

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional
Multidisciplinaria Matagalpa

UNAN-MANAGUA - FAREM - MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

TEMA GENERAL:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del
departamento de Matagalpa, periodo 2014.

SUB-TEMA:

Diagnóstico estratégico de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco
del departamento de Matagalpa, periodo 2014

AUTORES

Br. María de la Cruz Murillo Hernández

Br. Omar de Jesús Hurtado Escorcía.

TUTOR

Msc: Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa 14 de Febrero del 2015.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.....	4
IV. Desarrollo.....	5
4.1 Diagnóstico estratégico.....	5
4.1.1 Filosofía de la empresa.....	6
4.1.2 Visión.....	6
4.1.3 Misión.....	8
4.1.4 Valores.....	10
4.1.5 Políticas.....	12
4.1.6 Objetivos organizacionales.....	13
4.2 Análisis del sector industrial.....	16
4.2.1 Las 5 fuerzas de Porter.....	17
4.2.1.1 Riesgo que entren competidores potenciales.....	17

4.2.1.2 Rivalidad entre compañías establecidas.....	18
4.2.1.3 El poder de negociación de los compradores.....	19
4.2.1.4 El poder de negociación de los proveedores.....	20
4.2.1.5 Existencia de productos sustitutos.....	21
4.2.2 Análisis FODA.....	22
4.2.2.1 Fortalezas.....	22
4.2.2.1.1 Ubicación.....	25
4.2.2.1.2 Tecnología.....	25
4.2.2.2 Oportunidades.....	26
4.2.2.2.1 Mercado en crecimiento.....	28
4.2.2.2.2 Expansión Geográfica.....	28
4.2.2.3 Debilidades.....	29
4.2.2.3.1 Costo de producción.....	31
4.2.2.4 Amenazas.....	32
4.2.3 Análisis del Entorno Externo.....	33
4.2.3.1 Entorno General.....	33
4.2.3.1.1 Segmento Demográfico.....	34
4.2.3.1.2 Segmento Tecnológico.....	35
4.2.3.1.3 Segmento Económico.....	36
4.2.3.1.4 Segmento Político-legal.....	37
4.2.3.1.5 Segmento Sociocultural.....	38

4.2.3. 1.6 Segmento Global.....	39
4.2 Estrategias.....	40
4.2.1 Tipos de Estrategias.....	41
4.2.1.1 Estrategias Genéricas.....	41
4.2.1.1 .1 Liderazgo en Costo.....	41
4.2.1.1.2 Diferenciación.....	42
4.2.1.1.3 Estrategias de Enfoque.....	43
4.2.1.2 Estrategias de Integración.....	45
4.2.1.2.1 Integración Hacia Adelante.....	45
4.2.1.2 .2 Integración Hacia Atrás.....	46
4.2.1.2.3 Integración Horizontal.....	47
4.2.1.3 Estrategias Intensivas.....	49
4.2.1.3.1 Desarrollo del producto.....	50
4.2.1.3.2 Penetración de Mercado.....	50
4.2.1.3.3 Desarrollo de Mercado.....	52
4.2.1.4 Estrategias de Diversificación.....	53
4.2.1.4.1 Diversificación Concéntrica.....	53
4.2.1.4.2 Diversificación de Conglomerado.....	54
4.2.1.4.3 Diversificación Horizontal.....	55
V. Conclusiones.....	56
VI. Bibliográfica.....	58

VII. Anexos.....	61
------------------	----

Dedicatoria

A Dios, por darme las fuerzas necesarias, el amor espiritual y el ánimo que tanto me ayudo para culminar estos estudios.

A mis padres por ser los principales pilares de sabiduría y enseñanza en la familia, por sus consejos y sugerencias que en gran manera sirvieron de mucho para la culminación de esta meta.

A mis hermanos: por su apoyo y ánimo en los momentos más difíciles que se me presentaron en el aprendizaje de este proyecto.

A la Asociación de Horticultores de Sébaco por brindarnos su apoyo incondicional en la investigación de este maravilloso proyecto.

A esta prestigiosa Alma Mater que me ha brindado los medios adecuados para terminar este proyecto de vida.

Omar de Jesús Hurtado Escorcía.

Dedicatoria

A Dios

Por permitirme llegar a este momento muy especial en mi vida. Por los triunfos y por los momentos difíciles que he enfrentado, por darme salud para lograr esta meta tan anhelada, además por su infinita bondad, y misericordia.

A mis padres

Por haberme brindado su apoyo incondicional y por darme las fuerzas para continuar con mis estudios, por brindarme sus consejos, cariño y confianza, por la motivación que me dieron para continuar y lograr mis metas.

A mis familiares

A todos mis familiares que me han apoyado, y motivado a seguir adelante en especial a mi hermano Samuel Murillo Hernández, que insistió que continuara mi carrera en un momento que pase por dificultades y pensaba abandonar mis estudios.

A mis amigos y compañeros

Por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional, por compartir momentos buenos y difíciles, por soportar mi carácter, por la paciencia y tolerancia, infinitamente gracias de todo corazón.

A la universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa Por permitirme ser parte de uno de tantos profesionales triunfadores, por prepararnos para lograr nuestras metas.

María de la Cruz Murillo Hernández.

Agradecimiento

A Dios: por permitirme terminar este proyecto de vida que me he propuesto, apoyar en cada necesidad que se me presento.

A mis padres: por estar presente siempre en los momentos más importantes de este proyecto, sus consejos y sugerencias que me han ayudado en alcanzar esta meta en la vida.

A los profesores: por la dedicación y el entusiasmo de brindarnos las enseñanzas necesarias para llegar a ser excelentes profesionales.

Omar de Jesús Hurtado Escorcía.

Agradecimiento

A Dios quien es la razón de ser en esta vida, por darme sabiduría, perseverancia, y sobre todo empeño para terminar con mis estudios universitarios.

Agradezco especialmente a mi madre, por motivarme a seguir adelante con mi preparación, por apoyarme en cada momento.

Hago mención de agradecimiento a una persona muy especial a Lic. Rosa Victoria Gutiérrez, que durante mi carrera me ha motivado a continuar adelante, Para mí ha sido una base fundamental en mi formación profesional.

Igualmente a todos mis maestros quienes con su conocimiento, dedicación, paciencia, supieron dejar en nuestras vidas experiencias, para ponerlas en práctica en nuestro trabajo.

A mi tutor. Msc. Yesenia Palacios por compartir sus conocimientos y dejarme su experiencia en la elaboración de este trabajo, por su empeño, y esfuerzos desde el inicio hasta la culminación de este seminario.

De igual manera agradezco al presidente de la Asociación de Horticultores de Sébaco (HORTISEB) por brindarnos la información, por el tiempo dedicado en la llenada de los instrumentos de investigación.

María dela Cruz Murillo Hernández.

Valoración del tutor

Universidad nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional
Multidisciplinaria.

UNAN MANAGUA - FAREM MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Murillo Hernández María de la Cruz (carnet N° 09067320) y Hurtado Escorcía Omar de Jesús (carnet N° 09068530) con el Tema general: Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014 y correspondiente al subtema: Diagnóstico estratégico de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, periodo 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo determina la situación actual a través de un diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa durante el periodo 2014, con el propósito de darle continuación a la elaboración de un plan estratégico.

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 10 días del mes de febrero del año dos mil quince.

Tutor

Msc. Yesenia Palacios

Resumen

El tema sobre la cual se desarrolló esta investigación trata del diagnóstico estratégico de la empresa Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco en el periodo 2014. En la cual se identificó la situación actual de la empresa, así como también las diferentes problemáticas existentes, de igual manera se determinó el funcionamiento de la organización y se describió el entorno empresarial en el que se desenvuelve tanto en la parte interna y externa de la Asociación. Esta investigación es aplicada del tipo cualitativo con algunos elementos cuantitativos.

Esta investigación es realizada con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico a la Asociación de Horticultores del Municipio de Sébaco en el periodo 2014. Puesto que esta empresa se dedica a la comercialización de cebolla a nivel nacional, e internacional y desconocen la importancia de la realización del análisis empresarial para mejorar su desarrollo.

La importancia de este diagnóstico es conocer, la situación actual de la empresa, y a través de los resultados aplicar estrategias adecuadas para la elaboración de un plan estratégico que contribuya a una mejor participación en los diferentes mercados para obtener las metas propuestas y cumplir con los objetivos empresariales.

ADHORTISEB, no elabora diagnóstico estratégico, lo que ha complicado el logro de sus metas que pretende alcanzar, las actividades de la empresa no son controladas de manera eficiente puesto que no cuentan con manuales de procedimientos establecidos, sino que lo hacen técnicamente como productores, y con ayudas de los ingenieros agrónomos de instituciones como el MAGFOR y el MIFIC.

Esta Asociación cuenta con muchas herramientas las cuales pueden ser aprovechadas con los resultados obtenidos de este diagnóstico, el cual aporta estrategias para desarrollarse mejor en el mercado y tomar decisiones eficientes.

I- Introducción

El presente documento desarrollado, es en función de elaborar un diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, el cual muestra los resultados de la Asociación de Horticultores ubicada en el municipio de Sébaco, la investigación es realizada en la empresa en el periodo 2014.

En la actualidad las empresas del departamento de Matagalpa, no tienen en sus planes realizar diagnósticos para su desarrollo, menos planes estratégicos que le permitan conocer en qué dirección pueden emprender operaciones en función de mejorar su eficiencia y eficacia empresarial, es de suma importancia pues la ejecución de los diagnósticos estratégicos, para la implementación posterior de los planes estratégico. En la UNAN se encuentran seminarios donde se han realizados estudios sobre Diagnósticos de las Empresas familiares de Matagalpa, año 2012 y Competitividad de las Empresas Nicaragüenses en el Contexto de la Globalización UNAN-FAREM, 2004.

El diagnóstico que se elaboró en la Asociación de Horticultores de Sébaco (ADHORTISEB) es una de las herramientas administrativas fundamentales que permitirán dar solución a la problemática de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa. En la medida que se desarrolla el sector empresarial del departamento de Matagalpa, se vuelve exigente el entorno en que funcionan las empresas, es por eso que en la medida que se incrementan los problemas de necesidad organizativa, de diseño, de control, de estrategias apropiadas para los mercados existentes, es necesario crear un diagnóstico estratégico.

En la presente investigación se determinó la situación en que se encontraba la Asociación de Horticultores de la ciudad de Sébaco, respecto de su funcionamiento, operaciones, misión, visión, objetivos estratégicos, y la forma en que los ponen en práctica en el mercado de hortalizas nacional e internacional. Se identificó el tipo de estrategia que utiliza la empresa para su producción y

comercialización de cebolla amarilla en los mercados nacionales e internacionales. Se identificó que hace uso de las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

El propósito de la presente investigación es con el fin de diagnosticar estratégicamente como se encuentra la empresa ADHORTISEB, en sus operaciones en el mercado de hortalizas nacional e internacional, si se cumplen los planes de diseño, misión, visión objetivos estratégicos.

La investigación se diseñó de acuerdo a los métodos científicos propuestos por la institución para tener una noción objetiva de la problemática puesta en estudio e inducirnos a una respuesta acertada de lo que se pretende encontrar.

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo con algunos elementos cuantitativos por que mide los fenómenos de estudio en procesos secuenciales deductivos, se posee control sobre los fenómenos, cualitativo por que no se busca la réplica de otros estudios, los significados se extraen de los datos, y tiene un proceso inductivo y recurrente.

Según el objetivo es una investigación de tipo descriptivo, por que determina la situación en que se encuentran las pequeñas y medianas empresas mediante la elaboración de un diagnóstico estratégico, y de corte transversal porque está elaborada para el año 2014.

El universo de estudio son 61 socios, productores de hortalizas, no se utilizaron muestras, ya que la población es menor a cien, por lo que se toma la población en sí por que la muestra no es representativa.

Se aplicaron instrumentos como cuestionarios, y técnicas como entrevistas, encuestas y observaciones directas. El análisis de la información se procesó con los programas de Windows Microsoft Word y Microsoft Excel 2010 para el análisis de encuestas.

II - Justificación

Las pequeñas y medianas empresas son muy importantes para el desarrollo económico del país, ya que aportan un 40% al Producto Interno Bruto en Nicaragua, emplean unas 230,000 familias. (Porta, 2013).

El propósito de la presente investigación es realizar un diagnóstico estratégico de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco, debido a que la empresa ha adquirido gran importancia en la producción de cebolla amarilla, abasteciendo un 80% la demanda interna del país.

Ante el desarrollo social, el impacto del desarrollo empresarial y exigencia de los clientes que adquieren productos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa y del país es que se requiere un modelo mejor diseñado de empresa competitiva en el mercado. De esta manera este trabajo busca orientar al presidente de la Asociación a través de los resultados para la realización de un plan estratégico que permita mejorar la participación en el mercado, de esta manera como estudiantes nos brinda la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos, destrezas y habilidades para llevarlo a la práctica en futuros trabajos a desempeñar.

Dentro de este marco se considera fundamental el estudio de esta problemática para una mayor utilidad metodológica en la investigación de futuros estudios de la carrera de Administración de Empresas, de esta y otras Escuelas de estudios superiores.

Dentro de este orden de ideas se considera esencial las fuentes que se investigaron para la realización de este trabajo, la Asociación de Horticultores de Sébaco que permitió la aplicación de los instrumentos para la elaboración del presente estudio, los recursos prestados como el tiempo y la atención en respuestas a encuestas y entrevistas, son elementos de valor para la viabilidad del estudio.

III - Objetivos

OBJETIVOS GENERAL:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa en el periodo 2014.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Determinar la situación actual de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco.

- ❖ Identificar las diferentes estrategias, aplicadas por la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco.

- ❖ Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

IV. Desarrollo

4.1. Diagnóstico Estratégico

“El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. “ (Jervis, 2011, pág. 19)

“El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”. (Cortes, 2008)

Según lo citado anteriormente, el paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de la matriz de evaluación de factores internos y externos (matriz FODA), no obstante, las variables y procedimientos de esta matriz no son suficientes para definir una posición estratégica fiable.

Este tipo de diagnóstico estratégico es fundamental en la empresa de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco, ya que es una empresa dedicada a la producción de cebolla amarilla, la cual se comercializa a nivel local, nacional, e internacional en países como Estados Unidos y Costa Rica, es por ello que necesita conocer tanto su entorno interno y su entorno externo para hacer frente a la competencia.

4.1.1 Filosofía de la empresa

“La filosofía de la empresa define como el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer el compromiso y responsabilidades con el público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.” (Maldonado, 2014)

Se entiende por filosofía de la empresa, la manera cómo actúa en su entorno tanto interno como externo de la organización, en lo interno sobre todo con los trabajadores, como se caracteriza que percepciones tienen los empleados en cuanto, al trato, el respeto de sus derechos y en la parte externa influye mucho, en la percepción del público entre ellos los clientes, los proveedores, y la sociedad en general.

La Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco se caracteriza por ser una organización, con buenos principios, que trabajan en conjunto, para satisfacer las necesidades de la población en general en cuanto a la oferta del producto con calidad y precios accesibles desde que inició sus operaciones, cuenta con una personería jurídica otorgada en marzo del año 2010, como también con todos sus documentos legales que les permite a la empresa ofertar su producto dentro del país, y así mismos otros mercados extranjeros.

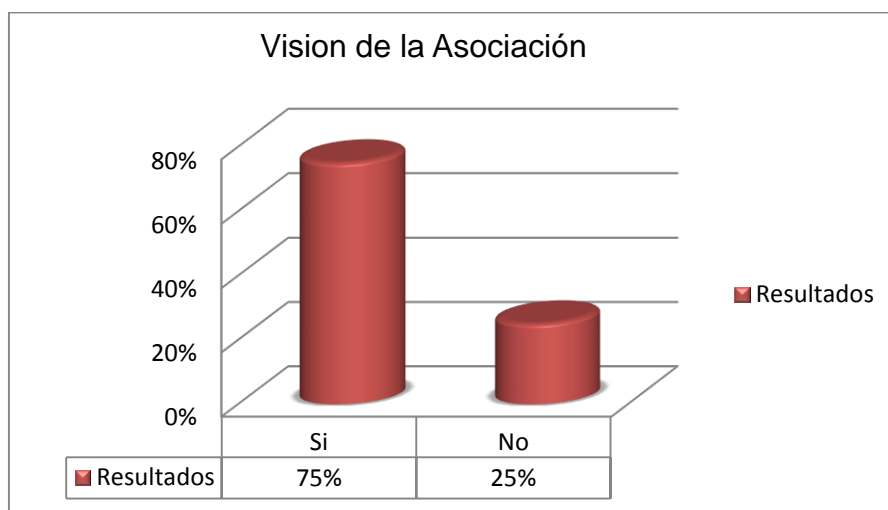
4.1.2 Visión

La visión se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro.(Chiavenato, 2007, pág. 21)La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito organizacional. La visión organizacional debe de ser inspiradora eso depende de:

La visión es lo que la empresa quiere ser en el futuro, el propósito que desea lograr y para ello las organizaciones desempeñan funciones en conjunto, trabajan diariamente con el fin de obtener los resultados de la visión, cada individuo que

desarrolla una actividad, realiza funciones la cual está siendo dirigida y controlada por sus subordinados para lograr los objetivos propuestos. Las empresas para lograr su visión integran a su personal lo capacitan, coordinan, lo motivan, las cuales desempeñan sus funciones con habilidad y compromisos.

Gráfica N°1



Fuente: autoría propia a partir de encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

En la gráfica N°1, correspondiente a la encuesta realizada a los socios de la empresa de la Asociación de Horticultores, en la pregunta de si conocían la visión de la empresa, el 75% respondieron que si la conocían, pero un 25% respondieron que no la conocían. Esto significa que hay una debilidad por parte de la empresa en no dar a conocer la visión a los socios, y ellos en no estar interesados en saber hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro.

En la entrevista realizada al ingeniero Adolfo Treminio y a la contadora licenciada Gladys Martha Coronado Ocampo de la Asociación de Horticultores de Sébaco, ADHORTISEB, no tienen escrita la visión pero ellos si la practican de forma empírica, por tanto se elaboró de acuerdo a las entrevistas que se les aplicó redactándose bajo su autorización. En la observación se encontró que la

visión de la empresa no está definida, por ende no estaba visible ver guía de observación anexo N°5.

Por ejemplo la Visión de la ADHORTISEB es: Formar una organización estructurada de todas las asociaciones de horticultores nacionales a fin de unificar esfuerzos y hacerle frente a los retos que presenta el entorno empresarial, en la producción y comercialización de hortalizas a mercados nacionales y extranjeros.

Es conveniente que como presidente de la Asociación encargado de dirigir a sus socios los apropie de lo que esta empresas quiere ser en el futuro como parte de su visión, para lograr objetivos empresariales, si esta no da a conocer afecta el desarrollo de la empresa por el hecho de no estar claros de lo que se desea y a dónde quieren llegar, por otra parte si se trabaja en conjunto eso les permitirá a ellos como socios sentirse motivados enfocar todos sus esfuerzos para llegar a cumplir su propósito.

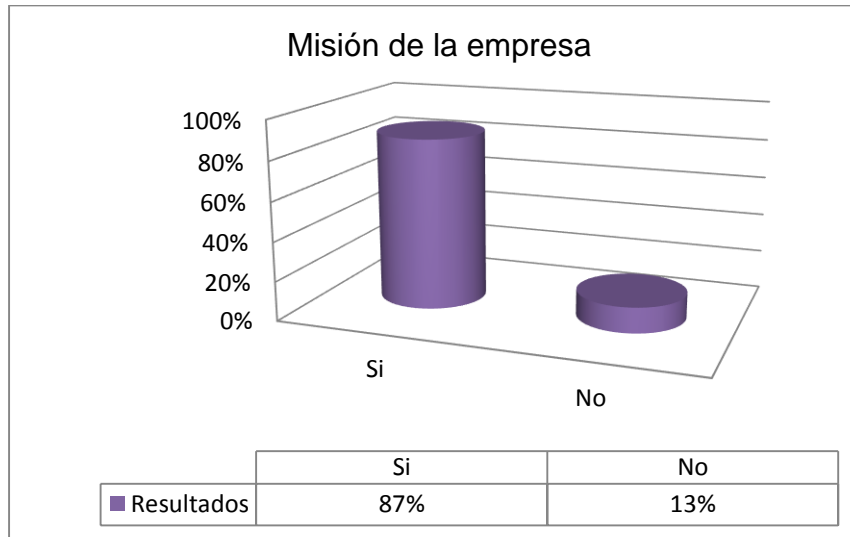
4.1.3 Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.(Chiavenato, 2007)

La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado. (Frances, 2006)

Con las definiciones anteriores de Chiavenato y Francés, se entiende por misión el propósito de la existencia de la organización y su razón de ser frente a la sociedad en la que se encuentra, se describe quienes son, qué hacen para contribuir en la población y por qué están ahí, es decir cuál es su propósito además de generar utilidades; toda empresa juega un roll importante para lograr sus objetivos y para llegar a su visión hacen planes donde realizan actividades concentrando todos sus esfuerzos futuros que les permita cumplir con sus metas.

Gráfica N°2



Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

Según la gráfica N°2, se le aplicó la encuesta a los socios de la empresa ADHORTISEB en la pregunta si conocían la misión de la empresa el 87% de los socios respondieron que sí y un 13% respondieron que no, por lo tanto lo tanto el trece por ciento que no conoce la misión representa una debilidad que viene afectar a la empresa ya que no da a conocer a todos los socios con responsabilidad cuál es su propósito de su existencia ante la población. Al entrevistar al presidente de la empresa y a la contadora ellos saben cuál es la misión pero no la tienen definida en documentos, y autorizó para redactarla; en la observación se descubrió que la misión no se encontraba visible, ver en guía de observación anexo N°5.

Es de suma importancia que los socios estén involucrados en el conocimiento sobre su misión y que a la hora de realizar sus trabajos es uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta, porque su misión representa un compromiso

con los clientes para llegar a lograr su visión, es decir cuál es el propósito por la cual se constituyó la organización, ofertar productos de calidad, como cumplir con la demanda y a precios accesibles.

Por ejemplo la Misión de la empresa es: Abastecer el mercado nacional e internacional de hortalizas de la mejor calidad, procurando así satisfacer las necesidades de los clientes en todas sus exigencias y gustos.

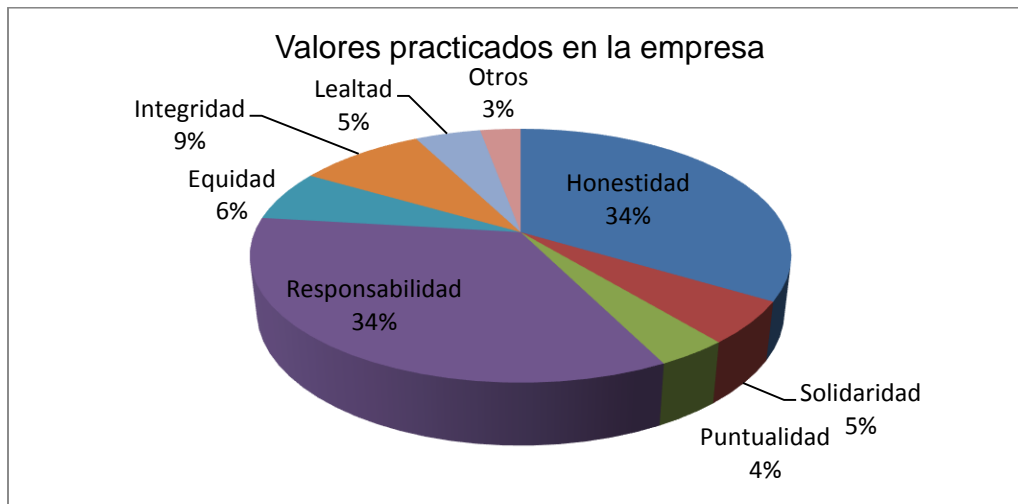
4.1.4 Valores

Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.(Frances, 2006, pág. 44)

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como persona.(Jimenez, 2008)

Los valores forman parte de la cultura de una organización y establecen límites sobre los cuales se rigen las conductas de los trabajadores tanto de manera empresarial como personal ahora es evidente que la sociedad les exige a las empresas una conducta moral de respeto tanto en su ambiente interno como externo, una organización con buenos principios crea una buena imagen en el público y se gana el respeto y la confianza de la gente. Los valores son muy indispensable porque representan la identificación de la empresa, entre los valores más predominantes tenemos la honestidad, el respeto, la integridad, equidad, solidaridad, lealtad, y puntualidad.

Gráfica N° 3



Fuente: autoría propia a partir de la encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

En la gráfica N°3, representa los valores que se practican en la empresa según los 61 encuestados los cuales son socios de ADHORTISEB, con un 34% se practica la honestidad y responsabilidad, en un 9% la integridad, en un 6% la equidad, en un 5% lealtad y solidaridad, en un 4% la puntualidad, y otros que representan el 3%. Estos datos indican que la empresa si practica sus valores, pero lo más indispensables es su responsabilidad en el cumplimiento con la empresa, sus proveedores y clientes, como también es notable la honestidad con que laboran todos los socios en conjunto para el cumplimiento de sus metas. En la observación se encontró que los valores la empresa no los tiene definidos en documentos, pero técnicamente ellos los practican, ver en anexos número 5 guía de observación.

Los valores son indispensables por ejemplo la empresa ADHORTHISEB practica sus valores que contribuyen al desarrollo de la misma, y la percepción de la imagen ante sus clientes, proveedores y la sociedad en general, con el fin de lograr sus objetivos, ellos tratan de mantener una buena imagen, buena conducta,

sus principios y valores. Para los entrevistados coincidieron que los valores que más se practican en la empresa son la honestidad y la responsabilidad.

4.1.5 Políticas

Según Francés Antonio (2006) Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las políticas incluyen reglas directrices reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. (Fred R, 2003)

De acuerdo con las definiciones de Antonio Francés y David R Fred las políticas se pueden entender como las reglas que guían al recurso humano de las empresas, sobre las cuales se apegan los trabajadores para la realización de sus acciones dentro de dichas acciones las aceptables para la organización. Las políticas establecen las normas en áreas apropiadas dentro de una empresa, como son los procedimientos que se realizan, y el comportamiento de los empleados, los tipos de políticas que se implementan en una empresa varían de acuerdo a la naturaleza y su filosofía, pero estas tienen que tener ciertos requisitos legal que tenga que ver con la privacidad del trabajador, estos en el caso de los abusos que se da hacia los derechos de los trabajadores los cuales pueden afectar su rendimiento o productividad.

Las políticas son importantes para todas las empresas, por ejemplo la Asociación de horticultores no tienen políticas definidas sobre las cuales se rigen, lo realizan de manera empírica, no hay políticas plasmadas que se establezcan procedimientos de actuación, se basan en estatutos estipulados y constituidos cuando se formó la asociación y lo establecidos en la escritura pública de la misma, según la entrevista realizada al presidente de la Asociación y a la contadora.

como es de conocimiento las políticas son fundamentales en toda Asociación, esta debería de elaborar sus políticas sobre las cuales les sirva de guía para la realización de sus acciones, por ejemplo formar políticas enfocadas en mantener la calidad de la cebolla, sobre los procesos de producción, de comercialización, que sean estandarizadas para todos los socios.

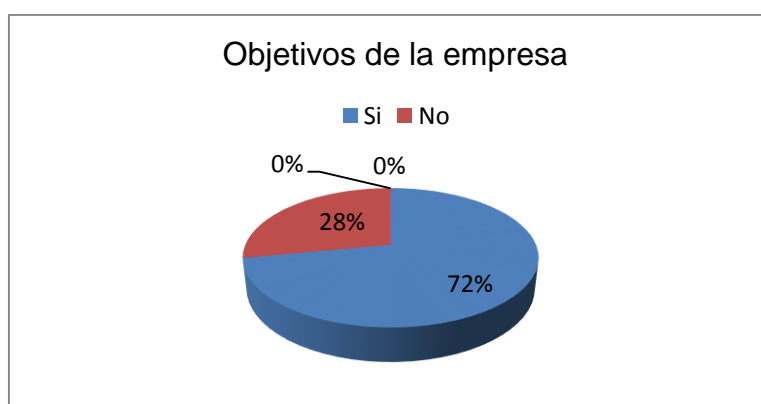
4.1.6 Objetivos organizacionales

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.(Fred R, 2003)

Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar(Chiavenato, 2007, pág. 22)

Lo expuesto anteriormente por los autores relacionan sus conceptos de objetivos muy similares, por lo tanto se puede decir que los objetivos son resultados que la empresa pretende alcanzar en un periodo de tiempo definido, con los recursos disponibles para lograrlo. Las empresas exitosas tienen sus objetivos bien planteados y trabajan coordinados, los empleados se sienten motivados cuando conocen el curso a seguir en una misma dirección que le permite tener el control de sus actividades para lograr los propósitos de ser quien quiere ser en el futo.

Grafica N°4



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

Según la gráfica número N°4, de acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los socios de la cooperativa, en cuanto a si conocían los objetivos de la empresa un 72% respondió que sí los conocía y un 28% respondió que no conocían los objetivos. Por tanto se puede afirmar que la mayoría de los socios están informados de los objetivos que la empresa tiene establecidos y por los cuales se constituyó, mientras el 28% afecta a la empresa negativamente si no conocen sus objetivos tienen una gran deficiencia, no se sienten motivados a cumplir sus metas en los periodos establecidos.

Al realizar la entrevista al presidente de la Asociación de Horticultores el ingeniero Adolfo Treminio y a la licenciada Gladys Marta Coronado Ocampo, se determinó que la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco cuenta con 22 objetivos por la cual fue constituida en marzo del 2010, obteniendo su escritura pública y personería jurídica, de los objetivos se tomaron cinco para la realización de este diagnóstico entre los siguientes:

1. Fomentar riquezas mediante la generación de empleos y el aumento de ingreso en la población, con esfuerzos de desarrollo rural productivo.
2. Promover la implementación de técnicas apropiadas de producción agrícola, hortalizas, pecuarias y forestal, que promuevan la protección de la salud y educación, el desarrollo de microempresas.
3. Promover la Asociación de productores de hortalizas entre sí y con el resto de actores para construir mayores y mejores capacidades, unidades económicas mínimas utilizando concepto de beneficio, costo con alto acceso a servicio financiero, tecnológicos almacenamientos e informáticos.
4. Formular, ejecutar, evaluar y asesorar proyectos integrales que den respuesta a las necesidades urbanas y rurales.
5. Brindar asesoría técnica, administrativa, organizativa y de gestión a cooperativas de pequeños y medianos productores, individuales o colectivos para elevar los niveles de productividad y eficiencia en el manejo de los recursos que poseen.

En la observación se encontró que los objetivos estaban definidos en un documento (escritura pública) número seis elaborada en marzo del 2010.

Los objetivos para ADHORTISEB son fundamentales para el logro de las metas propuestas, y para tener el conocimiento del futuro de la misma, es por ello que toda empresa debe de plantearse objetivos que sean medibles ligados a un límite de tiempo, claros que se puedan entender para una mejor interpretación, alcanzables que se puedan lograr con los recursos tecnológicos, humanos, y financieros de la empresa, y otro aspectos de estos objetivos es que deben de ser desafiante presentar un reto para lograrlo.

Objetivos Generales

También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas. Algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos que cuenta la asociación de horticultores de Sébaco son:

1. Crear red de almacenes de acopio y recepción de carga en los principales mercados, y así evitar pérdidas por manejo y calidad del producto.
2. Impulsar la certificación internacional de la producción de hortalizas a través de la capacitación focalizada.
3. Diseñar y ejecutar mecanismos para el control de calidad, etiquetado, envasado, empaclado y certificación.

Objetivos Específicos

Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales. (Chiavenato, 2007)

Se interpretan los objetivos específicos a aquellos que se pretenden alcanzar en periodos cortos y largo plazo los de corto plazo son aquellos que se quieren logran ya sea trimestral, semestral o anual, y su desempeño se dirige a las mejoras inmediata, mientras que los objetivos a largo plazo de dos a cinco años los involucrados son los gerentes proponiendo metas de que hacer actualmente para mejorar el desempeño ese lapso de tiempo.

Los objetivos específicos son fundamentales por ejemplo ADHORTISEB tiene sus objetivos definidos en cuanto al monto que se proponen lograr en la producción en cada ciclo, la demanda propuesta a cubrirse a nivel local, como también, la cantidad de quintales de cebollas para exportarse a los mercados extranjeros.

.4.2. Análisis del sector industrial.

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes.(L.Hill & R, 2009, pág. 43)

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en que compete una compañía; en cuanto a identificar los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y la amenazas.

El sector industrial se puede definir como un conglomerado de pequeñas y medianas empresas, con la relación particular entre éstas de que producen algo que es homogéneo en alguna manera.(Sanchez, 2006).

Se entiende por sector industrial al conjunto de compañías que ofertan en los mercados bienes, o productos que pueden ser sustituidos. Dentro de esto se encuentran las cinco fuerzas de Porter que delimitan los precios, costo de producción, y los requerimientos de la inversión, por lo tanto viene a general un impacto, porque dependiendo de estos elementos y su buena utilización se lograra una buena rentabilidad económica empresarial a largo plazo.

El sector industrial son el conjunto compañías que se encuentran en el mercado ofreciendo los productos o servicios para satisfacer sus necesidades de los clientes pero se basa especialmente en las que comercializan productos similares a los de la competencia, es decir un producto puede ser sustituido por otro por parte de los consumidores, pero estos va depender de sus características, precios, y beneficios que estos brinde. La competitividad de las empresas depende de las condiciones del mercado que enfrenta y de los volúmenes de insumos que utiliza para enfrentar a sus rivales

4.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

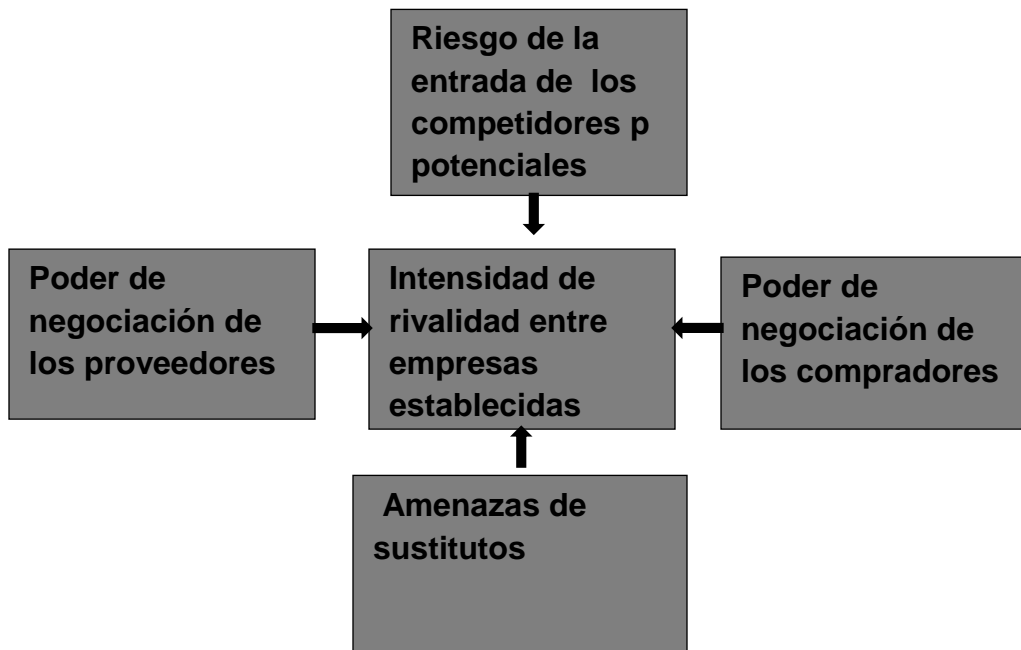


Figura 1.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente:(G.L.HIILL & Gareth R., 2009, pág. 45)

4.2.1.1 Riesgos de que entren competidores potenciales.

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen la capacidad para hacerlo si así lo deciden(L Hill & Jones, 2009)

Se entiende por riesgo de entrada de competidores potenciales cuando las compañías no compiten actualmente en un mismo territorio o país, pero que existe la posibilidad de que ingresen en el mercado con el propósito de competir y eliminarlas de la competencia. Una nueva empresas es un riesgo para las que ya existen hay empresas que entran a un nuevo mercado pero que rápidamente salen eso depende de la lealtad que tengan los clientes con las compañías existente y también depende de la marca y la calidad de los productos o servicios como el grado de satisfacción de los clientes.

Actualmente hay cebolla que ha introducido al país por ejemplo JWJ WISKERKE ONIONS HOLANDESA, PLUVIANS PERUANA, estas empresas presentan para ADHORTISEB afectaciones sobre todo que entra cuando la producción nacional está en su apogeo. Según la entrevista realizada al presidente de la Asociación y a la contadora actualmente hay riesgo de importación de cebolla de Honduras la cual entra de contrabando donde estos no pagan impuestos, esto perjudica a los productores de hortalizas, de manera que se están buscando todos los medios posibles con el gobierno para frenar a los importadores, en conjunto con la policía, y apoyos del MAGFOR, MIFIC, COSEP Y UPANIC.

Es muy importante que estas instituciones tomen medidas sobre esta situación, sobre todo porque se trata de productos que son consumidos y sin requisitos fitosanitarios, de mala calidad, y muchas veces son causantes de las plagas extraídas del exterior.

4.2.1.2 Rivalidad entre las compañías establecidas.

La rivalidad significa la lucha competitiva entre compañía de una industria para ganar participación de mercado de las otras.(L Hill & Jones, 2009, pág. 49)

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas.(Thompson, Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Se entiende por rivalidad competitivas aquellas empresas que ofertan productos similares con las mismas características y que buscan satisfacer las mismas necesidades de los clientes, estas empresas concentran todos sus esfuerzos en ganar una ventaja competitiva a través de sus estrategias de marketing, orientadas en las ventas y compitiendo en precios, calidad, beneficios y otros. La rivalidad se puede incrementar su rivalidad cuando se compite con precio, cuando la marca es reconocida, cuando la empresa tiene capacidad para producir etc.

Según la entrevista realizada al ingeniero Adolfo Treminio y a la contadora Gladys Martha Coronado, la rivalidad que existe es sobre todo con el producto importado, es por eso que mantienen la posición de llegar hasta el final y ver resultados en la reducción de contrabando y los permisos de importación otorgados por el CETREX. Por otra parte cabe considerar que en Sébaco hay pequeños productores que no están asociados a la empresa, ellos siembran sus productos y lo comercializan, pero de hecho estos no les generan amenazas.

4.2.1.3 El poder de negociación de los compradores.

Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales como comercializadores al menudeo y mayoreo. (L Hill & Jones, 2009)

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por ello, serán los grandes clientes los que tengan la posibilidad de verse beneficiados por distintas ventajas como descuentos u obtención de un mejor servicio. En este caso también influirá el número de productos sustitutivos que haya en el mercado, ya que si este es muy reducido, el poder los compradores también lo serán. (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. (Porter M. , 1982)

La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate, y la manera como se organizan para ofrecer precios a los productores, los compradores tratan de ofrecer el menor precio posible y esto afecta al vendedor reduciendo la utilidades. Los consumidores individuales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando regatean precios u otros términos favorables con los vendedores, esto se da siempre en los mercados y la mejor ganancia le queda al

comerciante. Si un individuo con otras opciones de compra puede no adquirir un artículo de alto precio, estos no tendrán un gran efecto sobre la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, como grupo, los consumidores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria.

Por ejemplo en ADHORTISEB, según el ingeniero Adolfo Tremino y la contadora, los compradores no tienen el poder sobre el producto ofertado, estos se rigen por factores variables que se presentan en el mercado, se vende la cebolla al que realice una mejor oferta, aunque se trabaja directamente con comerciantes mayoristas y detallistas en los diferentes mercados tanto de la ciudad de Managua, hay compradores del mayoreo, Roberto Huembés, Iban Montenegro, municipio de Sébaco, del municipio de Matagalpa y otros.

Tomando en cuenta la manera como comercializa el producto la asociación, el productor siempre pierde por los costos de producción y los bajos precios, , ejemplo de esto es que en diciembre se cotizaba él quintal en 1200 y actualmente en enero a 400 a 450, mientras que los comerciantes les queda más del 50% de ganancias. Por otra parte los compradores potenciales de la empresa si tienen cierto poder de negociación sobre todo para acordar los precios y dependiendo de los acuerdos se da la transacción.

4.2.1.4 El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos elevar de otro modo los costos de la industria.(L Hill & Jones, 2009)

En cuanto a los proveedores, su poder de negociación será mayor cuanto más relevante sea el sector de actividad al que pertenezcan. Además si sus sustitutos son caros o escasos su poder también se incrementará. (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El poder de negociación de los proveedores es cuando ellos aumentan el precio de los productos y el cliente se ve obligado a adquirirlo para satisfacer las necesidades porque no tiene otras alternativas mejores, esto ocurre por muchas

razones unas de ellas es la escasez, las especulaciones que se dan en el mercado y también se dan cuando el grupo de proveedores son reducidos y muchos los demandantes.

Según la entrevista aplicada, los proveedores no tienen gran poder de negociación, en ADHORTISEB se Adquieren por grandes cantidades por tanto los proveedores les brindan precios especiales, en semillas de cebollas, de insumos como insecticidas, plaguicidas para el cuidado y manejo integral de plagas y enfermedades y otras herramientas utilizadas en las siembras, otra ventaja es que existen gran número de proveedores para elegir donde realizar la compra, entre ellos FORMUNICA, AGROALFAS, RAMAC, SAGSA DISAGRO, DISAGRO, y otras la casa del productor entre otros. Considerando que la Asociación demanda grandes cantidades de insumos debería de hacer contrataciones con estas casas proveedoras de agroquímicos con el objetivo de obtener grandes descuentos.

4.2.1.5 La existencia de productos sustitutos.

Son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. (Thompson, Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Los productos sustitutos son aquellos que ofertan diferentes industrias al mercado y que por sus características son similares y que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores, de hecho con solo la presencia sustitutos y que estos compitan con precios bajos atrae a muchos consumidores; estos productos permiten que el cliente compare características, precio el valor del dinero, pero para muchas compañías que están bien posicionados en el mercado a veces es difícil para un cliente cambiar de marca porque confía en el producto. La función del sustituto es que el cliente remplace la marca líder por otra que tenga precios más bajos pero siempre y satisfagan las mismas necesidades.

Según la información obtenida al realizar la entrevista al presidente de la Asociación, se afirma que no existen productos sustituto para ADHORTISEB, ya que su giro principal es la cebolla, por ende no puede ser sustituido, considerando que ningún producto diferente a este tiene el sabor único que esta proporciona; sustituto significa remplazarlo por otro en este caso es único algo que no puede faltar en ninguna cocina, por muy cara que este aunque sea en menor cantidad siempre se demanda a nivel nación, internacional y en todo el mundo.

4.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancon, 2006)

El FODA no es más que un análisis que se realiza en las empresas para valorar su estado de manera interna se analiza sus fortalezas y debilidades como de manera externa las oportunidades que le presentan el mercado y amenazas que son situaciones donde la organización no puede controlar pero si enfrentarlas.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA tiene como propósito central identificar la estrategia para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. (L Hill & Jones, 2009)

Con las definiciones anteriores se puede determinar que el análisis FODA es una metodología de estudio de una empresa donde se analizan, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y posteriormente de acuerdo a los hallazgos encontrados se toman acciones adecuadas, a través de emplear todos los recursos que posee la organización y mejorar la parte interna fortaleciéndose con el objetivo de diseñar estrategias efectivas para sacar beneficios de las oportunidades presentadas por el mercado como también combatir las amenazas.

Este tipo de análisis FODA es fundamental para la Asociación de Horticultores de Sébaco, porque al analizar la empresa tanto interno como externo se evalúa los hallazgos encontrados, que fortalezas tiene, que oportunidades les presenta el mercado, así como las debilidades internas que deben de mejorar, y las posibles amenazas que enfrenta, esto les da la pauta para tomar decisiones eficientes y eficaz en la determinación de estrategias para ser utilizadas en el plan estratégico, de modo que la organización pueda salir adelante logrando sus objetivos, metas y propósitos.

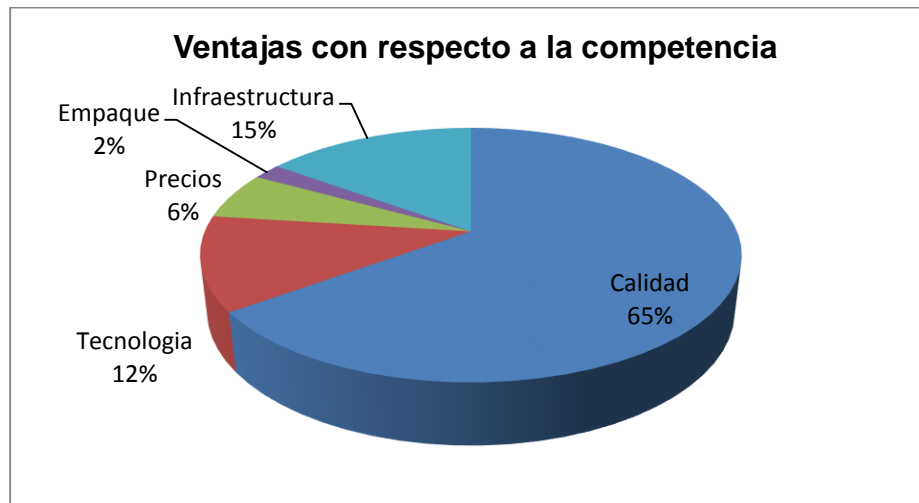
4.2.3.1. Fortalezas

Son recursos propios del territorio, sobre los cuales éste tiene control, que permiten aprovechar las oportunidades existentes, y protegerlo del impacto negativo de las amenazas. (Gonzalez Gervosoni & Gonzalez Dadone, 2012)

Una *fortaleza* es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. (Thompson A. A., Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Una fortaleza es algo en lo cual es competente o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad a una organización de acuerdo a los autores citados. Por ejemplo que tiene una empresa que no tienen sus competidoras, como utilizan los recursos, qué ventajas tiene con relación a las otras, cuales son los recursos que adquiere la empresa de manera única, que recibe la gente como fortalezas.

Gráfica N°5



Fuente: a partir de encuesta aplicada a los socios de la empresa ADHORTISEB.

Según la gráfica N°5, la Asociación de Horticultores de Sébaco cuenta con grandes fortalezas en la empresa, por ejemplo; esta empresa cuenta con excelente calidad con un 65% del producto de acuerdo a la encuesta, es notable ya que con relación a la cebolla de importación es insípida por su almacenamiento debido a que tiene una vida anaquel de dos años, la buena infraestructura de la Asociación es acorde a los requerimientos lo que representa un 15% de los encuestados, la tecnología es adecuada con 12%, esto debido a que se reciben, asistencia técnicas para mejorar la producción, precios accesibles, empaque adecuado.

ADHORTISEB es una Asociación con muchas capacidades, según el ingeniero Treminio y la licenciada Coronado, cuenta con buena ubicación donde se realizan las operaciones, en la entrevista se determinó que la calidad es excelente, los precios, la tecnología utilizada, los insumos para el manejo integrado de plagas, y sobre todo los productores tienen una amplia experiencia en la producción. Es de suma importancia que esta empresa utilice todas sus potencialidades para ser competitiva en el mercado ya sea nacional o internacional, de esta manera lograrán una mejor rentabilidad económica y ganar una ventaja competitiva.

4.2.3.1.1. Ubicación

La ubicación es un punto de referencia donde se halla una casa, un parque, un edificio y es conocido a partir del nombre del lugar o por su dirección.(www.eumed.com, 2012)

La ubicación el lugar de referencia donde está ubicado algo es un punto, sobre todo en las empresas es el lugar donde se realizan las operaciones, en términos administrativos para un empresario su ubicación debe de ser estratégica, porque influye en la demanda del producto o servicio, es decir el acceso que tienen los clientes para adquirirlos, el lugar tiene y debe ser idóneo de acuerdo a las exigencias, referente a la infraestructura muy confortable, de acuerdo a las características de la población ubicada en ese lugar, o quienes tienen demandan, el poder adquisitivo, es decir influye en gran parte porque de esa manera se perfila a los consumidores. Hay que tomar en cuenta que del estudio demográfico se segmenta el mercado.

La localización geográfica de ADHORTISEB es estratégica está situada en el lugar céntrico, por la viabilidad de la misma, por las zonas comercial y acceso, entre los puntos clave por las cuales se considera estratégicamente es por la proximidad del mercado, de los clientes, proveedores, la disponibilidad de materia prima, disponibilidad de mano de obra, las tierras son idóneas para el cultivo de cebolla amarilla, hay acceso al agua para sembrar por los métodos de riego, la infraestructura es adecuada, aunque se debería invertir en adquirir locales propios de la empresa con buenas capacidades según entrevista realizada. Ver guía de observación en anexo N°5.

4.2.3.1.2 La tecnología

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas. (Alegsa) En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos

El cambio tecnológico es creativo y destructivo, uno de los efectos importantes es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria (L.Hill & R, 2009)

La tecnología se refiere a objetos que usamos todas las personas las cuales sirven a las necesidades del ser humanos sin ellas nos serian quienes son en la actualidad. Las empresas de hoy en día se desarrollan por medio de sus avances tecnológicos las cuales las vuelve competitivas en el mercado, dentro de estas se refiere a las maquinas, utensilios, sistemas electrónicos que son utilizados para la transacciones comerciales, herramientas para la fabricación de productos, todo lo que está relacionado a la materia prima para llevar a cabo una producción y comercialización. El desarrollo de estos cambios tecnológico con el pasar del tiempo de vienen desarrollando mejor es por ello que las organizaciones a través de sus recursos y herramientas logran obtener ventajas competitivas.

Según la entrevista realizada al presidente de la asociación y a la contadora, la tecnología utilizada por ADHORTISEB es muy buena para cultivar la cebolla, cuenta con maquinarias, entre ellas bombas, tractores, posos artificiales, los químicos adecuados para el manejo integral de plagas. Las principales plagas por las que el productor se preocupa son mosca de la cebolla, escarabajos, polillas, nematodos y enfermedades como la roya, el carbón, el tizón y punta blanca. Para la Asociación la tecnología que implementa es fundamental para la determinación de la calidad, y sobre todo porque la calidad determina el precio del producto, dependiendo al mercado que se dirige.

4.2.3.2. Oportunidades

Eventos del entorno externo al territorio, sobre los cuales éste tiene control, pero que pueden ser aprovechados para el desarrollo integral del mismo.(Gonzalez Gervosoni & Gonzalez Dadone, 2012)

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa.(Thompson, Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012) De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la

empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

De acuerdo a los conceptos de González Gervosoni, González Dadone, Thompson, Preteraf, Gamble, y Strickland las oportunidades son las que hacen referencias a los convenientes, las cuales pueden darse en un periodo o espacio de tiempo para ser aprovechadas en el momento oportuno y lograr los objetivos, los planes que realizan las organizaciones se hacen de acuerdo a las oportunidades que se presentan donde a través de la evaluación se implementa la estrategia por parte de los gerentes de la empresa.

Según la entrevista realizada ADHORTISEB produce cebolla con buenos atributos, para el consumo interno y externo y aunque su principal mercado sea centroamericano, sin embargo ha logrado incursionar al mercado de estados unidos consiguiendo los mejores precios, las oportunidades de exportar cebollas están claramente definidas desde noviembre hasta abril de cada año, pero la Asociación de Sébaco comienza el ciclo productivo en los meses de enero y febrero lo que representa una oportunidad para exportar al vecino país de costa Rica, ya que en ese país en esos meses no se cubre la demanda, lo que permite importar de otros países. Otras de las oportunidades que se les presenta a los horticultores son los acuerdos que se han hecho a través de las diferentes negociaciones entre los sectores como la UNAG con el MAGFOR Y MIFIC esto con el objetivo de regular la importación y comprometer al productor a cumplir con la demanda nacional, hay posibilidad de adquirir nuevas tecnologías con el financiamiento disponibles, no hay gran poder de negociación por parte de los clientes y proveedores, aunque se debería crear o asociarse con proveedores que les brinde precios especiales por su alta demanda de insumos.

4.2.3.2.1 Mercado en Crecimiento

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y

organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

1.- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.

2.- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.

3.- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

4.2.3.2.2. Expansión Geográfica

Las compañías internacionales pueden crecer de tres formas distintas. Los métodos tradicionales de expansión geográfica mayor penetración en el mercado existente para aumentar participación del mercado, y ampliación de las líneas de producto hacia nuevas áreas de mercado, un solo mercado nacional, están ambos disponibles. Además las compañías internacionales pueden ampliarse extendiendo sus operaciones existentes hacia nuevos países y regiones del mundo. Este último método de expansión geográfica, es una de las principales oportunidades para la comercialización internacional. A fin de proseguir con eficiencia un programa de expansión geográfica se requiere un marco para considerar las alternativas. Dada cualquier base geográfica para un mercado de producto dentro de un sistema de múlti países, hay cinco alternativas estratégicas a disposición de la compañía que requiere esta base hacia otros mercados geográficos. (Ramirez, 1995, pág. 136)

La expansión geográfica se entiende que son aquellas compañías que van expandiéndose geográficamente, y van operando o ampliando sus mercados tanto regionales, nacionales e internacionales.

La expansión geográfica les brinda a las empresas una mejor oportunidad para el comercio internacional, por ejemplo ADHORTISEB realiza sus operaciones únicamente en el municipio de Sébaco, no se ha expandido a otras regiones, pero si tiene como propósito formar otra cooperativa de asociación, en otros departamentos del país, de acuerdo a la entrevista que se les realizó al presidente de la Asociación.

4.2.3.3 Debilidades

Son obstáculos internos del territorio, sobre los cuales éste tiene control, y que mientras no se eliminen, coartan el desarrollo de las fortalezas, inhiben el aprovechamiento de las oportunidades, y limitan la reacción frente a las amenazas.(González Gervosoni & González Dadone, 2012)

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson, Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma.

Desacuerdo a la definición de debilidades de los autores Gonzales Gervasio, Gonzales Dadone, dice que la debilidad son obstáculos internos que mientras no se eliminen coartan las fortalezas. Thompson, Preteraf, Gamble y Strickland, afirma que la debilidad son deficiencias competitivas es algo que la empresa carece o realiza mal, por tanto con estos conceptos se interpreta que la debilidad

es la que evita que las organizaciones se desarrollen y se vuelvan competitivas, unos de los posibles factores podrían ser el no tener objetivos claros, la misión, y visión definida, el no contar con estrategias, capacidad financiera, el recurso humano adecuado y los procesos operativos idóneos en la organización.

Para la Asociación de Horticultores de Sébaco algo que representa una gran debilidad es que carece de estructura organizacional definida es la falta de infraestructuras propias para las reuniones de los socios, no existen inversiones en publicidad para incentivar la venta del producto debido a que se trabaja directamente con los comerciantes mayoristas y minoristas a nivel nacional. Esto de acuerdo a la entrevista, mientras en la observación se pudo ver que el espacio donde se realizan las operaciones de la empresa no es el apropiado.

Gráfica N°6



Fuente autoría, propia a partir de la encuesta aplicada a los socios de la empresa ADHORTISEB.

Según la gráfica N°6, cuando se les pregunto a los socios que si recibían capacitaciones por parte de la empresa, un 91% respondieron que no y un 9% si este es en el caso de los socios, lo cual representa una gran debilidad para la empresa puesto que no los capacitas directamente aunque si reciben apoyos de especialistas como son los ingenieros agrónomos del MAGFOR que le dan seguimientos, a la producción de cebollas.

En esta empresa es esencial capacitar al personal en el desarrollo de los procedimientos de cultivos, para evitar que las plagas o enfermedades afecten la calidad, como también capacitarlos en la utilización apropiada de los químicos, la implementación idónea de las herramientas de producción; otro aspecto primordial es que los socios produzcan reduciendo costos.

4.2.3.3.1 Costos de producción.

Costo de producciones la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece. (Frances, 2006)

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento, estos tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios.

Se entiende por costo de producción a la suma de todos los gastos que se incurren para la fabricación de un producto, existen costos fijos y costos variables.

En la Asociación de Horticultores de Sébaco según el ingeniero Treminio los costos de producción han subido un poco, pero no de manera de generar gran impacto. Los costos variables de esta Asociación es por ejemplo la materia prima, los insumos, y los costos fijos son el pago de los trabajadores, pago de impuestos. Según datos brindados para producir una manzana de cebolla de buena calidad anda por los 126,000 córdobas la cual tiene un rendimiento aproximadamente de 400 quintales, por tanto la venta por quintal tendría que ser de 400 a 450 córdobas el quintal esto para tener una producción rentable. Una manera de reducir costo en esta empresa es buscando proveedores que les ofrezcan precios más favorables o invertir en crear una empresa de ventas tantos de insumos como otras herramientas que se utilizan ya que a través de contactos se pueden importar estos productos de otros países lo cual vendría a favorecerlos.

4.2.3.4 Amenazas

Son eventos del entorno externo al territorio, sobre los cuales éste no tiene control, que tienen posibilidades de producirse, y que de generarse impactarán negativamente en el mismo.(Gonzalez Gervosoni & Gonzalez Dadone, 2012)

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.(Thompson, Preteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Se entiende por amenazas a aquellas situaciones que son partes de ambiente externo de la organización y que representan complicaciones para que la empresa logre sus objetivos, las amenazas se identifican a través de un estudio sobre las posibilidades de los obstáculos que se pueden enfrentar, el análisis de la competencia, que herramientas utilizas y sus ventajas, también la situación económica como está la empresa financieramente. Todos estos pueden presentar un impacto negativo en su desarrollo y crecimiento.

Según la entrevista realizada al presidente de la Asociación de Horticultores de Sébaco y a la contadora se asegura que una de las amenazas que se les presenta a la Asociación de Horticultores de Sébaco, es la importación de cebolla, holandesa, peruana y americana, y la hondureña, que se han introducido al país como contrabando, debido a que se tiene información de la importación actual de 16 contenedores que se introdujeron al país ilegalmente este diciembre del 2014. Los cuales no han generado gran impacto en la empresa aunque ya se ha realizado conversaciones con el ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) sobre esta situación

Una de las estrategias que se debe implementar en la Asociación, es mantener la calidad de la cebolla, aprovechar al máximo los recursos disponibles, y buscar acuerdos con el gobierno para que formulen leyes que protejan a este sector de los importadores, incentivando así a los horticultores nacionales a general más producción, empleo y aportaciones al PIB, como también investigar nuevos mercados para la exportación.

4.2.4. Análisis del entorno externo

El análisis externo permite identificar las industrias en las que compete una compañía. Para ello los administradores deben de empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir deben tener unas perspectivas orientada hacia el producto.(L.Hill & R, 2009)

Se entiende por análisis del entorno externo a la identificación de aquellas industrias donde se encuentran compitiendo las compañías en el mercado para ganar clientes, generar demanda de un producto o servicio, es decir entre las compañías compiten se analizan, ¿cuáles son las ventajas con las que compete?, el producto que ofertan y sobre todos ¿quiénes son los consumidores y a qué mercado meta dirigen el producto?, se entiende que es un análisis completo de sus competidoras y las herramientas, estrategias que utilizan.

Por ejemplo la Asociación de horticultores de Sébaco compiten con pequeños productores independiente que ofertan el producto a nivel nacional, de manera internacional se encuentra compitiendo con empresas que le venden cebolla a Nicaragua entre ellas la JWK WISKERKE ONIONS es una marca de cebolla importada de Holanda, PLUVIANS es importada por Perú y otras que ingresan al país de manera ilegal sin marcas y registros fitosanitarios. Aunque estos no generan gran impacto actualmente por las regulaciones que se han realizado para evitar pérdidas del productor nicaragüense por una sobre oferta.

4.2.4.1 Entorno General.

Entorno general es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.(Rubio Dominguez, 2006, pág. 24)

Las fuerzas del entorno general pueden tener un increíble impacto en una empresa y en su entorno específico; por su parte, las empresas individuales solo tienen capacidad limitada para modificar esas fuerzas. Únicamente en casos

excepcionales, las empresas pueden influir en las tendencias en el entorno general. (Jeffrey S. Harrison, 2009, pág. 22)

El entorno general se refiere a los factores que afectan a todas las empresas de la misma manera dentro de un ámbito geográfico o país donde operan, los pueden crearles oportunidades a las organizaciones de expandirse en otros territorios ya sea nacional como internacional, y a la misma vez hay que tomar en cuenta que de la misma manera estas se pueden ver afectadas por impactos negativos por ejemplo por leyes económicas, por las tecnologías que las rodea, por la misma economía de la empresa etc.

En la Asociación de Horticultores de Sébaco el entorno general tiene un impacto positivo porque con el pasar del tiempo se va desarrollado mejor, eliminando barreras en la comercialización, esto crea oportunidades, no se presentan dificultades en lo tecnológico no se ve afectada, el aspectos legales siempre con requisitos que se deben cumplir para la comercialización al exterior y cuenta legalmente con todos sus documentos en reglas, aunque si el crecimiento económico es algo que siempre tiene su impacto en la demanda del producto.

4.2.4.1.1 Segmento Demográfico

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen, raza, preferencia sexual y clase social (L Hill & Jones Gareth R, 2009, pág. 69) .

Al igual que en las demás fuerzas del ámbito general las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones.

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 A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El segmento demográfico, es el estudio de la población, donde las empresas estudian al consumidor, analizan todas las características que son relevantes para

las empresas, sobre todo hacia donde dirigen sus productos y servicios, entre ellas la edad, sexo, el nivel de ingreso, ocupación, los gustos, preferencias y todo lo relacionado al consumo del producto o marca para así segmentar el mercado, por ello las empresas para comercializar un producto u ofertar un nuevo servicio es fundamental que realice un estudio de mercado, el cual contribuye a tomar decisiones, efectivas.

En ADHORTISEB no se hacen estudios de demografía para la producción de cebolla por parte de la empresa, únicamente quien realizó estudios sobre la demanda de cebolla nacional ha sido, (DEGSA), esto con el fin de apoyar a los productores nacionales en conjunto con el Ministerio de Fomento Industria y Comercio de Nicaragua, y el Ministerio Agropecuario y Forestal, con el propósito de verificar el consumo nacional y así poder llegar a un acuerdo con productores del país en abastecer el mercado. Los estudios demográficos para ADHORTISEB sería esencial aunque estos no se dirigen a un sector específicos en Nicaragua se trata de conocer quiénes son los mayores demandantes, que porcentaje abastecen, sobre todo con el crecimiento poblacional hay mayores demanda. Este estudio también es propicio para exportar a otros países, con relación buscar nuevos mercados donde se pueda consumir esta cebolla por sus características y atributos.

4.2.4.1.2 Segmento Tecnológico

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. (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El segmento tecnológico comprende la tecnología que utilizan las empresas tanto industriales, de comercio y servicio, para operar en el mercado, hoy día hay muchas tecnologías en los mercados que facilitan el desarrollo de las empresas y les dan la oportunidad de crear una ventaja competitiva y desarrollar nuevos productos. La tecnología es una parte muy valiosa para las organizaciones son oportunidades pero también amenazas ya que rápidamente se vuelven obsoletas

y la organización tiene que estar en constantes cambios, los cambios tecnológicos permiten que se introduzcan nuevas empresas en el mercado.

En la Asociación de Horticultores de Sébaco se emplea tecnología tradicional y tecnología de punta para la producción de cebolla, sistema de riego por goteo, control de plagas, estudios de suelo, almacenamiento del producto, distribución y comercialización. La tecnología que se utiliza es la adecuada, aunque en otros países para cultivar cebolla se usa tecnología más avanzada, tal es el caso de Holanda, donde tiene tecnología para que la vida anaquel de la cebolla sea de dos años esto la hace perder la calidad por ser deshidratada, mientras que la Nicaragüense la duración es menor pero si es fresca, dulce, y muy ricas en propiedades.

4.2.4.1.3 Segmento Económico

Las fuerzas económicas afectan la salud y el bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuado (L Hill & Jones Gareth R, 2009, pág. 66)

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 A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

De acuerdo a las definiciones de segmento económico 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 comerciales, tasas de ahorro y algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

En ADHORTISEB los cambios económicos influyen en la demanda del producto aunque no significativamente, porque siempre se vende pero si fuera un país desarrollado con un buen crecimiento económico mejoraría la demanda, se produciría más, se generaría más empleo, hay que tomar en cuenta que el ingreso de los consumidores es bastante bajo, la tasa de desempleo cada vez es mayor.

4.2.4.1.4 Segmento Político - Legal

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones.

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores, y crean por ende oportunidades y amenazas. (L Hill & Jones Gareth R, 2009, pág. 70)

El segmento político se trata de leyes, políticas, normativas que rigen y guían las actuaciones de las empresas, de hecho las tienen que cumplir para poder operar legalmente en el país o también para exportar a otros países se requiere de reglamentaciones, entre ellos los fitosanitarios, las normas exigidas por el país importador.

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El segmento político se trata de normativas y leyes que las compañías deben cumplir en un país las cuales crean oportunidades pero también son amenazas para el sector empresarial. 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.

En los factores legales la empresa siempre está actualizando los documento que le permiten estar en regla con sus legislaciones, ejemplo de estos son las personerías jurídicas e impuestos correspondientes. En la parte política se ha tenido una buena relación empresa gobierno en la actualidad y las reformas que

se han hecho en las leyes que regulan las empresas de naturaleza a la Asociación no han afectado de manera negativa, en ADHORTISEB.

4.2.4.1.5 Segmento Socio – Cultural

Las fuerzas sociales son las formas en que las costumbres y los valores cambiantes afectan a una industria.(L Hill & Jones, 2009, pág. 70).

Se puede decir que los factores sociales y culturales presentan gran impacto en la demanda de un producto o servicio, los cuales pueden ser positivos o negativos para las organizaciones.

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios.(Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Las fuerzas sociales varían por localidad y con el paso del tiempo, hoy en día hay muchos cambios en la población los cuales son percibidos por sus actitudes y comportamiento; estos tipos de transformaciones ocasionan cierto impacto en las empresas puede brindar oportunidades de negocio, y por otra parte existe la Posibilidad de impactar negativamente. Hay situaciones donde el cliente decide tomar conciencia sobre no demandar el producto por sus razones esto causaría menos demanda en otras casos contrarios que la población decida adquirir el producto vendría a crear oportunidades de negocio a la organización.

Para la Asociación de Horticultores de Sébaco (ADHORTISEB), los cambios sociales, y culturales no afectan la demanda del producto, debido que este se consume a nivel mundial, las personas se han adaptado a consumir cebolla, por lo tanto estos no generan impactos negativos a la Asociación, en Nicaragüense consume mensualmente aproximadamente 48,000 quintales mensuales de cebolla cifra que se puede cubrir con la producción nacional, gran parte de esta la abastece ADHORTISEB en un 80%.

4.2.4.1.6 Segmento Global

Las fuerzas globales durante el último medio siglo han generado enormes cambios en el análisis de estrategia global. Los puntos importantes son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez los países disfrutan del crecimiento económico sostenido.

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. (Thompson A. A., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El segmento se refiere al comercio global de las empresas en todos los países, donde se incluyen fenómenos culturales, sociales la política internacional, las barreras comerciales, las restricciones para la importación esto depende de la política para la exportación de diferentes países. También incluye los requisitos de exportación, acuerdos comerciales entre países como también las regulaciones de la importación.

El comercio global se trata de la comercialización que se realiza a todos los países por ejemplo, la Asociación de Horticultores ha cumplido con las políticas internas que rigen la comercialización, también cabe señalar que este producto también tiene una buena aceptación en Costa Rica, exportando grandes contenedores para el beneficio y desarrollo empresarial lo cual ha motivado a los socios de la cooperativa. Ha cumplido con las exigencias de estados unidos donde se cumple con la legislación de residuos químicos, EPA agencia para la protección del ambiente de los EE.UU, dentro de sus requerimiento están la cebolla debe estar bien desarrollada, su forma color y sabor característico a su variedad, de consistencia firme y compacta, en estado fresco, intacta, limpia y fresca, sin brotes, con cubierta liza y brillante, libre de humedad, sin grietas, sin manchas, libre de pudrición y daños causados por efectos mecánicos.

4. Estrategias.

Andrew Kenneth, (Kenneth, 2003, pág. 121) afirma que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para

conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Se entiende por estrategias a los planteamientos que se realizan en las empresas para lograr metas a futuros, para ello se tiene que poner un objetivo a cumplirse en un periodo determinado, sobre todo que estrategias se realizaran para lograr los, cuales son los retos que se presenta, para estar preparado a vencer y a ganar.

Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios (Barry, 2000, pág. 33)

De esta manera se puede entender como estrategia la forma de proceder de una empresa en la que despliega sus recursos para alcanzar sus objetivos y mantenerse en el mercado posicionada en competitividad frente a la competencia que el entorno le presente.

A partir de la identificación de las estrategias de la empresa se plantea entonces una definición acertada como la forma de perseguir metas y crecimientos favorables al desarrollo de la misma, en este sentido se lograra conocer con claridad los fines para lo cual fue creada.

Se plantea entonces que al definir cada una de las acciones a ejecutarse se podrá lograr las metas deseadas a la vez que se obtendrán entonces los resultados propuestos. El vínculo de las estrategias propuestas en una organización con otras organizaciones será básico, o al menos, tendrá una relación o comparación que coadyuve al cumplimiento de la misma.

De esta mera la Asociación de Horticultores de Sébaco (ADHORTISEB) en base a sus objetivos implícitamente aplica las estrategias intensivas de desarrollo de mercado y penetración de mercado, y liderazgo en costo porque en sus línea de acción está incursionando en mercados costarricenses y estadounidenses, así como satisfacer la demanda nacional que actualmente en periodos de baja

producción se estima un 20% de incumplimiento en producto a la demanda nacional.

En la medida que la Asociación se está coordinando con el MAGFOR, y MIFIC para equilibrar el mercado de Hortalizas en precios, ofertas y demandas para satisfacer las necesidades del mismo, se ha ido mejorando la situación empresarial.

4.1. Tipos de estrategias.

4.1.1. Estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas según, Porter (1980) son básicamente dos: liderazgos en costos (Costes) y diferenciación. La primera se orienta a reducir el costo total de producción, mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que este le reporta.

4.2.1.1. Liderazgo en costo

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.(David F. R., 2003, pág. 175)

La estrategia de liderazgo en costo es la forma de producir de una empresa utilizando los recursos mínimos con que cuenta para maximizar las ganancias, es decir producir más con la menor cantidad de recursos requeridos es decir producción en escala.

El costo de producción en ADHORTISEB, es equilibrado por manzanas se invierten 126,000 córdobas, y alcanza un punto de equilibrio en 400 quintales producidos por manzanas a un precio en el mercado de 315 córdobas. La asociación utiliza la estrategia de liderazgo en costo, ya que por las cantidades que se compran tanto de materia prima como insumos, ellos tienen proveedores que les brindan precios especiales.

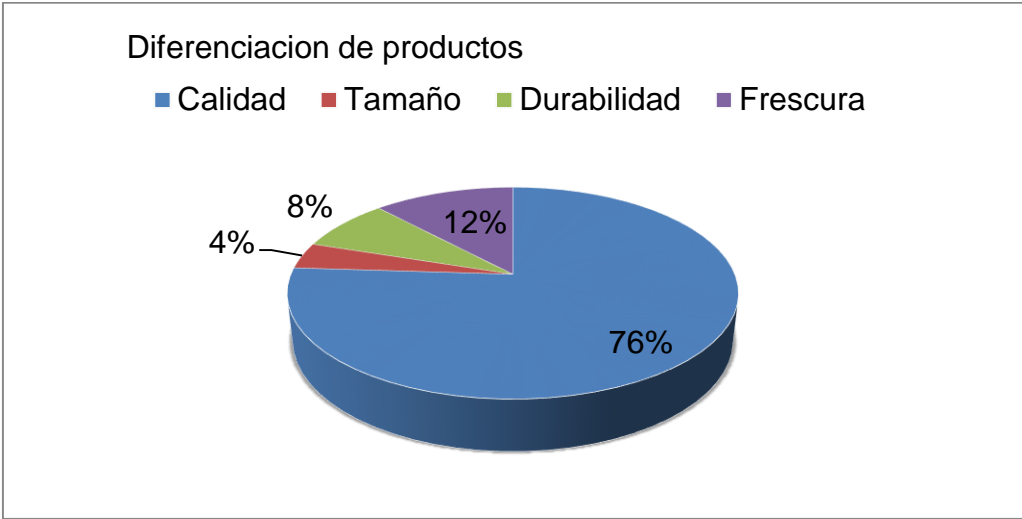
Los costos de producción hacen que la empresa incremente los gastos y obtenga menores utilidades, para los administradores uno de los objetivos es minimizar los costos y maximizar ganancia, es por ello que todas empresas obtienen beneficios evitando los gastos, y desvió de dinero, para ADHORTISEB, la reducción de costos le genera grandes beneficios, ya que obtienen mayores utilidades usando sus recursos adecuados.

4.2.1.1.2 Diferenciación

La diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado (Frances, 2006)

Esta estrategia de diferenciación es la táctica de distinguirse en los productos para generar así mayor valor a la empresa. Vender productos diferenciados a los de la competencia es ventajoso porque se puede tener precios estables de venta y clientes potenciales. Esta estrategia con el tiempo presenta constantes cambios e innovación a medida que la empresa logra mayor participación en el mercado, también logra una ventaja competitiva al distinguirse con sus clientes.

Gráfica N°7



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

En la gráfica N° 7, se puede observar la diferencia en atributos del producto de la Asociación en relación al de la competencia, es importante identificar estos elementos de diferenciación para poder determinar si la empresa está en una posición de competir en relación a esta estrategia, la durabilidad 8% y el tamaño 4% de los productos de la Asociación, tienen muy poca relevancia ya que han tenido un buen mercado respecto de estos; la vida anaquel de la cebolla nicaragüense es menor que el de la competencia, que es el de la cebolla holandesa, pero respecto de la calidad y frescura tiene mejor aceptación la nicaragüense que es la que se produce en la Asociación.

Cabe señalar que con estos dos atributos calidad 76% y frescura del producto 12% se ha mantenido la demanda satisfecha, en relación a la competencia la cebolla holandesa es deshidratada y menos fresca que la que se produce en ADHORTISEB.

Al hacer la entrevistas se puede decir que la Asociación se dedica al cultivo de cebolla amarilla, porque es la que mejor se adapta al suelo, la cual se desarrolla con calidad y frescura, y su sabor dulce es lo que la hace diferente a la de importación, otro aspecto importante, es el manejo integral de plagas, la preparación del suelo, y el control de químicos.

La estrategia de diferenciación es de vital funcionamiento en la empresa, ya que esta hace que tenga mayor poder de venta en el mercado, estas son muy eficaces porque se distinguen por sus cliente.

4.2.1.1.3. Estrategia de Enfoque

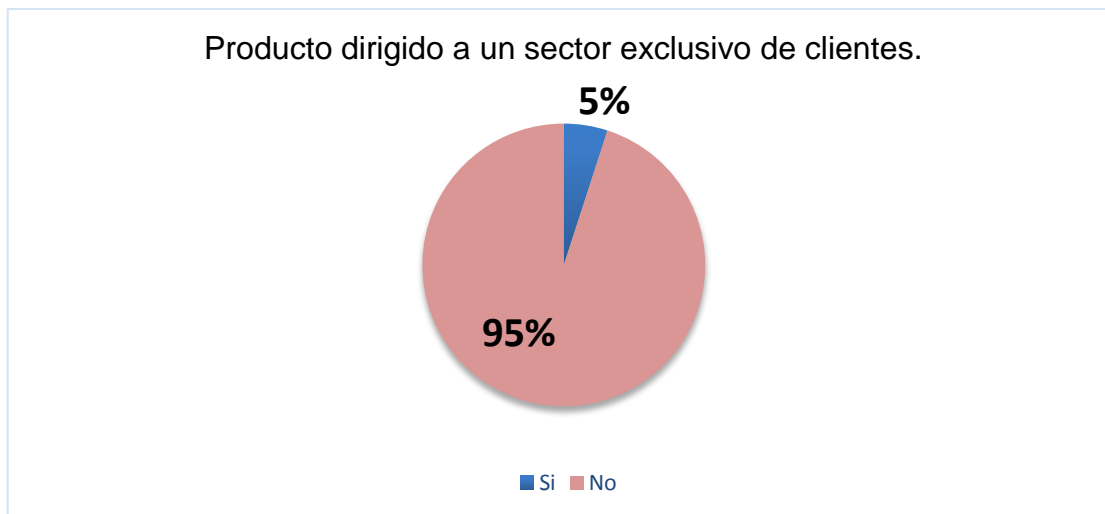
La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.(Kume, 2012)

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, 2003)

De este modo se entiende por estrategia de enfoque empeñar los esfuerzos de producción y venta de un bien o servicio a un mercado definido con necesidades diferentes de gusto, y exigencias de un producto determinado, dirigido especialmente a segmentos pequeños de clientes. Estas tácticas de llegar a pequeños segmentos son eficaces cuando la competencia no atiende a estos pequeños grupos de consumo que pueden generar un potencial de compra.

Gráfica N°8



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

En la gráfica antes descrita N°8, se puede apreciar como los socios de ADHORTISEB no están enfocados en un sector específico de mercado, o nicho de mercado, la estrategia de venta es a un mercado amplio de consumo.

Debe señalarse que el producir un bien que no está amenazado por productos sustitutos es una gran ventaja para la empresa, en este caso la Asociación produce cebolla amarilla sabor dulce lo cual tiene una ventaja competitiva muy

beneficiosa porque puede equilibrar costos, precios, oferta y demanda para sus análisis y posterior su producción y venta, sin que afecte un bien sustituto.

En ADHORTISEB, no se aplica la estrategia de enfoque, porque todos los esfuerzos están dirigidos a un mercado amplio de consumo de hortalizas en el que se puede identificar aceptación de por parte de los consumidores y no difieren de gustos y exigencias en las compras que se efectúan en la empresa, en la exportación el bien que se produce en la Asociación también la oferta es a todos los gustos de consumo, no a uno solo en particular y la aceptación es muy buena. Esta empresa según la entrevista aplicada no realiza publicidad únicamente cuenta con su sitio web, pero como toda empresa es fundamental implementar estrategias publicitarias que contribuya a mejorar las ventas y dar a conocer el producto de esta Asociación.

Considérese importante la estrategia de enfoque en ADHORTISEB, porque este producto posee grandes atributos los cuales pueden ser aprovechados para introducirlos a nuevos mercados extranjeros.

4.2.1.2 Estrategias de integración.

4.2.1.2.1 Hacia Adelante

La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. (David, 2003)

La estrategia de integración hacia delante es la puesta en marcha de los esfuerzos de crear pequeños negocios para controlar las operaciones de la empresa en las áreas de ventas, a su vez tener una mejor vigilancia de las distribuciones por los vendedores a los minoristas.

En ADHORTISEB no se emplea esta estrategia por que las distribuciones y ventas se hacen directas de empresas a mayoristas, detallistas, pero como es un mercado donde se regula por las leyes del país, es decir hay un sinnúmero de vendedores y compradores por lo tanto los precios se regulan de acuerdo a la oferta y demanda, debido a esas situaciones no se posee una instalación en un mercado para poder controlar la distribución y venta del producto.

Se sugiere aplicar la estrategia de integración hacia adelante, porque los mismos productores pueden importar la cebolla evitando gastos por los intermediarios, de igual forma en el mercado local se pueden hacer las ventas directamente en el mercado a clientes mayorista, debido a que los comerciantes siempre están especulando para subir los precios para quedarle la mayor parte a ellos, esto ha afectado tanto a consumidores como agricultores.

4.2.1.2.2 Hacia Atrás

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.(G.L.HIILL & Gareth R., 2009)

Esta estrategia tiene como finalidad la vigilancia de los proveedores en un sentido de no fiarse de la operación de los mismos, remplazando sus operaciones a otros departamentos para trabajar así con una mejor verificación de las actividades.

Gráfica N° 9



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

Se puede observar en la gráfica N° 9 , que un 74% representando la mayoría de socios de la empresa afirman que si hay confianza en los proveedores, por tanto no se aplicaría una estrategia de integración hacia atrás, un 26% representando la minoría afirman que no hay confianza, lo cual se describe pero no se pone en línea de acción como estrategia porque no tiene mucha relevancia.

En ADHORTISEB no se aplica esta estrategia porque todas las operaciones se dan de forma directa en la administración de la empresa, las tareas de producción, mercadeo, compra de insumos son de forma directa. Sucede pues que los proveedores que existen en la empresa, son los de insumos, que a su vez garantizan los productos como: semillas, insecticidas, fertilizantes entre otros; esto sucede cuando no confían en los proveedores por los altos precios ofertados, en este caso para la Asociación los proveedores no tienen el control sobre la empresa, los proveedores de esta organización no son limitados por ellos no se controla, hay muchos proveedores y se compra donde el cliente desee, otro aspecto importante es que los productos utilizados el precio no varían en gran cantidad su precio ya que se trata de competencia perfecta reguladas por las leyes del país.

Esta estrategia es una de las más aplicadas por las asociaciones y por tanto de igual forma se sugiere su aplicación en ADHORTISEB, por su beneficio como la mayor obtención de propiedad de la empresa y el control sobre los proveedores para maximizar sus operaciones.

4.2.1.2.3 Estrategias de integración horizontal.

La integración horizontal se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes, que realizan las mismas actividades. Pueden estar ubicada en el mismo país o en diferentes países. (Francés, 2006)

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. (David, 2003)

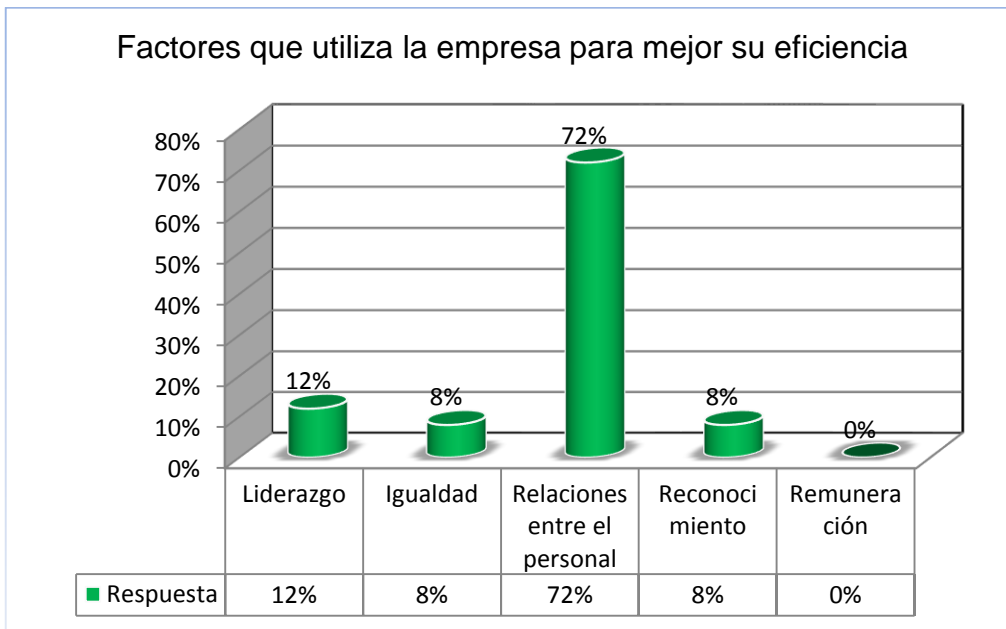
Esta estrategia es el componente entre negocios que tiene producción de bienes similares, y que mantiene controles sobre los mismos respecto de la competencia y se pueden ubicar en una nación en específico o en varios países.

Estratégicamente tienen control de los dos negocios y son empresas diferentes, otro ejemplo de esta integración es el de la producción de cerveza toña y su competencia de cerveza victoria en sus diferentes presentaciones pero controladas y administradas por la misma Compañía Cervecera de Nicaragua.

En ADHORTISEB no se emplea este tipo de estrategia, aunque en su visión esto es lo que se pretende, unir a todas las Asociaciones de horticultores del país para tener una mejor asistencia por parte de los ministerios, mejor funcionalidad y regulaciones que se hacen desde el gobierno de turno. Actualmente en Nicaragua existen muchas asociaciones, como la Asociación de horticultores de papas, Asociación de horticultores de tomates, Asociación de horticultores de otras hortalizas y la ADHORTISEB que se enfoca en cebolla. La Asociación de Horticultores de Sébaco es una de las grandes organizaciones de horticultores de Nicaragua, donde se produce en un 80% la demanda interna, de acuerdo al estudio de suelo este municipio es el más apropiado por sus tierras fértiles, aunque hay pequeños productores individuales en otras zonas del país dedicados a cultivar cebolla, no significa que son grandes asociaciones.

Para la asociación es de gran beneficio aumentar el poder en el mercado, cabe señalar que la Asociación de Horticultores de Sébaco posee un gran control en el mercado a través de los acuerdos que se han realizado en disminuir la importación de cebolla, esto se dio por la lucha constante de la Asociación, de que se les apoyara para evitar más pérdida por parte de los productores, en años anteriores el producto nacional estaba decaído por la sobre importación cuando aquí la cosecha estaba en su apogeo, analizando la situación, para los productores nacionales solo dejaba pérdidas y endeudamiento, ahora ha cambiado no se obtienen grandes ganancias y se incentiva al pequeño y mediano productor.

Gráfica N°10



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

Según la gráfica N°10, de los factores que se valoraron en la Asociación de Horticultores de Sébaco se identificó que las relaciones entre personal es el más practicado con un 72%, el liderazgo con un 12%, y la igualdad y reconocimiento con un 8%, la remuneración.

Para una organización es de suma importancia la cultura organizacional, de tal manera que esta ayuda a que los socios se sientan motivados por el liderazgo de sus superiores, los reconocimientos en sus labores y la remuneración; se sugiere practicar más estos elementos que contribuyen a su desarrollo y competitividad.

4.2.1.3. 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, 2003)

Las estrategias intensivas son las técnicas de vender un bien o servicio de manera imprescindible en un mercado que ya puede tener ese bien o servicio, a fin de mejorar como empresa en el ambiente en que se opera, ser más competitiva.

ADHORTISEB implícitamente aplica las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado ya que están constantemente ofertando su producto en mercados locales que compiten con productos de igual características, uno de los esfuerzos enfocados por la Asociación es con base a la calidad del producto los cuales son cultivados por los socios con gran experiencia. Esta empresa utiliza las estrategias de competir en precios en comparación a la cebolla importada esta es más barata en los diferentes mercados.

4.2.1.3.1 Desarrollo de producto

Implica ofrecer nuevos productos a los mercados actuales de empresas: por lo tanto, supone desarrollar un nuevo producto o servicio que permita satisfacer mejor las necesidades de los clientes de la empresa. (Angels Dasi Coscollar, 2006)

El desarrollo de producto es innovar una serie de bienes, diferentes al que la empresa está enfocado producir, para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores o clientes que actualmente abastece la empresa, esta organización, no ha valorado introducir productos diferentes a los mercados que actualmente abastece, invierte en la adquisición de tecnología tradicional para seguir en su línea de producción; uno de los aspectos a valorar si tomaran la decisión de introducir nuevos productos dirigidos al mismo mercado es a través de la investigación de mercado con el cual se tomaría la decisión acertada de ofertar algún otro bien.

4.2.1.3.2 Penetración de Mercado

Implica crecer con el mismo producto y en el mismo mercado, es decir crecer sin variar ninguna de las combinaciones del negocio. (Angels Dasi Coscollar, 2006)

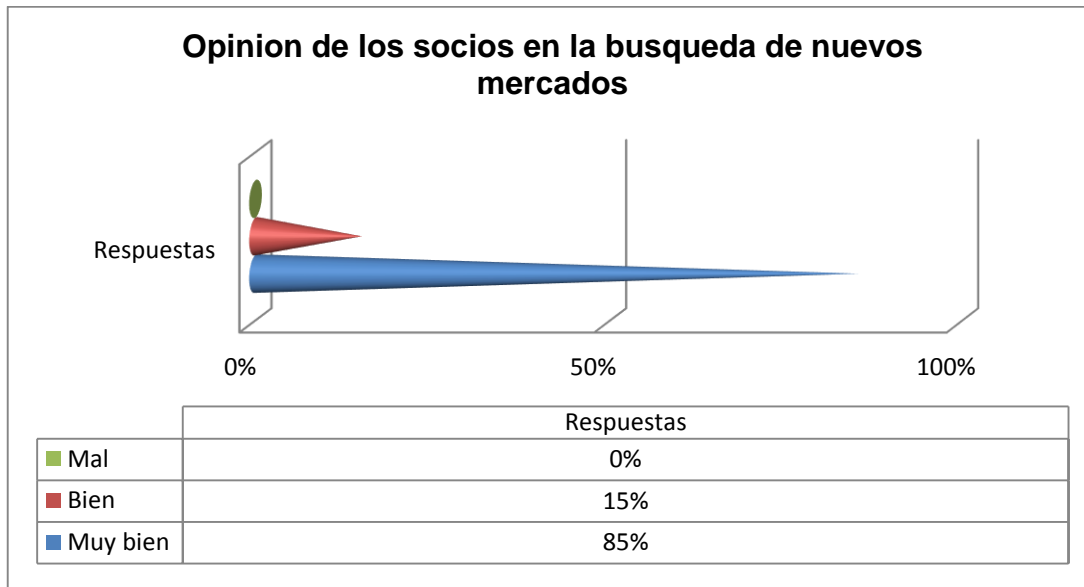
La estrategia de penetración de mercado es una de las formas en que se vende sin hacer variaciones o sea cambios en los productos que se ofertan, incursionar

en los mismos mercados sin modificar el negocio actual, usando así una misma manera de vender el mismo producto sin hacer cambios importantes.

Por ejemplo en la Asociación de Horticultores De Sébaco (ADHORTISEB) se hacen incursiones en mercados locales, regionales y extranjeros con los productos sin hacerles cambios, a diferencia de otros empresarios que representan la competencia sus productos son diferentes en algunas características por ejemplo la cebolla que produce ADHORTISEB es fresca y jugosa y la cebolla importada de Holanda, Perú, y americana es deshidratada o seca, aunque tiene buena presentación es insípida eso es lo que hace bajar la calidad. La asociación debería de participar en ferias donde de a conocer el producto sobre todo con empresarios extranjeros con el propósito de introducir a nuevos mercado ya que actualmente ellos no participan porque consideran innecesario.

En los ciclos productivos del 2012 los precios experimentaron caídas de hasta un 62% por la importación de cebolla holandesa, de 58,000 quintales mensuales, lo cual causó una saturación de mercado que provocó pérdidas cuantiosas a los productores de ADHORTISEB, esto se debió a un mal cálculo por parte del MIFIC que otorgaba permisos de importación sin elaborar estudios de oferta y demanda; en la actualidad El MAGFOR está trabajando en conjunto con las Asociaciones del país para tener un mejor control de estos dos indicadores y no afectar así a la producción nacional.

Grafico N°11



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

En la gráfica N°11, representada, se puede observar que los socios están de acuerdo en mayoría a que la empresa busque nuevos mercados, lo que indica que están utilizando la estrategia de penetración de mercado de manera clara. En la actualidad la empresa tiene tratados comerciales con Costa Rica y Estados Unidos, pero de llevar a cabo una penetración de mercado en otras regiones se elegiría el mercado Europeo por las razones de que les ofertan mejores precios que al que tienen los mercados ticos y estadounidenses.

4.2.1.3.3 Desarrollo de mercado

Desarrollo de mercado 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. En muchas industrias, como la de proveedores de servicios de internet será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos (David F. R., 2003)

Esta estrategia es cuando las empresas buscan otros nuevos mercados para comercializar sus productos o servicios que ofertan, con la finalidad de incrementar sus ventas, ganando más clientes en otras áreas geográficas, las cuales pueden ser dentro del mismo país donde operan o exportar a otros países.

En la empresa de la Asociación de Horticultores utiliza la estrategia de desarrollo de mercado, ha logrado incursionar en mercados centroamericanos especialmente el costarricense, estadounidense, pues se tiene la idea de exportar a mercado europeo, donde vendría a general mayor comercialización, es por ello que cada vez más se tienen más alternativas de la venta de cebolla amarilla y por ende mayor motivación para los socios.

4.2.1. 4 Estrategias de diversificación.

La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio. (Maldonado J. A., 2014, pág. 210).

Se entiende por estrategia de diversificación a la estrategia de las empresas en ampliar una gama de productos con el objetivo de incrementar su oferta y llegar a nuevos mercados, estos pueden estar o no relacionados con los actuales.

Por ejemplo la Asociación de horticultores del municipio de Sébaco no ha valorado introducir nuevos productos ya sean de su misma línea de horticultores u otro diferente. Como productores que tienen la capacidad y experiencia podrían ofertar productos relacionados es decir por ejemplo ofertar chiltomas, ya que siempre el precio no baja para los consumidores y siempre se está importando, teniendo, este país posee tierras muy productivas que no habría la necesidad de importar siempre y cuando el gobierno se preocupe en apoyar a este sector,

4.2.1.4.1 Diversificación concéntrica

La diversificación de tipo concéntrico se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los tradicionales (Navas & Guerras, 2006)

Se entiende por diversificación concéntrica, a la introducción de nuevos productos relacionados a los que actualmente oferta la empresa, dentro de esas perspectivas busca mercados similares, sin dudas estas organizaciones tienen sus aspiraciones de innovación, creatividad, para lograr desarrollarse y expandirse con líneas de sus bienes o servicios.

Para la Asociación de Horticultores de Sébaco, si bien es cierto que solo se dedican a la producción de cebolla, sería fundamental valorar la alternativa de introducir un nuevo producto dentro de sus mismas líneas para mejorar sus ingresos económicos, por ejemplo se podrían introducir productos como encurtidos, jarabes como uso medicinal.

4.2.1.4.2 Diversificación de conglomerado

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados se denomina diversificación de conglomerado.(R.David, 2003)

Estas estrategias son la forma de diversificarse en la producción de bienes o servicios, es muy complicado o más bien complejo porque que a su vez debe de operar con varios negocios y esto le crea más dificultades.

David (2003) Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia.” Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal.

Dentro de este orden de ideas se puede afirmar que es mejor administrar el negocio que está diseñado como objetivo de la empresa y no perder tiempo y esfuerzos en otros giros.

En la ADHORTISEB, no se aplican estas estrategias porque el negocio principal es la producción y venta de hortalizas específicamente cebolla amarilla, teniendo así una fortaleza dentro de la empresa en sus operaciones, porque no se pierde dinero en otras áreas o departamentos. Aunque la empresa no aplique esta estrategia para su crecimiento, debería hacerlo ya que mantener un producto único para su funcionamiento no es bueno, puesto que al tener producción de hortalizas solamente en este caso cebolla, si esta sufriera bajas de precios importantes en el mercado se vería amenazadas por cierres o quiebre de la empresa, mientras si mantuviera la producción de otra líneas de productos tales como arroz les sería de gran beneficio.

4.2.1.4.3 Diversificación horizontal

Esta estrategia se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. (David F. R., 2003)

Se entiende como diversificación horizontal a la introducción de nuevos productos diferentes a su producto que actualmente comercializa, pero destinados a los mismos clientes, de hecho las empresas estudian las características de los consumidores, el poder adquisitivo, como los gustos y preferencias para lanzar su producto donde genere mayor demanda.

Desde esta perspectiva para los socios de ADHORTISEB no oferta otro producto no relacionado únicamente producen cebolla, aunque sería conveniente, introducir un nuevo, que demanden sus clientes en los mercados, nacionales como extranjeros, por ejemplos los clientes de cebolla también demandan chías, linaza, otros; una de las ventajas sería el conocimiento de la marca de la empresa, aunque esto requiere de estudios de mercados para valorar la aceptación del bien por parte de los clientes.

VI. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de la elaboración del diagnóstico estratégico de la Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco con sus siglas ADHORTISEB, se puede concluir que:

1. La situación económica de la empresa es rentable, posee los recursos necesarios para su funcionamiento. Es una Asociación, enfocada en la calidad, con buenas herramientas de producción, y competitiva en el mercado, presenta debilidades como son, falta de estructura organizacional, manuales de producción, y capacitaciones, tiene grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo en el mercado nacional e internacional. Como toda Asociación esta presenta amenazas por factores de importación, de crecimiento en tasas de interés en el financiamiento, e incrementos en los impuestos.
2. Se identificó que la Asociación hace uso de las estrategias de :
 - a) Estrategia genérica: de liderazgo en costos y diferenciación.
 - b) Intensivas de: Penetración de mercado y desarrollo de mercado.
3. Se valoraron las siguientes estrategias para la formulación del plan estratégico:
 - a) Estrategia de enfoque. Por los atributos que posee la cebolla amarilla puede enfocarse en un mercado específico en mercados extranjeros.
 - b) Estrategia de integración hacia adelante. Se puede aplicar esta estrategia comercializando sin intermediarios, como son los comerciantes a los cuales les queda la mayor ganancia.
 - c) Estrategia de integración hacia atrás. Si se aplica esta estrategia se lograra reducir precios, ya que esta Asociación su demanda es al por

mayor, lo cual se podrían implementar proveedores exclusivos para ellos.

- d) Estrategia de integración Horizontal. Es una de las estrategias más apropiada que podría implementarse en la asociación, la cual le permitiría enfrentar los retos que les presenta su entorno, al unir sus esfuerzos con las Asociaciones de horticultores nacionales.

- e) Estrategia de diversificación concéntrica. Esta estrategia la puede aplicar porque ellos tienen la capacidad de introducir un producto relacionado dentro de su misma línea de producto, lo cual le generaría mayores ingresos.

- f) Diversificación por conglomerado. Si se introdujera otro producto que tenga mayor rentabilidad como en el caso de los tradicionales, se evitaría quiebras por la baja de precios del producto actual.

- g) Estrategia de diversificación horizontal. Esta estrategia se podría aplicar por la razón que los mismos clientes pueden demandar otro producto no relacionado ejemplo los comerciantes de cebollas también compran chía, linaza y otros.

VII - Bibliografía

Alegsa, L. (s.f.). www.ALEGSA.com.ar.

doi:www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php#sthash.10gLo00b.dpuf

Amat, M. S. (2011). Marketing, relaciones publicas , a las puertas del siglo XXI.

Obtenido de www.eumed.com

Análisis Organizacional. (2011). Obtenido de <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Análisis-Organizacional1.pdf>

Angels Dasi Coscollar, C. D. (2006). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habiliadaes directivas. Paraninfo: 2da Edición.

Arthur A. Thompson, M. A. (2012). Administración Estratégica teoria y casos 18 edicion. Mexico: McGRAM-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Barry, S. (2000). Estrategias de Marketing . Deusto, 1a Edición.

Chavarrias Hugo, Sepulveda, S., & Rojas, P. (07 de 01 de 2012). [eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de [eumed.net: http://www.eumed.net/ce/2012/gshcss.html](http://www.eumed.net/ce/2012/gshcss.html)

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (octava edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill/interamericana editores,S.A de C. V.

Colins,W.(2007).(Larousse Editorial.S.L)doi:<http://es.the.reedictionary.com/persona>

Corrales Lima, Y. X. (2011). www.eumed.net. Recuperado el 6 de 10 de 2014

Cortes, J. A. (2008). La importancia del Desarrollo Organizacional en la Institución Publica de Educación superior. JUAREZ: EUMED.NET.

David, F. R. (2003). Conceptos de administracion Estrategica. Mexico: Pearson Educación

- Díaz Ríos, D. J. (2007). contribuciones a la Economía. Recuperado el lunes de Octubre de 2014, de www.eumed.net
- Ferrer. (2011). www.jindo.com. Recuperado el 8 de 10 de 2014, de www.jindo.com:amtests.jimdo.com
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.
- González Gervosoni, M. J, y González Dadone, M. (02 de 08 de 2012). Obtenido de eumed.com.net.
- Jeffrey S. Harrison, C. H. (2009). Fundamentos de la Dirección Estratégica. Madrid, España: 2da Edición.
- Jervis, D. S. (2011). Manual de Planeación corporativo para empresa de aseguramiento en salud. Eumed.net.
- Jimenez, J. C. (2008). El valor de los valores en la Organización.
- Kenneth, A. (2003). Estrategia empresarial. Marcial Pons, 1a Edición.
- Kume, A. (2012). Crece Negocios. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de [http://w.w.w.crecenegocios.com/estrategias- Genéricas-de-Michael-Porter](http://w.w.w.crecenegocios.com/estrategias-Genéricas-de-Michael-Porter)
- L.Hill, Charles W; .Jones Gareth R. (2009). Administración estratégica. Mexico: Mc Graw Hill.
- León, Carlos. (2007). Gestion estratégica para agro negocios.
- Lopez Salazar, A. (2008). Análisis de las problemáticas financieras, comerciales de las empresas. Mexico.
- Maldonado, J. A. (2014). Estrategia y Dirección Estratégica. Honduras.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2006). Dirección Estratégica de la Empresa. México: Editorial Thompson 4ta Edición.
- Ponce Talancon, H. (2012). Google Académico.

Porta, A. (18 de enero de 2013). Las PYMES deben tener mas Ambición. pág. 2. Recuperado el 10 de diciembre del 2014, de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economía/274791>

Porter, M. (1982). www.eumed.net. (J. A. Leon, Productor) Recuperado el 3 de 11 de 2014, de [ww.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm)

Ramirez, C. Z. (1995). Administración del Comercio Internacional. San José Costa Rica: 1ra edición .

Ross. (18 de 06 de 2012).

Rubio Dominguez, P. (2006). Introducción a la gestion empresarial.

Sanchez, A. R. (15 de 10 de 2006). www.eumed.net/libreria/2006.

Talancon, H. P. (2006). www.eumed.net. Recuperado el 8 de 11 de 2014, de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Thompson, A. A., Preteraf, M. A., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica

(Decimoctava Edición

ed.). México: Mc Graw Hill. www.eumed.com. (2012).

ANENOS

Operacionalización de Variables
ANEXO Nº1

Variables	Sub variables	indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	<p>¿Tiene definida la visión de su empresa?</p> <p>¿Conoce la visión de la empresa?</p> <p>¿Se encuentra visible la visión de la empresa?</p> <p>¿Hay un documento donde este plasmada la visión en la empresa?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>encuestas</p> <p>guía de observación</p> <p>guía de observación</p>	<p>gerente</p> <p>Contadora</p> <p>socios</p>
		Misión	<p>¿Tiene definida la misión de la empresa?</p> <p>¿Tiene elaborada la misión la empresa?</p> <p>¿Se encuentra visible la misión de la empresa?</p> <p>¿La misión se encuentra elaborada en documentos?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Guía de observación</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerente</p> <p>Contadora</p> <p>Socios</p>

		Valores	<p>¿Qué valores practican en la Asociación?</p> <p>¿Diga de los valores siguientes ¿cuáles se practican en la empresa?</p> <p>¿La empresa tiene visible los valores de su Asociación?</p> <p>¿Los valores que se practican en la empresa están definido en los documentos?</p>	<p>entrevistas</p> <p>encuestas</p> <p>guía de observación</p>	<p>Gerente contadora</p> <p>socios</p>
		Políticas	<p>¿Tiene definida las políticas de la empresa?</p> <p>Dentro de la empresa están visibles las políticas que el personar debe acatar?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerente contadora</p>
		Objetivos organizacionales	<p>¿Tiene definido los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Los objetivos que se persiguen en la empresa están plasmado en documentos?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>encuesta</p> <p>guía de observación</p>	<p>Gerente Contadora</p> <p>Socios</p>
		Riesgos que entren competidores potenciales	<p>¿Existe la posibilidad que se incorpore una nueva empresa en el mercado que ofrezca los mismos productos al de Ustedes?</p>	<p>entrevistas</p>	<p>Gerente</p> <p>Contadora</p>

	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre las compañías establecidas	-¿Tiene identificada a su competencia? ¿Si se incorpora una nueva empresa en el mercado con las mismas características, le afectaría?	Entrevistas	Gerente Contadora
		Poder de negociación de los compradores	Qué poder de negociación adopta la empresa para los compradores?	Entrevistas	Gerente Contadora
		Poder de negociación de los proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?	entrevistas	Gerente Contadora
		Existencia de productos sustitutos	-¿Hay productos sustitutos al que usted ofrece? ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?	Entrevistas	Gerente contadora

	Análisis FODA	Fortalezas	<p>¿Su producto tiene buena aceptación?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa respecto al mercado?</p> <p>¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la competencia?</p> <p>¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación?</p> <p>¿La tecnología utilizada es la adecuada para cultivar la cebolla?</p>	Entrevistas encuesta entrevista	Gerente Contadora Socios Gerente Contadora
		Oportunidades	¿Qué oportunidades tiene la empresa en el mercado?	entrevistas	Gerente Contadora
		Debilidades	<p>¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?</p> <p>¿Ha sido capacitado por la empresa?</p>	entrevistas Encuesta	Gerente Contadora socios
		Amenazas	<p>¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?</p> <p>¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?</p>	entrevistas	Gerente Contadora

Variable	Sub variable	indicador	pregunta	instrumento	dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias genéricas	Liderazgo en costo	<p>¿Su empresa se considera líder en precios bajos?</p> <p>¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?</p> <p>¿Tiene algún beneficio el reducir los costos en la empresa?</p>	entrevistas	Gerente contadora
		Diferenciación	<p>¿Qué diferencia existe entre su producto al de la competencia?</p> <p>¿Cuál es la diferencia de su producto y el de la competencia?</p> <p>¿Las estrategias de diferenciación son eficaces en el mercado?</p>	entrevistas encuesta	Gerente contadora socios
		De enfoque	<p>¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?</p> <p>¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?</p>	entrevistas encuesta	Gerente contadora socios
	Estrategias de integración	integración hacia adelante	<p>- ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?</p> <p>-¿Que canales de distribución utiliza para vender sus productos?</p> <p>¿Los proveedores actuales satisfacen</p>	entrevistas	Gerente contadora

			las necesidades de su empresa?		
		Hacia atrás	¿Tiene confianza en sus proveedores? ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor? ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de su empresa?	Encuesta entrevistas	socios Gerente contadora
		horizontal	¿Su empresa compite con organizaciones más grandes? ¿De los siguientes factores que le mencionare diga cuales utiliza la empresa para motivar y mejorar su eficiencia como socios?	entrevistas encuesta	Gerente contadora socios
	Estrategias intensivas	Desarrollo del producto	¿Le gustaría incorporar un nuevo producto al mercado? ¿Que los motivaría ofertar un nuevo producto?	entrevistas	Gerente contadora
		Penetración de mercado	¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio? ¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados? - Cómo socios de la empresa ¿qué	Entrevistas encuesta	Gerente Contadora Socios

			opina de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Socios
		Desarrollo de mercado	-¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas? ¿Tienen planes de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías?	entrevistas	Gerente contadora
Estrategias de diversificación		Diversificación concéntrica	¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?	entrevistas	Gerente contadora
		Diversificación de conglomerado	¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios no relacionados con los que ya ofrece? ¿Qué lo motivaría tomar esta decisión de oferta otros productos?	entrevistas	Gerente contadora
		Diversificación horizontal	¿Cuándo a la Asociación de horticultores llegan nuevos clientes solicitan producto diferente al que oferta?	entrevistas	Gerente Contadora

Anexo N^o2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa



Entrevista

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad por encuentro. Estamos realizando una investigación con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Asociación de horticultores del municipio de Sébaco, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

Dirigida al gerente ingeniero Adolfo Treminio Vega

Fecha _____

CUESTIONARIO

1-¿Qué tiene definido su empresa?

	Si	No
Visión		
Misión		
Valores		
Políticas		
objetivos		

2-¿Qué valores practican en la Asociación?

Valores	Si	No
Honestidad		
Solidaridad		
Puntualidad		
Responsabilidad		
Equidad		
Integridad		
Lealtad		
Otros		

Análisis sector Industrial

3-¿Existe la posibilidad que se incorpore una nueva empresa en el mercado que ofrezca los mismos productos al de Ustedes?

___Si ___No

4. ¿tiene identificada a su competencia?

5. ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para los compradores?

6-¿Quiénes son sus principales proveedores?

7¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?

8. ¿Hay productos sustitutos al que usted ofrece?

___ Si ___ No

9. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

10. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

Análisis FODA

11. ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la competencia?

12. ¿Su producto tiene buena aceptación?

Por	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precios		
Tamaño		
Publicidad		
Otros		

13. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa respecto al mercado?

14- ¿La tecnología utilizada por la Asociación es la adecuada para la producción de cebolla?

15-¿Qué oportunidades tiene la empresa en el mercado?

1-¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?

16-¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?

17- ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

___ Publicidad

___ Precio

___ Mercadeo

___ Nuevas tecnologías

Liderazgo en costos

18- ¿Su empresa se considera líder en precios bajos?

___ Si ___ No

19-¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?

___ Competencia

___ Costo de producción

Leyes

Otros

20 - ¿Tiene algún beneficio el reducir los costos en la empresa?

Si No

Diferenciación

21-¿Qué diferencia existe entre su producto y el de la competencia?

22 ¿Las estrategias de diferenciación son eficaces en el mercado?

Si No

Enfoque

23 ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?

Si No

Estrategias de integración

24- ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

Radio

Televisión

Internet

Bayas publicitarias

Otros

25-¿Que canales de distribución utiliza para vender sus productos?

Corto

Largo

Mayorista

minoristas

26- ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de su empresa?

Si No

Estrategias de integración horizontal

27- ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

Si No

Estrategias Intensivas

28. ¿Le gustaría incorporar un nuevo producto al mercado?

29. ¿Que los motivaría ofertar un nuevo producto?

30-¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?

Nuevas tecnologías

Tecnología tradicional

Desarrollos transgénicos

31- ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio?

Si No

32- ¿Han participado en ferias con el objetivo de introducir a nuevos mercados?

Si No

33-¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?

Si No

34- ¿Tienen planes de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías?

Si No

Estrategias de diversificación

35-¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?

Si No

36-¿Ha valorado la empresa ofertar otros productos o servicios no relacionados con el producto que oferta?

Si No

37- ¿Qué lo motivaría tomar esta decisión de oferta otros productos?

Proyecciones a futuro

Ampliar las infraestructuras

Otros

38-¿Cuándo a la Asociación de horticultores llegan los clientes solicitan producto diferente al que oferta?

Agradecemos su colaboración en el llenado de las preguntas de esta entrevista.

Anexo N^o3

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa**



Entrevista

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad por encuentro. Estamos realizando una investigación con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Asociación de horticultores del municipio de Sébaco, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

Se solicita que la siguiente entrevista se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

Dirigida a la contadora Lic. Gladys Martha Coronado Ocampo

Fecha _____

CUESTIONARIO

1-¿Qué tiene definido su empresa?

	Si	No
Visión		
Misión		
Valores		
Políticas		
objetivos		

2-¿Qué valores practican en la Asociación?

Valores	Si	No
Honestidad		
Solidaridad		
Puntualidad		
Responsabilidad		
Equidad		
Integridad		
Lealtad		
Otros		

Análisis sector Industrial

3-¿Existe la posibilidad que se incorpore una nueva empresa en el mercado que ofrezca los mismos productos al de Ustedes?

___Si ___No

4. ¿tiene identificada a su competencia?

5. ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para los compradores?

6-¿Quiénes son sus principales proveedores?

7¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?

8. ¿Hay productos sustitutos al que usted ofrece?

___ Si ___ No

9. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

10. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

Análisis FODA

11. ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la competencia?

12. ¿Su producto tiene buena aceptación?

Por	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precios		
Tamaño		
Publicidad		
Otros		

13. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa respecto al mercado?

14- ¿La tecnología utilizada por la Asociación es la adecuada para la producción de cebolla?

15-¿Qué oportunidades tiene la empresa en el mercado?

1-¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?

16-¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?

17- ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

___ Publicidad

___ Precio

___ Mercadeo

___ Nuevas tecnologías

Liderazgo en costos

18- ¿Su empresa se considera líder en precios bajos?

___ Si ___ No

19-¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?

___ Competencia

___ Costo de producción

Leyes

Otros

20 - ¿Tiene algún beneficio el reducir los costos en la empresa?

Si No

Diferenciación

21-¿Qué diferencia existe entre su producto y el de la competencia?

22 ¿Las estrategias de diferenciación son eficaces en el mercado?

Si No

Enfoque

23 ¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?

Si No

Estrategias de integración

24- ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

Radio

Televisión

Internet

Bayas publicitarias

Otros

25-¿Que canales de distribución utiliza para vender sus productos?

Corto

Largo

Mayorista

minoristas

26- ¿Los proveedores actuales satisfacen las necesidades de su empresa?

Si No

Estrategias de integración horizontal

27- ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

Si No

Estrategias Intensivas

28. ¿Le gustaría incorporar un nuevo producto al mercado?

29. ¿Que los motivaría ofertar un nuevo producto?

30-¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?

Nuevas tecnologías

Tecnología tradicional

Desarrollos transgénicos

31- ¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio?

Si No

32- ¿Han participado en ferias con el objetivo de introducir a nuevos mercados?

Si No

33-¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?

Si No

34- ¿Tienen planes de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías?

Si No

Estrategias de diversificación

35-¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?

Si No

36-¿Ha valorado la empresa ofertar otros productos o servicios no relacionados con el producto que oferta?

Si No

37- ¿Qué lo motivaría tomar esta decisión de oferta otros productos?

Proyecciones a futuro

Ampliar las infraestructuras

Otros

38-¿Cuándo a la Asociación de horticultores llegan los clientes solicitan producto diferente al que oferta?

Agradecemos su colaboración en el llenado de las preguntas de esta entrevista.

Anexo N° 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad, Regional Multidisciplinaria Matagalpa

UNAN MANAGUA - FAREM MATAGALPA



Encuesta dirigida a socios

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad por encuentro. Estamos realizando una investigación con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Asociación de horticultores del municipio de Sébaco, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

Se solicita que la siguiente encuesta se conteste con la mayor veracidad posible con el fin de obtener mejores resultados.

1-¿Conoce la visión de la empresa?

Si

No

2¿Tiene elaborada la misión la empresa?

Si

No

3-¿Diga de los valores siguientes ¿cuáles se practican en la empresa?

Valores	Si	No
Honestidad		
Solidaridad		
Puntualidad		
Responsabilidad		
Equidad		
Integridad		
Lealtad		
Otros		

4- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si

No

5- ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la competencia?

Alternativa	Si	No
Calidad		
Tecnología		
Precios		
Empaque		
Infraestructura		

6. ¿Ha sido capacitado por la empresa?

Sí ____ No ____

7. Si su respuesta es "sí" ¿dígame en qué tipo de capacitaciones ha recibido?

8. ¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?

Sí No

9. ¿cuál es la diferencia entre el producto que ofertan y el de la competencia?

calidad tamaño

frescura durabilidad

10. ¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?

Si No

11. ¿confía en los proveedores de la Asociación?

Si No

12. ¿De los siguientes factores que le mencionare diga cuales utiliza la empresa para motivar y mejorar su eficiencia como trabajador?

Liderazgo	
Relaciones entre el personal	
Igualdad	
Reconocimientos	
Remuneración	

13. Cómo socios de la empresa ¿qué opina de que la empresa busque nuevos mercados?

muy bien

bien

mal

Muchas gracias por el llenado de la encuesta.

Anexo N° 5

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, facultad regional multidisciplinaria
UNAN, MANAGUA -FAREM, Matagalpa



Gua de observación

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad por encuentro. Estamos realizando una investigación con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Asociación de Horticultores del municipio de Sébaco, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

Nombre de la Empresa: **Asociación de Horticultores de Sébaco.**

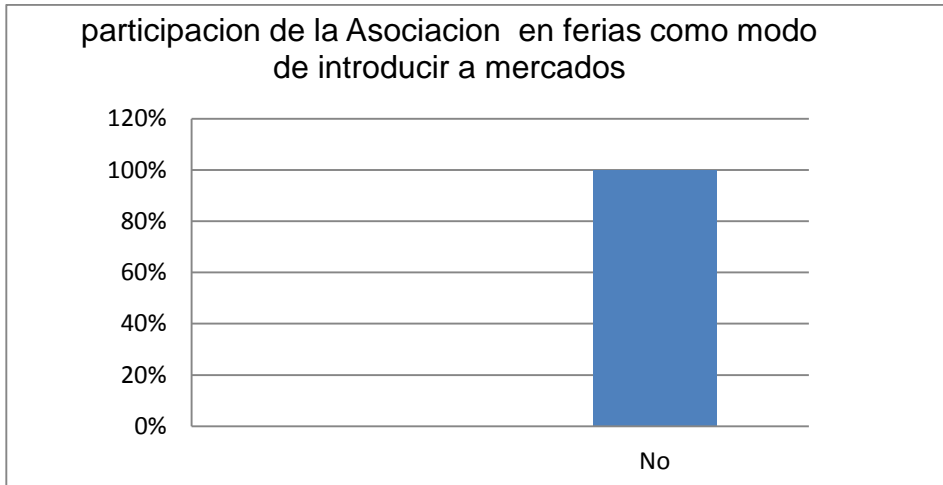
Lugar de observación: empresa ADHORSISEB.

INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

Aspectos a evaluar	Si	No		Observación
	Filosofía de la empresa			
¿Se encuentra visible la visión de la empresa?				
¿se encuentra visible la misión de la empresa				
¿Hay un documento donde este plasmada la visión en la empresa?				
¿La misión se encuentra elaborada en documentos?				
¿La empresa tiene visible los valores de su Asociación?				
¿Los valores que se practican en la empresa están definido en los documentos?				
¿Dentro de la empresa están visibles las políticas que el personar debe acatar?				
¿Los objetivos que se persiguen en la empresa están plasmado en documentos?				
¿El local es apropiado para poder desarrollar las actividades de la empresa?				

ANEXO N°6

Gráfica N° 1



Fuente: Autoría propia de acuerdo a encuesta aplicada a los socios de ADHORTISEB.

Anexos N° 7

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1) La calidad de la cebolla amarilla es excelente por su frescura, sabor, e higiene.</p> <p>F2) Cuenta con tecnología de punta para la producción.</p> <p>F3) Las tierras donde se producen son adecuadas de acuerdo al estudio de suelo.</p> <p>F4) La ubicación geográfica es excelente para la comercialización.</p>	<p>O1) Expansión de mercados.</p> <p>O2) Disponibilidad de nuevas tecnologías.</p> <p>O3) Financiamiento para la inversión.</p> <p>O4) Los proveedores no tienen gran poder en la negociación.</p> <p>O5) Los compradores mayoristas no tienen el poder de negociación sobre la oferta.</p> <p>O6) Posibilidad de Asociación con otras empresas.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1) No cuenta con una estructura organizacional definida.</p> <p>D2) No cuentan con locales propios para realizar sus operaciones.</p> <p>D3) La calidad ha bajado debido a factores climáticos.</p> <p>D4) No hay capacitación.</p> <p>D5) Altos costos de producción.</p>	<p>A1) Importación afectaría la demanda del producto nacional.</p> <p>A2) Incremento de competencia por los pequeños productores independientes.</p> <p>A3) Aumento de las tasas de interés para adquirir financiamientos.</p> <p>A4) Cambios en las leyes, por ejemplo las políticas regulatorias</p>

	<p>Debilidades</p> <p>1 No cuenta con una estructura organizacional definida.</p> <p>2 No cuentan con locales propios para realizar sus operaciones.</p> <p>3 La calidad ha bajado debido a factores climáticos.</p> <p>4 No hay capacitación.</p> <p>Altos costos de producción.</p>	<p>Fortalezas</p> <p>1 La calidad de la cebolla amarilla es excelente por su frescura, sabor, e higiene.</p> <p>2 Cuenta con tecnología de punta para la producción.</p> <p>3 Las tierras donde se producen son adecuadas de acuerdo al estudio de suelo.</p> <p>4 La ubicación geográfica es excelente para la comercialización.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1 Expansión de mercados.</p> <p>2 Disponibilidad de nuevas tecnologías.</p> <p>3 Financiamiento para la inversión.</p> <p>4 Los proveedores no tienen gran poder en la negociación.</p> <p>5 Los compradores mayoristas no tienen el poder de negociación sobre la oferta.</p>	<p>estrategia(DO)</p> <p>1 Estructurar la empresa en función de sus operaciones, aprovechando la expansión de mercado la disponibilidad de nuevas tecnologías y el financiamiento.</p> <p>2 Adquirir un local para las reuniones y fomentar las capacitaciones de socios y trabajadores.</p> <p>3 Disminuir los costos de</p>	<p>Estrategia (FO)</p> <p>1 Incrementar la inversión en la producción aprovechando la tecnología, los terrenos productivos y la ubicación de comercialización para obtener mayores beneficios de la expansión de mercados.</p>

6 Posibilidad de Asociación con otras empresas.	producción haciendo uso de las posibilidades de fusión con otras asociaciones.	
<p>Amenazas</p> <p>1 Importación afectaría la demanda del producto nacional.</p> <p>2 Incremento de competencia por los pequeños productores independientes.</p> <p>3 Aumento de las tasas de interés para adquirir financiamientos.</p> <p>4 Cambios en las leyes, por ejemplo las políticas regulatorias</p>	<p>Estrategia (DA)</p> <p>1 Elaborar un organigrama de la empresa, informar de forma continua a los socios sobre los cambios realizados en el ámbito externo como comportamiento de la competencia, aumento del interés por financiamiento, todo esto en función del crecimiento de la empresa.</p>	<p>Estrategia (FA)</p> <p>1 Invertir en capacitaciones técnicas para mejorar la calidad del producto, explotando los recursos en un mayor porcentaje al actual, en función de combatir a la competencia de importación.</p>

Fuente: Autoría propia a partir de la encuestas y entrevistas aplicadas en ADHORTISEB.