

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN- Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM- Matagalpa.



Seminario de Graduación para optar al grado de

Licenciado en Administración de Empresas.

TEMA:

**Diagnóstico Estratégico para la pequeña y mediana empresa (PYMES)
del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.**

SUB TEMA:

**Diagnóstico Estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La
Dalia del Municipio La Dalia, departamento de Matagalpa, durante el
año 2014.**

AUTORES:

Br. Boanerges Antonio Ochoa Pérez.

Br. Wilfredo Huerta Rivera.

TUTOR:

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2015.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN- Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM- Matagalpa.



Seminario de Graduación para optar al grado de

Licenciado en Administración de Empresas.

TEMA:

**Diagnóstico Estratégico para la pequeña y mediana empresa (PYMES)
del departamento de Matagalpa, durante el año 2014.**

SUB TEMA:

**Diagnóstico Estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La
Dalia del Municipio La Dalia, departamento de Matagalpa, durante el
año 2014.**

AUTORES:

Br. Boanerges Antonio Ochoa Pérez.

Br. Wilfredo Huerta Rivera.

TUTOR:

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero, 2015.

Índice

Dedicatoria:	i
Agradecimiento:	iii
AVAL DEL DOCENTE.....	v
Resumen.....	vi
I. Introducción	1
II. Justificación.	6
III. Objetivos:	7
IV. Desarrollo	8
4.1. Caracterización de la empresa:.....	8
4.1.1. Reseña Histórica.....	9
4.2. Diagnóstico Estratégico.....	10
4.2.1. Análisis Empresarial.....	10
4.2.2. Filosofía Organizacional.....	11
4.2.2.1. Misión.....	11
4.2.2.2. Visión.....	13
4.2.2.3. Valores.....	15
4.2.2.4. Políticas.....	18
4.2.2.5. Objetivos.....	20
4.3. Análisis Organizacional	22
4.3.1. Las cinco fuerzas competitivas.....	23
4.3.2. Análisis del entorno Global.....	33
4.3.3. Ventaja competitiva.....	38
4.3.4. Análisis FODA.....	41
4.4. Estrategias.....	54
4.4.1. Estrategias genéricas.....	54
4.4.2. Estrategias de Integración.....	60
4.4.3. Estrategias Intensivas	64
4.4.4. Estrategias de Diversificación	70
4.4.5. Estrategias Defensivas	73
4.4.6. Estrategia Funcional.....	75
4.5. Matriz FODA.....	76
V. Conclusiones.....	77
VI. Bibliografía	78
VII. Anexos.....	82

Dedicatoria:

A Dios nuestro señor quien me dio la vida, por tenerme hasta el día de hoy luchando por alcanzar un sueño, por derramar sobre mí y mi familia espíritu de lucha, por brindarme mucha sabiduría y fortaleza, por darme innumerables bendiciones en mi subsistencia.

A mi Sra. Madre María Auxiliadora Pérez Hernández por brindarme ese apoyo incondicional en el pasar de todos estos años de formación, por el amor que día a día recibo de ella, por ser el sostén principal en mi vida e inculcarme valores morales que me han ayudado a ser una mejor persona.

A mi Sr. Padre José Boanerges Ochoa López que a través de su grandísimo esfuerzo me ha apoyado a culminar mis metas ante las situaciones más difíciles y adversas que se nos han presentado, por brindarme siempre su mano y ser mi principal sustento durante este largo período.

A ustedes les debo lo que soy hoy en día, Gracias..!!

Boanerges Antonio Ochoa Pérez.

Dedicatoria

A Dios nuestro padre quien me regalo el don de la vida, por las infinitas bendiciones que ha derramado en mí y en mi familia, por el amor que me da incondicionalmente.

A mi madre Elyn Marina Rivera Zeledón quien trabajo de sol a sol y sacrifico una gran parte de su vida y sus sueños con el objetivo de formarme profesionalmente además por enseñarme e inculcarme valores y hacer de mí una persona de bien, por ser para mí el mayor ejemplo de amor, solidaridad, humildad, esfuerzo y trabajo. Este logro es también de ella ya que gracias a ella he llegado a este punto.

A mis amigos y seres queridos con quienes compartí en el transcurso de los años y los cuales fomentaron e influyeron en mi desarrollo personal y académico.

Wilfredo Huerta Rivera

Agradecimiento:

Mi grato agradecimiento especialmente para Dios mi creador por esa fuerza que me brinda día a día para seguir adelante.

A mis Padres que incondicionalmente me apoyaron en todo momento y todo ese esfuerzo hoy brinda su fruto.

A nuestros Docentes que con sus esfuerzos nos transmitieron sus conocimientos para dar paso a nuestra formación profesional.

A mi grupo de amigos (Tatiana Almanza, Roxana Hernández, Verónica Palacios, Wilfredo Huerta y Jorge Palacios) con quien he compartido gran parte de mi tiempo a través de momentos inolvidables de los cuales también he adquirido conocimientos técnicos y personales.

A cada una de mis Hermanas en especial a Elmy Ochoa que de una u otra manera me han brindado de su apoyo.

A la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia que ha abierto sus puertas para permitir la elaboración de este documento.

Boanerges Antonio Ochoa Pérez.

Agradecimiento:

Gracias a Dios nuestro creador que nos dio el don de la vida y la fortaleza para llegar a este punto de mi formación.

A mi madre que se ha esforzado y me ha dado todo para lograr mi desarrollo y crecimiento.

A los docentes quienes a lo largo de mi camino han brindado parte de sus conocimientos hacia mí tanto a nivel personal como académico y en especial a nuestro tutor Msc Abel de Jesús Membreño Galeano por brindarnos guía y apoyo para poder realizar nuestro trabajo.

A mis amigos y seres queridos Roxana, Tatiana, Verónica, Alma, Jorge, Boanerges, Allam, Juan, Eu, Larry que brindaron apoyo para la elaboración de este trabajo y con quienes compartí a lo largo de estos años y a ser una mejor persona.

A mi familia que de alguna manera me apoyaron para poder mejorar y llevar de la mejor manera mis estudios.

A la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalía que ha abierto sus puertas para permitir la elaboración de este documento.

Wilfredo Huerta Rivera

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- MATAGALPA.



AVAL DEL DOCENTE

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: BOANERGES ANTONIO OCHOA PEREZ (CARNET No. 10061028) y WILFREDO HUERTA RIVERA (CARNET No. 10060753) con el Tema general: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL PERIODO 2014.** Y correspondiente al subtema: **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BENEFICIO DE CAFÉ Y ARROZ LA DALIA – DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DEPARTAMENTO DE MATAGALPA DURANTE EL PERIODO 2014.** Se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **PLANES ESTRATÉGICOS Y TIPOS DE ESTRATEGIAS** en el desarrollo del diagnóstico estratégico para las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2014.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince. **“Año de la Universidad Saludable”**

Msc. ABEL de JESUS MEMBREÑO GALEANO
Maestro Tutor

Resumen

El presente trabajo investigativo radica en el Tema General: Diagnóstico Estratégico para la pequeña y mediana empresa (PYMES) del departamento de Matagalpa durante el año 2014. Dichas estrategias contribuyen como un medio de competitividad en las pequeñas y medianas empresas, además son una herramienta fundamental que apoya el alcance de metas y objetivos para el desarrollo de las mismas.

Del tema general se aborda Diagnóstico Estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia del Municipio La Dalia, departamento de Matagalpa durante el año 2014. Con este documento se pretende determinar la situación actual de la empresa e identificar las diferentes estrategias que se aplican en la organización además de llevar a cabo una valoración de estas estrategias para la formulación de un Plan Estratégico.

Se aborda información mediante la que se identificó que en la empresa se han llevado a cabo Estrategias Genéricas de Diferenciación y alta Segmentación, Penetración de Mercado, Integración hacia Delante, Diversificación Concéntrica y Recorte de Gastos.

Por lo tanto las estrategias más factibles para empezar un plan estratégico serían una estrategia funcional para solucionar problemas de organización, ya que es una de las principales debilidades, también diversificación horizontal teniendo en cuenta que sus clientes la demandan, así como continuar fortaleciendo las estrategias que se están implementando.

I. Introducción

Un diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución, que a través del proceso de recopilación de información a través de diversas técnicas nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

Las medianas y pequeñas empresas (PYMES) en el departamento de Matagalpa hoy en día son un sector promotor de las funciones relevantes en el desarrollo económico y social de Nicaragua, son una forma de subsistencia para la población constituyendo el mayor porcentaje de empresas en los sectores industriales, comerciales y de servicio. Adicionalmente son importantes generadoras de empleo para muchas personas en el departamento. Todas estas empresas enfrentan día a día situaciones donde la competencia local y externa los impulsa a mejorar para poder seguir brindando productos o servicios de calidad e incluso a ir mejorando estos constantemente.

El presente documento nace del tema general. "Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa durante el año 2014"

Un Diagnóstico Estratégico es importante porque orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

La investigación de esta se efectúa con el propósito de " Elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Beneficio de café y arroz La Dalia del municipio La Dalia departamento de Matagalpa durante el segundo semestre de año 2014, se plantea identificar las estrategias que permiten que la empresa este posicionada en el mercado".

Actualmente la empresa Beneficio de café y arroz La Dalia no cuenta con ningún estudio referente a Diagnostico Estratégico.

Localmente en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, FAREM-Matagalpa se encontraron estudios referentes a la temática, por lo cual entre ellos se encuentran.

El seminario de graduación elaborado por el Br. Martha Renatte Lizano Medina y Br. Kaira Alejandra López Jarquín en el año 2010, con el tema "Las estrategias de mercadeo, como un medio de crear actividad en las pequeñas y medianas empresas en los sectores de panificación, sector hotelero y sector restaurante"

De igual manera un seminario de graduación en el año 2010 por el Br. Aleyda Lorena Ramírez y Br. Erika María sobre el tema Las estrategias de mercadeo, como un medio de crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa. Donde trata de las estrategias de segmentación de mercado.

También el seminario de graduación en el año 2010 con el tema las estrategias de mercadeo, como un medio de crear competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa, elaborado por el Br. Magaly Isabel Tórrez Romero y Br. Margine del socorro Duran Fonseca abordando las estrategias del producto utilizadas en el sector hotelería, restaurantes y panificación.

Otro estudio realizado fue elaborado en el año 2011, sobre la influencia de las estrategias de desarrollo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Matagalpa, en el año 2011 elaborado por el estudiante Br Patricia Vanessa Chacón Solís.

Los estudios antes mencionado contribuyeron a la realización de la presente investigación para enriquecer conocimientos teóricos mediante el uso de las fuentes bibliográficas y además aportaron conceptos relacionados con la temática, sirvieron para identificar variables, indicadores y formas de abordaje de la problemática..

La presente investigación realizada a la empresa “Beneficio de Café y Arroz La Dalia”. El enfoque Mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 755). referido al diagnóstico estratégico posee un enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos (Mixto) debido al análisis de la información recopilada y se aplicaran técnicas inferenciales como comprensión personal; sin embargo también se utilizara métodos estadísticos como los programas IBM SPSS Statistics 19 esto como una herramienta para generar datos más específicos y con un margen de error menor y Microsoft EXCEL para el tratamiento y la obtención de datos específicos recolectados a través de los instrumentos como la encuesta y expresar estos resultados en términos porcentuales.

Los Estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden y evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (Variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 102) Según el nivel de profundidad esta investigación es descriptiva porque se selecciona una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para así describir y dar a conocer lo que se está investigando, donde se detallan características en el que se hace uso de estrategias que se ponen en práctica dentro de la organización.

Se denominan investigaciones aplicadas cuando se hace uso del conocimiento genérico para el abordaje de los principales problemas de la práctica social, lo que demanda solución. Estas investigaciones, aun cuando retroalimentan la teoría, su objetivo fundamental es contribuir a la solución de problemas concretos. (Piura Lopez, 2008, pág. 82). Según su aplicabilidad es una investigación de tipo aplicada, ya que se aportara conocimientos sobre esta temática dependiendo de los resultados que se obtengan a través de la aplicación de los instrumentos durante el avance de esta investigación.

El estudio de corte transversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente o pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución. (Piura Lopez, 2008, págs. 85-86). Por su amplitud se considera que es transversal ya que el lapso de tiempo en el que se estará investigando este fenómeno posee un periodo de tiempo único o determinado o sea el año 2014.

Los métodos de investigación empírica con lleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

Los métodos de investigación empírica, representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia, el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado. (Rodriguez Moguel, 2005, pág. 28)

Un elemento en el desarrollo de la investigación teórica que no se debe pasar por alto es el lenguaje empleado en las investigaciones científicas, lo cual ha sido objeto de tratamiento especial por diferentes corrientes filosóficas, y dentro de este por su connotación y necesidad la definición operacional de los conceptos. Es importante en el desarrollo de toda investigación, precisar en qué sentido se emplean términos que pueden tener diferentes acepciones vinculándolo con las variables e indicadores a través de los cuales se expresa su significado dentro de la investigación.

Combina la inducción y la deducción. La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea se llega a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos a mediante los que se explicarán los casos particulares. (Rodriguez Moguel, 2005)

Los métodos de investigación empleados serán teóricos-empíricos, la metodología para el tratamiento de datos será la utilización del método analítico ya que se sintetizara una serie de información y datos provenientes de la experiencia de los trabajadores, consultas en libros y otros trabajos documentales que llevaran a una conclusión. Las técnicas que se utilizaran para la recolección de la información son: la entrevista al Gerente del Beneficio, como también encuesta a los trabajadores que laboran en él y clientes que visitan la empresa, además de una guía de observación para verificar diferentes aspectos en la empresa.

Determinación de la muestra de los trabajadores: Según Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a (50) individuos, la población es igual a la Muestra, por lo tanto se llevara a cabo los cuestionarios a todos los trabajadores que corresponde a 12 trabajadores.

Determinación de la muestra de los clientes: La estrategia de aplicación que se utilizara para los instrumentos será valorado Según el criterio de Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a (50) individuos, la población es igual a la Muestra" (Castro, 2003), ya que es una empresa con un bajo número de clientes fijos, que hacen uso del servicio que brinda la empresa (Total de 11), por lo tanto los instrumentos serán aplicados a todos los clientes.

II. Justificación.

Ante la necesidad de toda Pequeña y mediana empresa de implementar y desarrollar estrategias competitivas en la diversificación de sus productos urge el caso de buscar alternativas de solución que les permita optimizar sus recursos y promover un servicio de calidad para satisfacer las expectativas y exigencias de los clientes.

Una empresa exitosa reconocerá la importancia de implementar y desarrollar estrategias competitivas, para enfrentarse a diferentes situaciones que le impiden lograr posicionamiento y crecimiento en el mercado. Por tal razón se realiza este documento con el objetivo de diagnosticar estrategias para la pequeña y medianas empresas del departamento de Matagalpa. Con esta investigación se pretende establecer estrategias que permitan un mejor funcionamiento empresarial y ayude al fortalecimiento y desarrollo de la misma.

Un diagnóstico estratégico ayuda y sirve para señalar fortalezas y debilidades que posee la empresa, la información obtenida de este diagnóstico es la base fundamental que nos dice por dónde y cómo iniciar estrategias de cambio y mejora, así como también nos da la pauta y elementos de juicio para saber que estrategias aplicar en el momento oportuno.

Este documento investigativo servirá a los propietarios de la empresa para formulación de estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento empresarial y por lo tanto a tomar buenas decisiones. Por otra parte servirá de ayuda como una fuente de información bibliográfica para estudiantes, docentes y personas en general que necesiten consultar información relacionada al tema de diagnóstico estratégico, sirve a otros investigadores ya que enriquece los conocimientos sobre este tipo de temática que es muy importante en la profesión ya que se debe tener conocimientos sobre esta temática y sobre todo profundizar en materias tan ligadas a la carrera de administración de empresas.

III. Objetivos:

Objetivo General:

Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia del municipio La Dalia del departamento de Matagalpa durante el año 2014.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia del Municipio de La Dalia.
- Valorar las estrategias para la formulación del Plan Estratégico.

IV. Desarrollo

4.1. Caracterización de la empresa:

El Beneficio de Café y Arroz “La Dalia”, es un beneficio seco, ubicado en el municipio El Tuma-La Dalia del departamento de Matagalpa, este beneficio cuenta con las siguientes características:

Es un beneficio que ofrece el servicio de secado de café tanto en patio como con máquinas y además el servicio de trillado.

Esta empresa cuenta con un personal capaz de desarrollar sus actividades según lo establecido por las normas de la empresa, en la actualidad el encargado de controlar la mayoría de las funciones es el Gerente siendo este el mismo fundador y propietario del beneficio.

La distribución de los trabajadores por área en el beneficio es la siguiente:

Cuadro N° 1

Área	
Gerencia	1 Gerente
Administración	1 Administrador 1 Servicios Generales
Contabilidad	1 Contador 1 Cajero
Producción y control de calidad.	1 Producción, Control de Calidad.
	1 Almacén y Logística.
	6 Trabajadores de Campo

Fuente: Autoría propia entrevista al Gerente.

La máxima autoridad de la empresa es el Gerente, En el cual se cuenta con 3 departamentos, Administración, contabilidad y producción y calidad.

Toda la infraestructura del beneficio debe de ser diseñada con la capacidad para el almacenamiento del café lo cual permitirá brindarle las condiciones óptimas para su secado.

4.1.1. Reseña Histórica.

El beneficio de Café y Arroz “La Dalia inició operaciones en el año 2011 como una iniciativa del Lic. Jaime Arauz al observar el crecimiento y desarrollo de los productores tanto de café como de arroz de esta zona, decide emprender un proyecto nuevo brindándole el servicio de beneficiado y almacenamiento a pequeños productores y cooperativas de este sector.

Actualmente trabaja con cooperativas de La Dalia, Rancho Grande, Waslala y zonas aledañas. Cooperativas como Ríos de Agua Viva, Nueva Waslala, 9 de noviembre, las cuales trabajan aproximadamente con más de 1,000 socios y además con pequeños y medianos productores.

La empresa ha venido creciendo con el paso de los años, aumentando considerablemente el número de clientes a los cuales se les presta el servicio incluso para el año 2013 crea una marca de café ya procesado y listo para el consumo llamada Café Tío Jaime.

4.2. Diagnóstico Estratégico.

4.2.1. Análisis Empresarial.

El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El principal objetivo de el diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macro y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades. (Sandoval Peralta & Sandoval Jasso, 2010)

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

¿Qué es el diagnóstico interno?

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

¿Qué es el diagnóstico Externo?

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoria externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para

enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. (Dussan, 2013)

Un diagnóstico Estratégico para una empresa es de mucha importancia porque permite identificar sus puntos fuertes y débiles; y de esta manera establecer la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede hacer competencia en el mercado dirigido.

El diagnóstico sirve como una herramienta que permite analizar la situación interna y externa de una empresa. Esto a través del proceso de recopilación de la información utilizando las diversas técnicas que nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

4.2.2. Filosofía Organizacional.

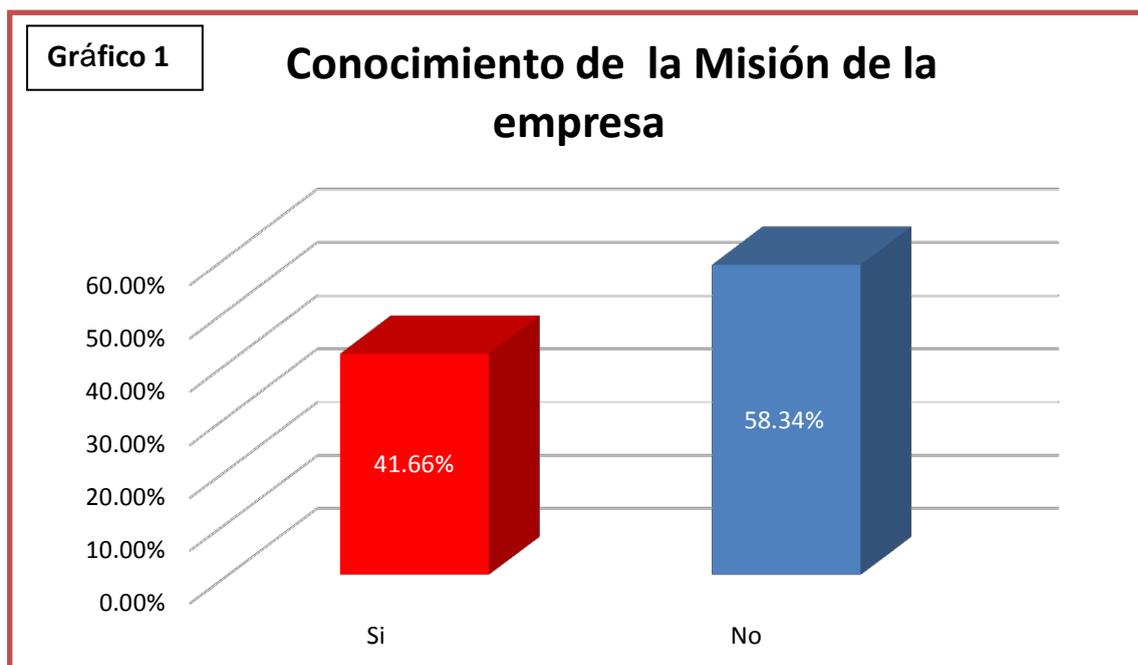
4.2.2.1. Misión.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Hill & Jones, 2009, p. 11).

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson I. , 2006).

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 26).

La misión es el propósito y razón de ser de cada organización o empresa y en la cual se deben contener algunos elementos, primeramente una descripción de la empresa, las actividades y lo que se hace. Además de eso debe contener algunas manifestaciones que indiquen porque se hace y para quien se hace es decir sus clientes. La correcta definición de la misión es una parte importante en la planeación ya que es uno de los elementos que funcionan como base para la fijación de cursos de acción y planes estratégicos.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Según los resultados de la encuesta un 58.34 % de los empleados no conoce la misión, eso debido a que la gerencia no les proporciona información sobre esta, mediante la técnica de observación directa se pudo constatar que la

gerencia no tiene una preocupación para que la misión este en un lugar visible para que todos los empleados tengan acceso a esta información.

El resto de los trabajadores correspondiente al 41.66 % conoce la misión debido a que son de mayor jerarquía y han llegado a conocer esto por voluntad propia, ya que estos tienen más fácil acceso a esta información porque son un poco más cercanos al nivel superior de la empresa.

El gerente manifestó que la empresa tiene redactada una Misión la cual es la siguiente:

Misión: somos una empresa que brinda servicio de beneficiado de café y arroz con calidad en todos los procesos orientando nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de nuestros socios y clientes para fomentar el desarrollo económico de la zona.

Se razona que la misión está definida de manera correcta ya que abarca muchos de los elementos necesarios para una formulación adecuada de la misión empresarial, en la cual se toma lo que se hace, como se hace, para quien se hace.

Se considera que el hecho de que el 58.34% no domine la misión es una debilidad en la empresa, debido a que es importante que cada empleado conozca la filosofía de la empresa en todos sus aspectos y la misión es uno de ellos, para que estos orienten sus esfuerzos en lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La misión del Beneficio de Café y arroz "La Dalia" está enfocada en la calidad y la satisfacción de los clientes y socios entonces es fundamental que todos los trabajadores de la empresa la conozcan para que estos realicen y se desempeñen de tal manera que este enfoque sea cumplido..

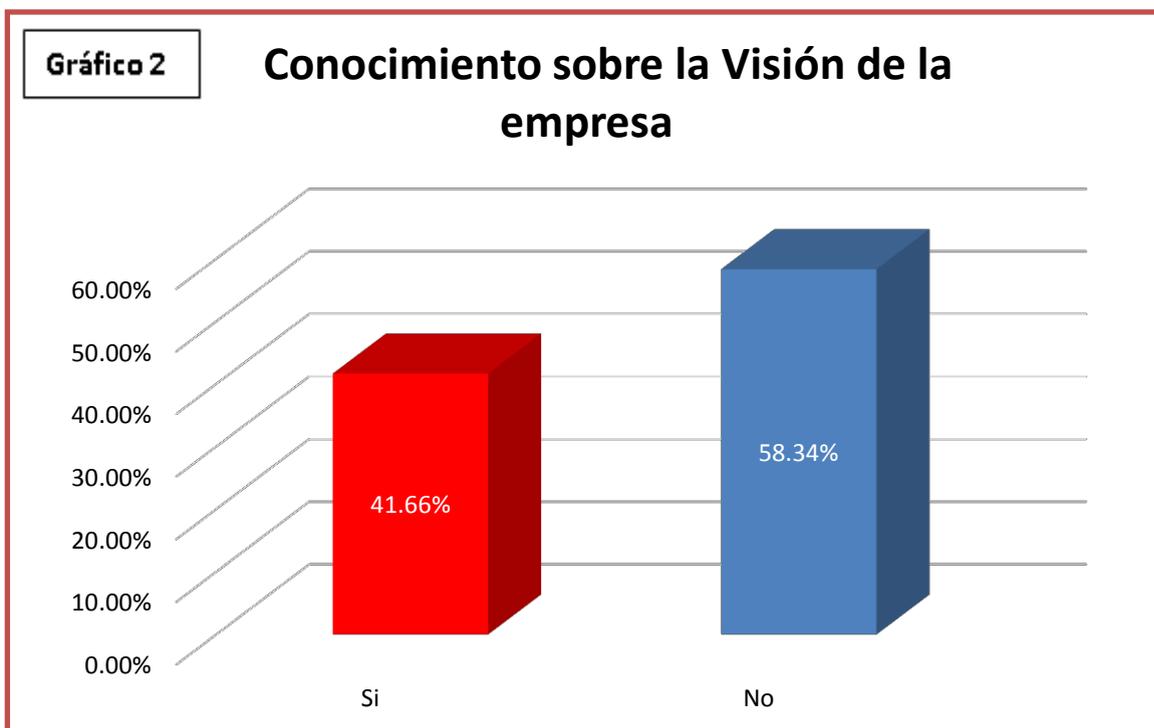
4.2.2.2. Visión.

Según Fleitman (2000), La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

La visión organizacional o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. (Chiavenato, 2007, p. 21).

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de Producto/mercado/cliente y tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la **visión estratégica** de la empresa (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 20).

La visión en pocas palabras es lo que la empresa quiere lograr en un futuro expresado en un enunciado. La visión al igual que la misión es base para orientar los planes estratégicos porque indica lo que se quiere lograr y de esta manera se orientan los esfuerzos adecuados para cumplirla.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Con respecto a lo proporcionado por los encuestados se demostró que el 41.66% de los trabajadores si conocen la Visión de la empresa, es decir que entre la población total de empleados correspondiente a 12 solamente 5 de ellos tiene conocimientos sobre la visión, esto debido a que en la empresa no se les da a conocer ni se les proporciona información sobre esta, mediante la observación directa se pudo verificar que dentro de esta organización no se encuentra tal visión en un lugar visible donde cada trabajador tenga la oportunidad de conocerla. La opinión del sr. Arauz es que la visión existe pero no se encuentra en un lugar visible para los trabajadores. Por otra parte el número de trabajadores restante posee conocimiento sobre la visión y son los empleados con mayor jerarquía que la conocen por preocupación propia y también por tener mayor contacto con la gerencia.

Según Arauz (2014), la visión de la empresa es la siguiente:

Visión: ser una empresa reconocida y distinguida a nivel departamental y regional en el sector cafetalero garantizando servicios de calidad, con rentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente.

Se considera que este enunciado representa lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro y además son aspiraciones razonables y adecuadas, debido a que esta contiene elementos con buen juicio para considerarlos como una visión

Al igual que la misión es importante que los trabajadores tengan pleno conocimiento sobre lo que quiere lograr la empresa, esto sirve para orientar los esfuerzos de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos que llevaran al cumplimiento de esta, además de estos es importante porque también es un elemento motivacional para los trabajadores el saber que la empresa aspira al crecimiento.

4.2.2.3. Valores.

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su

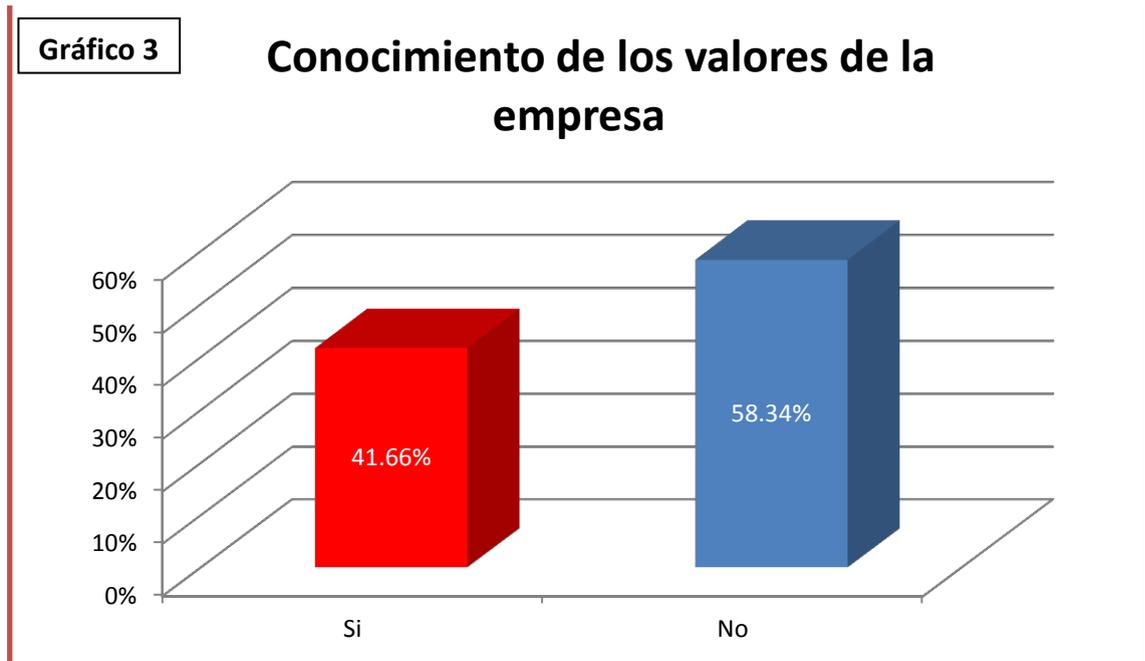
misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009, p. 14).

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos? (Espinosa, Roberto Espinosa, Blog de Marketing y Venta).

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 27).

Son los principios, la base de la cultura de cada empresa, son las actitudes, formas de comportamiento y conducta de los individuos dentro la organización según las cuales se comportan los individuos y que están de acuerdo con aquello que se considera correcto, son formulados o determinados por los administradores tomando como base el cumplimiento de la misión y visión.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Al igual que la misión y la visión la información obtenida refleja un bajo conocimiento de la filosofía de la empresa, específicamente los valores. Más de la mitad en un 58.34% de sus colaboradores no conocen los valores, la gerencia no comunica ni hace énfasis en inculcar estos valores a sus empleados.

Se cree que para la cultura de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos. Además los valores no sólo necesitan ser definidos, la empresa debe promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

Se considera que es importante que los empleados ejerzan valores dentro de la empresa debido a que hacen el ambiente laboral menos tenso, la gente trabaja con la sensación de que todos reman en la misma dirección y los clientes pueden ser mejor atendidos.

Según lo manifestado por el gerente los valores que posee la empresa son los siguientes:

- ❖ Excelencia
- ❖ Integridad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Respeto (Arauz, 2014) .

Se cree que valores en los que se enfoca y hace énfasis la empresa según el gerente , se consideran adecuados, debido a que son principios morales fundamentales en el desarrollo y formación de los individuos tanto personalmente como profesionalmente, además muchos de los autores recomiendan formular y enfocarse en no más de 6 valores puesto que se puede perder credibilidad.

4.2.2.4. Políticas

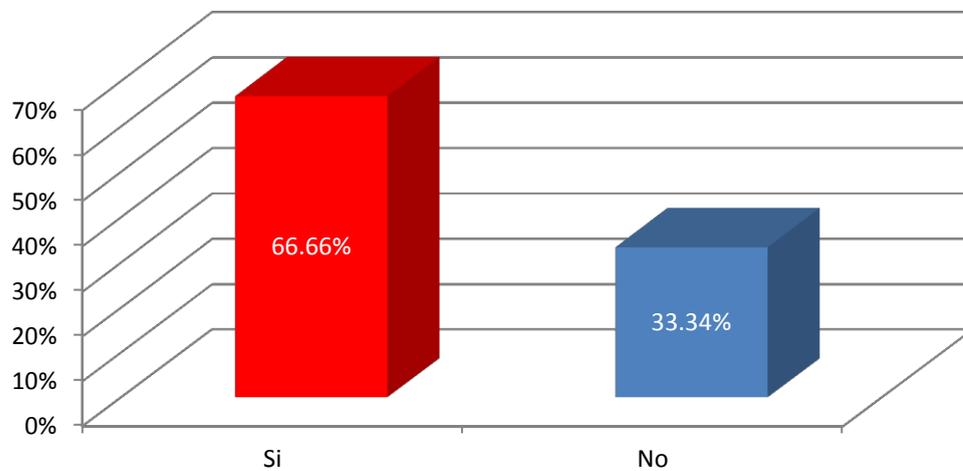
Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos (Sinnexus, 2007).

Las políticas son declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, si no que tienen el propósito de guiar a los gerentes en su compromiso a tomar una buena decisión (Koontz, Weihrich, & Cannice, *Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial*, 2008, p. 138).

Las políticas son declaraciones que sirven de guía a la hora de la toma de decisiones, es decir se establecen límites o barreras dentro de las cuales se deben tomar estas decisiones.

Gráfico 4

Conocimiento de las políticas de la empresa



Autoría Propia: Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Se demuestra a través de la aplicación de los instrumentos que en un 66.66% de la población total de trabajadores cuenta con conocimientos sobre las políticas de la empresa porque es obligatorio que las sepan debido a que son parte importante para el desempeño de las actividades, las cuales deben cumplirse y seguirse ya que son la guía para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Según la opinión del gerente las políticas se dan a conocer al personal que se desempeña como jefes de departamento, para que estos las divulguen al personal subordinado que lo requiere.

Políticas del Beneficio

- ❖ Procesar café y arroz apto para la comercialización cumpliendo los requisitos legales y los establecidos por los clientes.
- ❖ Soportado para ello en un control de calidad confiable en cada proceso.
- ❖ En el buen mantenimiento de los equipos operativos y de inspección.

- ❖ Y en el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad (Arauz, 2014).

La implementación de políticas dentro de la empresa es de vital importancia ya que estas ayudan a llevar un mejor transcurso en cada uno de los procesos operativos por lo cual ejercen cierta presión y guía a los empleados para se desempeñen de la manera esperada por la empresa, además que por lo tanto proporciona una mejor toma de decisiones a la gerencia.

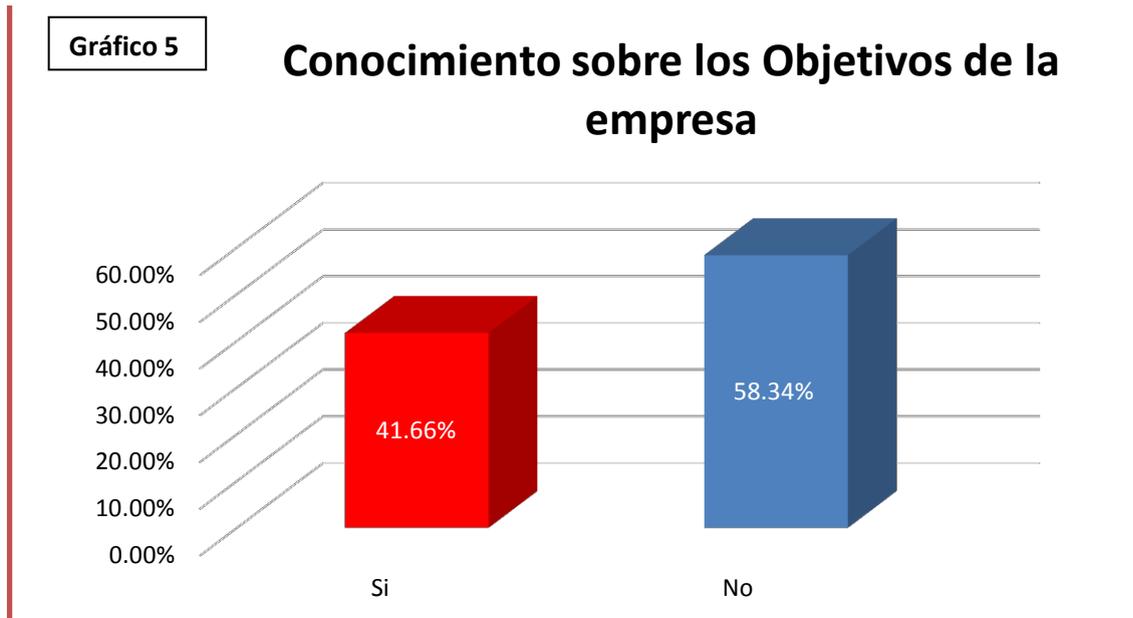
Es sustancial que ese 33.34% que no conocen las políticas de la empresa tengan pleno conocimiento de esta, ya que sirven como una guía de acción a seguir y permiten que tengan un rendimiento eficaz en cada una de sus actividades. El que no las manejen producen retraso y confusión debido a que necesitan consultar a los demás para poder desempeñar sus labores.

4.2.2.5. Objetivos.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012).

Para David (2003) "Los objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia".

Los objetivos son la transformación de la misión en los resultados que se esperan alcanzar, formulados de una manera más específica. Mediante los objetivos se llega al cumplimiento de la misión. La importancia de los objetivos radica en que ayudan a la evaluación, sirven de base para cada uno de las funciones del proceso administrativo.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Se estableció que el 41.66% posee conocimientos sobre los objetivos planteados por la organización, y por otra parte un 58.34 % no los maneja esto debido a que la gerencia no les proporciona información a los empleados de menor jerarquía en las diferentes reuniones ni existe una preocupación para que estos trabajadores los conozcan.

Según la información proporcionada por el gerente la empresa tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Garantizar un servicio y atención de calidad para los clientes en el servicio de beneficiado.
- ❖ Aumentar el reconocimiento y prestigio de la empresa así como sus productos y servicios mediante el uso de publicidad.
- ❖ Brindar seguridad y confianza a los clientes en los productos y servicios que ofrecemos así como precios justos (Arauz, 2014).

Partiendo de lo expresado por el gerente se considera que los objetivos formulados tienen que ver más con la visión que con la misión, la misión debe ser la base para la formulación de los objetivos ya que estos deben ser orientados al cumplimiento de esta.

Se cree fundamental que la empresa se esfuerce en comunicarles a todos los empleados los objetivos de la empresa de esta manera permitiría establecer un curso de acción a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma, además permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.

Los objetivos sirven de base para la realización de las actividades así como también permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia y productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

4.3. Análisis Organizacional

Es una disciplina que ofrece una diversidad de modelos, técnicas y herramientas para el abordaje y tratamiento de diferentes problemas (del ambiente interno y externo) que atraviesa una organización (Universidad de Rio Cuarto, Facultad de Economía, 2011)

El análisis organizacional constituye una descripción del operar de una organización o conglomerado de estas y esencialmente del actuar de los individuos que las componen y direccionan, así como de la influencia del medio donde se desenvuelven, de las estructuras y comportamientos y de la respuesta y adaptación a los requerimientos propios del negocio a que pertenecen, es un esfuerzo de conocimiento donde quien describe busca resaltar ciertos criterios, siendo selectivo en este proceso, y procurando una deducción adecuada de la realidad observada para convertirse en un instrumento válido de comunicación científica y en precursor de mejoras y cambio organizacional (Buendia Sierra, 2009)

El análisis organizacional es básicamente una descripción, una panorámica general de la situación de una organización tomando en cuenta el factor humano de la empresa así como las relaciones entre estos, además de la influencia del entorno en el que se desarrolla es decir la parte externa que afecta a cada organización.

4.3.1. Las cinco fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.

4.3.1.1. Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. Será poderoso si:

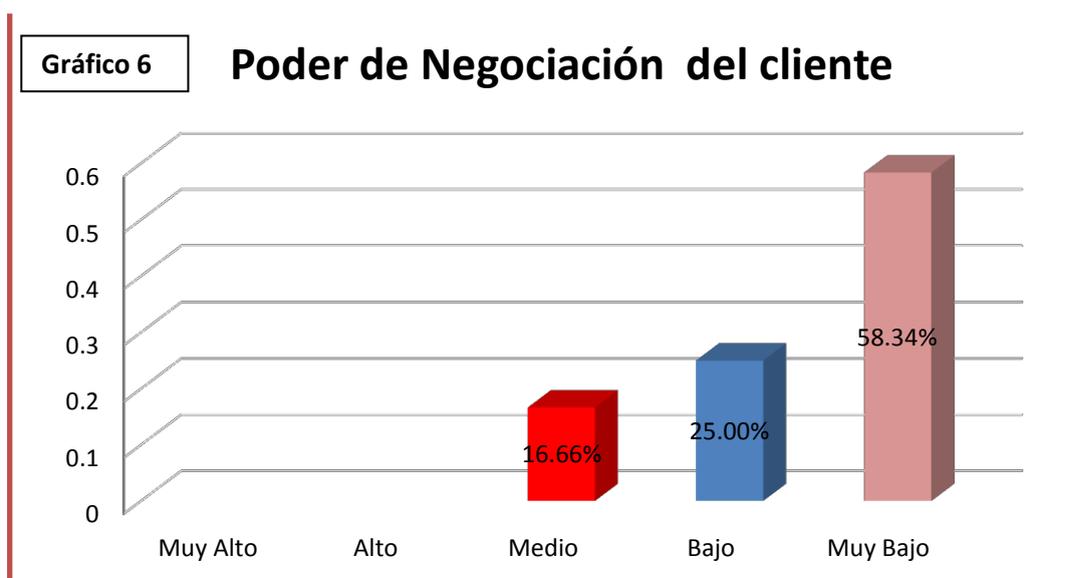
- ❖ Un grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- ❖ Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos de las adquisiciones que realiza.
- ❖ Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- ❖ El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- ❖ El grupo obtiene bajas utilidades.
- ❖ El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios
- ❖ El grupo tiene toda la información (Porter M. E., 2007, pp. 40-42).

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto

ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 101).

El concepto de poder de negociación de los consumidores consiste en la capacidad y autoridad que tienen los clientes de una empresa para establecer términos y condiciones a su favor es decir cuando los clientes casi obligan e influyen en la empresa a la hora de llevar a cabo sus relaciones y transacciones. Es importante tomar en cuenta este concepto debido a que afecta directamente a la empresa y a la rivalidad que se tiene con la competencia.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Los trabajadores de la empresa manifestaron en su mayoría que los clientes tienen un poder de negociación muy bajo con un 58.34% y bajo con un 25%, es decir que a la hora de la negociación, los términos y condiciones mediante los cuales se trabaja y se brinda el servicio están previamente definidos por la empresa. En menor número manifestaron que tienen un poder de negociación medio es decir que si pueden imponer algunos términos y condiciones.

Sin embargo según el gerente los clientes del beneficio en el rubro del café son una pequeña cantidad de productores y cooperativas de los municipios de Waslala, Rancho Grande, Tuma La dalia y sus zonas y comunidades aledañas, las cuales poseen cierto poder de negociación hacia la empresa en algunas situaciones como contrato o remates de cosechas y ciclos productivo y además también pueden existir negociaciones en dependencia de las cantidades o volúmenes de café que se procesaran, es decir que la empresa en estas situaciones es influenciada a brindar precios preferenciales o descuentos

Es de gran importancia que sea la empresa quien ejerza los términos y condiciones a la hora de brindar el servicio ya que de esta manera se da a conocer lo satisfechos que se encuentran los clientes y la buena relación entre la empresa y aquellos que adquieren el servicio.

4.3.1.2. Poder de negociación de los proveedores

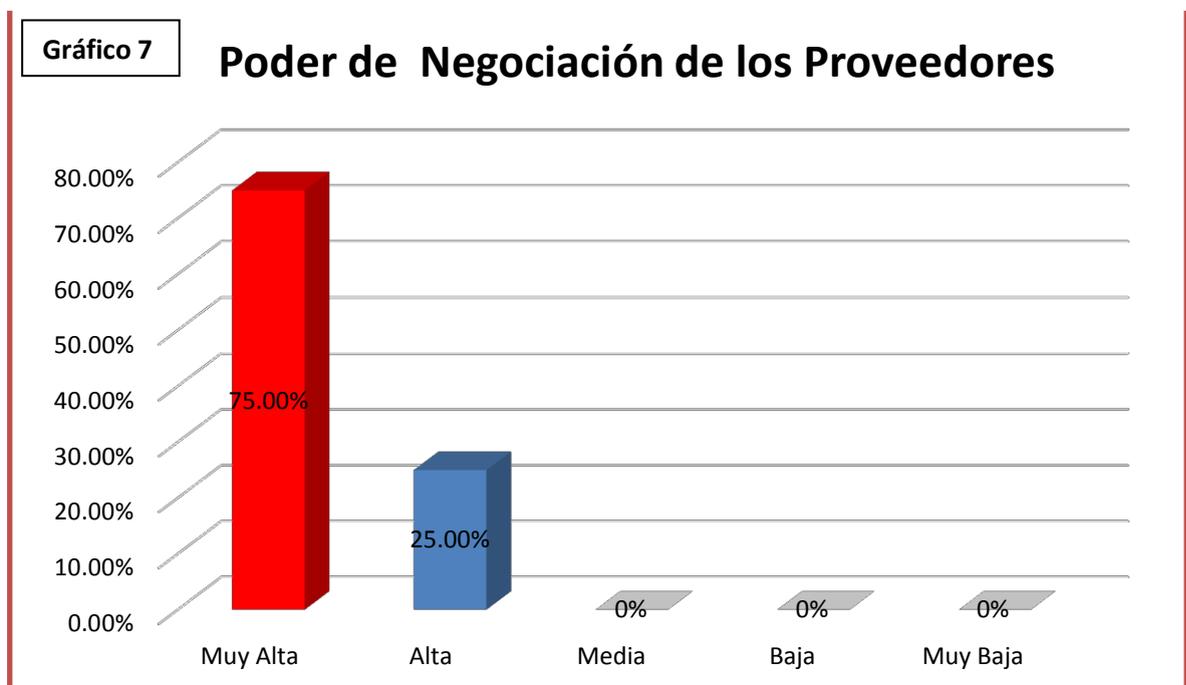
Los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Es poderoso si:

- ❖ El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
- ❖ El grupo está obligado a competir con productos sustitutos para venderle a la industria
- ❖ La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- ❖ El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador
- ❖ Los productos del grupo están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- ❖ El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical (Porter M. E., 2007, pp. 43-45).

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los

proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 101).

Al igual que el poder que tienen los clientes sobre la empresa se debe tomar en cuenta el poder de negociación que tiene la empresa sobre sus proveedores, esto consiste en el grado de influencia que tiene la empresa para imponer algunos términos y condiciones razonables sobre sus proveedores en una determinada industria.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalía.

En su totalidad los empleados manifestaron que los Proveedores tienen Muy Alto y Alto el poder de negociación para imponer términos y condiciones a la empresa. Opinión que concuerda totalmente con el gerente que al igual expuso que para la empresa los principales proveedores son aquellos que facilitan los repuestos y los que dan mantenimiento a la maquinaria con los cuales la empresa no ejerce poder de negociación o autoridad con sus proveedores.

Esto debido a que son productos con alta diferenciación y valor agregado, además que se producen en el extranjero lo que provoca que la empresa no tenga mucha influencia para poder imponer términos y condiciones en las negociaciones. De tal forma que el beneficio no ejerce autoridad alguna para implementar negociaciones que permitan a la empresa tener cierta conveniencia al adquirir estos servicios de parte de los proveedores. Otra de las razones también es que las pequeñas empresas no constituyen una parte tan importante para la industria que fabrica estos.

4.3.1.3. Riesgo de entrada de nuevos competidores y barreras de entrada

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y muchos recursos. Esto puede provocar una reducción en los precios o que se inflen los costos en las empresas ya establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en un sector dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien establecidos.

Para realizar un análisis del riesgo de entrada de nuevos competidores y las barreras de entrada existentes en el sector, se consideran los siguientes factores:

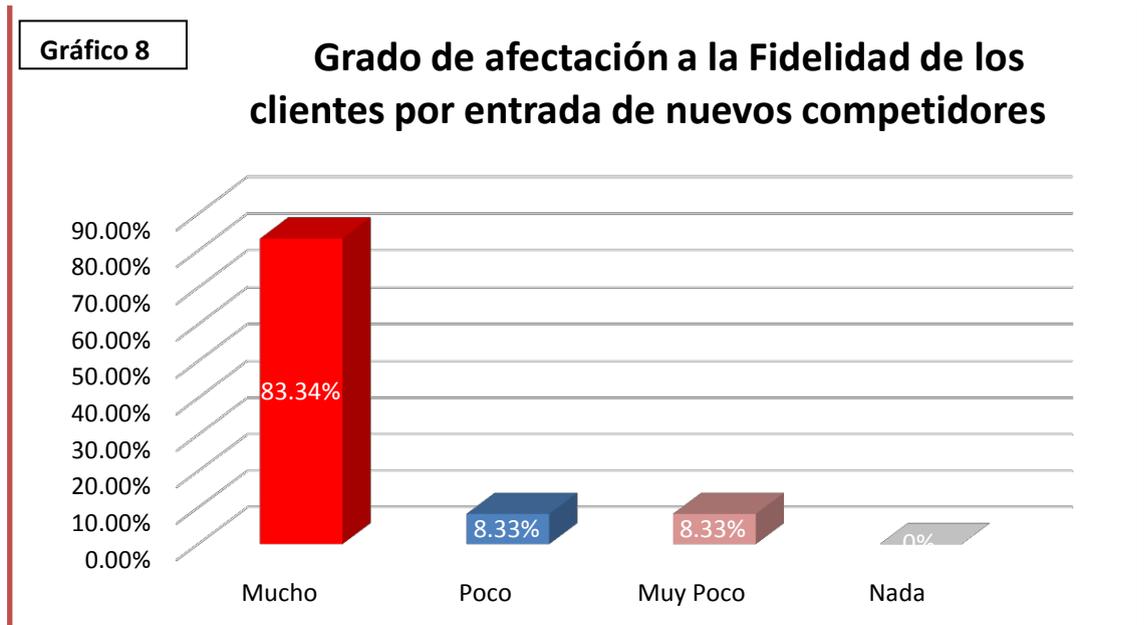
- ❖ Economías de escala
- ❖ Diferenciación de producto

- ❖ Necesidades de capital
- ❖ Costos cambiantes
- ❖ Acceso a los canales de distribución
- ❖ Política gubernamental (Porter M. E., 2007, pp. 22-29).

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 100).

Otra de las presiones externas que influyen en una industria o sector es el riesgo de entrada de nuevos competidores, sin duda este es un factor influyente, constituye una amenaza debido a que la posible entrada de más competidores producirá cambios en el sector porque podría provocar pérdida de clientes. Un mercado sin barreras de entrada para nuevos competidores es un mercado volátil y cambiante algo poco favorable para las empresas dentro de este debido a que se tiene que estar trabajando y realizando cambios en los cursos de acción que se toman para lograr mantenerse siendo competitivos.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

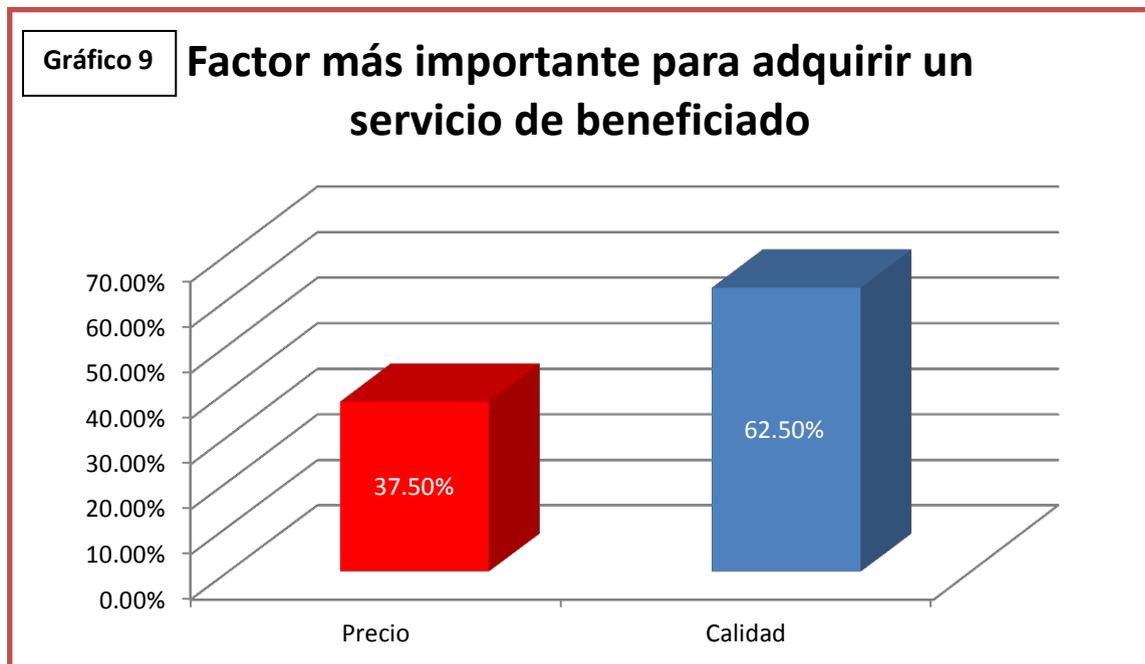
Los trabajadores opinan que la entrada de un nuevo competidor al sector de beneficiado de café afectaría mucho la fidelidad de los clientes de la empresa.

Sin embargo el propietario de la empresa estuvo en desacuerdo ya que opina que existe una barrera considerable para la aparición de nuevos competidores es que se necesitaría de una inversión de gran magnitud de para entrar al sector debido a que se necesita instalaciones, maquinaria especializada, mano de obra.

Se considera que a pesar de que si es una barrera de entrada un poco fuerte, existen inversionistas o empresas que al observar el crecimiento económico y social de esta zona que pueden establecer o crear un negocio dentro del mismo sector y convertirse en competidores fuertes, por ejemplo las grandes exportadoras o empresas que se dedican al beneficiado de café tomaran la decisión de establecer un Beneficio propio en esta zona.

Se cree que la entrada de nuevos competidores sería un factor importante a considerar y que podría influir y provocar cambios en la empresa debido a que la principal ventaja que tiene este beneficio es el hecho de que son únicos en el sector y la entrada de nuevos competidores a la zona podría provocar bajas en

la producción es decir reducir el número de clientes y la cantidad de café que se procesa en el beneficio.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

La información proporcionada por los clientes refleja que el 62.5% de los encuestados se inclinaría más por la calidad del producto si estos compraran uno nuevo, afirmando que para ellos este atributo es de mayor importancia y menospreciando un poco más lo que se respecta al precio que estos pueden ofrecer determinado por tan solo un 37.5%.

Debido al enfoque y servicio que brinda la empresa la calidad de este presenta mayor impacto en cuanto a la satisfacción de los clientes, en gran medida ya se deben tomar en cuenta aspectos de relevancia tales como la entrega en tiempo y forma de cada uno de los pedidos de los clientes, también en cuanto a la calidad del producto final es decir que se realice de una manera eficaz todo el proceso ejecutado para la transformación del café.

En cuanto al precio es un factor menos relevante para los clientes, ya que se inclinan más y le dan mayor importancia a la calidad del servicio y producto terminado que logran a través de la empresa.

4.3.1.4. Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre los competidores actuales se debe a que alguno de ellos se puede sentir presionados por otros competidores o porque ven la posibilidad de mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad se puede ver traducida en competencias de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio a los clientes y mejoras en las garantías sobre productos o servicios a los clientes. En cualquier sector empresarial, la estrategia competitiva de una empresa influye en todas las demás empresas de dicho sector, provocando de esta manera una reacción de las otras en su afán de contrarrestar dichas estrategias.

La rivalidad intensa proviene de varios factores:

- ❖ Competidores numerosos o de igual fuerza
- ❖ Lento crecimiento de la industria
- ❖ Altos costos fijos (de almacenamiento/valor agregado)
- ❖ Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- ❖ Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- ❖ Competidores diversos
- ❖ Importantes intereses estratégicos
- ❖ Barreras sólidas contra la salida (Porter M. E., 2007, pp. 33-38)

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 100).

La rivalidad intensa entre empresas competidoras es la fuerza más reconocida y poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Consiste en la presión que

ejercen las empresas que comparten algunas características de una industria o sector entre si buscando obtener una ventaja competitiva sobre las demás obligándose entre sí a modificar precios, calidad, servicios, mejoras en producto, esfuerzos publicitarios.

El gerente expreso que al ser la única empresa en brindar el servicio de beneficiado, delimitándolo geográficamente no se cuenta con competencia a nivel de municipio, sin embargo en Matagalpa existen muchas empresas que se dedican al mismo giro.

Pero no se cree que exista una gran rivalidad con dichas empresas, debido a que están dirigidas a un segmento diferente de clientes. Es decir el beneficio La Dalia tiene su segmento al cual dirigirse el cual a como se manifestó antes son cooperativas, pequeños y medianos productores de la zona con los cuales trabaja en una especie de acuerdo o alianza.

4.3.1.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 101).

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que sin ser iguales a los productos originales producidos por un sector o industria, tienen un uso y rendimiento similar a dichos productos.

Todas las compañías de una industria o sector compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial (Porter M. E., 2007, p. 39).

Por ultimo pero no menos importante esta la presión ejercida por los productos sustitutos, que son productos con características diferentes cumplen una función o necesidad similar a la del producto original. Esta fuerza influye en la fijación de precios y obliga a las empresas a buscar competir con estos.

Según el gerente debido al giro de la empresa no existen productos sustitutos que ejerzan presión con respecto al servicio de beneficiado y aunque podría llevarse a cabo esta actividad o servicio de manera artesanal pero debido a los altos volúmenes de producción es difícil que estos lo realicen de esta manera.

4.3.2. Análisis del entorno Global

Las organizaciones son sistemas abiertos que reciben influencias, y a su vez, influyen en los ambientes externos. Por ambiente externo se entienden todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de la empresa. Por relevante se entienden los factores a los que los administradores deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia y sobrevivir.

El ambiente externo es un elemento importante para el análisis a la hora de orientar la planeación estratégica, las empresas son afectadas e influidas por factores que están fuera de la empresa y sobre los cuales no tiene poder ni control. Las empresas forman parte de un entorno el cual es cambiante y modificaciones en este producen modificaciones dentro de la empresa.

Muchos de estos factores son incontrolables. Empresas grandes y pequeñas por igual son abofeteadas y apaleadas por la recesión, la interferencia gubernamental, las acciones de los competidores y así sucesivamente. Pero por la falta de control no significa que los administradores puedan ignorar tales

fuerzas, utilizarlas como pretextos para un desempeño deficiente e intentar simplemente seguir adelante. Los administradores deben mantenerse al tanto de los desarrollos externos y reaccionar en concordancia. (Bateman & Snell, 2005, pág. 42).

4.3.2.1. Segmento Demográfico

Segmentación Demográfica: El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas (liderazgoymercadeo.com, 2006).

Es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, genero, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con seres humanos y estos conforman los mercados (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 74).

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores) (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52).

La segmentación demográfica adoptada por la empresa son principalmente aquellas personas naturales o jurídicas que presenten cierta magnitud en los volúmenes de producción es decir aquellos individuos que adquieren el servicio con una cantidad determinada de producto para su debido procesamiento, estos principalmente son acoplados por pequeños y medianos productores cercanos a la zona donde está ubicado el beneficio además de algunas cooperativas que cuentan con socios para procesar sus productos.

4.3.2.2. Segmento Tecnológico.

Es quizás la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, trasplante de órganos, las computadoras portátiles e internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles

de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si impresionan más sus maravillas o sus errores (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 86).

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52).

Uno de los factores de mayor influencia es la tecnología. El termino tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y el amplio cumulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología. Pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, o como diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial, 2008, p. 40).

La tecnología radica en el uso adecuado de la aplicación de esta. Para toda empresa es de gran importancia ya que a través de esta se pueden alcanzar metas u objetivos con eficacia y eficiencia, a través de la tecnología podemos minimizar costos y por consiguiente maximizar utilidades, en cierto grado también posee características negativas en cuanto al coste que esta pueda tener, siendo un factor muy importante que hace posible que hoy en día las pequeñas y medianas empresas carezcan de una fortaleza como esta.

La tecnología en este rubro es muy importante ya sean maquinarias y conocimientos siempre es casi obligatorio mantenerse a la par con los últimos avances como maquinarias para secado, trillado y seleccionado de café así como para el trillado de arroz. Siempre el surgimiento de tecnologías que mejoren la productividad es importante para ser tomado en cuenta.

4.3.2.3. Segmento Económico

El entorno económico consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los países varían constantemente en sus niveles de distribución de ingresos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 83).

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52).

Este aspecto en la agricultura puede convertirse en un problema ya que es algo volátil y cambiante. Por ejemplo las malas cosechas provocan fluctuaciones en los precios lo que disminuye la oferta del café procesado y por ende la demanda del servicio del beneficio. De igual manera podría influir la tasa de cambio que en nuestro país posee una constante irregularidad y esto tendría un impacto relevante que podría afectar tanto a la empresa como a los clientes que adquieren el café en grano.

4.3.2.4. Segmento Político-legal

El entorno político consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 87).

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos

factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52).

En este segmento este tipo de factor es consecuencia de la capacidad normativa de los distintos gobiernos, ya que tienen consecuencias inmediatas sobre las decisiones empresariales.

Según el gerente el cambio de políticas que tienen que ver con salarios, jornadas de trabajo, alimentación, salud y los impuestos fiscales influyen en las proyecciones de presupuestos.

Las empresas son afectadas por las leyes y políticas impuestas por los gobiernos es por esto que deben estar atentas a las reformas y cambios a las leyes. Por ejemplo cambios en los impuestos, restricciones.

La maquinaria y sus repuestos deben ser importados de otros países y cambios en estas leyes pueden afectar directamente al beneficio es decir si nuestro país cortara relaciones con los países productores de estas maquinarias afectaría directamente al funcionamiento de la empresa.

4.3.2.5. Segmento Socio-cultural

Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 93).

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52)

Este segmento radica en la referencia a las características que presenta la sociedad del área de influencia de la empresa. Las cuestiones culturales son de vital importancia, así como la comprensión de los usos y costumbres.

Es importante tomar en cuenta las costumbres, preferencias y estilos de vida de los individuos que conforman la sociedad. Nicaragua es un país en el cual el principal sector económico es la agricultura sobre todo los granos básicos que son la base principal para las actividades del servicio que brinda la empresa que consiste en darle valor agregado a la materia prima que cosechan los agricultores. Incluso actualmente los requerimientos de café en grandes países como estados unidos ha incrementado debido a que muchas personas han introducido esta bebida a su dieta y a su estilo de vida.

4.3.2.6. Segmento Natural

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 52).

Para un beneficio los cambios climáticos es una de las principales amenazas ya que hoy en día debido al cambio climático el cual afecta directamente al desarrollo de las operaciones de la empresa. Cambios en el clima, plagas pueden provocar pérdidas de las cosechas y por esto la oferta decae, los precios aumentan.

4.3.3. Ventaja competitiva

En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar
- Sostenible en el tiempo
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio

Ejemplos de características de una compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- Calidad superior del producto
- Posesión de patentes y Copyrights
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Contratos de distribución de largo período
- Gran gestión interna de los datos, la información y el conocimiento
- Técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costes
- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- Monopolio protegido por el gobierno
- Equipo profesional altamente cualificado

Poseer una ventaja competitiva no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de su competencia. Ese «algo distinto» será el arma principal del producto contra la competencia. Y para desarrollarlo, puede ser necesaria una de las principales características de la empresa moderna: el Business Intelligence (Sinnexus, 2007).

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con *más eficacia*, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con *más eficiencia*, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado (p. ej., chocolates Godiva), lo que puede elevar las utilidades al

generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 6).

La ventaja competitiva nace de muchas actividades discretas que ejecuta la empresa al diseñar, fabricar, comercializa, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Por ejemplo una ventaja en costos puede venir de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución físico, un proceso eficiente de ensamblado o de excelente utilización de la fuerza de ventas. La diferenciación puede deberse al igual a factores heterogéneos como obtención de materia prima de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnifico diseño de productos (Porter M. E., 2009, p. 33).

La ventaja competitiva de una empresa consiste en una superioridad o mejoría con respecto a su competencia que dicha organización ofrece a sus clientes y que no necesariamente tiene que ver solo con precios y calidad del producto, hay un sinnúmero de factores que pueden formar la ventaja competitiva de una empresa como el servicio, atención, rapidez, garantías, tecnología.

Al evaluar todas las fortalezas y ventajas que tiene la empresa sobre sus competidores el Gerente considera lo siguiente:

Primeramente la ubicación geográfica es una ventaja debido a que la empresa es única en el servicio de beneficiado en el municipio, y la demanda de este servicio es alta debido a que es uno de los principales rubros económicos del sector.

Además de esto se debe considerar la calidad en todos los procesos, lo que permite estar a un alto nivel y lograr igualar a las demás empresas dedicadas a la misma actividad.

4.3.4. Análisis FODA

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009, p. 18).

Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es sugerido que toda empresa utilice esta herramienta para tener un enfoque directo con la situación en que se presenta la empresa. Esto es determinante porque brindaría información necesaria para una buena toma de decisiones tanto internamente como en lo externo ya sea positiva o negativamente.

El análisis FODA es una herramienta útil y recomendada para hacer un diagnóstico de las organizaciones en busca de detectar factores que influyen directamente a la empresa de manera positiva o negativa, ya sean externos o internos. Los externos son sobre los cuales la empresa no puede controlar o influir si no que nada más actuar para aprovecharlas en caso de las oportunidades y prevenirlas en el caso de las amenazas. Además la parte interna que son las debilidades y fortalezas sobre estas la empresa si tiene influencia.

4.3.4.1. Oportunidades

Según Koontz (1999) Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Según David (2003) elementos del ambiente que tu negocio puede (deberían) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias (Eumed).

A como se manifestó antes las oportunidades son fuerzas externas sobre las cuales la empresa no puede influir o ejercer poder es decir no se pueden controlar pero que son factores que al aprovecharlos se puede lograr una mejoría.

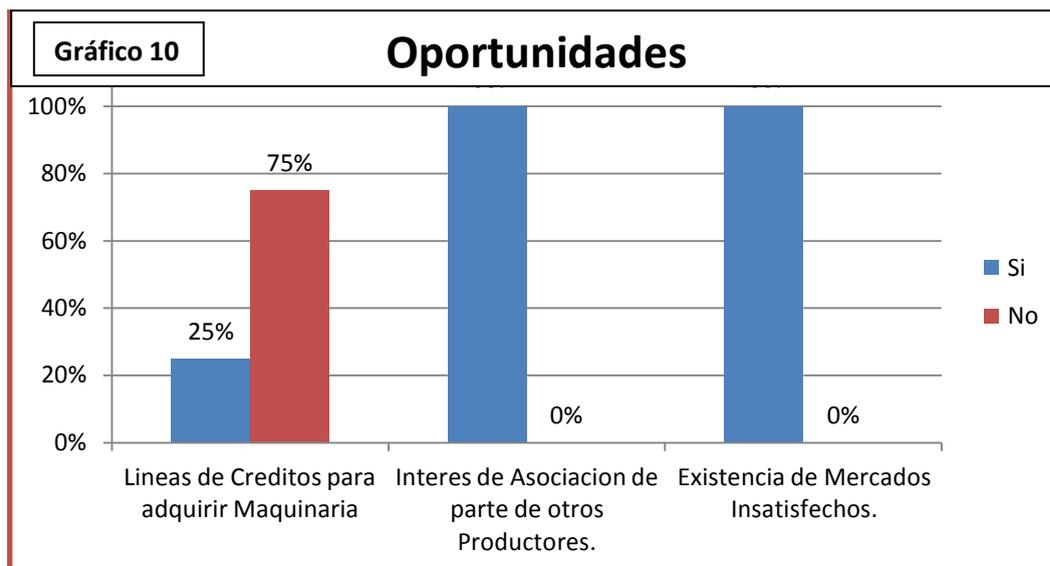
Se detectaron e identificaron posibles oportunidades y mediante la entrevista se le menciono al gerente algunas opciones que se podrían considerar como oportunidades para la empresa y manifestó estar de acuerdo con todas.

Cuadro N° 2

Oportunidades	
Líneas de crédito para adquirir Maquinaria Especializada	Reducir los costos de producción al mínimo para hacer una breve reducción de precio en el producto final a través del recorte de personal, abasteciéndose de tecnología automatizada con maquinaria que puedan agilizar los procesos de producción.
Afiliación de nuevos productores	Afiliación de nuevos productores para ejecutar un mayor proceso de producción.
Existencia de Mercados Insatisfechos.	Expandirse a otros mercados mediante la búsqueda de nuevos productores y cooperativas en otras zonas cercanas o aledañas al municipio.
Posible exportación.	Tratar de exportar el producto mediante la certificación de las fincas para de esta manera poder vender el producto a las grandes empresas que se dedican a comercializar el café listo para consumir por ejemplo Starbucks.

Fuente: Autoría propia Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

El aprovechar oportunidades es parte fundamental del desarrollo de todas las empresas, el aprovechamiento de oportunidades como estas produciría y fomentaría el desarrollo tanto de la empresa, como de los productores y también de los municipios involucrados en este proyecto.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

La empresa posee una serie de oportunidades para el crecimiento de la misma donde caben destacar Líneas de crédito para adquirir Maquinaria Especializada, la Expansión hacia otros Mercados y la posibilidad de establecer una cooperativa o asociación de productores para generar mayores recursos y hacer posible la exportación del producto hacia otros países, en su totalidad de los encuestados creen que estas posibilidades se pueden echar a andar y así hacer que la organización crezca.

Las tres opciones se consideran razonables y accesibles y que se podrían llevar a cabo acciones para poder aprovecharlas. Por ejemplo;

La expansión a nuevos mercados se podría llevar a cabo mediante la búsqueda de mercados insatisfechos como nuevos productores y cooperativas en otras zonas geográficas de los lugares aledaños y en los cuales no hay un beneficio sólido para que le dé el proceso de maquila a la producción de café de estos mismos.

Se piensa que la oportunidad de establecer una asociación con los productores se puede llevar a cabo mediante la certificación de las fincas, que es algo que muchos organismos están haciendo con el fin de exportar y vender el café a

grandes empresas como Starbucks. Lo que ha convertido a Nicaragua en el cuarto mayor exportador de café certificado.

4.3.4.2. Amenazas

Según Koontz (1999) Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica. etc.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Los obstáculos lo que hace la competencia, problemas de recurso de capital son algunos problemas que afectan directamente (David, Conceptos de administracion Estrategica, 2003, pág. 308)

Las amenazas son condiciones o circunstancias externas a la empresa que representan un posible peligro o influencia negativa hacia la misma. Son un elemento siempre tomado en cuenta para la orientación de estrategias debido a que a pesar de que son situaciones exteriores a la empresa son de gran influencia para el desempeño de la empresa.

Cuadro N° 3

Amenazas	
Integración hacia delante de los productores y cooperativas	Existen productores y cooperativas que podrían hacer una inversión y opten por darle valor agregado al café que producen.
Entrada de nuevos competidores a la zona geográfica.	Empresas grandes de este rubro decidan establecer beneficios de café en esta zona.
Factor Ambiental	Este factor puede causar muchas consecuencias como problemas en las cosechas causadas por el cambio climático, las plagas.
Presión de agencias acopiadoras	Agencias de CISA y Atlantic Group realicen u oferten tratados a los productores, provocando pérdida o indecisión de algunos clientes.

Fuente: Autoría propia entrevista dirigida al Gerente de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

La opinión del gerente estuvo orientada al factor ambiental debido a que forma parte del sector de la agricultura, y en la cual se pueden presentar cambios climáticos que pueden echar a perder las cosechas y por ende ocasionar incremento en los precios del café afectando directamente el desempeño económico de la empresa.

Se coincide con el gerente por que el factor natural es el principal en este rubro que tiene que ver con agricultura, sobre todo en la actualidad con los problemas ambientales, el cambio climático, las plagas y estas son de mucha influencia ya que los cambios y perdidas de las cosechas generan alzas y

cambios drásticos en los precios. Y disminuiría considerablemente el proceso productivo es decir la cantidad de café que se procesaría en el beneficio.

Otra de las amenazas potenciales es la integración hacia delante de los clientes ya que productores y cooperativas fuertes pueden optar por dar un paso adelante en la cadena de valor y puedan darle el proceso de beneficiado al café que estos producen.

Además de esto las grandes empresas acopiadoras y exportadoras como CISA y Atlantic pueden llegar a establecer sus propios beneficios a la zona, o incluso las agencias acopiadoras que existen en esas zonas realicen tratados con los productores afectando directamente a la empresa.

4.3.4.3. Fortalezas

Según Koontz (1999) Las Fortalezas son características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Las fortalezas se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control mantienen un alto nivel de desempeño y pueden asumir diversas formas en las que existen recursos humanos maduros capaces habilidades y destrezas finanzas sanas etc.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase (Maldonado, 2014, pág. 138).

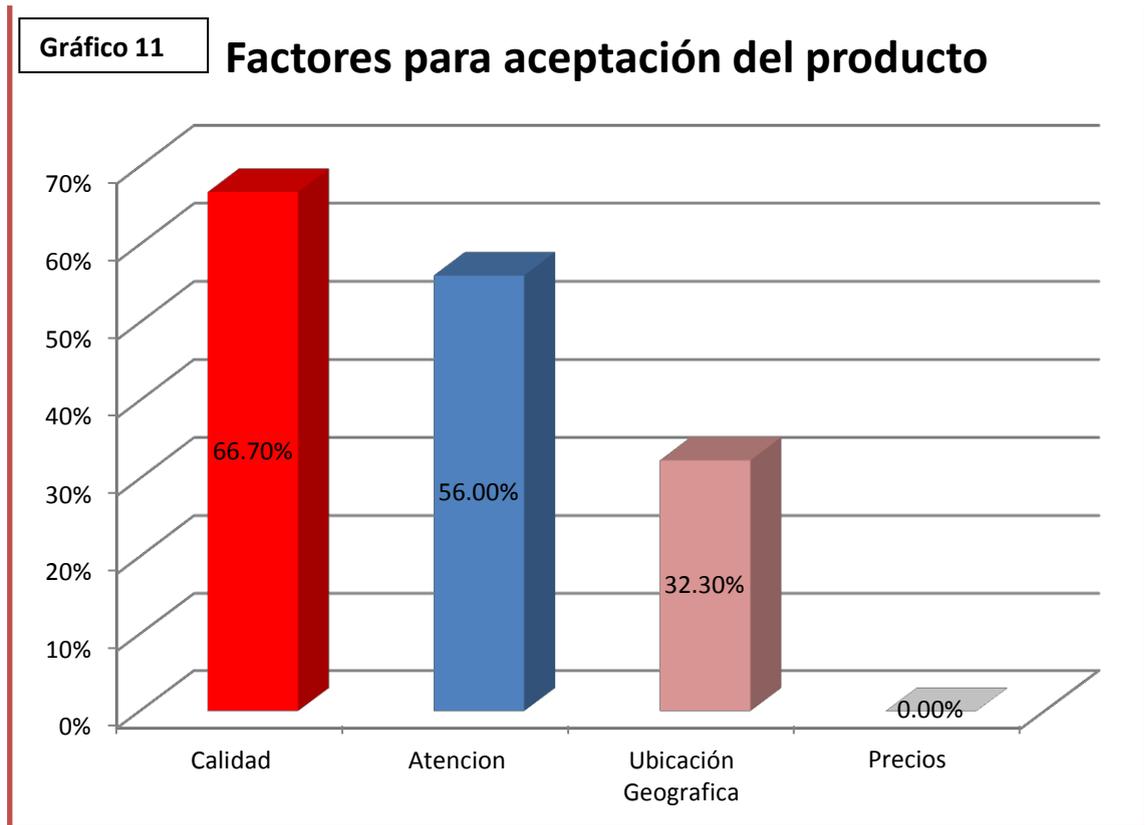
En si las Fortalezas son los puntos en los que una empresa cuenta con características y capacidades especiales y los cuales producen una situación ventajosa frente a los competidores, estos a diferencia de las oportunidades están totalmente bajo el control de la empresa.

Cuadro N° 4

Fortalezas	
Ubicación Geográfica.	La ubicación geográfica debido a que la empresa es única en la zona que brinda el servicio de beneficiado.
Control de calidad.	Un estricto control de calidad en todos los procesos proporcionados por el servicio que brinda la empresa.
Mano de Obra calificada.	Mano de obra calificada en el área técnica y operativa de la empresa.
Suficiente recursos económicos.	Se cuenta con un capital monetario estable que estaría disponible ante cualquier inversión.
Cuenta con tecnología avanzada referente al beneficiado seco del café.	La tecnología que cuenta la empresa proporciona minimizar costo y maximizar utilidades.

Fuente: Autoría Propia entrevista dirigida al Gerente de la empresa.

Se cree que la empresa tiene puntos fuertes los cuales en gran parte son los que garantizan que todos los procesos del servicio tengan una alta calidad para cumplir con las expectativas de los clientes.

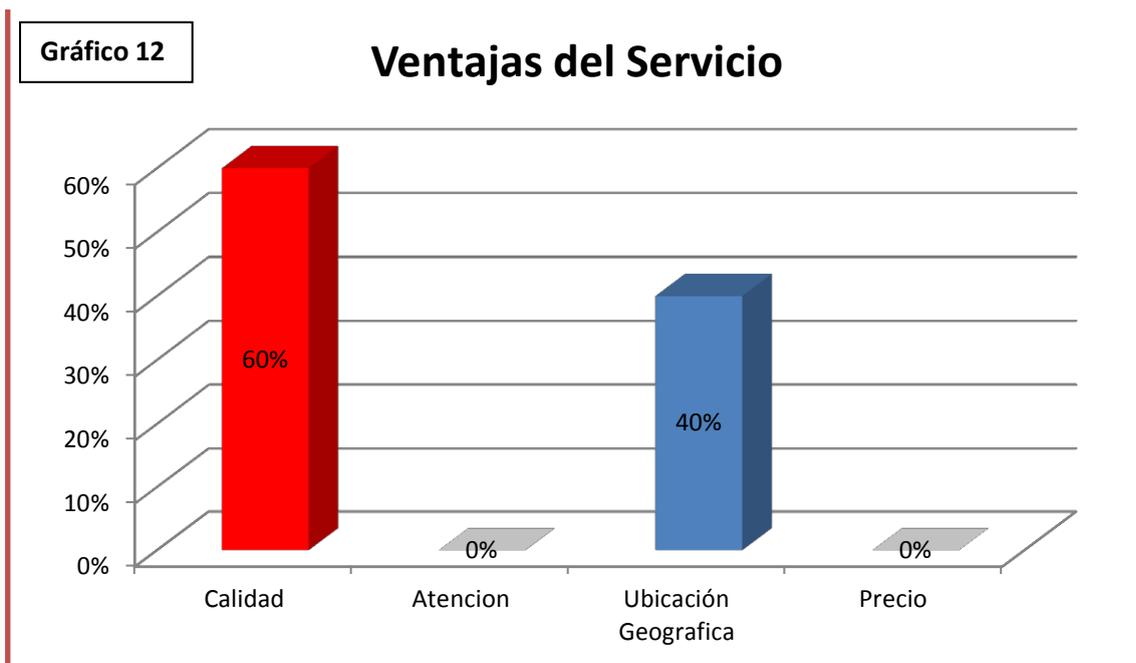


Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

A opinión de los trabajadores los puntos fuertes de la empresa que generan la aceptación de los clientes son la calidad y la ubicación geográfica.

A como se manifiesta anteriormente estas son los principales puntos fuertes de la organización la calidad que es producida por la mano de obra capacitada y la tecnología adecuada para el beneficiado secado, trillado, vibrado y escogido de café.

Según la opinión del gerente la empresa se ha establecido en el mercado gracias a que los productos o servicios son de gran calidad, además de esto el hecho de que en la zona geográfica no existe otra empresa que se dedica a ofertar los mismos servicios, el estar ubicados en una zona que se dedica a la agricultura, específicamente a la cosecha de café. El ser únicos en el mercado de esta zona proporciona una gran ventaja para la empresa.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Según lo expresado por los clientes se señala que la principal ventaja de la empresa en relación con el servicio que brinda corresponde a la calidad de este señalado por el 60% de los encuestados consecutivamente la segunda ventaja importante concierne a la ubicación geográfica de la empresa señalado por 40% de los clientes.

Según el gerente su principal interés es acoplarse de una manera definitiva con una gran cantidad de clientes fijos, y de esta manera incrementar el número que ya tiene, esto a través de la satisfacción y cubrir con las necesidades de dichos clientes. Esto es posible con la calidad que tiene el servicio brindado por la empresa.

Esto se debe en gran medida que sin duda el servicio brindado por la empresa proporciona confianza a sus clientes, la calidad de este es el aspecto fundamental que hace que los clientes se sientan satisfechos y sigan trabajando con el beneficio, la calidad del servicio también se basa en entregas en tiempo y forma de cada uno de los pedidos, sin quedarse atrás también la ubicación geográfica tiene un impacto sobresaliente ya que en esa zona donde se encuentra el beneficio no existe en gran lapso de territorio otra empresa

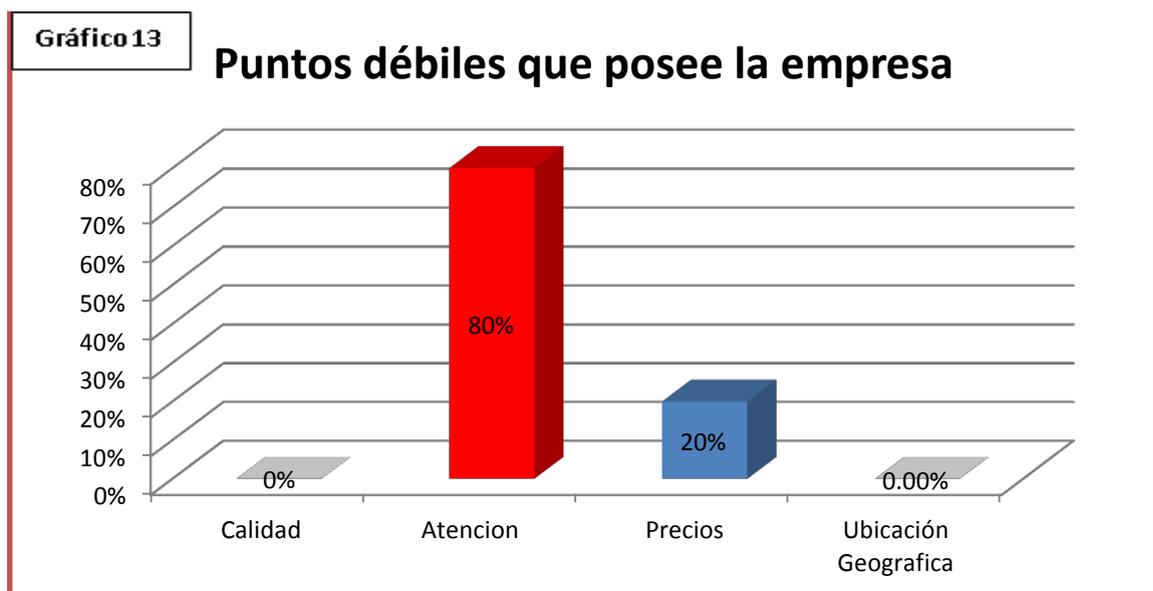
similar que proporcione los mismos servicios, además de la accesibilidad que tienen los productores para el transporte de los productos.

4.3.4.4. Debilidades

Según Koontz (1999) Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Este es un factor negativo, que se tienen en la empresa, y que constituye barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc. (David, Conceptos de administracion Estrategica, 2003, pág. 308) .

Son aquellos elementos que producen una influencia negativa hacia la empresa, son puntos, procesos o habilidades en los que la empresa necesita mejorar debido a que afectan el desempeño en general de la empresa.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Según los clientes que visitan frecuentemente el beneficio se expresan en un 80% que un punto débil a considerar es la atención esto debido a que el personal con el que se cuenta no está capacitado y en un menor grado refiriéndose al 20% opinaron que los precios ya que estos tienen un costo relativamente alto debido a la calidad del servicio y además cubre con las necesidades de los clientes.

El Gerente comento que las debilidades de la empresa están más orientada hacia aspectos que tienen que ver con la organización, se considera que el no tener una organización solida provoca deficiencia en la atención y contacto con el cliente que es lo que manifiestan los clientes que es uno de sus puntos débiles; además de esto el gerente manifestó que el reconocimiento a cerca de los productos y servicios que oferta la empresa es bajo por parte de la población.

Sin duda alguna el precio es un factor muy importante a tomar en cuenta y para los clientes mientras sea menor el precio se les facilita adquirir un producto o servicio. Los precios que presenta el beneficiado de la empresa son un poco costosos esto porque la calidad de este es muy buena y cubre las expectativas de los clientes de una manera eficaz. Aunque la principal debilidad que tiene el beneficio es la atención al cliente ya que no cuenta con personal especializado en este ámbito y no se les proporciona capacitaciones.

Entre las principales debilidades que tiene la empresa están:

Cuadro N° 5

Debilidades	
Poca publicidad	Bajo reconocimiento del beneficio ya que la inversión para esta actividad es baja.
Mala organización y dificultad de trabajar bajo presión	Mala organización y dificultad de trabajar bajo presión en periodos de temporada de café.
Bajo conocimiento de los trabajadores de la filosofía de la empresa.	Los empleados tienen poca influencia con respecto al conocimiento de la Misión, Visión, Políticas y objetivos de la organización.
Inexistencia de diseño de Estructura organizativa.	Problemas en el diseño de estructura organizativa.
Deficiente Atención al cliente.	El servicio de atención al cliente presenta debilidades ya que no rebasa las expectativas esperadas.
Precios un poco altos en relación con los de la competencia.	El servicio que brinda la empresa posee un precio más elevado en comparación con otros beneficios.

Fuente: Autoría propia entrevista dirigida al Gerente de la empresa.

4.4. Estrategias.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los Planteamientos con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La **estrategia** de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones (Thompson, Strickland, Gamble, & Petera F, 2012, p. 4).

Una estrategia hablando en el campo empresarial y de negocio es un plan de actuación en el que se plantea pasos y acciones a seguir con el objetivo de buscar la mejora continua de la empresa para lograr mantenerse de manera competitiva en el mercado.

4.4.1. Estrategias genéricas

(Porter M. E., 2007) Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- ❖ Liderazgo en costos
- ❖ Segmentación o enfoque
- ❖ Diferenciación

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

4.4.1.1. Estrategias de diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, pp. 174-175).

La estrategia de diferenciación intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto. Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con lo que vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores (Porter M. E., 2009, p. 14).

Una estrategia de diferenciación tal y como su nombre lo indica tiene como propósito distinguirse y establecer diferencia en algunas característica en comparación con sus competidores de un determinado mercado. Se busca enfocarse en un aspecto sustancial que sea apreciado por los consumidores. Una estrategia de diferenciación puede basarse en varios factores no solo en el producto en sí, también se puede diferenciar en servicio, formas de distribución y entrega etc.

El Gerente de la empresa manifestó algunos aspectos que lo hacen diferente las demás empresas del mismo giro:

- ❖ El servicio de beneficiado es único si se ve desde el punto de vista geográfico debido a que no hay ningún otro en este sector sin embargo, en otros lugares del departamento es igual en calidad.

Se considera que el único factor que diferencia a la empresa de las demás es el hecho de que están situados en un punto más cercano a los productores de Café y Arroz del municipio debido a que la mayoría de las empresas que se dedican a este giro se encuentran ubicadas en zonas más cercanas a la ciudad de Matagalpa, las que cuentan con calidad similar a la de la empresa.

4.4.1.2. Estrategias de liderazgo en costos

Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 175).

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de coste bajo de su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. La condición de fabricante con costes bajos no consiste sólo en descender por la curva de aprendizaje; es preciso encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja. El fabricante normalmente vende un producto estándar o austero y procura ante todo aprovechar el coste absoluto o de escala (Porter M. E., 2009, p. 12).

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la búsqueda de reducir al máximo los costos en comparación con sus competidores en un determinado sector, esta ventaja puede ser obtenida de varias formas como economías de escala, es decir producir a gran escala o grandes cantidades reduce los costos. También la obtención preferencial de materia prima mediante acuerdos o alianzas con los proveedores o productores de materia prima.

El Gerente expresó que la empresa no es líder en costos, debido a los atributos del servicio proporcionado y es que este requiere un valor mayor al de las empresas competidores debido a la muy buena calidad que este presenta

Según lo expresado por los encuestados (ver anexo N°6) los precios de la empresa no están por debajo de las demás empresas debido a que los costos de producción son más altos.

Se considera que la calidad del servicio obliga a que los costos sean mayores y por ende los precios sean más altos, además que las demás empresas producen a una escala mucho mayor lo que le permite reducir considerablemente los costos de producción, lo que es comúnmente llamado economías de escala.

4.4.1.3. Estrategias de enfoque o segmentación.

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos. Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 176).

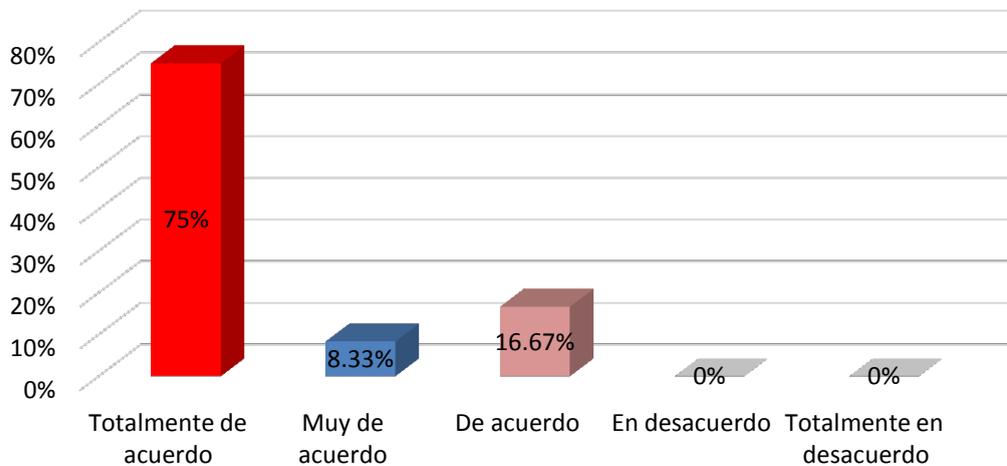
Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmento de él y adapta su estrategia para atenderlo excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

La estrategia de concentración o segmentación tiene dos variantes. En la concentración basada en costos la empresa busca una ventaja de esta en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse de él. Ambas variantes se fundan en las diferencias de los segmentos, metas y otros de la industria. La concentración basada en costos aprovecha las diferencias de los costos en algunos segmentos, mientras que la basada en la diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. (Porter M. E., 2009, pp. 14-15)

La estrategia de segmentación, concentración o enfoque consiste en dirigirse a un grupo o segmento específico de un mercado basándose en características distintivas que este segmento posee. Mediante esta estrategia se orientan los esfuerzos hacia las preferencias del segmento seleccionado, ya sea en producto, promoción, publicidad, servicio, canales de distribución y otros factores.

Gráfico 15

Servicio dirigido a un sector exclusivo de clientes

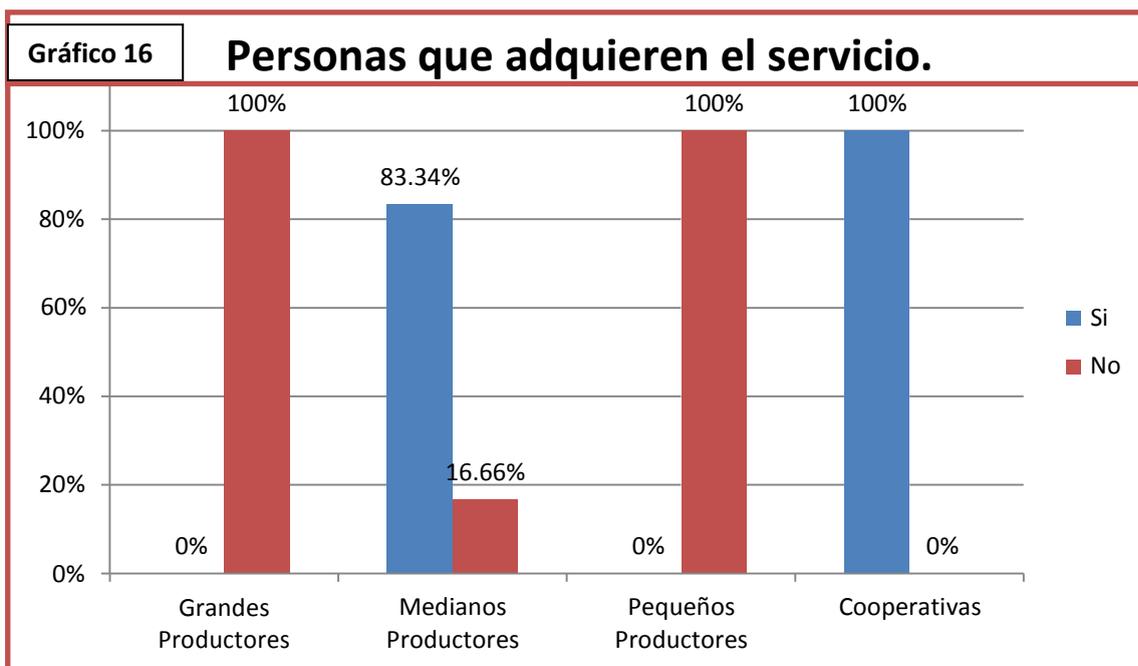


Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Según los trabajadores de este beneficio reflejan que el producto está dirigido hacia un segmento exclusivo de mercado por sus características. Apoyando de esta manera la opinión del gerente sobre este mismo punto.

Ya que la empresa cubre con las expectativas de pequeños y medianos productores con respecto a la capacidad de producción, además de la asociación con cooperativas.

Ha como se manifestó anteriormente la empresa está dirigida a pequeños y medianos productores de Café y Arroz de las zonas y comunidades cercanas así como cooperativas de productores. Esto debido también a que la capacidad de producción del beneficio impide abarcar a productores de otro segmento, es decir con más capacidad.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Mediante los datos obtenidos se puede apreciar que los trabajadores opinan que el producto está dirigido a un segmento de mercado el cual son medianos productores y algunas cooperativas que tiene un nivel de producción medios y altos.

Lo que concuerda con los argumentos brindados por el Gerente de la empresa que dice que el servicio de beneficiado está dirigido a todos los medianos y pequeños productores de la dalia y sus zonas aledañas y es un producto de alta calidad.

Esto en gran medida se debe a la capacidad de producción total a la que está apta el beneficio, ya que no cuenta con una enorme infraestructura y medidas de terreno que permita incrementar sus volúmenes de producción.

4.4.2. Estrategias de Integración.

Las estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente. También ganar la propiedad o

un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 162).

4.4.2.1. Integración hacia delante.

La Integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 162)

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con los clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa ira aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

Cuando los distribuidores actuales tienen gran rentabilidades ya que así una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades (Estrategiasdeintegracion.blogspot, 2009).

La estrategia de integración hacia adelante consiste en adelantarse uno o más pasos en el canal de distribución es decir los productores al convertirse en sus propios distribuidores ya sean mayoristas y minoristas con el fin de obtener más poder estando más cerca del consumidor final y además al distribuir sus

propios productos se pueden fijar precios más competitivos dentro de la industria.

En el caso del beneficio de café y arroz La Dalía desarrollaron este tipo de estrategia a como se manifiesta en la caracterización de la empresa que proporciono el gerente, debido a que ésta, a dos años de su fundación decidió también crear una marca de café tostado, molido y empacado llamada "Tío Jaime" dándole valor agregado al café que procesan y distribuyéndolo en otro establecimiento comercial del propietario.

4.4.2.2. Integración hacia atrás.

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 163).

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

Los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos, escasos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas).

Si todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventajas competitivas reduciendo costos y también porque nuestros competidores necesitan recursos de terceros que nuestra organización sí tendría (Estrategiasdeintegracion.blogspot, 2009).

Esta estrategia consiste en que la empresa recorra hacia atrás la cadena de valor mediante la producción de su propia materia prima o cualquier insumo, herramienta o elemento necesario para el proceso productivo, de esta manera se reduce costos ya que se excluye el margen de ganancia del proveedor externo al convertirse la empresa en su propio proveedor.

Se le planteo al gerente la interrogante que si consideraría ventajoso producir su propia materia prima y se mostró indeciso expresando que tiene sus ventajas y desventajas. La ventaja radica en que se reducen costos de producción ya que se reduce el margen de ganancia que le quedaría al productor. Sin embargo igual se corre riesgo por ejemplo cuando se pierden las cosechas.

De tal manera el gerente expreso que la empresa no aplica esta estrategia, debido al enfoque del servicio proporcionado por el beneficio que es solamente el proceso de transformación (Beneficiado) tanto para el Arroz como para el café.

Se considera una opinión totalmente acertada debido a que se reducirían costos y además estaría siempre en contacto con la materia producida y todo el proceso de cosecha, aunque en el rubro de la agricultura siempre existe la desventaja de la falta de control sobre la naturaleza.

4.4.2.3. Integración horizontal

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas es la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones, y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 164).

Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado (Estrategiasdeintegracion.blogspot, 2009).

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando:

- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

Para Frances (2006) esta estrategia es para “controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

Según se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes que realizan la misma actividad.

4.4.3. Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 165).

4.4.3.1. Desarrollo de productos

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 166).

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo (Díaz, SF).

El desarrollo de productos consiste en la mejora continua y la modificación de los productos o servicios actuales, esto con el fin de mantener una ventaja competitiva. Además esta es muy utilizada por las empresas para su publicidad, en la cual buscan siempre resaltar y recordarle al consumidor las mejoras realizadas a sus productos y servicios.

En este tipo de estrategia pueden ser tomadas en cuenta herramientas de control de calidad desde que se inicia cada proceso guiado por parámetros establecidos que permitan garantizar la calidad de los productos y servicios por ejemplo certificaciones, políticas y normas que aseguran la calidad y la mejora continua del servicio.

4.4.3.2. Penetración en el mercado

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 165).

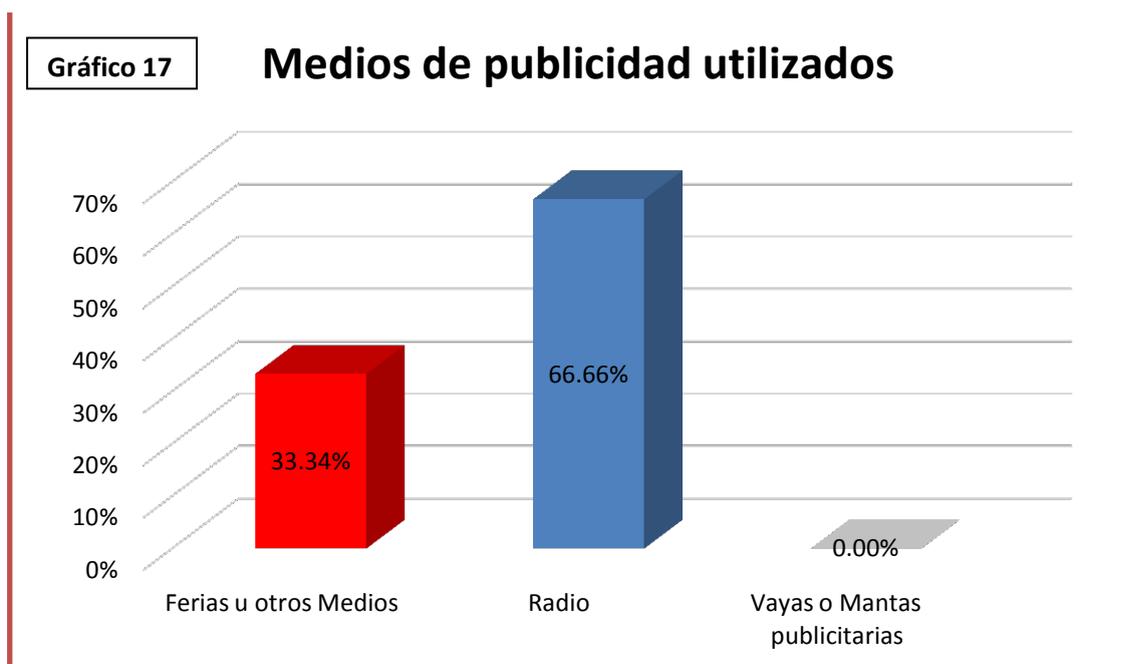
La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización (estrategiasintensivas.blogspot.com, 2009).

Dentro la penetración esta:

- Maximizar la cantidad de vendedores
- Aumentar esfuerzos publicitarios
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos
- (estrategiasintensivas.blogspot.com, 2009).

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias (Díaz, SF).

La estrategia de penetración busca aumentar la participación del mercado en el sector en el cual se desarrolla mediante mayores esfuerzos de comercialización. Esta se puede llevar a cabo mediante el aumento de numero d vendedores, aumentar el esfuerzo publicitario, realizar promociones etc. Esta estrategia puede ser combinada con otras por ejemplo la de desarrollo de mercados, es muy útil utilizarlas en conjunto debido a que a la hora de ir a zonas geográficas nuevas se necesita darse a conocer e introducirse en la mente de los posibles consumidores.

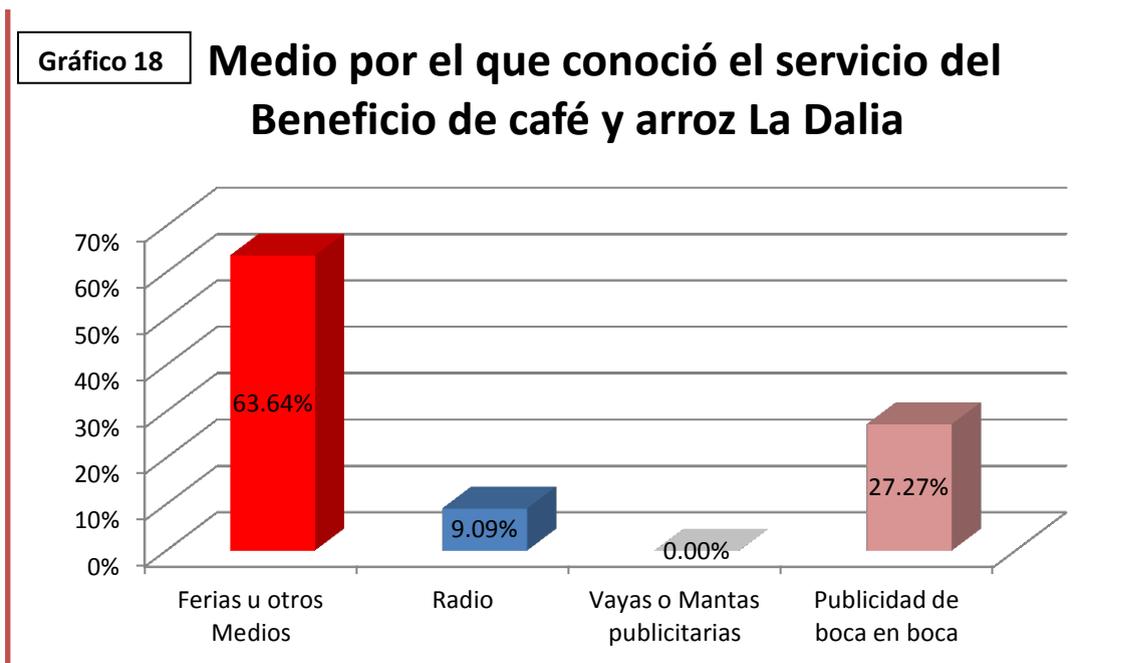


Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Dentro de la organización los medios publicitarios que se opta por implementar son radio y la participación en ferias u otros medios que proporcionen dar a conocer el servicio brindado por la empresa, según los conocimientos de los empleados un 66.66% sabe que se efectúa publicidad a través de emisoras radiales, que se hace es por medio de las radios que existen en el municipio y un 33.34% de participación en ferias publicitarias.

El Gerente también expreso que la empresa participa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados además de también el uso de la radio para dar a conocer los servicios que brinda la empresa.

Es importante que la empresa proporcione mayores esfuerzos publicitarios porque de esta manera se podría contribuir a tener un mayor impacto y posicionamiento dentro del segmento de mercado al cual está dirigido. Y de igual manera se aprovecharía atraer nuevos cliente para adquirir los servicios de la empresa.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

La expresión de los clientes a través de la implementación de la encuesta se obtuvo que el 9.09% se informa de la existencia del producto a través de la radio, un 27.27% a través de información proporcionada por otras personas que ya habían adquirido el servicio con anterioridad y un 63.64% a través de ferias publicitarias.

Mediante la opinión de los clientes se puede confirmar que si algunos de los clientes conocieron el producto mediante la publicidad ejecutada por medio de las ferias publicitarias u otras actividades a fines, sin embargo hay información que contrasta con la opinión de los trabajadores ya que los consumidores conocieron el producto mediante la publicidad de boca a boca es decir mediante la recomendación de otros.

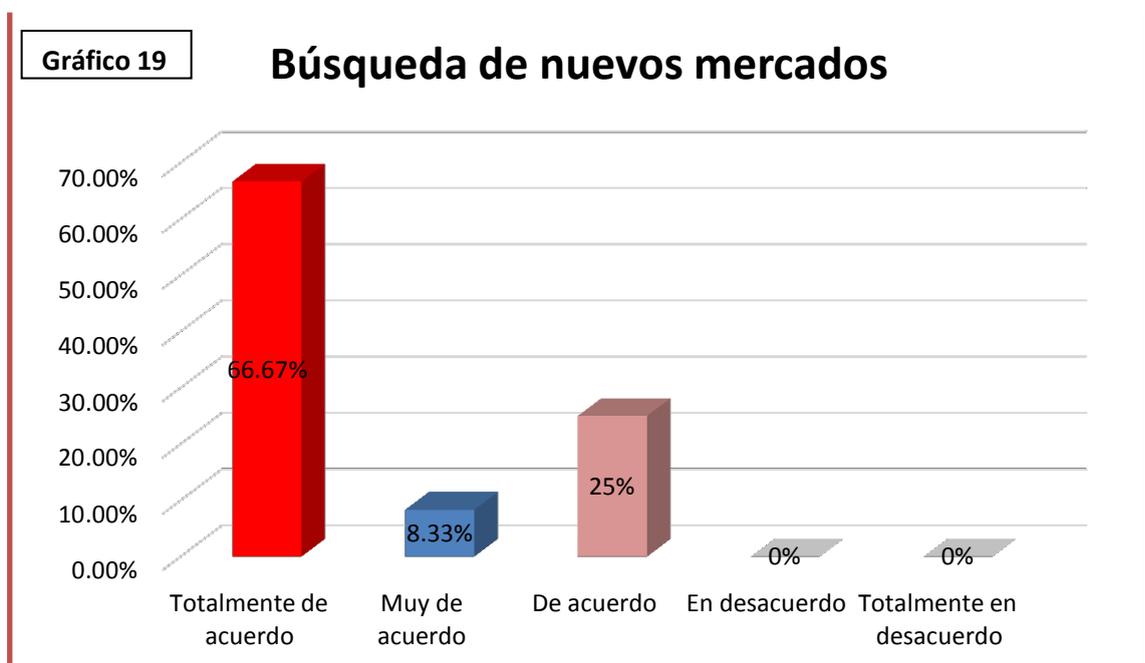
Esto confirma que los esfuerzos en publicidad son relativamente bajos por que casi la mitad de los clientes no fueron atraídos hacia la empresa mediante estos, sino por la recomendación de otros que conocían sobre los productos y la empresa previamente. Además esto demuestra que el uso de la radio no ha sido muy efectivo ya que el porcentaje que conoció la empresa mediante este medio es bajo.

4.4.3.3. Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, pp. 165-166).

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros (Díaz, SF).

Una estrategia de desarrollo de mercados se basa en la introducción de los productos servicios que oferta la empresa a otras zonas geográficas, es decir llevar los productos a otros lugares y mercados ya sea mediante nuevas sucursales o tiendas o también por los diferentes canales de distribución.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

La opinión de los trabajadores contrasta con la del gerente ya que la mayoría de los colaboradores manifestó que sería adecuado que la empresa se expandiera hacia otros mercados, otras zonas geográficas.

El Gerente manifestó que la idea de expandirse hacia otras zonas geográficas no le parece factible por el momento debido a que planea primeramente establecerse de manera sólida en el mercado local y con los clientes existentes. Pero luego de lograr esa estabilidad estaría dispuesto a hacerlo.

Este tipo de estrategia puede ser aplicada aunque no sea estableciendo instalaciones u otro beneficio en distintas zonas geográficas, si se puede lograr mediante la búsqueda de otras cooperativas y productores en otras zonas geográficas cercanas y aledañas. Es decir abarcar una zona más amplia debido a que solamente está en tres municipios pero no en todas las comarcas o comunidades de estos.

4.4.4. Estrategias de Diversificación

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 167).

4.4.4.1. Diversificación concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 169).

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica (Díaz, SF).

La diversificación concéntrica consiste en la adición de nuevos productos o servicios relacionados con el giro principal de la empresa, es decir ampliar la gama de productos pero siempre manteniéndose en la misma línea.

El gerente expuso que la adición de nuevos productos tiene muchos beneficios y mejor aprovechamiento de los recursos.

Tomando como ejemplo el caso de la empresa mediante la caracterización brindada por el propietario, desde la creación de la empresa se llevó a cabo una estrategia de diversificación concéntrica ya que decidieron darle proceso tanto al café como al arroz mediante esto se logra aprovechar espacio, recursos humanos en dos rubros diferentes a como son el café y el arroz. Además que el café se cosecha una vez al año y el resto de tiempo se puede aprovechar mediante el arroz debido a que el arroz es producido de manera más periódica y continua.

4.4.4.2. Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 170).

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco (Díaz, SF).

La diversificación de conglomerados se da cuando la organización decide adicionar nuevos productos o servicios, no relacionados con los actuales y dirigido a clientes o consumidores potenciales.

El propietario expuso que por el momento no tiene planeado hacer esto, sin embargo, en la investigación exploratoria se determinó que ya se hizo esto, se aplicó una estrategia de diversificación conglomerada. Esto debido a que la empresa empezó solamente con el servicio de beneficiado y con el paso de los

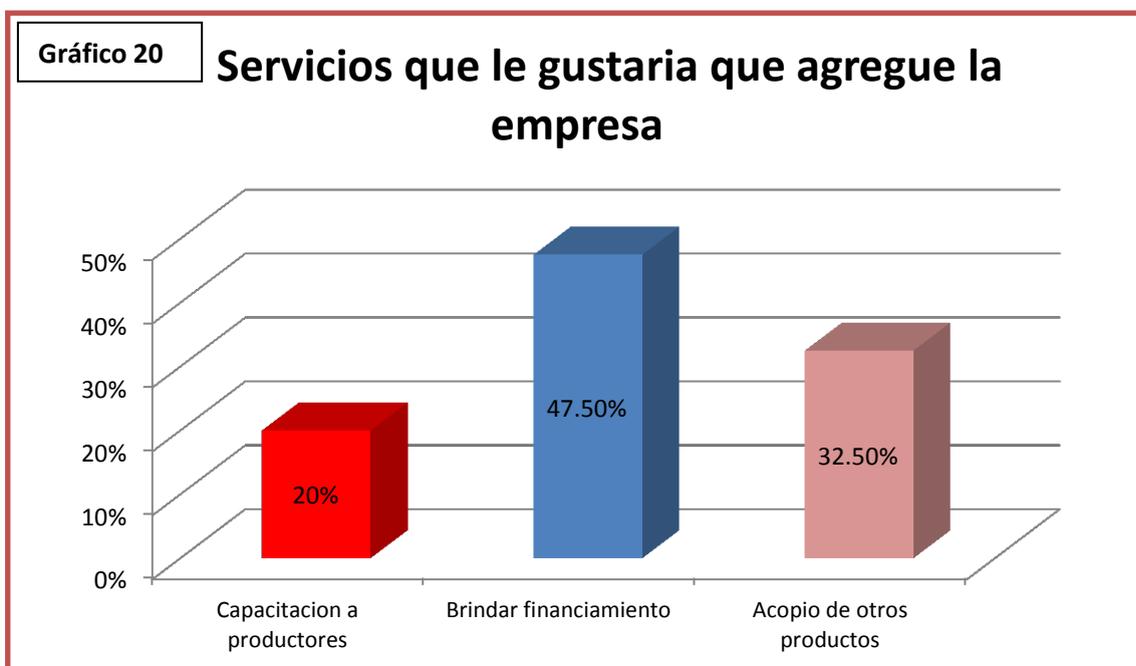
años decidió agregar la producción y comercialización de café tostado, molido y empacado bajo su propia marca con el nombre de Café Tío Jaime.

4.4.4.3. Diversificación horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales (David, 2003, p. 169).

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal (Díaz, SF).

La diversificación horizontal ocurre cuando una empresa decide agregar nuevos productos o servicios que no están relacionados con los que ya tiene pero dirigidos hacia los clientes actuales, es decir que poseen alguna característica que hace que los clientes actuales los deseen o los necesiten esto se hace mediante investigación con el fin de averiguar qué productos podrían ser atractivos para los clientes actuales.



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Se les planteo a los clientes una serie de opciones de otros tipos de servicios que la empresa podría realizar para ellos.

La mayoría manifestó que les gustaría que se agregara la opción del financiamiento esto debido a que los productores requieren de este tipo de servicio para mantener andando la producción del café, para mantener adecuados los plantíos, control de plagas, renovación y ampliación de los cafetales y otro sinnúmero de tareas necesarias para que la producción del café se lleve de buena manera y además se desarrolle.

Además de esto la otra parte manifestó que les gustaría el servicio de acopiado de otros productos agrícolas, esto debido a que las cooperativas asociadas a la empresa son multisectoriales es decir trabajan con varios productos agrícolas no se limitan al café, también producen granos básicos, hortalizas, cacao, raíces y tubérculos etc.

El Gerente expreso que por el momento no tiene planeado hacer esto, no tiene interés en llevar a cabo proyectos de esta índole debido a que primero piensa establecerse de manera sólida en el mercado.

La diversificación horizontal puede ser beneficiosa debido a que es enfocada en los clientes actuales, es decir puede enfocarse en necesidades de sus clientes ya existentes y dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de estas, sobre todo en el caso de las cooperativas las cuales son multisectoriales.

Se considera que la aplicación de esta estrategia seria adecuada ya que además de contribuir al desarrollo de los productores, esto provocaría aumentos en la producción de la empresa, los ingresos y utilidades de esta misma.

4.4.5. Estrategias Defensivas

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación, la estrategia Joint Venture.

4.4.5.1. Recorte de gastos

El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, p. 170).

La estrategia de recorte de gastos consiste en reducir de alguna manera costos y activos con el propósito de contrarrestar reducción o épocas de bajas ventas y utilidades. El recorte de gastos puede llevarse a cabo de varias maneras como venta de activos (Terrenos, Edificios), la automatización de procesos mediante la sustitución del personal humano por maquinaria y también otra muy usada en nuestro medio el recorte o reducción del personal.

Los trabajadores en su totalidad manifestaron estar de acuerdo en que la empresa lleva acabo estrategias de recorte de gastos (Ver anexo N° 7). Estando de acuerdo con la opinión del Gerente que manifestó que lleva a cabo este tipo de estrategia, esto debido a que el ciclo productivo del café es una vez al año durante un periodo de 3 meses aproximadamente, en este periodo el requerimiento de mano de obra es mayor, sin embargo al terminar este periodo se hace recorte de personal debido a que las tareas a realizar son menores y pueden llevarse a cabo con un personal reducido.

Se considera que esta estrategia es muy útil y casi obligatoria en este rubro del café, al ser un producto cosechada solamente una vez al año todas las

empresas dedicadas a este sector las llevan a cabo, debido a que sería inútil e inadecuado malgastar los recursos de la empresa en estos casos. Por eso se considera adecuado que la empresa realice recorte y contratación de personal en dependencia de los requerimientos de la temporada.

4.4.6. Estrategia Funcional.

Las decisiones de las estrategias funcionales no se desarrollan en forma aislada. La estrategia debe adaptarse a las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el logro de sus metas y objetivos, debe ser realista frente a los recursos disponibles y el ambiente de la empresa y ser consistente con la Misión, las Metas y los Objetivos de la empresa. En el contexto del proceso de Planeación estratégica en general, cada estrategia funcional se debe evaluar para determinar su efecto en las ventas, los costos, la imagen y la productividad de la organización. (Rodriguez Santoyo, 2010)

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

La estructura organizacional de la empresa debe facilitar precisamente la comunicación entre sus empleados y las directivas. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, no debe existir un ambiente marcado de jefe subalterno, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía en cada uno de los departamentos y secciones.

Según lo expresado por el gerente el beneficio no tiene un diseño o estructura organizacional en el que se puedan detallar cada uno de los puestos de los

trabajadores de la empresa, por lo que se ha implementado una propuesta que pudiese ejecutar la empresa en un futuro (Ver Anexo N° 10)

Para toda empresa la estructura organizacional se pueden convertir en un factor determinante que puede tener un impacto directo para el desempeño de la empresa. Si se presentaran debilidades en el organigrama o en la asignación de funciones pueden provocar desempeños bajos o deficientes en los trabajadores lo que lleva a deficiencias en cada una de las unidades, secciones o departamentos en general.

4.5. Matriz FODA.

Una vez concluido del análisis del ambiente externo y del funcionamiento interno de la firma, puede ser útil la construcción de una matriz FODA (Ver Anexo N° 11), que permitirá el inicio de un análisis sistémico, tendiente a reducir las debilidades, neutralizar amenazas y explotar las oportunidades a partir de potenciar las fortalezas de la firma.

Es importante tener en cuenta que la matriz FODA constituye una especie de escenario del presente (una fotografía) en un medio dinámico y cambiante; este instrumento debe ser adecuadamente complementado con técnicas de proyección para lograr una adecuada perspectiva del futuro desarrollo de los negocios. (Rodríguez, 2008).

Una vez hecho un diagnóstico y formulada la matriz FODA constituye una de las herramientas fundamentales para establecer los esfuerzos estratégicos orientados a reforzar y fortalecer la empresa y por ende es uno de los fundamentos sobre los que se pueden basar los empresarios para la toma de decisiones y planeación estratégica.

V. Conclusiones

Al procesar y analizar la información recopilada se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia es una empresa en crecimiento que ha logrado introducirse al mercado usando estrategias de enfoque y penetración de mercado para aprovechar la inexistencia de una empresa dedicada a este rubro en la zona, brindando servicio de Beneficiado de alta calidad, sin embargo por el hecho de ser el único beneficio posee una ventaja competitiva, en lo que concierne a su grado de organización es donde presenta grandes debilidades ya que no tienen una estructura bien definida.
- La empresa cuenta con fortalezas que le han permitido introducirse al mercado, como lo es su tecnología, mano de obra, ubicación geográfica, capital para inversión y calidad de su servicio para sus clientes; sin embargo posee debilidades que deben buscar mejorar como baja publicidad, mala organización y problemas en la atención al cliente.
- La empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia lleva a cabo Estrategias Genéricas de Diferenciación determinada por la calidad del servicio, y alta Segmentación ya que abarca a la mayor parte de cooperativas de la zona, Integración hacia Delante ya que le dan valor agregado al producto que procesan, Diversificación Concéntrica ya que en temporadas que no hay producción de café se realiza beneficiado de Arroz.
- Las Estrategias más adecuadas para llevar a cabo el Plan Estratégico primeramente sería una estrategia funcional para solucionar problemas de organización ya que es una de las principales debilidades, también la diversificación horizontal ya que sus clientes la demandan, así como continuar fortaleciendo las estrategias que se están implementando.

VI. Bibliografía

- Alhama Belamaric, R., Alonso Arrastra, F., Martínez Núñez, T., Fernández Luzúa, R., & Velásquez Cabrera, L. (s.f.). *Nuevas formas organizativas*. Cuba.
- Altair Colecciones. (s.f.). *LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO* . Eco 3 Colecciones .
- Arauz, J. (10 de Octubre de 2014). Entrevista Gerente. (W. Huerta, & B. Ochoa, Entrevistadores)
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administracion Un Nuevo Panorama Competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Borghino, M. (12 de Mayo de 2013). *Revista Neo*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de Revista Neo, Expansion Geografica: <http://www.revistaneo.com.mx/voces-de-neo/mario-borghino/3788-expansion-geografica.html>
- Buendia Sierra, J. A. (Noviembre de 2009). *sitio web universidad nacional de colombia*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de analisis organizacional de las emporesas constructoras destacadas del eje cafetero: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuediasierra2009.pdf>
- Castano Duque, G. A. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de universidad Nacional de Colombia, Seminario de Teoria Administrativa: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm
- Castro, M. (2003). *El Proyecto de Investigacion y su Esquema de Elaboracion* (Segunda ed.). Caracas, Venezuela: Uyapal.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (8va edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearsons Educacion.
- Díaz, J. A. (SF). *Galeon.com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de Galeon.com, Planeacion Estrategica: <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>

- Dussan, K. (2013). *Apuntes del Profe K. Dussan*. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Espinosa, R. (s.f.). *Blog de Marketing y Venta*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinosa, R. (s.f.). *Roberto Espinosa, Blog de Marketing y Venta*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Estrategiasdeintegracion.blogspot. (22 de Octubre de 2009). *Estrategiasdeintegracion.blogspot*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Estrategiasdeintegracion.blogspot: <http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>
- estrategiasintensivas.blogspot.com. (22 de Octubre de 2009). *estrategiasintensivas.blogspot.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de estrategiasintensivas.blogspot.com, Estrategias Intensivas: <http://estrategiasintensivas.blogspot.com/>
- Eumed. (s.f.). *Eumed*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Eumed, Diccionario de conceptos economicos, juridicos y sociales: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Feigenbaum, A. (2007). *Control Total de la Calidad*. Mexico D.F.: Grupo editorial patria.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw Hill.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes Para La Empresa*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- Frances, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- Guiadelacalidad. (2014). *Guiadelacalidad.com*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Guiadelacalidad.com, Modelo EFQM Plan Estrategico: www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hodge, J. B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organizacion* (6ta ed.). Madrid: Pearson Educacion.
- Koontz, H. (1999). *Administración en una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill 11 Edición.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial* (13ra edicion ed.). Mexico: McGrw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Mexico: Pearson educacion.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Direccion de Marketing*. Pearson Education.
- Leon Velazquez, J. A. (2004). *Eumed.net*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Biblioteca Virtual, Eumed.net:
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>
- liderazgoymercadeo.com. (2006). *liderazgoymercadeo.com*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de liderazgoymercadeo.com, Segmentacion de mercado:
http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=48
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y direccion estrategica*. Tegucigalpa.
- Maldonado, J. A. (2014). *La Estrategia Empresarial*.
- Membreño, A. (Agosto de 2014). Clase de Estrategia Empresarial. (W. Huerta, & B. Ochoa, Entrevistadores)
- Moraño, X. (27 de Septiembre de 2010). *Marketing y Consumo*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Marketing y Consumo, Segmentacion de mercado: <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>
- Piura Lopez, J. (2008). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Managua, Nicaragua: Xerox.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva, Edicion revisada 37 Reimpresion*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Rodriguez Moguel, E. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico.
- Rodriguez Santoyo, A. R. (2010). *Eumed.net*. Obtenido de Fundamentos de Mercadotecnia: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>
- Rodriguez, C. E. (2008). *eumed.net*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/322/Construccion%20de%20una%20matriz%20FODA.htm>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion* (Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Sandoval Peralta, C. P., & Sandoval Jasso, D. (2010). *Sistemas PEA*. Obtenido de <http://www.sistemaspea.info/diagnostico-estrategico/>
- Sinnexus. (2007). *Sinnexus, Bussines Intelegence*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Sinnexus, Bussines Intelegence, Plan Estrategico:
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- Soria Romo, R. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Eumed.net, Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/Cultura%20organizacional.htm>
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Petera F, M. A. (2012). *Administracion estrategica*. Mexico: McGraw Hill.
- Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Promonegocios.net, Mision y vision:
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Universidad de Rio Cuarto, Facultad de Economia. (Noviembre de 2011). *Sitio Web Universidad de Rio Cuarto*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Sitio Web Universidad de Rio Cuarto:
<http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Analisis-Organizacional1.pdf>

VII. Anexos

Anexo N°1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-
MATAGALPA**

ENTREVISTA

Dirigida al gerente de Beneficio de Café y Arroz La Dalia. Estimado

Gerente: Esta entrevista se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia. . Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Tiene definida la Visión y Misión de su empresa?
2. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
3. ¿Tiene definidos los objetivos la empresa? ¿Cuáles son?
4. ¿Posee la empresa definida una estructura (Organigrama)? ¿Cuál es?
5. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?
6. ¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos, Quiénes son sus principales proveedores?
7. ¿Qué otros producto sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?
8. ¿Existen alternativas para satisfacer la demanda?

9. ¿Tiene identificada a su competencia? , Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?

10. ¿Existen barreras de entrada para la aparición de nuevos competidores?

11. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia y Por qué cree que el producto tiene una buena aceptación?

12. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?

13. ¿A qué debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su empresa?

14. ¿A qué amenazas por consecuencia del entorno, en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa?

15. ¿Qué métodos utiliza para reducir los costos? Consideraría a la empresa líderes en precios?

16. ¿Considera que el producto o servicio es único en el mercado?

17. ¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?

18. ¿A qué sector de mercado está dirigida su empresa?

19. ¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?

20. ¿Cómo es la confianza adoptada con sus proveedores, De qué manera Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

21. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?
22. ¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?
23. ¿Qué técnicas utiliza para la implementación de la innovación en su producto?
24. ¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?
25. ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?
26. ¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?
27. ¿Qué valoración le daría a que la empresa elaborara nuevos productos relacionados con los que ya ofrece?
28. ¿Qué ventajas considera que le brindaría a su empresa la introducción de nuevos productos?
29. ¿Qué valoración le daría de que la empresa ofertara otros productos o servicios no relacionados con los clientes actuales?
30. ¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?
31. ¿Posee la empresa una estructura funcional? ¿Considera usted que se adapta a su Misión y Visión?

Anexo N°2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-
MATAGALPA**

ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Estimados Trabajadores: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Conoce la visión de la empresa?
Sí _____ No _____

2. ¿Conoce la Misión de la empresa?
Sí _____ No _____

3. ¿conoce los valores que sobresalen en la empresa?
Sí _____ No _____

4. ¿Conoce las políticas que posee la empresa?
Sí _____ No _____

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
Sí _____ No _____

6. ¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes con la empresa?
Muy Alta _____
Alta _____
Media _____
Baja _____
Muy Baja _____

7. ¿Cómo considera que es el poder de negociación de los Proveedores con la empresa?
- Muy Alta _____
 - Alta _____
 - Media _____
 - Baja _____
 - Muy Baja _____
8. ¿Qué grado Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de los clientes?
- Mucho _____
 - Poco _____
 - Muy poco _____
 - Nada _____
9. ¿Por qué cree que el servicio tiene una buena aceptación?
- Calidad _____
 - Atención _____
 - Ubicación Geográfica _____
 - Precio _____
10. ¿Cuál cree que es la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?
- Reducir costos mediante tecnología _____
 - Interés de Asociación de parte de otros productores _____
 - Existencia de Mercados Insatisfechos _____
11. ¿Está de acuerdo que el servicio de la empresa este dirigido a un sector exclusivo de clientes?
- Totalmente desacuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - Muy de acuerdo _____
 - Totalmente de acuerdo _____
12. ¿Qué clase de personas adquieren el servicio?
- Grandes productores _____
 - Medianos productores _____
 - Pequeños productores _____
 - Cooperativas _____

Diagnostico Estratégico: Beneficio de Café y Arroz La Dalía.

13. ¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer su servicio?

Ferias o congresos _____

Radio_____

Vayas o mantas publicitarias_____

14. ¿Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?

Totalmente desacuerdo _____

En desacuerdo _____

De acuerdo _____

Muy de acuerdo _____

Totalmente de acuerdo _____

15. ¿llevan a cabo el proceso de recorte de gastos en la empresa?

Sí_____ No _____

Anexo N°3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA FAREM-
MATAGALPA**

ENCUESTA

Dirigida a los clientes de Beneficio de Café y Arroz La Dalia. Estimados

clientes: Esta encuesta se realiza con el objetivo de indagar sobre la elaboración de un plan estratégico de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejaran con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Si entrara un nuevo beneficio al mercado estaría dispuesto a adquirir sus servicios?
Sí _____ No _____

2. ¿Qué factor consideraría más importante para adquirir un nuevo servicio de beneficiado?
Precio —
Calidad —

3. ¿Qué considera usted que es una ventaja que tiene el servicio de beneficiado?
Calidad _____
Atención _____
Ubicación Geográfica _____
Precio _____

4. ¿Qué puntos débiles considera usted que tiene la empresa?
Calidad —
Instalaciones _____
Atención —
Precios _____

Diagnostico Estratégico: Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

5. ¿Considera que los precios de los servicios que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?
Sí _____ No _____
6. ¿De qué manera conoció el servicio del Beneficio de café y arroz La Dalia?
Ferias o Congresos _____
Radio _____
Publicidad visual (Vayas o mantas publicitarias) _____
Publicidad de boca en boca _____
7. ¿Cuál de estos productos considera adecuado que esta empresa agregue a su oferta?
Capacitación a productores _____
Brindar financiamiento _____
Acopio de otros productos _____

Anexo N° 4

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



Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

Guía de Observación Directa.

Criterios a observar	Si	No
<i>Filosofía Empresarial</i>		
Misión: Se encuentra en un lugar visible para los trabajadores.		
Visión: Se encuentra en un lugar visible para los trabajadores.		
Objetivos: Están accesibles al conocimiento de los trabajadores.		
Valores: son inculcados hacia los trabajadores de tal forma que se encuentran visibles.		
Estructura: Bien Diseñada.		
<i>Medios Publicitarios:</i>	Si	No
Publicidad en Frecuencias Radiales		
Publicidad en Vayas		
<i>Estrategias:</i>	Si	No
Intensivas:		
Penetración de Mercado		
Desarrollo de Mercado		
Desarrollo de Mercado		
Diversificación:	Si	No
Concéntrica		
Conglomerado		
Horizontal		
Integración:	Si	No
Hacia delante		
Hacia Atrás		
Horizontal		

Anexo N° 5

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuente
Diagnóstico Estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Tiene definida la Visión de su empresa?		Entrevista Guía de observación	Gerente
			¿Conoce la Visión de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
		Misión	¿Tiene definida la Misión de su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce la Misión de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
		Valores	¿Cuáles son los valores de la empresa?		Entrevista	Gerente
		Políticas	¿Conoce las políticas que posee la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores

Diagnóstico Estratégico		Objetivos Organizaci-	¿Tiene definidos los objetivos la empresa? ¿Cuáles son?		Entrevista	Gerente
			¿Conoce los objetivos de la empresa?	Sí__ No__	Encuesta	Trabajadores
		Diseño Organizacional.	¿Posee la empresa definida una estructura (Organigrama)? ¿Cuál es?		Entrevista	Gerente
	Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?		Entrevista	Gerente
		Poder de negociación de los compradores.	¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes con la empresa?	Muy Alta ____ Alta ____ Media ____ Baja ____ Muy Baja ____	Encuesta	Trabajadores

Plan Estratégico	Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de proveedores	¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos, Quiénes son sus principales proveedores?		Entrevista	Gerente
			¿Cómo considera que es el poder de negociación de los clientes con la empresa?	Muy Alta ____ Alta ____ Media ____ Baja ____ Muy Baja ____	Encuesta	Trabajadores
		Existencia de productos sustitutos.	¿Qué otros productos sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?		Entrevista	Gerente
		Rivalidad entre los competidores	¿Tiene identificada a su competencia? , Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?		Entrevista	Gerente

Diagnóstico Estratégico	Análisis del sector industrial.	Entrada de nuevos competidores	¿Existen barreras de entrada para la aparición de nuevos competidores? ¿Cuáles?		Entrevista	Gerente
			¿Qué factor consideraría más importante para adquirir un nuevo servicio de beneficiado?	Precio — Calidad —	Encuesta	Cliente
			¿Qué grado Cree usted que la entrada de nuevos competidores afectaría la fidelidad de los clientes?	Mucho _____ Poco _____ Muy poco _____ Nada _____	Encuesta	Trabajadores
	Análisis FODA	Fortalezas	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia y Por qué cree que el producto tiene una buena aceptación?		Entrevista	Gerente

Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Fortalezas	¿Qué considera usted que es una ventaja que tiene el servicio de beneficiado?	Calidad _____ Atención _____ Ubicación Geográfica _____ Precio _____	Encuesta	Clientes
			¿Por qué cree que el servicio tiene una buena aceptación?	Calidad _____ Atención _____ Ubicación Geográfica _____ Precio _____	Encuesta	Trabajadores
		Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?		Entrevista	Gerente
			¿Cuál cree que es la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?	Reducir costos mediante tecnología _____ Interés de Asociación de parte de otros productores _____ Existencia de Mercados Insatisfechos _____	Encuesta	Trabajadores

Diagnóstico Estratégico	Análisis FODA	Debilidades	¿A qué debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Qué puntos débiles considera usted que tiene la empresa?	Calidad — Instalaciones — Atención — Precios —	Encuesta	Cliente
		Amenazas	¿A qué amenazas por consecuencia del entorno, en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa? Cuadro excluyente		Entrevista	Gerente

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumentos	Fuente
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Qué métodos utiliza para reducir los costos? Consideraría a la empresa líderes en precios?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que los precios de los servicios que oferta esta empresa están por debajo de la competencia?	Sí _____ No _____	Encuesta	Clientes
		Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?		Entrevista	Gerente

Estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	¿A qué sector de mercado está dirigida su empresa?		Entrevista	Gerente
			¿Está de acuerdo que el servicio de la empresa este dirigido a un sector exclusivo de clientes? ¿Qué clase de personas adquieren el servicio?	Totalmente desacuerdo En desacuerdo ____ De acuerdo ____ Muy de acuerdo ____ Totalmente de acuerdo Grandes productores Medianos productores Pequeños productores Cooperativas ____ Asociaciones ____	Encuesta	Trabajadores
	Tipos de Estrategias	Estrategia de integración hacia atrás	¿Cómo es la confianza adoptada con sus proveedores, De qué manera Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?		Entrevista	Gerente

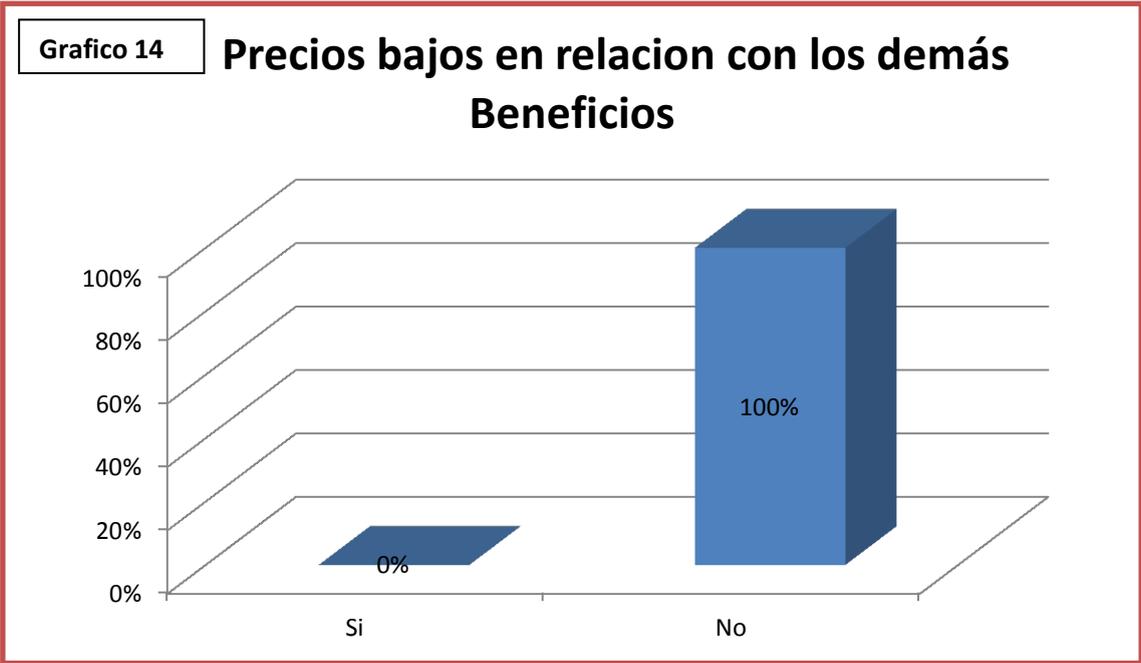
Estrategias	Tipos de estrategias	Estrategia de integración Horizontal	<p>¿Qué estrategias utiliza para mejorar la eficiencia de sus trabajadores?</p> <p>¿De qué manera le beneficiaría aumentar el poder en el mercado?</p>		Entrevista	Gerente
		Intensivas desarrollo del Producto	¿Qué técnicas utiliza para la implementación de la innovación en su producto?		Entrevista	Gerente
		Penetración de mercado	¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?		Entrevista	Gerente

Estrategias	Tipos de Estrategias	Penetración de Mercado	¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer su servicio?	Ferias o congresos ____ Radio ____ Vayas o mantas publicitarias ____	Encuesta	Trabajadores
			¿De qué manera conoció el servicio del Beneficio de café y arroz La Dalia?	Ferias o Congresos ____ Radio ____ Publicidad visual (Vayas o mantas publicitarias) ____ Publicidad de boca en boca ____	Encuesta	Cliente
		Desarrollo de mercado	¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?		Entrevista	Gerente

Estrategias	Tipos de Estrategias	Desarrollo de Mercado	¿Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Totalmente — desacuerdo En desacuerdo — De acuerdo — Muy de acuerdo — Totalmente de acuerdo	Encuesta	Trabajadores
		Diversificación concéntrica	¿Qué valoración le daría a que la empresa elaborara nuevos productos relacionados con los que ya ofrece?		Entrevista	Gerente
		Diversificación horizontal	¿La empresa estaría dispuesta a incorporar nuevos productos o servicios para satisfacer a nuevos clientes?		Entrevista	Gerente

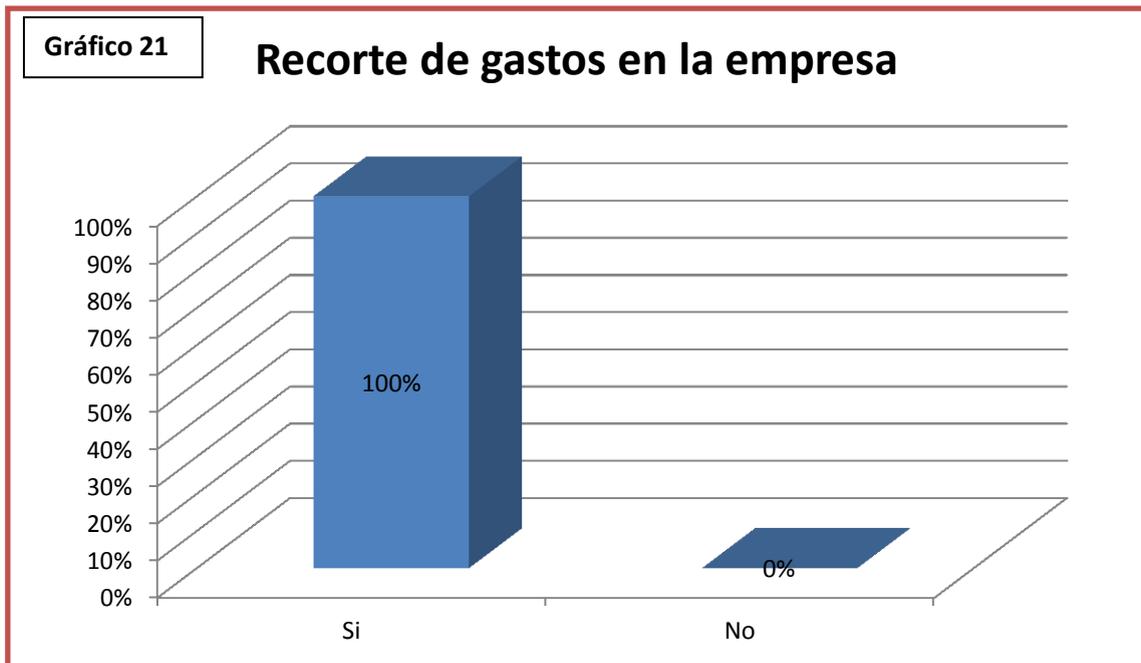
Estrategias	Tipos de Estrategias		¿Cuál de estos productos considera adecuado que esta empresa agregue a su oferta?	Capacitación a productores _____ Brindar financiamiento _____ Acopio de otros productos _____	Encuesta	Clientes
		Innovación	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos o servicios y Qué resultados ha obtenidos con estas innovaciones?		Entrevista	Gerente
		Encogimiento o recorte de gastos	¿Llevan a cabo el proceso de recorte de gastos en la empresa?	Sí _____ No _____	Encuesta	Trabajadores
		Asociativas	¿Consideraría adecuado aliarse con otras organizaciones para trabajar en conjunto?		Entrevista	Gerente
		Funcional	¿Posee la empresa una estructura funcional? ¿Considera usted que se adapta a su Misión y Visión?		Entrevista	Gerente

Anexo N°6



Fuente: Autoría Propia encuesta dirigida a clientes de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Anexo N°7



Fuente: Autoría Propia Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Beneficio de Café y Arroz La Dalia.

Anexo N° 8

Determinación de la muestra de trabajadores:

$$\frac{()()}{()()()}$$
$$\frac{()()}{()()()}$$

11.68 = 12 Trabajadores

Dónde:

n= es la muestra en estudio

N= es el universo

D= constante que involucra error; D= —

P= 0.5

q= 1 – P= 0.5

Anexo N°9

Determinación de la muestra de los clientes:

$$\frac{()()}{()()()}$$

$$\frac{()()}{()()()}$$

$$\frac{()}{}$$

—————

Clientes

Dónde:

n= es la muestra en estudio

N= es el universo

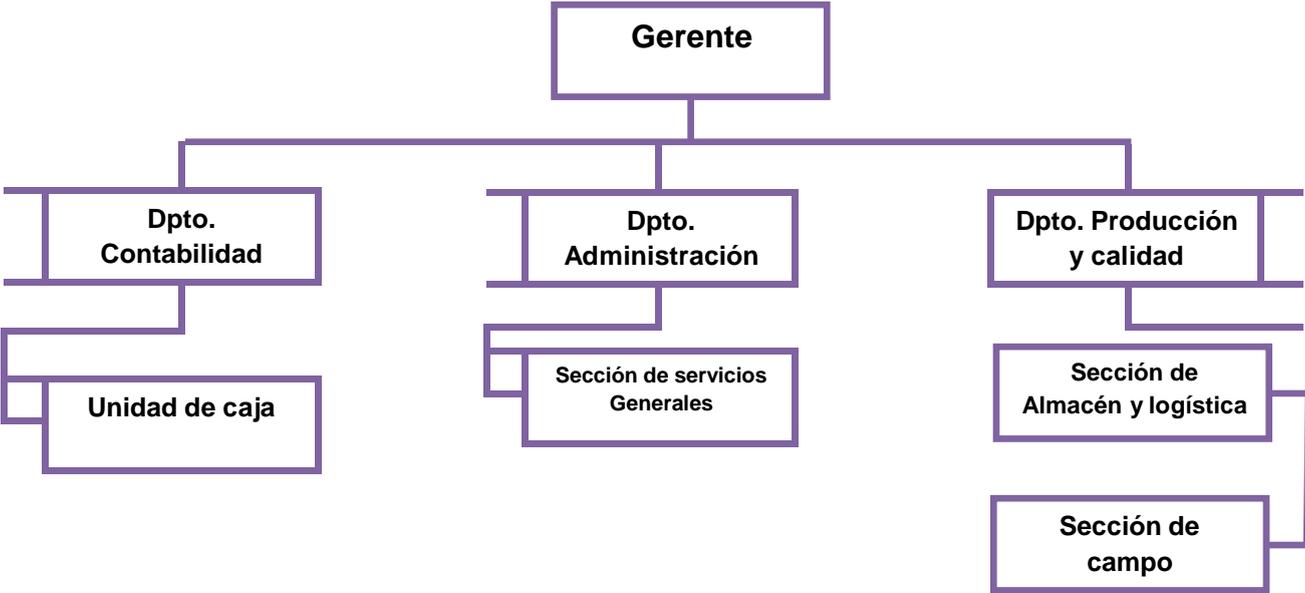
D= constante que involucra error; D= ———

P= 0.5

q= 1 – P= 0.5

Anexo N° 10

Organigrama de la empresa



Anexo N° 11

Matriz FODA

Cuadro N° 6

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1) Líneas de Crédito para adquirir maquinaria especializada.2) Afiliación de nuevos productores.3) Existencia de mercados insatisfechos4) Posible Exportación.	<ol style="list-style-type: none">1) Integración hacia delante de los productores y cooperativas.2) Entrada de nuevos competidores a la zona geográfica.3) Factor Ambiental.4) Presión de agencias acopiadoras.
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1) Ubicación Geográfica.2) Control de calidad.3) Mano de obra calificada en el área técnica.4) Suficiente recursos económicos.5) Cuenta con tecnología avanzada referente al beneficiado seco del café	<ol style="list-style-type: none">1) Poca publicidad.2) Mala organización y dificultad de trabajar bajo presión.3) Inexistencia de diseño de estructura organizativa.4) Bajo conocimiento de los trabajadores de la filosofía de la empresa5) Deficiente Atención al cliente.