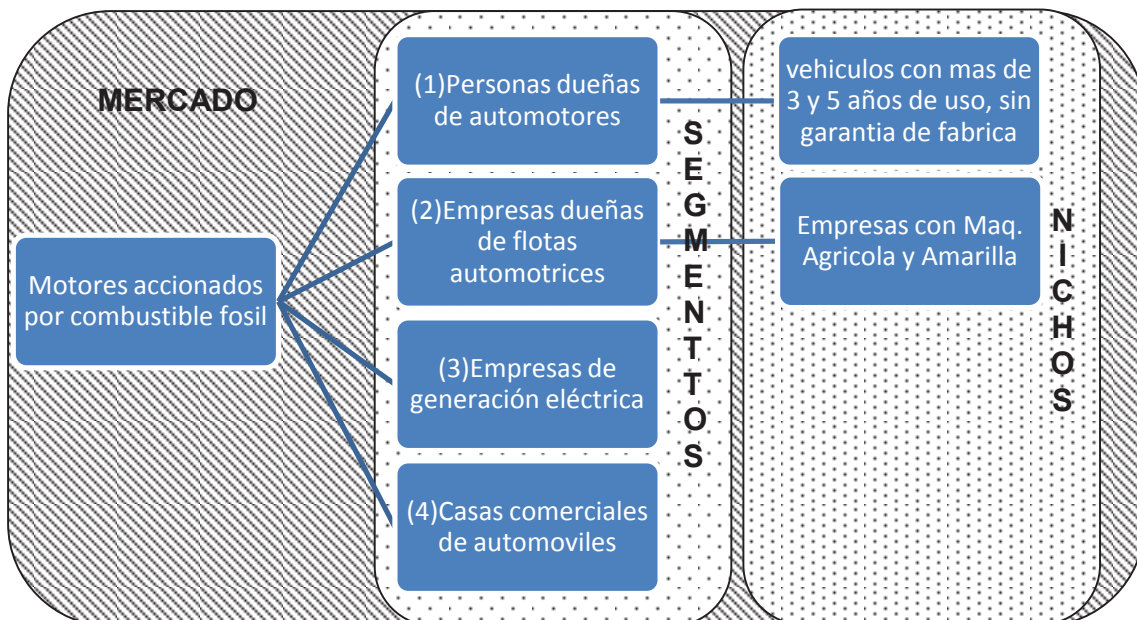
Le empresa se encuentra en el negocio de los aceites lubricantes, como descripción genérica al giro del negocio y su producto principal, pero el gerente de ventas de SIASA define que está en el negocio del mantenimiento de automotores

y motores estacionarios de acuerdo a las necesidades del cliente, es esta relación que le ha permitido ser competitivo en el mercado.

## SEGMENTACIÓN

Dirige sus esfuerzos al Segmento 2: Personas Jurídicas dueñas de flotas automotores para transporte de pasajeros y trabajo de carga (transporte de mercancías), pero sus ingresos son provenientes del nicho de mercado del sector Agrícola y en menor medida vehículos para la construcción, este segmento se caracteriza por buscar relación precio / calidad sin distinción de marca, suministro tiempo y alta capacitación del personal técnico.

GRAFICO 21-III Nicho de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente SIASA incursiona en el segmento 1, personas dueñas de automotores en el nicho de mercado de personas con automotores mayores a 3 o 5 años de uso, sin garantía de fábrica, las cuales no realizan sus mantenimientos en casa comercial, generalmente buscan marcas (marcas más reconocidas) y un lugar rápido para hacer el mantenimiento.

A esta segmentación se le denomina segmentación por beneficio buscado, en función del conocimiento de los clientes sobre el producto.

La empresa tiene el 51% de participación en el nicho de mercado agrícola y maquinaria amarilla.

## **PRODUCTO**

### **Línea de Producto**

El 85% de sus ingresos, en lo que a lubricantes se refiere, los genera el Aceite Diesel 15W40 API CI-4/SL, Aceite Diesel 15W40 API CI-4 Plus/SM, Aceite Diesel Alto KM 25W60 CF-4/SG el cual va acompañado de asistencia técnica, capacitación y suministro las 24 horas del día. (Herrera, 2012)

El 15% de los ingresos restantes los genera Aceite Gasolina 10W30 SM, Aceite Gasolina 20W50 API SL y Aceite Monogrado Súper Fleet 40, 50 CF2 para motores a gasolina y motores a cuatro tiempos.

La empresa trata en mayor medida trasladar al cliente las características técnicas del producto en un proceso de mostrar sus principales atributos, así mismo da gratuito el diagnóstico mecánico y servicio de cambio de aceites lubricantes a domicilio. (Herrera, 2012)

Actualmente solo vende productos al por mayor en cajas de 4 unidades de 3.778 litros (1 galón) cada una, cubetas de 19 litros y en barriles de 55 galones, las presentaciones de galón vienen en cajas de cartón identificadas con la marca y funcionalidad técnica en envases color azul marino etiquetados a color, así mismo los barriles de 55 galones con excepción que no vienen en cajas de cartón sino en polines de 4 unidades.

### **PRECIO**

La política de precio de la empresa es diferenciada proporcionada por el mercado (competidores), entrega de valor y ventaja competitiva.

El precio por caja ronda los 1,300 córdobas en canal mayorista, 1,800 canales minorista. El precio final por unidad ronda los 800 córdobas para un promedio de 3,200. El distribuidor gana un 30% e incluye la mano de obra del cambio de aceite. (Herrera, 2012)

En canal directo, el precio varía según localización del cliente, así mismo al cliente se le hace limpieza, ajuste, cambio de filtro y engrase del motor al momento del cambio de aceite a precio de mayorista más los costos y gastos añadidos en la acción del mantenimiento, no se le añade costo de mano de obra y capacitación posterior a personal usuario de la maquinaria.

### **DISTRIBUCIÓN**

Actualmente es Directa tratando de consolidar el nicho de mercado que suministran, también distribuyen al canal Detallista específicamente minoristas





## DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA U.E.N

### Debilidades

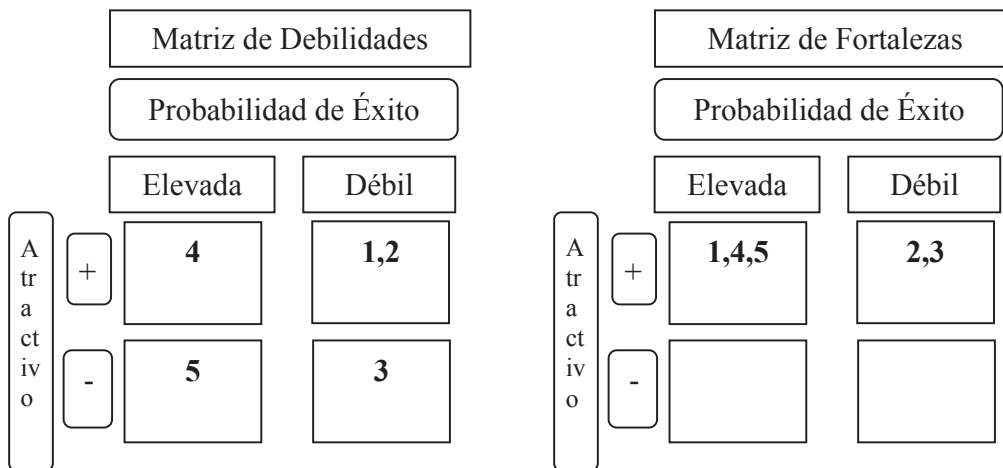
1. Los ingresos de la empresa provienen en gran medida de un segmento de nicho de mercado.
2. La empresa aún no posee notoriedad y posicionamiento en el mercado.
3. Novedad de la oferta, no es un producto novedoso respecto a los competidores.
4. Aun no tiene presencia en canal mayorista y muy poca presencia en el canal minorista, estos canales son considerados los que más generan beneficios, según opinión de expertos.
5. Los recursos de capital propio son limitados y son compartidos, los avances de marketing, por los acreedores diversos.

### Fortalezas

1. Las oficinas y bodega se encuentran en lugar estratégico.
2. Experiencia y competencia del personal es alta.
3. La empresa cuenta con una base de datos de clientes y competidores actualizada.
4. Costos bajos de operación.
5. Presencia en nicho de mercado de la industria agrícola.

### Análisis de la Matriz de Debilidades y Fortalezas

GRAFICO 22-III Matriz D-F



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a al curso de Estrategias de mercado, UCA

### III.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

- a. Con la situación de mercado actual SIASA tiene que aprovechar su experticia en distribución de lubricantes y asistencia técnica en empresas industriales con maquinaria agrícola y fortalecer su relación con ellos y demás clientes actuales para prepararse en una eventual entrada de competidores.
- b. Deberá ingresar a otros nichos de mercado para diversificar el riesgo, así mismo dar seguimiento a los canales actuales de distribución explorando la posibilidad de nuevos canales minoristas.
- c. La estrategia de costo / calidad del servicio y personal calificado tendrán que utilizarse para impulsar el ingreso como abastecedor de empresas industriales que importan lubricantes para consumo propio.
- d. Las campañas publicitarias de las grandes compañías orientadas a la marca y producto, podrían opacar la actual campaña publicitaria de SIASA, esta deberá orientar su campaña a las necesidades del cliente y publicitar más el nombre de la empresa en un mercado que actualmente las marcas se empiezan a ver iguales, convendrá también explotar la posición favorable de la oficina y bodega para promocionarse aprovechando las creencias del producto.
- e. La estrategia de crecimiento de la empresa a base de apalancamiento por terceros tendrá que evaluarse, analizando la posibilidad de cambiar deuda a corto plazo por deuda a largo plazo.

## FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (FODA)

TABLA 17-III Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	1. Las oficinas y bodega se encuentran en lugar estratégico.	1. Los ingresos de la empresa provienen en gran medida de un segmento de nicho de mercado.
<b>Vs</b>	2. Experiencia y competencia del personal es alta.	2. La empresa aun no posee notoriedad y posicionamiento en el mercado.
<b>Factores Externos</b>	3. La empresa cuenta con una base de datos de clientes y competidores actualizada; los procesos operativos están automatizados.	3. Aun no tiene presencia en canal mayorista y muy poca presencia en el canal minorista, estos canales son considerados los que más generan beneficios, según opinión de expertos.
	4. relación costo / calidad.	4. Los recursos de capital propio son limitados y son compartidos, los avances de marketing, por los acreedores diversos.
	5. Presencia en nicho de mercado Industria Agrícola.	
<b>Oportunidades</b>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>
1. Debilitamiento financiero de competidores.	FO1. Aprovechar experticia en maquinaria agrícola, relación costo / calidad y personal calificado para ingresar al mercado de empresas industriales que importan lubricantes para consumo propio.	DO1. Ingresar a otros segmentos de mercado o nichos de mercado.
2. Los distribuidores de vehículos usados y auto lavados son puntos de distribución aun vacantes.	FO2. Explotar posición favorable de oficina y bodega para publicitarse aprovechando creencias del producto.	DO2. Evaluar la posibilidad de cambiar deuda a corto plazo por deuda a largo plazo.
3. Empresas que importan aceites lubricantes especializados para consumo propio presentan un segmento potencial.		DO3. Apertura de nuevos canales de distribución.
4. Tendencia del mercado de utilizar los medios de comunicación y publicidad con clara orientación al producto.		
5. Entrada de marcas menos reconocidas al mercado por los nuevos dueños de las distribuidoras de hidrocarburos.		
6. Creencias de mercado.		
<b>Amenazas</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b>
1. Las empresas con mayor capital podrían buscar nichos de mercado de empresas pequeñas como respuesta a los cambios que las afectan.	FA1. Fortalecer el nicho de mercado actual y expandir operaciones en nichos relacionados.	DA1. Establecer seguimiento y control de ruteo.
2. Nuevos competidores.		DA2. Revisión de rutas de distribución y presentación del producto en canal minorista.

Fuente: Elaboración Propia

### III.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La base de formulación de los objetivos proviene de las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa al I Trimestre del año 2012.

A las amenazas que podrían perjudicar a la empresa y de acuerdo a la capacidad financiera y de recursos humanos de la empresa.

#### **Objetivo**

Aumentar la participación de mercado respecto a los competidores directos a 13 por ciento para el mes de septiembre del 2014.

#### **Objetivos Concretos**

- a) Incrementar el volumen de ventas 50% en 24 meses.
- b) Extender cartera de clientes del segmento Industrial de las principales empresas que importan lubricantes para consumo propio.
- c) Captar los negocios de auto lotes, vulcanizadoras y auto lavados como puntos de venta minorista en posiciones de afluencia vehicular.

### III.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

#### Estrategias corporativas

##### Misión y Visión de SIASA

###### Misión

Satisfacer las necesidades del mercado automotriz e industrial con productos de alta calidad y respaldo técnico, cumpliendo con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

###### Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional, siempre comprometidos con la calidad, desarrollo técnico y mejora continua. Satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes. Destacándonos por innovación, vanguardia en el servicio técnico, dedicación y compromiso con el medio ambiente.

De acuerdo al actuar de la empresa, la misión y visión establecidas recomendamos la estrategia de enfoque, la cual permitirá seguir orientando sus esfuerzos en segmentos de mercado relacionados.

Se establece como mercado las industrias agrícolas y amarilla, otro segmento aunque relacionado son los dueños individuales de transporte de carga, de mercancías y transporte de pasajeros; SIASA no deberá seguir dirigiendo sus esfuerzos a personas dueñas de automóviles y automóviles de turismo; esto para poder dar efectividad a la estrategia de enfoque y ventaja competitiva de la empresa.

En el mercado de automóviles y automóviles de turismo la empresa SIASA no posee una ventaja competitiva.

#### Decisiones estratégicas de Cartera

**TABLA 18-III Matriz de Expansión de producto de Ansoff.**

	<b>Productos Actuales</b>	<b>Nuevos Productos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	1. Estrategia de penetración de mercados.	3. Estrategia de desarrollo de producto.
<b>Nuevos Mercados</b>	2. Estrategia de desarrollo de mercados.	(estrategia de diversificación)

Fuente: Dirección de Marketing, duodécima edición, Kotler-Keller

De acuerdo a la matriz de Ansoff, la estrategia recomendada a la empresa SIASA para el logro de sus objetivos es la penetración de mercados con sus productos actuales en el segmento en el que actualmente opera en sugerencia a conseguir

abastecer a industrias que importan productos para consumo propio las cuales se agrupan en el sector económico Energía y Minas del país, así mismo se propone la estrategia de desarrollo de mercados en indicación al **mercado de relleno** que consume el producto en presentaciones más pequeñas ( $\frac{1}{4}$  galón).

## **Estrategias de Segmentación y Posicionamiento**

La estrategia sugerida es la concentrada la cual consistirá en centralizar los esfuerzos de la empresa en los segmentos de mercado determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas.

### **Estrategia Funcional**

#### **Producto**

Se introducirá una nueva presentación la cual consiste en un embase de  $\frac{1}{4}$  de galón en cajas de 12 unidades con las mismas propiedades que la actual presentación de galón y barril.

#### **Distribución**

Para el producto actual y presentación actual se hará cobertura a las siguientes empresas

Tritón Minera, S.A  
Horizontes, S.A  
Kenworth de C.A, Nicaragua, S.A  
Blue & Power Energy, S.A  
Hemco de Nicaragua, S.A  
Polarys Energy Nicaragua, S.A  
Consorcio Eólico Amayo, S.A  
Corporación Eléctrica de Nicaragua, S.A  
Noble Energy, S.A  
Empresa Energética de Corinto, S.A  
Hidralia Energía, S.A

Estas constituyen el 2% del total de consumo de Aceites Lubricantes para un total de 273.87 miles de kg, solamente la cobertura total de este mercado representaría para SIASA un incremento del 102% en las ventas y una participación de mercado de competidores de Directos de más del 18% y un 4% global.

Si la empresa lograra satisfacer esta demanda un 50% lograría una participación de mercado de competidores directos del 13% y 3% global y cumpliría los objetivos del plan de marketing.

Para el producto con presentación de introducción de  $\frac{1}{4}$  de galón se hará una localización de puntos de ventas en carretera a Masaya desde el kilometro 9 al 17 en donde es considerado el mayor flujo vehicular de Managua y operan alrededor de 16 puestos de auto lavado, vulcanizaciones y autolotes, considerándose los que están contiguo a la pista.

Una característica de estos es que tienden a ofrecer otros servicios para atraer a sus clientes, por ejemplo, los auto lavados se transforman en servicios de cambio de aceite y filtro, los auto lotes ofrecen ventas de baterías y llantas, evolucionan a pequeños centros de mantenimiento que hay que tomar en cuenta.

### **Precios**

Para el mercado industrial agrícola y amarillo de distribución directa los precios y servicios adicionales con que se vende el producto no variaran.

En segmento de mercado de relleno se dará precio de mayorista con un margen de ganancia de 25 córdobas el  $\frac{1}{4}$  de galón sin incluir los 100 córdobas que cobrara el puesto de venta si acaso el cliente desea que le hagan el cambio de aceite.

### **Comunicación**

Se recomienda a la empresa que no siga con la publicidad en los autobuses de transporte público urbano, debido a que no está dirigido a su mercado meta.

Se propone explotar la ubicación privilegiada de la oficina y bodega la cual colinda con la empresa Casa Pellas, S.A que tienen el 36% de participación en la distribución de transporte pesado (incluye carga de mercancías).

Con rotulación con estructura metálica y de relieve la cual lleve el nombre de la empresa, marca, y creencia de mercado aplicado al producto (mayor viscosidad, heavy duty).

Se recomienda que se ubique publicidad POP (Point of Purchase) en cada punto de venta en el segmento de mercado de relleno, vulcanizadoras, auto lotes y auto lavados, en la cual también le represente al dueño del local el nombre del negocio.

Aumenta la imagen del producto.

Aumenta la cantidad de ventas.

Gastos menores en publicidad.



### III.5 PLAN DE ACCIÓN

#### Sobre el Producto

Solicitar al proveedor envases del producto de ¼ de galón con etiquetado y características técnicas en español, el pedido de acuerdo al gerente de ventas se puede hacer destinando unas 300 cajas de 12 unidades en concesión para los puestos de venta, si acaso no se vende todo al segmento de relleno se destinaria para completar pedidos del segmento industrial y no perder producto.

La inversión sugiere no menos de 6,264 dólares costos CIF como introducción por concesión.

#### Sobre la Distribución

Para la penetración de mercado es necesario agendar citas con los gerentes o representantes de las empresas de energía y minas enlistadas, sugerirle hacer 1 presentación por semana la cual contendrá.

Entrega de folletos,  
CD con videoclip sobre el proveedor y la marca  
Las aplicaciones en la industria,  
Folleto impreso y en digital de las empresas que atiende SIASA en la industria agrícola y amarilla.  
Destacar ventaja competitiva de la empresa.  
Muestra del producto. (2 galones)

Inversión aproximada 250 dólares cada cita, para un total de 2,750 dólares las 11 reuniones a las empresas potenciales.

Para la estrategia de desarrollo de mercado la empresa tendrá que contratar a una persona que posea transporte de motocicleta de reparto, para abrir puntos de ventas en los 16 puntos de carretera a Masaya en los 8 km de carretera ofreciéndoles por concesión el producto y hacer visitas 2 veces a la semana.

La inversión de fuerza de ventas oscila en los 900 dólares trimestrales salario más depreciación, la persona a cargo de los puntos de ventas tendrá que tener conocimientos de mecánica.

Puntos de ventas sugeridos en carretera a Masaya

- Autolote contiguo al Hospital Vivian Pellas.
- Autolote Autos Harry.
- Autolvado el Lobito.
- Autolavado el peruano.
- Autolavado San Antonio.

- Vulcanizadoras frente al edificio Movistar.
- Vulcanizadora contiguo a gasolinera Uno primera entrada las colinas.
- Autolavado y autolote km 13.5.
- Autolavado segunda entrada a las colinas contiguo a tienda Palms.
- Vulcanizadora y autolavado km 14.5.
- Autolavado Veracruz.

### **Sobre la Comunicación**

El Lic. Carlos Zúñiga, Gerente Creativo de la Empresa Listo Marketing, S.A el cual ha apoyado la comunicación POP para la empresa SIASA sugiere que se debe, primero, categorizar la publicidad para determinar los insumos para realizarla.

Entonces tenemos;

Según la estimulación de la demanda primaria, la cual consistirá en tratar de crear demanda para una categoría de producto en general, en su forma pura, el propósito resaltar los valores técnicos fundamentales, en lugar de destacar la marca.

Por lo cual se sugiere la adquisición de un cartel con impresión en vinil adhesivo en estructura metálica de dos postes a una altura de 5 metros y de 1.5X3 metros área del grafico ubicado en esquina contiguo a Casa Pellas, S.A, con un valor estimado de 850 dólares según la empresa Listo Marketing, S.A.

Según la estimulación de la demanda selectiva, el propósito es señalar los beneficios particulares de la marca en comparación con las de la competencia

Esta se recomienda en el canal detalle del mercado de relleno, por cual se sugiere un exhibidor metálico con rotulación con capacidad de 24 unidades de aceite lubricante y una rotulación con vinil con poste y estructura metálica para el negocio con espacio para publicidad de la marca, oscila en una inversión de 400 dólares por puesto de venta.

La inversión en comunicación POP sugerida para todos los puestos de ventas seria de 6,400 dólares; la inversión actual de SIASA en los BUSES urbanos es de 6,000 dólares (10 buses X 3 meses).

También la política de comunicación de SIASA comprenderá en capacitar a los trabajadores de los puestos de ventas para fomentar un contacto personalizado.

La capacitación será dada por el personal técnico en agenda de 1 semana cada 2 meses para transferir conocimientos y/o reafirmación de lo aprendido en relación a la que efectúan en el canal Directo.

## Sobre el precio

En segmento de mercado de relleno se dará precio de mayorista con un margen de ganancia de 25 córdobas el  $\frac{1}{4}$  de galón sin incluir los 100 córdobas que cobrara el puesto de venta si acaso el cliente desea que le hagan el cambio de aceite.

Para la estrategia de penetración de mercado se seguirá ofertando el producto y el servicio de mantenimiento según la ventaja competitiva.

## III.6 PRESUPUESTO

**TABLA 19-III Presupuesto Propuesto**  
(Dólares)

Descripción	Inversión unitaria		Inversión Total
Demanda primaria	850	1	850
Demanda selectiva	400	16	6,400
Reuniones con clientes	250	11	2,750
Inversión en Fuerza de Ventas	900	Cda 3 meses	3,600
<b>TOTAL</b>			<b>13,600</b>

Fuentes: Marketing Listo, S, A

## III.7 CONTROL DEL PLAN

Según los objetivos, el plan debe estar ejecutado en 24 meses y haber alcanzado la participación de mercado propuesta.

Para esto aconsejamos trimestralizar el seguimiento y alcance de lo logrado.

Para la estrategia de penetración, las empresas de energía y minas sugeridas se les darán una participación ponderada según el volumen de mercado que se pretende suministrar, este a su vez será el valor del avance del plan.

Para la estrategia de desarrollo de mercado será evaluada bimensualmente, 50% por punto de venta cubierto y el otro 50% tendrá ponderación según volumen de venta vendido.

**TABLA 20-III Ejemplo cartilla de control de efectividad del plan de acción**

Clientes	Vol.	%	Avance del plan			Justifique	
			Logrado (Fecha)	Proceso	Denegado (Fecha)	Volumen Pedido	Proceso Denegado
Tritón Minera, S.A	60.3	22	15/03/12			40.2	
Horizontes	86.4	31	-	P			XXXXX
Kenworth	39.9	14	20/05/12			15	
Blue & Power Energy	27	10					
Hemco	14.1	5					
Polarys Energy	8	3					
Amayo	7.5	3					
Corp. Eléctrica.	6.5	2					
Noble Energy	3.2	1					
Emp. Energética de Corinto.	10	4					
Hidralia.	11	4					
<b>Total</b>	<b>273.9</b>	<b>100</b>					

Fuente: Elaboración Propia.

#### IV. CONCLUSIONES



La situación de mercado de aceites lubricante actual le permite a empresas emergentes especialistas en nichos de mercado con capacidad de acción, lograr establecerse y con esfuerzo, mayor penetración de mercado.

Con la introducción de la presentación de ¼ de galón al segmento de mercado de relleno y la obtención de nuevos clientes del sector industrial energía y minas, SIASA podría lograr indudablemente la participación de mercado propuesta y podría además, ser el líder del grupo estratégico en el que se encuentra. Deberá dar seguimiento estricto a la estrategia de enfoque, segmentación y posicionamiento concentrado.

## V. BIBLIOGRAFIA

- Banco Central de Nicaragua (BCN). (1 de Agosto de 2012). Compendio Estadístico de Importaciones por Volumen y Precios 2005-2011. Managua, Managua, Nicaragua.
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (07 de Febrero de 2012). *Importaciones CIF por uso o destino económicos (CUODE)*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de BCN: <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/mensuales/externo/externior/2012/7.pdf>
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (1 de Marzo de 2012). *Informe Anual*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de BCN: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/anual/memoria/Informe\\_anual\\_2011.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/anual/memoria/Informe_anual_2011.pdf)
- Banco Central de Nicaragua. (2 de Marzo de 2012). *Volumen de las Importaciones CIF por bienes de consumo*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de BCN: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/mensuales/externo/externior/2012/10\\_volumen.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/mensuales/externo/externior/2012/10_volumen.pdf)
- Dirección General de Ingresos (DGI). (1 de Agosto de 2012). *Base de Datos de Estadísticas*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de DGI: <http://www.dgi.gob.ni/estadisticas/>
- Dirección General de Ingresos (DGI). (8 de Septiembre de 2010). *Ley de Equidad Fiscal y Sus Reformas*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de DGI: [http://www.dgi.gob.ni/documentos/Ley\\_453\\_Ley\\_de\\_Equidad\\_Fiscal\\_con\\_sus\\_reformas.pdf](http://www.dgi.gob.ni/documentos/Ley_453_Ley_de_Equidad_Fiscal_con_sus_reformas.pdf)
- Dirección General de Ingresos (DGA). (1 de Enero de 2008). *DGA*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de DGA: <http://www.dga.gob.ni/estadisticasWeb.cfm>
- Herrera, C. E. (5 de Agosto de 2012). Situación del Mercado de Lubricantes. *SIASA*. (J. A. Abdalah, Entrevistador)
- Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2009). *Venta de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE: [http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2009/totales/VTAS\\_LUB\\_2008\\_Y\\_2009.pdf](http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2009/totales/VTAS_LUB_2008_Y_2009.pdf)
- Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2010). *Venta de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE: [http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2010/anual/Distribucion\\_Venta\\_lubricantes\\_2010\\_actMar12.pdf](http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2010/anual/Distribucion_Venta_lubricantes_2010_actMar12.pdf)
- Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (1 de Marzo de 2012). *Venta de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el Septiembre de Agosto de 2012, de INE:

[http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2012/Distribucion\\_Venta\\_lubricantes2012\\_actJun12.pdf](http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2012/Distribucion_Venta_lubricantes2012_actJun12.pdf)

Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2006). *Ventas de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE:  
<http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2006/VTASLUBR%202005.2006.pdf>

Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2007). *Ventas de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE:  
<http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2007/LUBRIC%202006-7.pdf>

Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2008). *Ventas de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE:  
<http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2008/vtas%20lubri%202007%202008.pdf>

Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (31 de Diciembre de 2011). *Ventas Mensuales de Lubricantes por Empresa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de INE:  
[http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2011/anual/Distribucion\\_Venta\\_lubricantes\\_2011\\_actJun12.pdf](http://www.ine.gob.ni/DGH/estadisticas/2011/anual/Distribucion_Venta_lubricantes_2011_actJun12.pdf)

Instituto Nicaraguense de Energía (INE). (1 de Enero de 2011). *Insumos para la Producción de Energía*. Recuperado el 2 de Agosto de 2012, de INE:  
[http://www.ine.gob.ni/DGE/estadisticas/serieHistorica/Insumos\\_Produccion\\_91-11.pdf](http://www.ine.gob.ni/DGE/estadisticas/serieHistorica/Insumos_Produccion_91-11.pdf)

Ministerio de Energía y Minas (MEM). (6 de Febrero de 1998). *Ley 277 de Suministro de Hidrocarburos*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de MEM:  
<http://www.mem.gob.ni/media/LEY%20277.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (MEM). (02 de Febrero de 2011). *Ley de Reformas y Adiciones a la Ley 277, Ley de Suministro de Hidrocarburos*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de MEM:  
[http://www.mem.gob.ni/media/LEY%20742%20REFORMA%20Y%20ADICIONES%20A%20LA%20LEY%20277%20SUMINISTRO%20DE%20HIDROCARBUROS\(1\).pdf](http://www.mem.gob.ni/media/LEY%20742%20REFORMA%20Y%20ADICIONES%20A%20LA%20LEY%20277%20SUMINISTRO%20DE%20HIDROCARBUROS(1).pdf)

Ministerio de Energía y Minas (MEM). (06 de Enero de 2011). *Manual de Organización y Funciones*. Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de MEM:  
<http://www.mem.gob.ni/media/file/INSTITUCION/MOF-MEM%202011.pdf>

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). (26 de Febrero de 2012). *Doing Business in Nicaragua 2011*. Recuperado el 3 de Junio de 2012, de MIFIC:  
<http://www.mific.gob.ni/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=9xC9LM2pe7&dl>



