

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Diagnóstico Estratégico de las pequeñas y medianas Empresas del departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

SUB-TEMA:

Diagnóstico Estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones S. A AGROEXPORT en la ciudad de Matagalpa departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

AUTORES:

Br. Daniela Virginia Poveda Ruiz.

Br. Tania Ernestina Tinoco Trujillo.

Tutor:

Lic. Lilliam Lara Quintero

Matagalpa, Marzo del 2015

TEMA:

Diagnóstico Estratégico de las pequeñas y medianas Empresas del departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

SUB-TEMA:

Diagnóstico Estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones S. A AGROEXPORT en la ciudad de Matagalpa departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

INDICE

Página

Dedicatoria1.....	i
Dedicatoria2.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Valoración de la Docente.....	iv
Resumen.....	v
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	4
III. Objetivos.....	5
IV. Desarrollo.....	6
4.1 Descripción de la empresa Agropecuaria de Exportaciones S. A.....	7
4.2 Diagnóstico estratégico.....	10
4.2.1 Filosofía de la empresa.....	11
4.2.1.1 Visión.....	12
4.2.1.2 Misión.....	14
4.2.1.3 Valores.....	16
4.2.1.4 Políticas.....	19
4.2.1.5 Objetivos organizacionales.....	22
4.2.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter	26
4.2.2.1 Primera fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	28
4.2.2.2 Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores.....	31
4.2.2.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los compradores.....	33
4.2.2.4 Cuarta fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	36
4.2.2.5 Quinta fuerza: La rivalidad entre los competidores.....	38
4.2.3 Análisis FODA.....	40
4.2.3.1 Fortalezas.....	42
4.2.3.2 Oportunidades.....	45
4.2.3.3 Debilidades.....	48
4.2.3.4 Amenazas.....	50
4.2.4 Estrategias.....	57

4.2.4.1	Tipos de estrategias.....	58
4.2.4.2	Estrategia genérica.....	59
4.2.4.2.1	Diferenciación.....	60
4.2.4.2.2	Enfoque.....	63
4.2.4.3	Estrategias Intensivas.....	65
4.2.4.3.1	Desarrollo del producto	66
4.2.4.3.2	Penetración de mercado	68
4.2.4.3.3	Desarrollo de mercado	71
4.2.4.4	Estrategias ofensivas.....	73
4.2.4.4.1	Innovación.....	75
4.2.4.5	Asociativas.....	76
4.2.4.5.1	Operaciones conjuntas	78
V.	Conclusiones.....	80
VI.	Bibliografía.....	81
	ANEXOS.....	85

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida, salud, sabiduría y permitirme llegar a este momento tan importante como es culminar mi carrera. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13.

A mis padres, Sra. María Azucena Trujillo Gallegos y Sr. Arnoldo Tinoco Blandón, por inculcarme valores y virtudes que han hecho de mí una mujer de bien, por su apoyo incondicional durante todo este camino de mi vida, y hoy he terminado mis estudios universitarios gracias a ellos.

A mis hermanas Gloria Gisela Tinoco Trujillo y Karen Elizabeth Tinoco Trujillo, por estar a mi lado en mis alegrías y tristezas y ser mi apoyo durante toda mi vida.

Br. Tania Ernestina Tinoco Trujillo.

DEDICATORIA

A Jesús mi señor de quien vienen los buenos sentimientos y pensamientos, en el encuentro las mejores esperanzas.

A mi esposo Lester Estrada por todo su apoyo y cooperación en todas las necesidades.

A mi amiga y madre la Señora Carmen Ruiz por su amor incondicional, por sus esfuerzos en los éxitos de sus hijos.

Br: Daniela Virginia Poveda Ruiz.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por crearnos en un pensamiento, como una chispa alimentada por el latido de nuestro corazón, gracias por el don de vivir y permitir los triunfos.

A la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM- Matagalpa por preparar profesionales.

A nuestros Maestros por toda la cooperación y dedicación.

A nuestra Tutora: Licenciada Lilliam Lara Quintero.

A la empresa AGROEXPORT S.A por abrirnos las puertas y permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo.

VALORACIÓN DE LA DOCENTE

El presente trabajo elaborado por las autoras: Br. Tania Ernestina Tinoco Trujillo, Carnet N° 08065531 y Br. Daniela Virginia Poveda Ruiz, Carnet N° 10062315, con el sub tema: Diagnóstico estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones S.A AGROEXPORT en la ciudad de Matagalpa, II semestre del 2014.

Cumple con la normativa para la modalidad de seminario de graduación como forma de culminación de estudio y así optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

El cual está listo para entregarse.

Att, _____

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Tutor

RESUMEN

Este trabajo investigativo consiste en un Diagnóstico Estratégico de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa durante el II semestre 2014, aplicado a la empresa Agropecuaria de Exportaciones S. A., ubicada en ciudad de Matagalpa.

El propósito de este trabajo es analizar la empresa y su entorno, sus características organizacionales, su cultura corporativa, los esfuerzos que realiza para mantener su posición en el mercado, sus factores de éxito, sus deficiencias y los riesgos que enfrenta.

Éste diagnóstico estratégico es importante para mostrar las estrategias que permiten a éste tipo de empresas tener éxito en su mercado y crecer, ampliar su participación en el mismo o posicionarse en nuevas áreas geográficas que le garanticen el crecimiento necesario para alcanzar el siguiente nivel y convertirse en una empresa grande. Con el diagnóstico estratégico se logra analizar los elementos positivos y negativos de la empresa y su entorno, lo que presenta una radiografía completa de la misma, y con esa información la gerencia puede establecer los planes estratégicos que le apoyen a maximizar sus beneficios.

Agropecuaria de Exportaciones es una mediana empresa agroindustrial que ha sabido aprovechar éste impulso productivo y exportador. La empresa y su personal tienen bien claras sus metas y su filosofía como factor clave de éxito.

Al elaborar el presente diagnóstico estratégico de la ésta empresa durante el II semestre 2014 se logró determinar la situación actual de la empresa e identificar y valorar las diferentes estrategias que aplicada.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfocó en el diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el II semestre de 2014 aplicado a la empresa Agropecuaria de Exportaciones.

Las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua aunque son importantes unidades económicas por ser numerosas, que participan en la producción y en la generación de empleo, requieren de los esfuerzos y políticas de fomento para crecer o mantenerse en el mercado, la mayoría no pasan al siguiente nivel de crecimiento. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Matagalpinas, si cuentan con el apoyo oportuno de las instituciones y asociaciones, podrá competir de manera efectiva y continuar su crecimiento al siguiente nivel; esfuerzos que muchas veces se truncan por no hacer sus análisis o diagnósticos constantemente para enfrentar los cambios en esta economía globalizada.

Entre los estudios acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel internacional, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) publicó un informe en 2010 titulado "La Situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL", relacionado con la participación de éstas empresas en la producción, generación de empleo y exportaciones en la región.

En Nicaragua el "Estudio de Ordenamiento de Mercados, Medidas e Instrumentos metodológicos para la organización del Comercio Interior" del Ministerio de Fomento Industria y Comercio de Mayo 2010 refleja el aporte a la economía de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en cuanto a empleo y producción.

En la UNAN FAREM Matagalpa hay un diagnóstico de empresa familiar de Belky Mariela Villavicencio Treminio y Eveling Karolina Almendarez Blandón aplicado a Agropecuaria de Exportaciones AGROEXPORT al 2011, además de un estudio enfocado en "La competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa durante el año 2010" desarrollado por Maraya García y Hazell Picado, y

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

una investigación de Lesbia Chavarría, Giovanna Escorcia y Juan Arista, con el tema “El contexto y aporte de la micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo de Nicaragua”, siendo necesario abordar el tema de los diagnósticos estratégicos en este tipo de empresa, que les apoye en sus planes de crecimiento y refuerce los conocimientos de los investigadores, un aspecto útil en el mercado laboral donde las PYMES son las principales generadoras de empleo.

Esta información fue de mucha utilidad para definir nuestras variables y justificar la relevancia de nuestra investigación.

En este contexto, se investigó la filosofía de la empresa y su ambiente interno, su entorno y su relación con proveedores, clientes y competidores, se analizaron sus estrategias empresariales y se recomendaron otras que les ayuden a superar ciertas debilidades y restar efecto a las amenazas que no puede neutralizar.

Esta investigación se realizó con el propósito de elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones, al determinar la situación actual de la empresa identificando las diferentes estrategias que aplica y valorarlas para proponer si es necesario, las estrategias que apoyen a la empresa a formular su plan estratégico.

Ésta es una investigación aplicada sobre elementos y situaciones puntuales de la empresa, basada en conocimientos teóricos, y realizada con herramientas investigativas formales: visitas de campo, observación directa (Ver Anexos N° 5), consulta a diarios y revistas escritas y electrónicas, entrevista al gerente (Anexos N° 4), encuestas a los clientes (Anexos N° 3), y a los trabajadores de la empresa (Anexos N° 2), y los resultados del estudio, se obtuvieron del procesamiento de datos mediante el programa SPSS (Soluciones Estadísticas de Productos y Servicios por sus siglas en inglés), se utilizó fórmula estadística (Anexo N° 6), para cálculo de la muestra de un universo menor de 100 (Golovina, 2014). Por su nivel de profundidad la investigación es descriptiva al detallar características y

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

elementos particulares de la empresa con enfoque cualitativo que admiten valoraciones y efectos cuantitativos, por su amplitud es de diseño transversal pues la información se obtuvo en un solo momento temporal.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

II. JUSTIFICACIÓN

Se realizó un Diagnóstico Estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones S. A AGROEXPORT en la ciudad de Matagalpa departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

El propósito de éste estudio es elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones, al determinar la situación actual de la empresa identificando las diferentes estrategias que aplica y valorarlas para proponer, si es necesario, las estrategias que apoyen a la empresa a formular su plan estratégico.

Este diagnóstico estratégico es importante pues muestra las estrategias que éste tipo de empresas necesitan para ampliar su participación de mercado, posicionarse en nuevas áreas geográficas, crecer, alcanzar el siguiente nivel y convertirse en una empresa grande, con esto se logra analizar los elementos positivos y negativos de la empresa y su entorno, con lo que la gerencia puede establecer los planes estratégicos que le apoyen a maximizar sus beneficios.

Los aportes de éste diagnóstico benefician a la empresa investigada al sintetizar su situación actual y recibir recomendaciones, y es un modelo para otras pequeñas y medianas empresas con planes de negocios similares para alcanzar niveles de crecimiento, producción de calidad, mejora del producto, innovación y ampliación del mercado de exportación, también las apoyará a comprender la importancia de acercarse a las asociaciones gremiales que apoyan su crecimiento, además que es una fuente auxiliar de información para estas asociaciones, para otros investigadores o para el público en general. Con éste estudio se refuerza los conocimientos de las investigadoras sobre los factores claves de éxito de éste tipo de empresas, lo que es potencialmente capitalizable en su carrera profesional y útil en el mercado laboral donde las PYMES son las principales generadoras de empleo.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones, en la ciudad de Matagalpa departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la situación actual de la empresa.
2. Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa,
3. Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico de Agropecuaria de Exportaciones.

IV. DESARROLLO

4.1 Descripción de la empresa Agropecuaria de Exportaciones

En Nicaragua, la agroindustria representa un sector importante al generar empleo en la producción, transformación y comercialización, agregar valor a los productos campesinos y contribuir a la seguridad y la soberanía alimentaria de la población. En los últimos años diferentes organizaciones, tanto de gobierno como cooperantes han impulsado la agro industrialización de la producción nacional, dándole valor agregado, lo que ha dado como resultado mayor oferta agroindustrial, lo que se ha traducido en la diversificación de las exportaciones. Para seguir fomentando la agroindustria en Nicaragua es necesario promover la articulación y la cooperación entre productores, transformadores y comercializadores para especializarlos y enfrentar juntos los retos de mercados altamente exigentes. (Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua, 2013)

Los productos de nostalgia son bienes y servicios que forman parte de los hábitos de consumo, cultura y tradición de los diferentes pueblos y naciones, que al emigrar al extranjero extrañan estos productos, los cuales son difíciles de obtener en los nuevos territorios donde se asientan. Los productos étnicos son aquellos asociados a un país, pero que en el exterior los consumen tanto los nacionales como otros grupos de población. (CEPAL, 2003)

Una proporción creciente de la población de México y de Centroamérica ha emigrado de manera definitiva hacia los Estados Unidos, y son una fuente de demanda de productos étnicos y nostálgicos que refleja confianza del consumidor en el producto, pues ya lo conoce y es de su preferencia. Estos son productos con ventajas comparativas al ser preferidos por cuestiones de cultura, arraigo, nostalgia, lo cual los convierte en bienes altamente diferenciados, su consumo es permanente, no asociado a la moda, además, se vinculan a ingresos superiores a los de los países de origen pero requieren cumplir las normas de calidad sanitarias

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

y fitosanitarias de los Estados Unidos y desarrollar canales de comercialización. (CEPAL, 2003)

En el año 2014 el fenómeno de El Niño afectó a los productores nicaragüenses, el país exportó 7.8% más que en 2013, las exportaciones nicaragüenses denominadas como "otros productos" registraron el 26.4% de las exportaciones totales del país, precisamente esos "otros productos" llaman la atención de los compradores centroamericanos (45%), que buscan cereales, mermeladas, miel, productos de la industria de la moda y alimento procesado, de norteamericanos (35%) atraídos por los productos nostálgicos, frutas tropicales, vegetales, chía, cacao y ajonjolí, europeos (20%) que demandan pitahaya, piña, mango, cafés especiales, chía y mariscos. (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua APEN, 2014)

Los aspectos antes mencionados son importante para éste estudio puesto que en este escenario se mueve la empresa investigada.

Antecedentes de AGROEXPORT

Fundada en el año 2009 por nicaragüenses con experiencia en el ramo agroindustrial Agropecuaria de Exportaciones, S. A. (AGROEXPORT) con activos menores a los 6 millones de córdobas invierte para entrar con fuerza en los mercados de los Estados Unidos y Centro América especialmente. Los socios (que no revelan la composición accionaria bajo la figura de sociedad anónima) al presentarse la crisis económica y observar que empresas grandes las exportaciones nicaragüenses hacia los Estados Unidos, asumieron una posición muy cautelosa, decidieron que era la oportunidad de introducirse y posicionarse de nichos de mercado de clientes con gran solvencia económica. (AGROEXPORT, 2013)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Administrar la Planta Agroindustrial Las Piedrecitas, en Matagalpa, con maquinaria de sólida tecnología, es un centro de procesamiento de frijol cuyo flujo de proceso consiste en:

- a. Pre-limpieza: proceso que expulsa materias extrañas provenientes del campo como terrones, vainas de frijol, paja, etcétera.
- b. Clasificación por tamaño para uniformar el grano de frijol
- c. Clasificación por peso que expulsa el frijol vano, deshidratado y perforado por insectos
- d. Pulido para darle brillo y vida al color del frijol de cualquiera de las variedades
- e. Selección manual por medio de bandas transportadoras para sacar los terrones que no lograron sacar las máquinas y los granos de tonalidad contrastante especial, para uniformar el color del mismo hasta llegar a un producto final con noventa y siete por ciento de pureza. (AGROEXPORT, 2010)

La empresa cuenta con una máquina empacadora que trabaja con bovinas de plásticos de última generación que empaqueta en una variedad de presentaciones.

AGROEXPORT asume su responsabilidad social para aportar al desarrollo del país aliándose con grupos de cooperativas agrícolas productoras de granos básicos al formalizar convenios de comercialización de semilla para siembra, de acceso a mercados en el país y Centro América y a mejores precios de lo que puedan conseguir cuando ese producto lo venden en sus fincas. La planta está certificada por la Dirección de Semilla del Ministerio de Agricultura para procesar y tratar semilla certificada. (AGROEXPORT, 2013)

Situación Actual

La empresa acopia sus materias primas en La Planta Agroindustrial, donde convergen productores de los diferentes municipios de Matagalpa, la Región Autónoma del Caribe Norte, Río San Juan, Estelí, entre otros. Las ventas se realizan con destinos nacionales y exportaciones a Estados Unidos (Nueva York,

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Nueva Jersey, Maryland, Florida, Texas, California, Washington), Canadá, Venezuela o Centro América (Costa Rica, El Salvador, Guatemala), cuenta con un Plantel Agroindustrial con óptimas capacidad en almacén y productiva que incluyen: almacén de materias primas, almacén de producto terminado, área de maquinaria de proceso, oficinas, con los servicios básicos necesarios. (AGROEXPORT, 2013)

Los principales productos de exportación de AGROEXPORT son Frijoles, Frijoles negros, Frijoles blancos, Frijoles sangre de toro, Semilla de Jícaro, Semilla de Chía, Achiote, Cacao. Otros bienes exportables Rosquillas horneadas variadas, malanga y yuca. (AGROEXPORT, 2010)

AGROEXPORT cuenta con un equipo de trabajo dirigido por profesionales de vasta experiencia en los ramos agrícolas y comerciales, en compras, procesamiento, comercialización y exportación de productos agropecuarios. Sus ejecutivos dominan los procesos de exportación, logística, certificación y normativas de mercados extranjeros. Además genera alrededor de cien empleos directos entre trabajadores permanentes y temporales. La empresa cuenta con la capacidad productiva y logística para alcanzar nuevos mercados locales y extranjeros. Con ese enfoque, ha introduciendo al mercado nacional las marcas Don Toño y Blandito para frijol procesado de primera calidad, empacado en bolsas de una, dos y cuatro libras y en sacos de veinticinco libras. Además de visitar nuevos (potenciales) clientes en el extranjero. Proyectan vender nuevos productos: frijoles refritos en doypack y achiote molido en tarro de cartón. (Centro de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Entre 2010 y 2011 el estado nicaragüense cerró las exportaciones de frijoles mediante barreras no arancelarias, la empresa (junto al resto de la industria) perdió mercado y para recuperarlo ha incrementado sus esfuerzos de mercadeo hacia sus antiguos clientes, y han buscado nuevos clientes. Proyectan ventas cercanas a un millón de dólares para el periodo fiscal 2014 (10% más que el año 2013) (Centro de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

AGROEXPORT se clasificada como mediana empresa por la cantidad de empleados y las ventas anuales, basados en el decreto número 17-2008, Reglamento la Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley número 645 (Ver Anexo N° 7) según se desprende de los resultados del presente estudio, específicamente de la entrevista realizada al gerente y la encuesta aplicada a los trabajadores.

4.2 Diagnóstico estratégico

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico 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. (Snell, 2008)

Lo antes mencionado consiste en un estudio del entorno organizacional de la empresa y su industria (que es el ambiente externo de la empresa) que revelan las opciones de estrategias disponibles para la gerencia. Este estudio del entorno muestra: qué es lo que la competencia hace, qué legislación podría afectar a la empresa y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera, por ejemplo, para luego analizar dentro de la organización y evaluar, por ejemplo, las habilidades y capacidades que tienen los empleados de la organización, cuál es el flujo de efectivo de la empresa, cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios.

Se deduce entonces que este tipo de evaluación muestra los recursos internos de la organización, sus fortalezas y actividades que haga bien o cualquier recurso del que carece, sus debilidades y actividades que no realiza bien, pero además es

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

importante evaluar las estrategias actuales para determinar si requieren actualizaciones o correcciones, si ejecutan un plan estratégico o si es necesario establecer uno.

Buscando comprobar la situación actual de la empresa AGROEXPORT, conocer las estrategias que aplica y evaluar esas estrategias se realizó el presente diagnóstico estratégico usando las herramientas administrativas aplicables a la realidad de la empresa mediante la investigación en el campo de acción de la misma.

Con la elaboración del diagnóstico estratégico el empresario tendrá la oportunidad de valorar su actuación en la búsqueda del éxito empresarial y el beneficio económico, analizar su empresa desde dentro y hacia su entorno reconociendo sus oportunidades y amenazas, y examinando sus fortalezas y debilidades, para reflexionar sus estrategias implementadas.

4.2.1 Filosofía de la empresa

La filosofía guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados, clientes y accionistas. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. En la primera fase del programa de integración de empleados y socialización, los empleados aprenden la filosofía de la dirección de la compañía y son introducidos en la cultura organizacional. (Chiavenato, 2009)

La filosofía recoge las pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa, es un conjunto de valores que prevalecen en ella y es estable en el tiempo. La visión, la misión, los valores y políticas no sólo reflejan y están en consonancia con la filosofía de la empresa, sino que le dan cumplimiento y materializan tanto los principios filosóficos como la cultura corporativa.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

De estas ideas, se puede deducir entonces que la filosofía de la empresa se puede manifestar en el nivel de dedicación de los empleados, la cultura de promociones y movilidad de los empleados a nuevas zonas geográficas donde la empresa se esté expandiendo, la relación paternalista de los propietarios con los empleados o el compromiso de éstos con la empresa en la búsqueda de su éxito, respeto a las personas, promoción de los mejores, conducta intachable de la alta dirección, respeto a las leyes y las normas de la comunidad. Aunque hay aspectos culturales en la empresa contra los cuales hay que luchar autoritarismo, nepotismo, secretismo, conductas dudosas de los jefes.

4.2.1.1 Visión

La Visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Galindo, 2008)

Thompson, Striclank y Gamble (2008) refieren que la visión muestra el rumbo que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales, expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

Según Corrales (2005) la visión es un término que se utiliza para una intervención en la cual los miembros de uno o más grupos de la organización, desarrollan y describen su visión de cómo quiere que sea la organización en el futuro.

Por lo antes expresado por los autores podemos decir que la visión es una imagen del posible y deseable estado futuro de la organización, que puede ser tan vaga como un sueño o tan preciso como un objetivo o una declaración de misión.

De manera que la visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados,

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

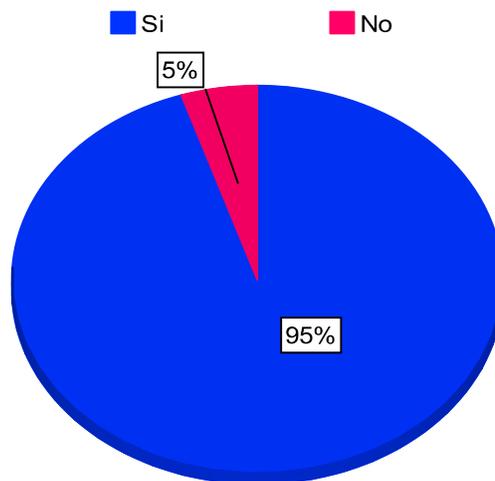
propietarios y otras personas que le estén relacionadas. El éxito corporativo depende de la visión que articula quien esté a cargo de la dirección. Para que una visión tenga impacto sobre los empleados de una empresa, quienes son sus primeros usuarios, debe transmitirse de una manera creativa y perdurable, ellos no necesitan memorizarla sino conocer su espíritu.

AGROEXPORT tiene definida su visión, según entrevista realizada al gerente, siendo la siguiente:

“Nuestra cercanía con los agricultores y asociaciones de productores contribuye a reducir la cadena de intermediación comercial lo que nos hace más competitivos en precios y calidad. Con estas ventajas pretendemos posicionarnos de los nichos de mercado nacionales y extranjeros que demandan nuestros productos”.

Se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa y ellos manifestaron conocer la visión en un 95% como se puede apreciar en el Gráfico N° 1.

Gráfica N° 1
Conocimiento de la visión de la empresa



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

Este aspecto es importante porque para aplicar sus estrategias y materializar el compromiso y el nivel de dedicación de los empleados es necesario dar a conocer

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

la visión, que el equipo de trabajo la reconozcan en sus operaciones cotidianas y en el estilo gerencial de sus directores.

Hay un menor porcentaje de los trabajadores que necesitan conocer la visión, representan el 5% de los encuestados, la empresa les comunica su filosofía, misión, visión, valores, políticas y objetivos publicándolos en carteles (Ver Anexo N° 8), y debe continuar haciéndolo para lograr una apropiación del trabajador y contribuir a un buen clima laboral que le beneficiará a la empresa en su productividad.

4.2.1.2 Misión

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización". (Galindo, 2008)

David (2003) dice: "La elaboración de una misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro"

Koontz y Weihrich (2008) afirman que la misión es también llamada a veces propósitos, es la respuesta a las preguntas, en qué consiste nuestro negocio, los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa.

Será entonces la misión, una declaración de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?" La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

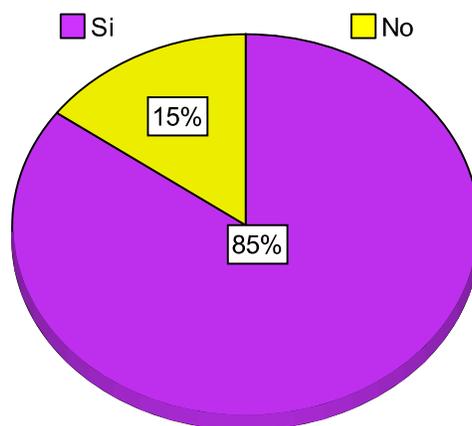
impulsa a los directores a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. La misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

AGROEXPORT tiene elaborada su Misión, en la entrevista realizada al gerente la ha enunciado así:

“Desarrollar nuestra actividad exportadora hacia mercados extranjeros y comercial interna, de productos autóctonos proveyendo a nuestros clientes bienes de consumo de primera calidad, en el marco de los tratados de libre comercio y programas de desarrollo gremiales”.

En la encuesta aplicada a los trabajadores se les preguntó si conocen o no la Misión de la empresa y los resultados de la misma se observa el Gráfico N° 2.

Gráfico N°2
Conocimiento de la misión de la empresa



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

El gráfico N° 2 refleja el nivel de conocimiento de los empleados acerca de la misión. Los resultados no son tan sobresalientes como lo fue en el caso de la visión, pero un alto porcentaje de los empleados se han empoderado de la misión

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

de AGROEXPORT: el 85% de los empleados conocen los propósitos, prioridades y el potencial de la empresa, óptimamente integrados en su cultura corporativa de trabajo en equipo y ambiente de colaboración, sin embargo es importante dar a conocer aún más la misión de la empresa para reducir ese 15% de ellos que no la conocen, como

Es necesario que la empresa incremente sus esfuerzos para que un porcentaje mayor de los trabajadores se empoderen de la misión y ésta les sirva de guía en sus operaciones y muestre la dirección que deben seguir para alcanzar el éxito esperado.

4.2.1.3 Valores

Los Valores definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional como ha postulado (Galindo, 2008).

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Enrique, 2004).

Thompson, Striclank y Gamble (2008) van más allá al afirmar que: “Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.”

Estrechamente relacionados entre sí, los valores guían el cumplimiento de la visión y de la misión, así que son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben tutelar la consecución de su visión y misión.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Los valores se relacionan con un trato justo al personal, la integridad en la conducción de los negocios, la conducta ética, el sentido innovador, el trabajo en equipo, la calidad de los productos, el servicio superior al cliente, la responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, para sugerir algunos ejemplos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal, pero la práctica más común no es dictatorial, sino que esa declaración de valores proviene de reconocer los valores propios de ese personal, analizando su comportamiento en el transcurso del tiempo o se origina del acuerdo entre el equipo de trabajo y la gerencia para determinarlos.

AGROEXPORT ha reconocido en su cultura corporativa y en las costumbres de su equipo de trabajo algunos valores y según la entrevista realizada al gerente, estos valores son los siguientes:

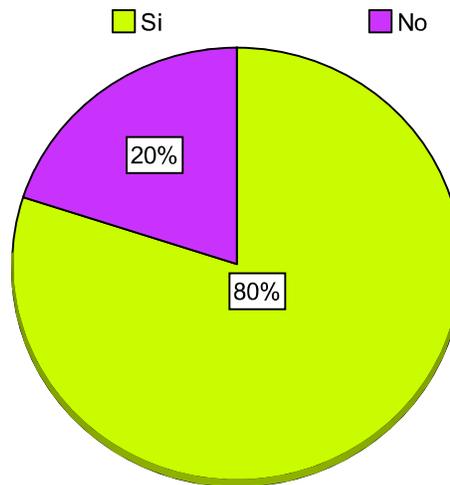
- a. Calidad en los procesos, los productos y en la atención al cliente.
- b. Trabajo en equipo y compromiso corporativo
- c. Prestigio de clase mundial y confianza empresarial
- d. Compromiso con el desarrollo del país y responsabilidad empresarial.

Según la encuesta realizada a los trabajadores, cuyos resultados se muestran en el Gráfico N° 3, el 80% de ellos conocen los valores de la empresa, un aspecto altamente valioso si se toma en cuenta que dos de los cuatro enunciados de valores se refiere a la calidad, al trabajo en equipo y el compromiso con el éxito de la empresa.

Lo anterior es una muestra de lo importante que es para las empresas articular los valores corporativos con las operaciones cotidianas que garantizan la rentabilidad empresarial.

Gráfico N° 3

Conocimiento de los valores de la empresa



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

Un trabajador que reconoce como valor de la empresa para la que labora la calidad del producto y de los procesos, no se permitirá resultados mediocres de sus labores cotidianas, y cuidará que el trabajo de sus compañeros de equipo no entorpezca esa calidad.

Los empleados que reconocen como valor de la empresa el compromiso con el éxito de la misma, trabajará en función de ese éxito cada día, más aun si entiende que tal éxito también les beneficia a ellos.

El 20% de los trabajadores consultados no conocen los valores de la empresa, representa una cantidad importante de miembros del equipo a quienes es necesario dar a conocer esos valores, lo que significa que la empresa debe reforzar sus acciones para comunicárselos pues los valores materializan el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa y el compromiso con el éxito de la misma, si los trabajadores no se identifican con los valores de la empresa, esos valores no serán una realidad en la empresa sino un documento sin mayor implicación en su quehacer cotidiano.

4.2.1.4 Políticas

De acuerdo a Thompson, Striclank y Gamble (2008) las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Para Amaya (2005), las políticas sirven para establecer la uniformidad, y también ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones, que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo. Las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que otras pueden extenderse a todo el personal. Como referencias útiles pueden utilizarse ejemplos de políticas implementadas por otros empleadores o programas comerciales computarizados.

Frances (2006), indica que 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 definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

De lo antes formulado por los autores se puede decir que las políticas bien concebidas facilitan la ejecución de la estrategia al proporcionar una guía descendente respecto de la forma en que hay que hacer las cosas. Las políticas y procedimientos ofrecen al personal un conjunto de guías para desempeñar ciertas actividades, formalizar aspectos diversos de las operaciones, resolver problemas cuando surjan y llevar a cabo algunas labores específicas. También ayudan a garantizar la consistencia en el desempeño de actividades cruciales para la

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

estrategia pues sirven para estandarizar la manera de desempeñar actividades y fomentan el apego estricto al planteamiento estandarizado.

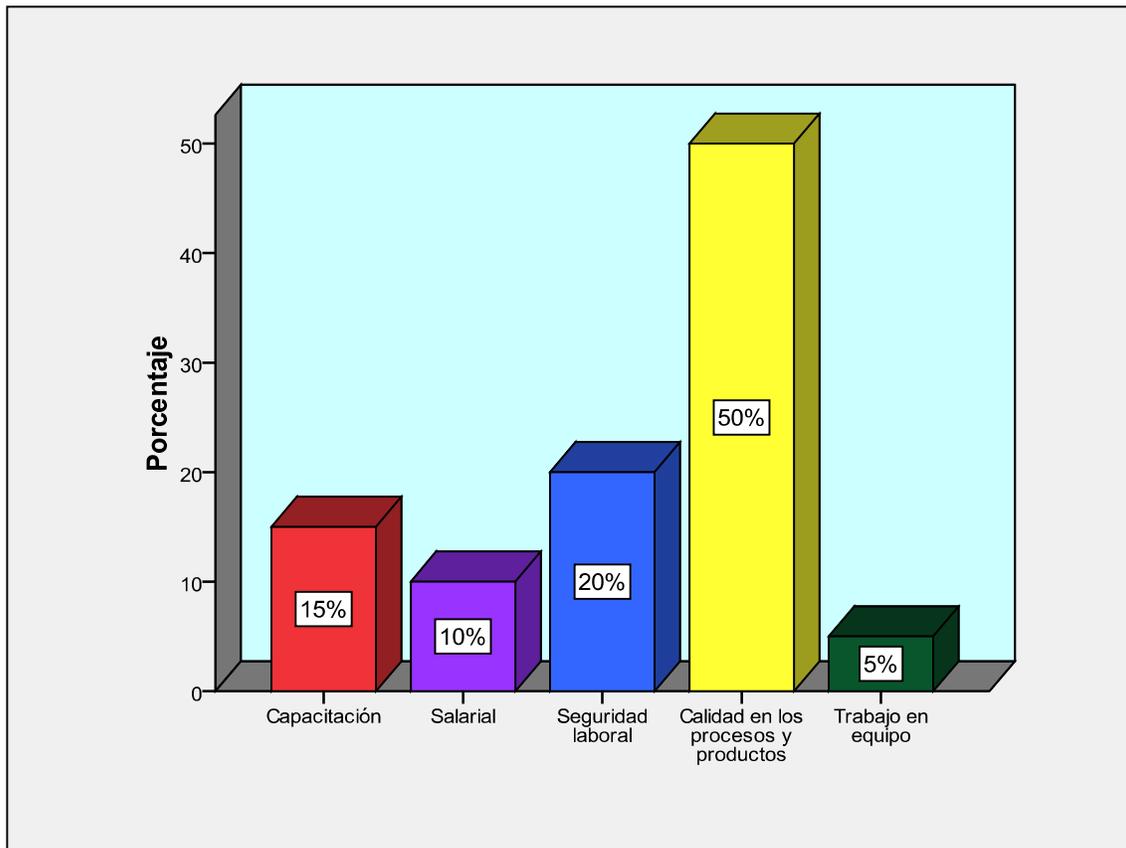
Las políticas empresariales determinadas con equilibrio promueven la creación de un ambiente de trabajo que facilita la buena ejecución de las estrategias ya que contribuyen a marcar la pauta del clima laboral y a un entendimiento común sobre la forma en que se hacen las cosas en la empresa.

En la entrevista realizada al gerente de AGROEXPORT expresó que las políticas dictadas para guiar la conducta y los procedimientos del equipo de trabajo, y las que conciernen con agentes externos relacionados con la empresa, son:

- a. AGROEXPORT cumplirá sus compromisos contractuales con sus proveedores, distribuidores y clientes enfocados en la calidad de sus productos.
- b. Nuestro equipo de trabajo se rige por la ética, el compromiso y la colaboración entre sí enfocados en el éxito de la empresa.
- c. Todos los miembros del equipo de trabajo están comprometidos con la calidad de sus procesos y productos y cada uno es responsable por ellos.
- d. La capacitación de nuestro equipo de trabajo es constante y es un compromiso empresarial.
- e. La inocuidad, la seguridad laboral, los beneficios laborales y las relaciones interpersonales sanas y cordiales en el ejercicio ocupacional serán garantizadas por la empresa y monitoreadas por la gerencia.

Según la encuesta aplicada a los empleados de AGROEXPORT, cuyos resultados se muestran en el Gráfico N° 4, ellos manifiestan conocer por lo menos algún tipo de políticas de la empresa.

Gráfico N° 4
Tipos de políticas que tiene definida la empresa



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

Las políticas éstas se han clasificado en cuatro clases y los resultados son: el 50% de los trabajadores dicen que la empresa tiene definida sus políticas relacionadas con la calidad en los procesos y productos, el 20% reconoce las políticas de seguridad laboral, 15% las de capacitaciones, 10% las salariales y 5% las relacionadas con el trabajo en equipo.

Según el Gráfico N° 4 muestra el conocimiento del personal sobre los tipos de políticas que rigen a la empresa, se aprecia que el enfoque de la empresa para dar a conocer sus políticas ha sido el relacionado con la calidad en los procesos y productos, un menor porcentaje recordó como primera opción la seguridad laboral, capacitaciones, políticas salariales y trabajo en equipo, un asunto crítico para el empoderamiento de los trabajadores en aspectos claves de sus beneficios y la

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

seguridad en el trabajo, y para los objetivos de la empresa en la búsqueda de beneficios económicos.

Con lo anterior se puede deducir que la empresa ha instruido con éxito a sus trabajadores sobre las actividades que tienen que ejecutarse de manera rigurosa, y éstas son las relacionadas con la calidad de los procesos y productos, pero al descuidar las instrucciones sobre sus políticas salariales y de trabajo en equipo se descuida esa calidad de procesos y productos, al promover con menor frecuencia la colaboración que implica el trabajo en equipo o los incentivos de una política salarial oportuna.

De la misma manera, al impulsar con menor interés sus políticas de seguridad laboral y capacitación se descuidan los procedimientos productivos y el acceso a capacitaciones de los trabajadores, que benefician tanto a la empresa como al mismo trabajador. Lo ideal es fomentar la aplicación integral de las políticas para cumplir plenamente el objetivo de esas políticas de guiar la conducta y los procedimientos del equipo de trabajo.

4.2.1.5 Objetivos organizacionales

Según Kotler y Armstrong (2007) los objetivos de la compañía deberían definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida en progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta.

“Los objetivos son metas fundamentales de la organización que devienen de la visión y la política. Estos objetivos deben ser fundamentales para alcanzar la visión, se caracterizan por ser breves y fácilmente comunicables. Son relativamente pocos pero importantes, son fundamentalmente filosóficos y no numéricos”. (Galindo, 2008)

Corrales (2005) señala que el propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

En las empresas son de vital importancia los objetivos a largo plazo debido a que estos pretenden garantizar la posición de la empresa en un mercado específico a largo plazo, basados en las estrategias planeadas, si no se plantean éstos no habrá una orientación de lo que se desea alcanzar como organización y no se logrará el éxito total, con estos objetivos las empresas pretenden lograr reputación, poder, seguridad y su arraigo en la industria.

Para comprobar la validez de los objetivos estos deben ser: específico, medible, alcanzable, realista y con tiempo definido, pues solo se puede controlar lo que es medible y solo se puede hacer lo que es medible.

Desde cada puesto con cada función específica se contribuye al logro de los objetivos organizacionales es por ello que deben ser bien definidos y que cumplan con las características mencionadas.

Lo anterior debería motivar e inspirar a los empleados a esforzarse más, más aun si la administración formula objetivos desafiantes pero realizables, que ayuden a la empresa a alcanzar su potencial, para lo que lógicamente serán necesario contar con los recursos suficientes.

De la entrevista al gerente de AGROEXPORT se concluyó que la empresa da a conocer sus objetivos organizacionales a los trabajadores, y que estos objetivos son:

- a. Posicionarse como empresa competitiva en los nichos de mercados de bienes agropecuarios con valor agregado tanto localmente como en el extranjero que nos permita un crecimiento dinámico y solidez financiera.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

- b. Desarrollar nuestra actividad productiva, industrial y comercial bajo nuestros valores y cultura empresarial enfocados en calidad, trabajo en equipo y cooperación.

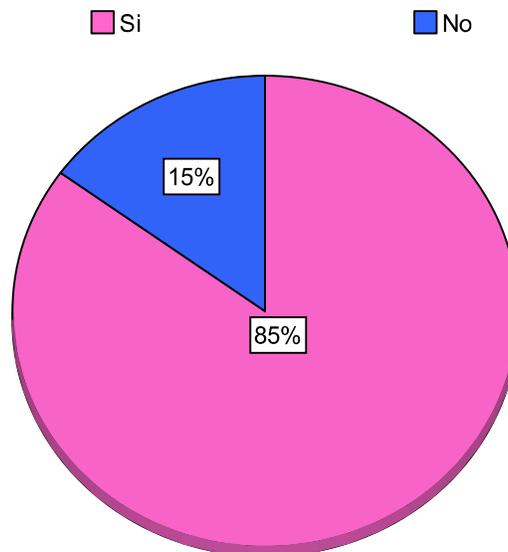
Igualmente, el gerente ha comunicado que AGROEXPORT ha postulado objetivos más específicos para su modelo de negocios buscando estabilidad, competitividad y rentabilidad económica, dichos objetivos son:

- a. Fortalecer las relaciones comerciales con los mejores proveedores del país concertando asociaciones para canalizar financiación de cosechas y alianzas contractuales.
- b. Alcanzar y mantener la eficiencia en el proceso productivo disponiendo de tecnología actualizada y personal constantemente capacitado.
- c. Posicionar nuestros productos en nuevos mercados y a la vez fortalecer nuestras posiciones actuales.
- d. Cuidar del bienestar de nuestro equipo de trabajo, mejorando las condiciones laborales, la seguridad en el trabajo y los beneficios sociales.

La empresa ha dado a conocer sus objetivos a su equipo de trabajo, esto se puede comprobar con los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores sobre su conocimiento de los objetivos, el 85% de ellos los conocen, lo que es vital para saber en qué dirección orientarán sus esfuerzos empresariales, los directores han marcado la ruta en la que guían las operaciones corporativas. Pero, el 15% de los trabajadores manifiestan no conocer estos objetivos, lo que plantea un reto para la gerencia puesto que es vital que todos los empleados sean guiados por dichos objetivos en sus operaciones cotidianas. El Gráfico N° 5 muestra el conocimiento de los empleados acerca de los objetivos organizacionales.

Gráfico N° 5

Conocimiento de los objetivos de la empresa



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

El hecho de que la mayoría del personal conozca los objetivos empresariales se constituye en una fortaleza para la empresa pues así los trabajadores ejercen sus labores en función de esos objetivos y puede evaluar con regularidad el cumplimiento de los mismos, pero ese menor porcentaje que no los conocen representan una cantidad importante del personal que no están siendo guiados correctamente y sus operaciones no están siendo dirigidas para alcanzar una meta específica.

La empresa debe promover el conocimiento y el cumplimiento de sus objetivos a la totalidad de su equipo de trabajo para garantizar el éxito empresarial que se han planteado.

4.2.2 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales fuerzas de presión competitiva y de su fuerza, este paso es esencial ya que los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo esencial de la industria. (Benitez, 2004)

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias. Para Porter (2003), la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas, que se pueden representar como en la Figura N°1.

De manera que se puede inducir, como el mismo Michael Porter dice: "En esencia, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia." Así que, determinar si cada una de las fuerzas competitivas da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si el poder de las cinco fuerzas nos permite una buena rentabilidad empresarial.

Al analizar la figura No. 1 y los conceptos anteriores se infiere que el caso más extremo de una industria poco atractiva competitivamente es cuando las cinco fuerzas producen presiones competitivas intensas: la rivalidad entre los vendedores es fuerte, las débiles barreras de entrada permiten a nuevas empresas obtener participación del mercado, existen bienes sustitutos y tanto los proveedores como los clientes tiene un alto poder de negociación. El resultado probable de todo lo anterior es la caída de la rentabilidad de la industria, o pérdidas para muchos miembros de la industria y quiebras para otros.

Figura No. 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Autoría propia, basada en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

De la misma manera, en el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias los proveedores y clientes tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas y las presiones competitivas entre los vendedores son moderadas.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

La gerencia de AGROEXPORT considera una necesidad para el desarrollo de su estrategia realizar estudios de mercado y de la industria para determinar lo que está haciendo la competencia, según lo manifestó el gerente en la entrevista que se le efectuó, para tales efectos contrata los servicios del Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua (CEI), además, la empresa participa activamente en el desarrollo y formalización de la industria, un ejemplo de ello es su trabajo en el Comité Técnico para la revisión y aprobación de la Norma Técnica Nicaragüense de Frijol según informe de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG). Ver Anexo N° 9. (UNAG, 2013)

Según entrevista realizada al Gerente de AGROEXPORT, expresa que la empresa está ejecutando su proyecto de certificación, uno de los requisitos más rigurosos dentro del proceso de exportación, que apoya la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), quienes asesoran y capacitan a los trabajadores en el proceso de empaque, higiene, medidas sanitarias, cuidado de la salud, indumentaria del personal, infraestructura, etcétera. La primera certificación lograda es la de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (Hazard Analysis and critical control points – HACCP), y están trabajando para certificarse con Buenas Prácticas de Agricultura Global (Global Good Agricultural Practices - Global GAP), un esfuerzo en conjunto con el Centro de Producción Más Limpia (CPML) de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN). El Anexo N° 10 muestra una fotografía que ha facilitado el gerente de AGROEXPORT que informa sobre la aplicación de Buenas Prácticas de Manufacturas en la empresa.

4.2.2.1 Primera fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para David (2003), el mercado o un segmento del mercado no son atractivos si las barreras de entrada son fáciles o no de rebasar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado.

Continúa diciendo David (2003) que la amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de factores como: economías de escala, diferenciación de los productos, marcas, altos costos para el cambio, requerimientos de capital, acceso a los canales distribución, ventajas de costos, ventajas en la curva de aprendizaje, ventajas tecnológicas o expectativas del mercado.

Se deduce de lo antes anotado por el autor que las nuevas empresas traen al mercado una nueva capacidad de producción (lo que puede ampliar el tamaño de la industria), el deseo de establecerse en el mercado y, una inyección de capitales (inversión) que refuerza el crecimiento del mercado.

El autor (David) se refiere a las barreras de ingreso como factor que dificulta la entrada a la industria a las nuevas empresas y otro factor es la reacción esperada de las empresas existentes en la industria. Igualmente se refiere a las economías de escala que resultan ser una barrera al ingreso por excelencia que se da cuando una compañía de la industria reduce sus costos mientras aumenta su producción.

Este mismo análisis plantea la posibilidad que las empresas ya presentes pueden emprender fuertes acciones defensivas contra los nuevos competidores para dificultar que se establezca en el mercado y sobreviva, posiblemente pueden impedir que obtenga utilidades con medidas como descuentos de precios, más publicidad, promociones de ventas, productos con características nuevas y atractivas (para igualar o superar la oferta del recién llegado) o servicios adicionales a los clientes, estas son algunos ejemplo de maniobras defensivas que elevan los costos y riesgos del recién llegado.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

El Marco de estrategia para el Fomento de la Agroindustria Rural del Instituto de Desarrollo Rural reconoce los esfuerzos del estado, las asociaciones gremiales y cooperativas agropecuarias para fomentar la industrialización del agro en el país, desde este enfoque, existen incentivos y toda una estrategia de nación para desarrollar nuevas empresas agroindustriales. (Instituto de Desarrollo Rural, 2008)

La dirección de AGROEXPORT, de acuerdo a lo expresado por el gerente en la entrevista que se le aplicó, considera que los requerimientos de inversiones en la producción, en la maquinaria industrial necesaria para los procesos que agregan valor al producto y en la estrategia de penetración de mercado, al no disponer de éstos recursos para la inversión, según el gerente, se reducen a mínimas las posibilidades de que se incorporen nuevas empresas que ofrezcas sus mismos productos con características similares o iguales, además de estar bien anclada en su posición, ellos se fían de su experiencia de varios años desarrollando su mercado. Por lo tanto la empresa esta adecuadamente blindada ante la amenaza de entrada de nuevos competidores, las característica propias de la industria y su trabajo de crecimiento, de posicionamiento y de penetración de mercado le han asegurado una posición sólida, además del apoyo y las alianzas con las organizaciones de fomento del sector agropecuario y exportador del país.

De acuerdo al gerente en la misma entrevista, cuando se le consultó sobre las medidas que tomaría al surgir nuevos competidores, la empresa está dispuesta a abstenerse de impulsar maniobras defensivas ante la entrada de nuevos competidores, pero sí de asegurarse que estos nuevos rivales no les aventajen en su mercado y en la calidad de sus productos. Para ello han sabido aprovechar su participación en las asociaciones gremiales y se han articulados alianzas con asociaciones las cuales se muestran en su trayectoria de varios años en el mercado. El Anexo N° 11 presenta fotografías proporcionadas por el gerente de la empresa que muestran: un reportaje de la revista Nicaragua Exporta de APEN

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

sobre la trayectoria de AGROEXPORT, la maquinaria industrial e instalaciones de la empresa.

Esta posición pasiva de la empresa no garantiza su éxito en caso de que una empresa con suficientes recursos incursione en su industria, siendo así, la empresa deberá replantear sus estrategias si quiere mantener su posición en el mercado.

4.2.2.2 Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Según David (2003) un mercado o segmento del mercado no es llamativo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Más aún si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, o si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores son: la tendencia a sustituir por parte del comprador, la evolución de los precios de los suministros sustitutos, los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador, la percepción del nivel de diferenciación de los productos, la cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado, su calidad y la disponibilidad de información sobre ellos; y la facilidad para sustituir un producto. (David, 2003).

Los proveedores de la empresa o de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo del poder de negociación que tengan para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor.

De estos conceptos se deduce que cuando los proveedores son pocos (o cuando existe un solo proveedor como la compañía distribuidora de electricidad en Nicaragua) tienen un fuerte poder de negociación y pueden socavar la rentabilidad

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

al cobrar precios más altos por sus materias primas o materiales, los que son necesarios para producir los bienes que ofrece la empresa, esto afecta los costos y limita las oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

A lo antes expuesto se debe agregar que las empresas requieren de una serie de factores para producir los bienes o servicios que ofrece en el mercado: materias primas, materiales de empaque, maquinaria, herramientas, mano de obra u otros.

De lo expresado por David se deriva que si hay escasez de los bienes que venden esos proveedores a la empresa (materias primas como los frijoles que procesa AGROEXPORT o materiales necesarios para producir los bienes que ofrece la empresa como sacos, cajas u otros materiales de empaque), el proveedor tendría un alto poder de negociación; la disponibilidad de sustitutos reduce el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de sus productos.

Al consultar al gerente de la empresa sobre sus proveedores (Ver Anexo N° 4), manifestó que son cientos de productores agropecuarios individuales de la zona fértil del país – Matagalpa, Jinotega, Región Autónoma del Caribe Norte y Estelí – constituyen el grueso de los proveedores de AGROEXPORT que garantizan la calidad de sus materias primas. Las estadísticas facilitadas por la empresa muestran que el mayor proveedor apenas supera el 1% de sus compras de materias primas, los veinticuatro proveedores más grandes de AGROEXPORT abastecen el 29% de sus materias primas.

En la entrevista al gerente de AGROEXPORT se consultó sobre el poder de negociación con sus proveedores que adopta la empresa informó que la empresa realiza alianzas de financiación de cultivos para garantizar su provisión de materias primas y les ayudan a mantener una relación estable y duradera con sus proveedores. Ellos son muchos y pequeños, ninguno es tan grande como para pretender cambiar las reglas del juego del mercado, no están organizados o

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

agremiados para incidir en el precio y condiciones del mercado. La empresa no depende de un gran proveedor. Se reflejan las estadísticas de la participación de los más de cien proveedores en el año dos mil tres, estos datos han sido facilitados por la empresa, y son resultados de sus análisis internos según lo manifestó el gerente en la entrevista. Según Anexo N° 12 (AGROEXPORT, Estadísticas de provision, comportamiento de los precios y distribución de ventas , 2013)

4.2.2.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los compradores

David (2003) considera que un mercado o segmento no será interesante cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo; 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. Es menos atractivo aún si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Entre los factores del poder de negociación de los compradores están: cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto; nivel de dependencia de la empresa con respecto a sus canales de distribución; flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados; el volumen de compras; las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor; la sensibilidad de los compradores con respecto al precio y la posibilidad de integración hacia atrás.

Ampliando el análisis de lo expresado por el autor, se concluye que el punto central del poder de negociación de los compradores y de su sensibilidad al precio se puede resumir en la frase muy popular: "El cliente es rey, el cliente manda", y

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

aunque esto no sea siempre la verdad, los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria, o sobre la empresa como tal. Esta presión está en función de su poder de negociación y de la medida en son sensibles al precio.

De modo que los compradores con un alto poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven los costos para los miembros de la industria.

Se entiende la sensibilidad al precio por parte de los compradores como la reacción ante los cambios en el precio.

Se puede juzgar que la fuerza competitiva de los compradores depende de factores que reflejan el poder de negociación y sensibilidad al precio, sean éstos mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas o consumidores individuales. Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son cruciales para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Por lo dicho por los autores: “Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final” se puede ejemplificar que las grandes cadenas minoristas como Walmart (en nuestro mercado son PALÍ y MAXIPALÍ), pueden tener un considerable poder de negociación en la compra de productos de los fabricantes por su necesidad de una exposición amplia al menudeo y la ubicación en estantes más atractivos que les permite llegar al consumidor final.

Con relación al poder de negociación de sus compradores, el gerente de AGROEXPORT en la entrevista que se le aplicó alegó que en esta industria, el

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

precio, la demanda y la oferta dependen del mercado, AGROEXPORT no depende de un solo cliente sino que cuenta con una cartera de clientes variada, y los precios de referencia de su principal producto (los frijoles) son los de la Bolsa de Valores de Chicago. Algunos clientes de la empresa representan importantes porcentajes de sus ventas (del veintinueve y treinta por ciento), esto puede crear dependencia y darles mayor poder de negociación a éstos clientes. Esto significa que la empresa está en una buena posición ante el poder de negociación que puedan ejercer sus clientes basados en factores importantes: el precio lo determina el mercado (no un cliente o grupo de clientes), la empresa no depende de un solo cliente y el principal producto que vende es de consumo básico y no de moda o lujo.

El Anexo N° 13 facilitado por el gerente, refleja la distribución de ventas, el comportamiento de los precios, sus ventas por cliente y por región, datos provenientes de los análisis internos que realiza la empresa con regularidad según informa el gerente. (AGROEXPORT, Estadísticas de provision, comportamiento de los precios y distribución de ventas , 2013)

Los cambios climáticos han provocado alzas en el mercado doméstico, esto incidió en el precio de exportación de bienes producidos en Nicaragua y redujo el flujo de exportaciones, pero dinamizó las ventas en el mercado local, tales aspectos se refleja en la porción de sus ventas al mercado nacional en el primer semestre de dos mil catorce, hasta un treinta y seis por ciento.

AGROEXPORT realiza estudios periódicos de sus ventas y los precios de sus productos, estos estudios muestran los cambios del precio en los últimos cuatro años, así como la evolución de sus ventas locales y extranjeras. Los precios se han mantenido con un alza estable a excepción de los años 2010 a 2011 que se incrementaron en más de 20%, luego un importante salto en el primer semestre de 2014 de hasta 140%, debido a la insuficiente cosecha a causa del fenómeno del niño. Las ventas de exportación que venían en recuperación disminuyeron

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

nuevamente al tiempo que se incrementaban las ventas locales por el alza en la demanda del producto en el primer semestre de dos mil catorce. Estos datos, proporcionados por AGROEXPORT, están en los gráficos del Anexo N° 13.

4.2.2.4 Cuarta fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. (David F. R., 2003)

En cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos, algunos factores a considerar son: propensión marginal a sustituir y el costo de hacerlo, los precios de los productos sustitutos y su disponibilidad, y la existencia de suficientes proveedores. Algunos ejemplos de bienes sustitutos son aceite y manteca, o tortilla de maíz y pan.

Debemos considerar otro factor determinante: si el comprador considera que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos será propenso a cambiar sus hábitos de consumo, al comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. Lo anterior determina lo que los economistas llaman propensión del consumidor a sustituir que relaciona el precio y atributos del producto sustituto con los del producto a sustituir, y toma en cuenta el costo del cambio de consumo. (Samuelson, 2006)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Se debe tomar en cuenta, continúa Samuelson (2006), que si los costos en que incurren los compradores al cambiar a bienes sustitutos los vendedores de sustitutos atraerán compradores, los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos.

Por lo antes citado se entiende que los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional (como quien sustituye el café tostado y molido por café tostado en grano, deberá comprar la máquina para molerlo), tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, y hasta costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer otras. Así que se debe determinar las presiones competitivas originadas por los sustitutos, sin confundir que otras marcas del mismo producto básico constituyen productos rivales, no sustitutos.

En la entrevista facilitada por el gerente acerca de la existencia de productos sustitutos apuntó que el principal producto de AGROEXPORT es el frijol, de variedades rojo, negros y otros. Estos frijoles son criollos, producidos en Nicaragua y en el Área Centroamericana, no tiene sustitutos perfectos en el mercado local o en el mercado estadounidense, ni los frijoles producidos en Estados Unidos o en México tienen la misma calidad y características de los frijoles criollos centroamericanos, tampoco otras leguminosas como el chícharo o el garbanzos que no son preferidos por los consumidores sobre los frijoles. Lo anterior constituye una oportunidad para la empresa basada en la particularidad del producto que por su naturaleza es de consumo tradicional para sus clientes, una fortaleza que se debe aprovechar en la formulación de estrategias de expansión de mercado a áreas geográficas con poblaciones con éstos hábitos de consumo.

El gerente expresó en la entrevista que este producto tiene una sólida participación en el mercado pues es parte del consumo histórico de los

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

centroamericanos (incluso de los que viven en Estados Unidos) es parte de sus hábitos alimentarios y de su cultura, no sólo una moda.

Expresa el gerente en la entrevista que realiza importantes esfuerzos para mantener y mejorar la posición de sus productos en el mercado, especialmente su principal producto de venta: el frijol, al tiempo que promociona nuevos bienes de consumo; participa activamente en los programas de promoción de las asociaciones gremiales de las que es miembro, especialmente el Centro de Exportaciones e Inversiones y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua. En los periódicos nacionales se encuentran noticias relacionadas con éstos esfuerzos de AGROEXPORT, La Prensa se refiere a su participación en la Feria de la Asociación de Mercadeo de Productos (Produce Marketing Association PMA) en 2012 (Prensa, La Prensa, 2012) y El Nuevo Diario reporta sobre su trabajo en alianzas de género junto a otras empresas de la industria, Ver Anexo N° 14, (El Nuevo Diario, 2014).

4.2.2.5 Quinta fuerza: La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competitivo sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar: el poder que tenga la competencia y los proveedores, la amenaza de que surjan nuevos proveedores o productos sustitutos, el crecimiento industrial, la existencia de barreras de salida y la diversidad de los competidores. (David F. R., 2003)

Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Se presentan algunas ideas de acciones competitivas: promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas, diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. Es un proceso muy dinámico que impulsa las mejoras en el producto y el desarrollo de mercados

El mercado de los productos nostálgicos en Estados Unidos y el de bienes agropecuarios local es un mercado insipiente y en expansión, hay espacio para los que están y hasta para otros, los productos de éste mercado son de consumo permanente y tienen un potencial de demanda considerablemente mayor a la que existe, y que serían consumidos por la población hispana en los Estados Unidos si estuvieran disponibles. Estos productos no están al alcance de los consumidores porque no cumplen con las normas de calidad o sanitarias y fitosanitarias para ingresar al mercado de los Estados Unidos de manera comercial formal, o que no se han desarrollado los canales de comercialización necesarios. (CEPAL, 2003)

Expresó el gerente en la entrevista que se le aplicó que la rivalidad para AGROEXPORT se puede categorizar como normal pues hay mercado para todos y para nuevos, hay espacio para crecer. Estas empresas (las existentes en Nicaragua), cuando es oportuno, conciertan alianzas entre competidores para

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

garantizar sus posiciones en el mercado, más contra cualquier amenaza externa, sin olvidar que son competidores.

En la misma entrevista, el gerente mencionó que la competencia de esta empresa la conforman, entre otros: COOPROMAT, R. L.; AGROJGZ, S. A.; INMEBAT, CIA. LTDA.; AGROPECUARIA LAFISE, S. A.; CAC.TRADING, S. A.; TECNOAGRO, S. A.; AGRONEGSA.

El escenario de AGROEXPORT en la guerra de rivales competitivos su situación es estable, según se deduce de la información anterior, en esencia porque el mercado está en crecimiento, se está desarrollando y aún son pocos competidores (siete los mencionados por el gerente), aún tienen espacio para operar sin pelear por mantener su lugar dentro de la industria, algo de lo cual no se debe fiar completamente la compañía pues la industria es competitiva y tarde o temprano el mercado les obligará a defender ese lugar que han alcanzado.

4.2.3 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro.” (Thompson, Striclank, & Gamble, 2008)

Maldonado (2014) define el FODA como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, corporación o unidad de negocio.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategia. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con la fortaleza originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Frances, 2006).

La Figura N° 2 muestra un esquema de la Matriz FODA.

Figura N° 2: Matriz FODA



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

Al analizar lo expresado por los autores, se concluye que aunque el análisis FODA sea sencillo, no solamente consiste en hacer listas de las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas, las listas son buenas pero no suficientes para el análisis, es necesario reconocer la pertinencia de esas listas, porque, por ejemplo, si en investigaciones de la industria, un empresario puede decir que la cultura corporativa y la capacitación constante al personal son sus fortalezas, pero si esas mismas investigaciones no demuestran tal cultura y capacidades del personal, esas fortalezas son meras utopías y carecen de toda pertinencia.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Se puede considerar entonces que el análisis FODA no está completo para efectos de análisis y planificación estratégicos sin la construcción de la Matriz FODA que sintetiza las estrategias que la empresa debe ejecutar o ya ejecuta para lograr sus objetivos en sus operaciones cotidianas y en el entorno donde se mueve.

El análisis FODA es una herramienta usada por AGROEXPORT en sus estudios periódicos, se repasan en la medida que se actualizan y evalúan las metas.

4.2.3.1 Fortalezas

“Las Fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2007).

Son pues, las fortalezas, ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) ya que los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins, 2005)

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. (Lacayo, 2007)

También son fortalezas los recursos, ubicación privilegiada o tecnología específica que le dan a la empresa una ventaja sobre su competencia. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades, si esos recursos o capacidades no son lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales pueden, por lo menos, permitir una serie de ventajas temporales para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

empresa compita con éxito en los segundos lugares. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

De estas ideas que dan los autores se pueden analizar las fortalezas de una empresa al evaluar, por un lado, si es competente en el desempeño de su negocio dentro de la industria, algunas ideas de ese desempeño son: el manejo de la cadena de suministro, investigación y desarrollo de algún proceso o alguna tecnología, la producción, la distribución, las ventas y el mercadeo, y el servicio al cliente; por otro lado está los recursos con los que cuenta la empresa, así que las fortalezas se pueden entender como la competencia de la empresa en sus actividades internas y los recursos con que cuenta.

Lo explica Thomson Jr. (2008): Si esa actividad interna la desempeñada de manera hábil y es central para la estrategia y competitividad de la empresa, la empresa posee una competencia esencial. La competencia esencial es una fortaleza más valiosa que una competencia simple debido al papel clave de dicha actividad en la estrategia de la empresa y a su contribución a su éxito comercial y rentabilidad. A menudo, las competencias esenciales se aprovechan para crear nuevos mercados o para crear la demanda de nuevos productos, como motor de crecimiento de una empresa.

La empresa es competitiva de manera distintiva si realiza es una actividad de valor competitivo y la desempeña mejor que sus rivales, esto representa una mayor pericia que ser competente de manera esencial y representa un nivel de habilidad que los rivales no tienen, califica como fortaleza competitivamente superior, con potencial de ventaja competitiva. Lo anterior es importante cuando ser competente distintivamente permite a la empresa ofrecer un valor notable a los clientes (en forma de menores precios, mejor desempeño de producto o servicio superior). (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Se entiende entonces que no todas las fortalezas y activos competitivos de una empresa son iguales y que algunos apenas le permiten sobrevivir en el mercado, pero ser apenas competentes o carecer de esa competencia o capacidad que los rivales sí tengan puede provocar una desventaja competitiva. Como una competencia distintiva es una capacidad valiosa para enfrentar y rebasar a los rivales que no puedan igualarla, impulsa a la empresa a un mayor éxito de mercado y rentabilidad.

Las fortalezas de AGROEXPORT de acuerdo al gerente en la entrevista que concedió son:

- 1) Excelente ubicación geográfica para el acceso a materias primas de calidad, climatización del producto y a la red vial.
- 2) Conocimiento del mercado y acceso a la información del mismo
- 3) Recursos financieros para la inversión
- 4) Equipo de trabajo capacitado, de primer nivel.
- 5) Producto de alta calidad,
- 6) No tiene sustituto perfecto
- 7) Instalaciones productivas (industriales) y equipo de gran capacidad, con tecnología de punta.
- 8) Amplio conocimiento de la filosofía de la empresa (visión, misión, valores, objetivos y políticas) por parte de los empleados.

El acceso a las zonas productivas, a la materia prima de calidad, infraestructura óptima: carretera, telecomunicaciones y equipos de transporte son las ventajas que le da su ubicación a la empresa, afirma en la entrevista el gerente, además los productos ofrecidos por la empresa tienen un alto grado de aceptación por su alta calidad clasificada Grado Uno según la Norma de Calidad de Estados Unidos (Ver Anexo N° 15).

La empresa cuenta con fortalezas que le dan ventajas competitivas tales como:

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

- a. Acceso a los mercados y alianzas regionales
- b. Experiencia en procesos productivos y calidad
- c. Estructura productiva con tecnología de punta
- d. Equipo de trabajo de primer nivel

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores el 100% indicó que la empresa los capacita anualmente (Ver Anexo N° 20), y la gerencia considera la capacitación del personal como una fortaleza, pero debe revisar la frecuencia (actualmente anual) y el programa de esas capacitaciones para determinar su potencial, dado que un personal óptimamente capacitado en los procesos, la calidad y la seguridad le ahorra costos a la empresa en errores, accidentes y ajustes.

Los clientes de AGROEXPORT consideran que el personal de la empresa les atiende de manera excelente, además obtienen un alto grado de satisfacción de los bienes que les compran, el resultado de la encuesta aplicada a los clientes (Ver Anexo N° 21 gráficos de los resultados de la encuesta) arroja un resultado del 100% para estos dos aspectos. La misma encuesta refleja que la percepción de los clientes acerca de las instalaciones es muy buena.

Esto comprueba lo expresado por el gerente al nombrar la calidad del producto y lo óptimo de sus instalaciones como fortalezas, estos aspectos los aprovecha adecuadamente en sus estrategias para mantener y ampliar su participación en el mercado, fortalezas que debe mantener y cuidar por ser pilares de su éxito empresarial.

4.2.3.2 Oportunidades

Las oportunidades, como afirma Maldonado (2014), son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.”

Las oportunidades “son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio.” (Kotler & Armstrong, 2007)

Se consideran oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden ayudar para la consecución de los objetivos que se fijan. (Lacayo, 2007)

Observando lo anteriormente citado, un aspecto negativo de las oportunidades es que son ocasionales o circunstanciales: se dan una o algunas veces y luego ya no están disponibles, pero lo bueno es que si se aprovechan estratégicamente las podemos constituir en fortalezas. Así son las oportunidades comerciales que según las circunstancias del mercado, van de plenas a escasas, fugaces o duraderas, y son muy atractivas, otras son más o menos interesantes pueden surgir otras no adecuadas que se deben evitar.

Como asevera Thomson Jr. (2008), las grandes oportunidades aparecen con mucha frecuencia en mercados emergentes pero es difícil notarlas y adelantarse a las demás compañías de la industria, ahí está la clave para aprovecharlas, las empresas que lo hacen por lo general son las que esperaban de manera activa, alertas con un diligente sentido de reconocimiento del mercado, y que se prepararon para capitalizar las condiciones cambiantes del mercado acumulando con paciencia los recursos competitivamente valiosos: personal talentoso, conocimientos técnicos, sociedades estratégicas con otras compañías y un buen capital de trabajo para financiar acciones agresivas, para cuando llegue el momento oportuno.

Al evaluar las oportunidades comerciales se debe recordar que no toda oportunidad de la industria es una oportunidad para la empresa pues no todas las

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

compañías tienen los recursos para ir con éxito tras cada oportunidad que le se presente. También hay que tomar en cuenta que las empresas deben dedicarse a hacer lo que mejor saben y no estar enfocadas intensamente en encontrar oportunidades en el mercado.

Para ampliar lo antes expuesto, se entiende que algunas empresas son más capaces que otras a la hora de aprovechar oportunidades, y otras serán dejadas muy atrás sin remedio. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales otras veces, será necesario concretar alianzas temporales con otras empresas para que, incrementando esas capacidades financieras y organizacionales, puedan aprovechar juntas tales oportunidades.

Así mismo, las oportunidades atractivas son las que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

En la entrevista al gerente de AGROEXPORT enlistó las siguientes Oportunidades de la empresa:

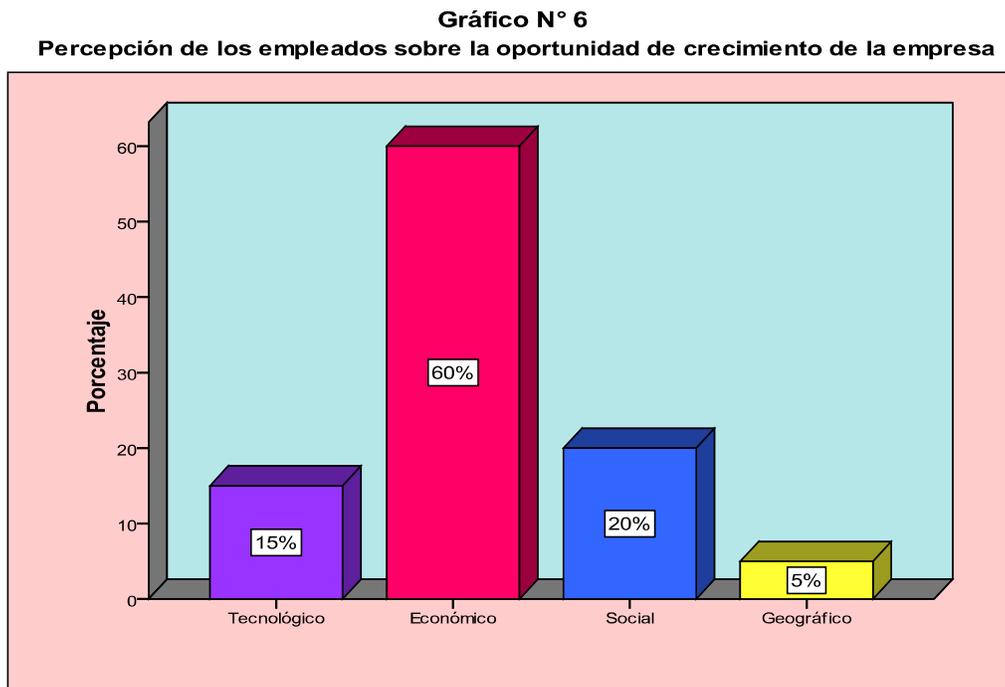
- 1) Crecimiento: el mercado está en crecimiento, sus productos se están dando a conocer sistemáticamente.
- 2) Poder Adquisitivo del mercado: el producto tiene un precio accesible.
- 3) Competencia mal preparada, poco organizada, poco tecnificada.
- 4) Acceso a financiamiento disponible para inversiones o capital de trabajo.
- 5) Hábitos de consumo de la población Nicaragüense.

Los trabajadores de AGROEXPORT reconocen algunas oportunidades para la empresa y según la encuesta que se les aplicó el 70% cree que las mayores oportunidades de crecimiento de la empresa son del ámbito económico, el 20% cree que la empresa tiene probabilidades de crecer en aspectos sociales, el 15%

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

piensan que el crecimiento será en el área tecnológica y el 5% opina que las oportunidades de crecimiento serán en el aspecto geográfico.

El Gráfico N° 6 muestra los resultados de esta encuesta.



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

De manera que la percepción de los trabajadores está en consonancia con la de la gerencia que ha ubicado sus oportunidades primeramente en el crecimiento de su mercado, el poder adquisitivo de sus clientes y al final en los aspectos tecnológicos y oportunidades de inversión, lo que es conveniente para el desarrollo de una estrategia que le permita a la empresa aprovechar sus oportunidades de crecimiento con el apoyo y el compromiso de sus trabajadores, lo que debe acompañar de incentivos laborales que garanticen ese compromiso con el éxito empresarial.

4.2.3.3 Debilidades

A los problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse llamamos debilidades. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía,

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (David , 2003)

Las debilidades “Son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.” (Kotler & Armstrong, 2007)

De lo antes expresado resulta que una debilidad es una deficiencia competitiva, algo de lo que la empresa carece o una operación que realiza mal en comparación con las demás empresas de su industria, es una condición que la coloca en desventaja en el mercado, como habilidades, experiencia o capacidades del personal inferiores a los de la competencia, o puede ser falta de experiencia en áreas importantes del negocio, y deficiencias de activos físicos o intangibles que son importantes para mantener la competitividad.

La falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales son un problema recurrente para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, lo cual se percibe como parte de su origen de empresa informal, fundada por pequeños emprendedores poco capacitados. 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 (Centeno, 2009).

Volviendo a la reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua, la carencia de recursos de una compañía la hace vulnerable y deben compensarlas con sus fortalezas o quedarán fuera de la industria, una manera más sencilla de resumirlo es verlo como en un balance donde las fortalezas representan activos competitivos y las debilidades pasivos, la condición ideal es que los activos competitivos sean mayores que sus pasivos por un amplio margen.

AGROEXPORT debe lidiar con problemas según el gerente, en la entrevista aplicada tales como: Escases de materias primas por los cambios climáticos,

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Riesgo que conlleva financiar a los productores y Medidas gubernamentales desestabilizadoras.

Estos problemas se materializan en debilidades para la empresa, continua exponiendo el gerente en su entrevista, estas debilidades son:

- 1) Dependencia de proveedores con producción inestable por los cambios climáticos
- 2) Productores sin acceso al financiamiento del sistema financiero nacional
- 3) Variabilidad (inestabilidad) del precio de la materia prima y por tanto del precio de venta.
- 4) Vulnerabilidad ante el cambio de las reglas del juego por parte del estado

Estos problemas escapan totalmente del control de la empresa, sobre todo los relacionados con el clima y con las políticas de gobierno, lo que hace a sus debilidades altamente críticas, por lo cual la empresa debe realizar importantes esfuerzos para contrarrestarlas y destinar los recursos necesarios para ello adelantándose a los efectos que dichas debilidades puedan producir.

4.2.3.4 Amenazas

Se definen como amenazas a las situaciones o hechos externos a la empresa o institución que pueden llegar a ser negativos para la misma, como han afirmado Kotler y Armstrong (2007), estas amenazas se pueden presentar de diversas formas como son los problemas o dificultades que la empresa puede estar pasando.

Las Amenazas “son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2007)

Las amenazas para las empresas en Nicaragua tienen una de sus fuentes seguras en los cambios en las reglas del juego, tan solo en tres años se han cambiado las leyes fiscales tres veces y éste año vamos a la cuarta reforma. El cambio en la

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

carga impositiva determina las cuantías de inversión, ampliaciones de negocios o introducción de un nuevo producto.

Se ha consultado al gerente de AGROEXPORT (Ver Anexo N° 4) acerca de las principales amenazas que afectan a la empresa y ha razonado que son:

- 1) Cambios volátiles en las políticas gubernamentales.
- 2) Regulación excesiva del estado.
- 3) Cambios climáticos que amenazan los cultivos

Los cambios repentinos en las leyes afectan el giro de la empresa si reducen su capacidad respuesta a los cambios del mercado o si desincentiva la inversión al incrementar la carga de impuestos a las ganancias. Los cambios climáticos que afectan la cosecha de las materias primas de la empresa es un aspecto que escapa totalmente del control de la gerencia y que se debe contrarrestar.

Por otro lado, el 100% de los clientes de la empresa consideran que los precios de los bienes que ofrece son altos, según la encuesta que se les aplicó cuyos resultados se muestran en el Anexo N° 22 que contiene el gráfico de los resultados de ésta encuesta sobre la percepción de los clientes en cuanto al precio del producto.

El hecho de que los clientes perciban que los precios de los productos de AGROEXPORT son altos no necesariamente significa que sean inadecuados pues un precio alto es consistente con una calidad superior que es la estrategia escogida por la empresa según manifestó el gerente en la entrevista.

Basados en los datos de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que se han recogido de la entrevista al gerente, de las encuestas y las observaciones directas, se elabora la matriz FODA mostrada en la Figura N° 3:

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Figura N° 3: Matriz FODA aplicada a AGROEXPORT

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1- El mercado está en crecimiento O2- Poder Adquisitivo del mercado O3- Competencia mal preparada O4- Acceso a financiamiento O5- Hábitos de consumo de la población Nicaragüense.	A1- Cambios volátiles en las políticas gubernamentales. A2- Regulación excesiva del estado. A3- Cambios climáticos que amenazan los cultivos
FACTORES INTERNOS	FORTALEZA	Estrategia FO / ofensiva Max-Max	Estrategia FA/ reactiva Max-Min
	F1- Excelente ubicación geográfica F2- Conocimiento del mercado y acceso a la información F3- Recursos financieros para la inversión F4- Equipo de trabajo capacitado F5- Producto de alta calidad F6- No hay sustituto perfecto F7- Instalaciones productivas de gran capacidad y tecnología de punta F8- Amplio conocimiento de la filosofía de la empresa por parte de los empleados	E1- Posicionar sus productos en nuevas áreas geográficas (F2, F3, F4, F8, O1) (Desarrollo de mercado) E2- Incrementar la producción y las ventas (F1, F6, F7, O2, O5) (Penetración del mercado) E3- Agregar mayor valor al producto (F5, O3, O4) (Diferenciación)	E4- Invertir en un stock de materias primas de calidad (F2, F3, A3) (<i>Diferenciación</i>) E5- Realizar estudios y ejecutar un plan de capacitación fiscal y legal (F4, A1, A2) (<i>Desarrollo de producto</i>)
	DEBILIDADES	Estrategia DO / adaptada Min-Max	Estrategia DA / defensiva Min-Min
	D1- Dependencia de proveedores con producción inestable D2- Productores sin acceso al financiamiento D3- Inestabilidad del precio de la materia prima D4- Vulnerabilidad a cambio de las reglas del juego	E6- Financiar a sus proveedores de materias primas (D1, D2, D3, O4) (Operaciones Conjuntas)	E7- Proyectar los precios y compras de materias primas (D1, D3, A3) (<i>Desarrollo de producto</i>) E8- Fortalecer su posición en mercados extranjeros (D4, A1, A2) (Enfoque)

Fuente: Autoría propia, basada en la lista FODA y entrevista al gerente

Estrategias de la Empresa

1. Estrategias FO / ofensiva. Maxi-maxi

Desarrollo de mercado

E1- Posicionar sus productos en nuevas áreas geográficas (F2, F3, F4, O1)

Penetración de mercado

E2- Mayor acopio para incrementar la producción y las ventas (F1, F6, O2, O5)

Diferenciación

E3- Agregar mayor valor al producto (F5, O3, O4)

2. Estrategia FA/ reactiva. Maxi-mini

Diferenciación

E4- Invertir en un stock de materias primas de calidad (F2, F3, A3)

Desarrollo de producto

E5- Realizar estudios y ejecutar un plan de capacitación fiscal y legal (F4, A1, A2).

3. Estrategia DO / adaptada Mini-Max

Operaciones conjuntas

E6- Financiar sus proveedores de materias primas (D1, D2, D3, O4)

4. Estrategia DA / defensiva Mini-Mini

Desarrollo de Producto

E7- Proyectar los precios y compras de materias primas (D1, D3, A3)

Enfoque

E8- Fortalecer su posición en mercados extranjeros (D4, A1, A2)

Estrategias Maxi-Maxi

Corresponde maximizar fuerzas y máximas oportunidades.

Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado

E1- Invertir en un plan de desarrollo de mercado posicionando sus productos en nuevas áreas geográficas (F2, F3, F4, O1)

Las nuevas áreas geográficas en los que AGROEXPORT pretende introducir sus productos de exportación están en el Estado de California, en Estados Unidos, ya que su mercado actual está en la Costa Este de éste país; pero también en Nicaragua se está desarrollando un importante mercado de consumidores más exigentes, que prefieren mejores características en los bienes y servicios, prueba de ello es su éxito en la introducción al mercado nacional de sus marcas de frijoles en grano Blandito y Don Toño.

Penetración del mercado

E2- Ejecutar un plan de Penetración del mercado incrementando la producción y las ventas (F1, F6, O2, O5)

Es pertinente para la empresa ejecutar un plan de penetración de mercado incrementando la producción y las ventas de sus productos ya que tienen una ubicación geográfica oportuna en Las Piedrecitas- Matagalpa que le da acceso privilegiado a sus materias primas y unas instalaciones y equipo de capacidad adecuada para éstos fines, además que el producto tiene un precio accesible

Estrategia genérica: Diferenciación

E3- Invertir en mejor tecnología para agregar mayor valor al producto e incrementar la participación en el mercado y desarrollo de mercados (F5, O3, O4)

Para diferenciar los productos que ofrece, AGROEXPORT ha elegido la calidad de los bienes y del empaque como variables de éxito. Para aumentar sus ventas, la empresa basa su estrategia en la diferenciación y el valor agregado. Los frijoles

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

son procesados con grado uno según las normas de calidad norteamericana, pero esto lo pueden lograr con cierta facilidad los demás competidores, así que la empresa se ha decidido por ofrecer empaques y embalajes de calidad donde la competencia se ha quedado rezagada, y ha puesto en el mercado nacional productos con calidad de exportación.

Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado

E3- Invertir en mejor tecnología para agregar mayor valor al producto e incrementar la participación en el mercado y desarrollo de mercados (F5, O3, O4).

La estrategia de desarrollo de mercado requiere de inversiones en tecnología, como la adquisición de nuevas máquinas de llenado, empaque y sellado, y una máquina de selección electrónica que les apoye a mejorar la calidad de grado uno a grado Premium, esta mejora tecnológica va acompañada de capacitación al personal y rediseño (o adaptación) del proceso productivo. Con esto y con importantes movimientos de promoción del producto en los nuevos mercados metas se cruzan las barreras de tecnología y de acceso a las nuevas áreas geográficas.

Estrategias Maxi-Mini

Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas.

Estrategia genérica: Diferenciación

E4- Invertir en un stock de materias primas de calidad suficientes para hacer frente a su demanda por periodos prolongados (F2, F3, A3)

La estrategia de diferenciación de AGROEXPORT inicia con la selección de la materia prima, los frijoles deben tener una humedad óptima, bajo grado de impurezas y materias extrañas, adecuado tiempo de cocción; luego tiene un proceso de manufactura bien tecnificado.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Estrategia intensiva: Desarrollo de producto

E5- Realizar estudios fiscales y legales, y ejecutar un plan de capacitación en estos temas para formalizar sus expectativas a los cambios de políticas y regulaciones o ajustar sus planes con rapidez ante tales cambios (F4, A1, A2).

La empresa realiza estudios de mercado para el desarrollo de sus productos y expandir sus negocios, así como para proyectar los precios de sus materias primas, también realizan estudios en aspectos legales y fiscales que puedan afectar el giro de su negocio.

Estrategias Mini – Maxi

Corresponde minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades.

Estrategia asociativa: Operaciones Conjuntas

E6- Formular y ejecutar un plan de inversión en la producción de sus materias primas que garantice la estabilidad de sus provisiones por periodos prolongados (D1, D2, D3, O4),

Las operaciones conjuntas a la hora de financiar cultivos de los bienes que produce, sobre todo las alianzas con productores individuales de frijoles le permite a AGROEXPORT desarrollar su Programa de cultivo de largo plazo que le garantice una provisión estable de materias primas.

Estrategias Mini – Mini

Existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y amenazas.

Estrategia intensiva: Desarrollo de producto

E7- Realizar estudios y monitoreos periódicos en las zonas productivas para proyectar los precios y compras de sus materias primas (D1, D3, A3)

Es importante realizar estudios y proyecciones estadísticas que permitan a la empresa determinar los niveles de precios esperados y los rendimientos de la producción para tomar decisiones en cuanto a cantidad de materias primas a comprar en periodos de tiempo largos que le den estabilidad en costos y precios.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Estrategia genérica: Enfoque

E8- Fortalecer su posición en mercados extranjeros donde el estado tiene menor grado de incidencia que en el mercado nacional. (D4, A1, A2)

En el mercado de productos nostálgicos, las exportaciones de AGROEXPORT se han dirigido a los centroamericanos que viven Estados Unidos cuyos hábitos de consumos están arraigados en productos autóctonos de la región. Hay un importante mercado donde la empresa puede actuar con mayor libertad si las regulaciones en el mercado nacional no le permiten un buen desempeño.

4.2.4 Estrategias

“La estrategia de una compañía consiste en la medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exige que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David F. R., 2003)

Con las estrategias se busca lograr los objetivos de largo plazo de la empresa, pero se forman de medidas, acciones y por tanto de decisiones cotidianas, no son éstas acciones operativas pero si suceden habitualmente en el tiempo. La esencia de las acciones estratégicas está en los resultados perseguidos con tales acciones. De tal manera, en la empresa se puede tomar dos tipos de decisiones al mismo tiempo: primero el departamento de compras puede elegir si compra materias primas de uno o de otro proveedor local, mientras que el departamento

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

comercial puede decidir si realiza una alianza con distribuidores extranjeros o si constituye su propio distribuidor en el exterior. El primer tipo de decisión es operativo y su resultado no afectará más que situaciones de corto plazo, en cambio la segunda decisión afecta el futuro y los resultados globales de la empresa. En pocas palabras, las estrategias definen el ser de la empresa y determinan su actuar diario para lograr sus propósitos.

4.2.4.1 Tipos de estrategias

Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (Frances, 2006)

La filosofía de las estrategias como las del liderazgo se origina de la disciplina militar. Con ese origen es lógico que sus conceptos y componentes filosóficos estén cargados de un alto grado de competitividad, escenario ideal para el ambiente empresarial, que no dista mucho de los campos de batalla convencionales.

La teoría de la administración pretende hacer listas, tipos y modelos de estrategias, de los cuales han surgido herramientas valiosas y exitosas a la hora de aplicarlas en los negocios, pero más allá de esto, las estrategias en sus tipos y sus efectos son tan amplias como la creatividad de los estrategas, y así como en la guerra, cuando de estrategias se trata, no todo está escrito.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

AGROEXPORT, al insertarse en el mercado de los productos nostálgicos centroamericanos de Estados Unidos, y al diversificar su cartera de bienes ofrecidos tanto a nivel nacional como al mercado extranjero, ha trabajado una estrategia bien definida con la mira en metas específicas, como se ha venido señalando con la información del mercado tanto proporcionada por la empresa como recolectada de los medios de comunicación pública.

4.2.4.2 Estrategia genérica

Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Porter las llama estrategias genéricas. *El Liderazgo en costo* destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. *La diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. *El enfoque* conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tiene mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en liderazgo en costo o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque. (Frances, 2006)

Las estrategia genéricas son aquellas ideas prediseñadas que no llevan impresas el estilo y la genialidad del director o directores de una compañía, no lleva la firma del estratega a cargo.

Ampliando lo expresado por los autores, este tipo de estrategia aborda sólo las acciones del plan general para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

en el mercado en el tiempo, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener.

En otras palabras: estas estrategias son las mismas tres disponibles para todos los miembros de la industria: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. La empresa conseguirá ventaja competitiva sobre sus rivales en la medida en que los estrategias tengan la creatividad para moldear su estrategia genérica y la determinación de ejecutarla.

AGROEXPORT no se ha decidido por una estrategia de liderazgo en costo, lo que significaría un producto con poco valor agregado: hablamos de frijoles en granos simplemente procesado (proceso de limpieza o extracción de impurezas y materias extrañas) y empacados en sacos, a granel; la empresa se ha decidido por agregar valor al producto, ofrecer nuevos productos y dirigir sus esfuerzos a mercados específicos.

4.2.4.2.1 Diferenciación

Según Frances (2006), 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. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor a la luz de los impulsores de valor.

La lógica de una estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie así mismo y sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. Sin embargo puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores. (David F. R., 2003)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

“La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios”. (Koontz & Weihrich, 2008)

Para ampliar lo dicho por los autores, consideremos que las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado y esto implica que esos compradores están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto con mejores atributos, si no se consigue un mejor precio por mejores productos, la empresa no puede justificar el costo de la diferenciación, por eso es recomendable estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

Una idea que podría funcionar es segmentar el mercado y ofrecer diferentes productos: unos con mejores atributos que otros en dependencia de las preferencias de sus clientes. La empresa debe incorporar los atributos a sus productos o servicios según lo desean sus clientes, de forma que atraiga a una amplia variedad de compradores que esos bienes sean lo bastante diferenciables de los productos de la competencia para mantenerse aparte de ellos. A veces basta con ofrecer el mismo producto con un empaque más práctico, otras veces los clientes serán más exigentes.

Esa diferenciación es más práctica de lo que parece, puede ser un empaque más práctico para los granos crudos (como los frijoles), un sabor único de un platillo tradicional con receta especial, características múltiples de un celular, amplia gama de productos o servicios adicionales en un almacén, servicios a domicilio de taxis o farmacias, servicios completos que incluyen repuestos o materiales en un taller especializado, prestigio y distinción de un restaurante o marca de ropa, confiabilidad del producto e inocuidad en un almacén de productos frescos, o simplemente dar al cliente la capacidad de acordar el precio con el vendedor (de una gama de productos) en una tienda donde se pueda regatear el precio.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Se necesitan recursos para la inversión en la tecnología e innovación necesarias para lograr calidad superior, eso implica realizar investigación y desarrollo de tecnologías para mejorar las características y el desempeño del producto, se debe mejorar el control de calidad, las ventas y el mercadeo, se debe capacitar al personal y mejorar el servicio al cliente, al final quien decide si aplicar o no la estrategia de diferenciación no es el gerente general ni el cliente, sino el número previsto al final del balance.

Para diferenciar los productos que ofrece, AGROEXPORT ha elegido la calidad de los bienes y del empaque como variables de éxito. Mediante la guía de observación se comprobó que para aumentar sus ventas, la empresa basa su estrategia en la diferenciación y el valor agregado. Los frijoles son procesados con grado uno según las normas de calidad norteamericana (Ver Anexo N° 15), pero esto lo pueden lograr con cierta facilidad los demás competidores, así que la empresa se ha decidido por ofrecer empaques y embalajes de calidad donde la competencia se ha quedado rezagada, y ha puesto en el mercado nacional productos con calidad de exportación. El Anexo N° 16 muestra fotografías de los productos ofrecidos por la empresa.

La estrategia de diferenciación de AGROEXPORT – ha manifestado su gerente en la entrevista – inicia con la selección de la materia prima, los frijoles deben tener una humedad óptima, bajo grado de impurezas y materias extrañas, adecuado tiempo de cocción; luego tiene un proceso de manufactura bien tecnificado.

Esta estrategia de calidad enfocada en la selección de la materia prima debe complementar un plan de inversión de compras que garantice a la empresa una reserva de materias primas que contrarreste los efectos de la escasez de sus productos provocada por los daños de los cultivos cuando los cambios climáticos son adversos. (Ver Figura N° 3 Matriz FODA, Estrategia E4).

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Una variable de éxito que apoya a ésta estrategia de diferenciación de AGROEXPORT es la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura y Manual de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP por sus siglas en inglés) según ha expresado el gerente en la entrevista, la importancia de lo cual está en que garantiza la calidad del producto: más limpio, color de los granos más homogéneo, inocuidad del proceso y del producto, empaque práctico y de calidad según los estándares internacionales. (Ver Anexo N° 10)

Los servicios de postventa como la logística de entrega y tramitación en destino agregan mayor valor al producto.

El 100% de los clientes de la empresa prefieren los productos que ésta ofrece por su calidad, por la atención al cliente, la profesionalidad y los servicios postventa. El mismo porcentaje rechazó las preferencias por precios bajos o diversificación de productos y servicios. Lo anterior, que es resultado de la encuesta que se les aplicó a los clientes (Ver Anexo N° 23), significa que la estrategia de diferenciación por la que optó la empresa ha dado los resultados esperados captando la preferencia de sus clientes por sus productos por encima de los que ofrece la competencia, y el enfoque en la calidad, la atención al cliente y los servicios postventa son los elementos de éxito de esa estrategia.

4.2.4.2.2 Enfoque

Una estrategia de segmentación consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico, para que esta sea exitosa depende de que una parte de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. (David F. R., 2003)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo de un segmento de mercado son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar bien su mercado. (Stanton & Etzel, Fundamento de Marketing, 2007)

El enfoque es diferente de la estrategia de liderazgo en costo porque implicará inversiones para mejorar el producto que dirigirá a un segmento de mercado y un precio mayor, pero también se distingue de la estrategia de diferenciación – aunque el producto en la práctica se mejora y se le da un mayor valor que el de la competencia– en que ésta se enfoca en un nicho de mercado al que atenderán con cierto grado de exclusividad.

El Enfoque es la atención concentrada en una porción del mercado total en un segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho, incluso por edad o cultura como el caso del mercado de los productos nostálgicos en Estados Unidos: son diferentes los gustos de los centroamericanos (y así los productos que demanda) de los gustos de los dominicanos y caribeños, y éstos son distintos de las preferencias de los sudamericanos. De manera que en ese mercado de productos nostálgicos hay mucho mercado donde aplicar una exitosa estrategia de enfoque.

De acuerdo a lo que ha expresado el gerente en la entrevista, una versión de Enfoque en la estrategia de AGROEXPORT lo representa la venta de productos con calidad de exportación en el mercado nacional, que se dirige a clientes con un mayor poder adquisitivo como los frijoles en grano procesados y empacados marcas Blandito y Don Toño, o la semilla de chíca Nica-AGROEXPORT, (Ver Anexo N° 16 fotografías de los productos con calidad de exportación que ofrece la empresa en el mercado nacional tomada de su página de facebook).

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

En el mercado de productos nostálgicos, las exportaciones de AGROEXPORT se han dirigido a los centroamericanos que viven Estados Unidos cuyos hábitos de consumos están arraigados en productos autóctonos de la región.

Mediante la guía de observación se evidenció que el grado de diferenciación y valor agregado de los productos de la empresa le permiten enfocarse en un segmento de mercado con un nivel de ingreso medio y estable al ofrecer bienes de primera calidad de exportación, por el mismo método se verificó que las ventas de la empresa en mayor porcentaje se dirigen al mercado extranjero (Ver Anexo N° 13) lo que representa la estrategia de la empresa de fortalecer su posición en mercados extranjeros (Ver Figura N° 3 Matriz FODA, Estrategia E8).

4.2.4.3 Estrategias Intensivas

"Estrategias intensivas exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes."
(David F. R., 2003)

La intensidad de los esfuerzos estratégicos dependerá de la agresividad de la competencia y en función de ese nivel de competitividad se deberá disponer de suficientes recursos para ejecutar este tipo de estrategia, que por lo general demandan un alto grado de inversión, sea penetración o desarrollo de mercado, o desarrollo de productos.

Así como hay diferentes estilos para administrar una empresa, los estrategias siempre tienen una forma muy propia de abordar las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de una industria. Los directores advierten las condiciones comerciales futuras y crean las estrategias más sensatas para su empresa a la luz de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades y amenazas, esa cordura a la hora de crear estrategias no significa que estos directores no serán intensos a la hora de aplicarlas porque penetrar en un mercado, desarrollar un mercado o

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

desarrollar un producto son tan firmes y requieren de tal aplomo como los son las tácticas de guerra.

La amplia participación de AGROEXPORT en las asociaciones gremiales que buscan desarrollar sus productos, penetrar nuevas áreas de su mercado y desarrollar nuevos mercados la clasifican como una empresa de estrategias intensivas.

4.2.4.3.1 Desarrollo del producto

Kotler & Armstrong (2007) definen al producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

“El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales” (David F. R., 2003).

Dar valor agregado a los productos que Nicaragua vendía como materias primas en el mercado local y en el exterior (los llamados commodities) es la tendencia que ha llevado al país desarrollar una importante variedad de productos. Esto ha implicado mayor inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, mejoras en los procesos productivas, inversión en maquinaria y equipos modernos y la suma de esfuerzos de productores, empresas privadas, asociaciones gremiales y entes de gobierno. Los productos mejorados buscan trasladar mayor valor a los clientes satisfechos y captar nuevos compradores para la empresa.

Si la empresa compite en una industria donde se dan avances tecnológicos rápidos o si la competencia ofrece productos de mejor calidad a precios similares, el desarrollo del producto es un mandato más que una opción estratégica. Si la

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

empresa compite en una industria de crecimiento rápido la variedad de opciones es mayor.

Los productos que vende AGROEXPORT son los mismos que venden sus competidores: frijoles de distintas variedades procesados (limpios), cacao en granos limpios, semilla de chíá, semilla de jícaro, u otros similares; pero la empresa los ha mejorado – dice el gerente en la entrevista – ha mejorado la calidad en su programa de certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, ha mejorado su empaque, ha prestado nuevos servicios desde mercadeo hasta tramitaciones de aduana en destino según afirma su gerente en la entrevista realizada para efectos de éste diagnóstico.

Esto encarna los elementos adecuados para la estrategia de desarrollo del producto basada en mejoramiento de los productos actuales, que impulsa el éxito de la estrategia implementada por la empresa, le crea una verdadera ventaja competitiva en la medida que se adelanta a sus rivales en calidad y valor agregado de sus productos.

Las mejorías en los empaques son vitales para la percepción de calidad del producto por parte de los clientes, el 100% de ellos sugieren a la empresa que los mejore según el resultado de la encuesta presentada a los clientes para efectos de éste diagnóstico. El Anexo N° 24 muestra el gráfico con los resultado de la encuesta realizada a los clientes referente a las sugerencia para mejorar el producto. Así que, aunque la empresa realiza esfuerzos para mejorar sus empaques, los clientes perciben que se necesitan mayores acciones en esa dirección, pero la empresa no se ha equivocado al elegir las mejoras en los empaques como parte de sus medidas para desarrollar sus productos.

La empresa realiza estudios de mercado para el desarrollo de sus productos y expandir sus negocios, así como para proyectar los precios de sus materias

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

primas, según se pudo verificar mediante la guía de observación, también realizan estudios en aspectos legales y fiscales que puedan afectar el giro de su negocio.

Basados en éstos estudios, si la empresa ejecuta un plan de capacitación de su equipo profesional que le permita formalizar sus expectativas a los cambios de políticas y regulaciones o ajustar sus planes con rapidez ante tales cambios podrá contrarrestar los efectos de las regulaciones excesivas o los cambios en las políticas gubernamentales, de manera que al precisar sus proyecciones podrá realizar los ajustes y mejoras que sus productos requieran. (Ver Figura N° 3 Matriz FODA, Estrategia E5).

Este mismo componente investigativo de su mercado y de las variables políticas que le afectan, y los estudios de los cambios climáticos en el tiempo (en el corto y mediano plazo) refuerza un plan para proyectar el nivel de precio de sus materias primas antes que la cosecha esté disponible en el mercado, lo que ayuda a planear las cantidades a comprar, garantizando la cantidad y la calidad de sus materias primas requeridas para su estrategia de desarrollo de producto. (Ver Figura N° 3 Matriz FODA, Estrategia E7).

4.2.4.3.2 Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. (Kotler & Armstrong, 2007)

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. (David F. R., 2003)

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Los productos y servicios ya están, sus características no cambiarán, pero se debe penetrar a más áreas del mercado de alguna forma, así la estrategia de penetración de mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.

¿Y la inversión para éste cometido? La inversión será de pequeña a grande en función del grado de penetración, del tamaño del mercado o que tan sofisticado sea, implica aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa, el aumento de los esfuerzos publicitarios y el desarrollo de mejores o mayores canales de distribución.

Si una empresa logra poner sus productos ya existentes en el mercado en puestos minoristas importantes como las cadenas La Colonia, Palí o Maxipalí, por ejemplo productos frescos (lechugas, tomates, tubérculos) o productos básicos de consumo (frijoles en granos) estará penetrando ese mercado y tendrá ventaja competitiva sobre los demás miembros de su industria. Para ello necesitará invertir en empaques, embalajes y manejo de sus productos, lo que le da valor agregado a los mismos, de manera que –en este ejemplo particular– hay una exitosa combinación de estrategias.

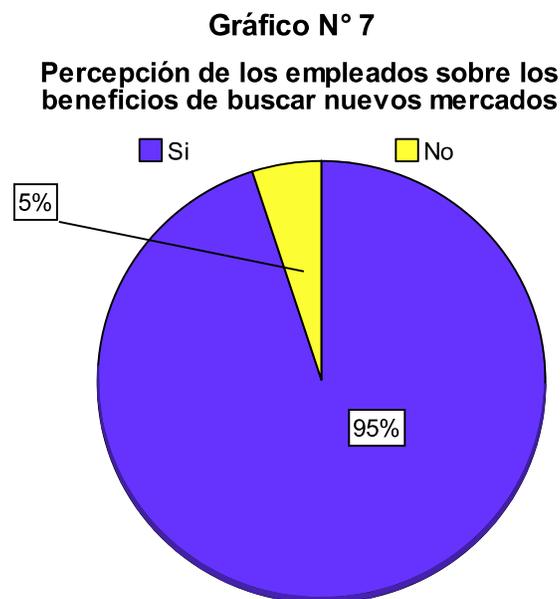
Las economías de escala permiten disponer de recursos que se puede destinar a nuevas estrategias que permitan ventajas competitivas para la empresa, si el mercado no está muy saturado o la demanda no está totalmente satisfecha, si los competidores han disminuido su participación, es hora de penetrar ese mercado.

El gerente de AGROEXPORT ha informado en la entrevista que el mercado de Estados Unidos es enorme en comparación con la oferta centroamericana, en California hay un importante mercado de consumidores latinos donde se puede penetrar con el producto actual de la empresa, ésta participa en ferias

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

internacionales para ampliar su cartera de clientes según se verificó en la guía de observación. Además, ha expresado su gerente en la entrevista, realizan visitas de negocios a clientes potenciales en el exterior. No utilizan técnicas publicitarias, no se comprobaron anuncios de esta empresa en los medios de información pública, un aspecto crítico dado que un porcentaje significativo de las ventas de la empresa se realiza en el mercado nacional donde ha introducido sus marcas de frijol en grano, las promociones, la publicidad y otras herramientas de mercadeo apoyaría potencialmente sus esfuerzos de penetración de mercado con sus productos de mayor calidad y valor agregado.

Los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores demuestran la importancia de la búsqueda y penetración de nuevos mercados para ellos, el 95% de ellos consideran que se beneficiarían de una estrategia de penetración de mercado mientras que un menor porcentaje (el 5%) creen que no. El Gráfico N° 7 muestra tales resultados.



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los trabajadores

Esto quiere decir que una amplia mayoría de los trabajadores, al considerar sus beneficios, apoyarían esa estrategia de penetración y lo mismo se materializaría

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

en el compromiso de ellos para su ejecución, lo que es valioso para lograr el éxito de la estrategia en todo el proceso, desde la producción de bienes con calidad, atención al cliente o servicios postventa.

La Figura N° 3 Matriz FODA aplicada a AGROEXPORT recoge en su estrategia número dos (E2) la pertinencia para la empresa de ejecutar un plan de penetración de mercado incrementando la producción y las ventas de sus productos ya que tienen una ubicación geográfica oportuna en Las Piedrecitas-Matagalpa que le da acceso privilegiados a sus materias primas e instalaciones y equipo de capacidad adecuada para éstos fines, además que el producto tiene un precio accesible.

4.2.4.3.3 Desarrollo de mercado

En cuanto al desarrollo de mercados Kotler & Armstrong (2007) afirman que consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar.

“El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas” (David F. R., 2003)

Aplicando estos conceptos al caso específico de este diagnóstico, si la empresa tiene sus productos posicionados en un mercado, pero ahora está viendo más allá de la cerca a otra área geográfica o a otro segmento de la población y decide ir por ellos, eso es desarrollo de mercado y también lleva su grado de inversión, si el desarrollo de mercado implica ir al mercado extranjero la inversión puede ser mayor: debe estudiar no solo las preferencias y el poder adquisitivo de los clientes potenciales, sino las regulaciones del comercio exterior y las locales propias del país o mercado meta.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Un ejemplo práctico es la norma de etiquetado y embalaje de Estados Unidos, los estándares de calidad aceptables y los términos de logística y comercio, cosas con las que no hay que lidiar en el mercado nacional con algunos productos básicos o materias primas.

Por lo anterior se comprueba que la empresa debe pensar en el desarrollo de mercado en circunstancias como: existencia de nuevos canales de distribución confiables, baratos y de buena calidad (un ejemplo es la recién activación de Puerto El Rama en Nicaragua que ha abaratado los fletes de exportaciones de frijoles y otros bienes agrícolas), o si la empresa es exitosa en lo que hace, si hay nuevos mercados o mercado no saturados, si la empresa tiene el capital, los recursos humanos o capacidad de producción para dirigir operaciones de mayor expansión.

El mercado latino en Estados Unidos para su desarrollo requiere importantes cambios en el mercado local, desde incremento de la producción de bienes y servicios hasta el desarrollo de productos de calidad disponible tanto para la exportación como para el mercado local. (CEPAL, 2003)

Las nuevas áreas geográficas en los que AGROEXPORT pretende introducir sus productos de exportación están en el Estado de California, en Estados Unidos, ya que su mercado actual está en la Costa Este de éste país; pero, agrega su Gerente en la entrevista que facilitó, también en Nicaragua se está desarrollando un importante mercado de consumidores más exigentes, que prefieren mejores características en los bienes y servicios, prueba de ella es su éxito en la introducción al mercado nacional de sus marcas de frijoles en grano Blandito y Don Toño, que permitirá ampliar su mercado de Occidente y Managua, al resto del pacífico y la región central.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

La estrategia de desarrollo de mercado – según el gerente – requiere de inversiones en tecnología, según informa el Gerente, necesitan invertir en la adquisición de nuevas máquinas de llenado, empaque y sellado, y una máquina de selección electrónica que les apoye a mejorar la calidad de grado uno a grado Premium (Ver Figura N° 3 Matriz FODA aplicada a AGROEXPORT, Estrategias E1 y E3).

Esta mejora tecnológica va acompañada de capacitación al personal y rediseño (o adaptación) del proceso productivo. Con esto y con importantes movimientos de promoción del producto en los nuevos mercados metas se cruzan las barreras de tecnología y de acceso a las nuevas áreas geográficas.

La empresa ha destinado los recursos y elementos adecuados para su desarrollo de mercado: producto de calidad, tecnología y personal capaz para garantizar esa calidad y un mayor volumen de producción, experiencia en ventas y mecanismos de promoción del producto. Estos son factores de éxito que la empresa puede aprovechar dado que cuenta con los recursos necesarios para la inversión para implementar esta estrategia.

Un resultado de la guía de observación aplicada para efectos de este diagnóstico, muestra que AGROEXPORT encuentra a nuevos compradores gracias a los estudios de mercado, oportunidades de negocios o porque los nuevos clientes los encuentran a ellos, todo lo anterior con el apoyo del Centro de Exportaciones e Inversiones y su directorio de exportadores disponible internacionalmente. En el Anexo N° 19 se muestra una captura de pantalla de ese directorio en la web con los datos de contacto de la empresa. (CEI, 2010)

4.2.4.4 Estrategias ofensivas

Las estrategias ofensivas, por regla general, deben basarse en el aprovechamiento de los activos estratégicos más fuertes de una empresa, sus

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

recursos y capacidades más valiosas, como una marca más reconocida, un sistema de producción o distribución más eficiente, mayor capacidad tecnológica o una reputación superior de calidad. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Según David (2003), las iniciativas de estrategia ofensiva que explotan las debilidades del rival representan una mejor oportunidad de éxito que retar sus fortalezas, sobre todo si sus debilidades representan vulnerabilidades importantes y si se puede tomar por sorpresa a los rivales débiles, sin defensa pronta.

Como en la guerra, lo primero es encontrar el talón de Aquiles del rival y usar contra él la mejor arma que la empresa tenga disponible, como atender a los compradores que un rival tenga desatendidos, o a segmentos de compradores que un competidor deja de lado o que no atenderlo.

Continuando con éste enfoque: aplicar una estrategia ofensiva sin las fortalezas competitivas es como ir a la guerra sin fusil y el fracaso es el pronóstico más certero, como si una compañía con costos relativamente elevados empleara una ofensiva de recorte de precios. Del mismo modo, es mal consejo procurar una ofensiva de innovación del producto si la empresa no tiene destreza en desarrollo de nuevos productos y agilidad para colocarlos. Si la empresa consigue primero una ventaja de costos y puede después atacar a sus competidores con un precio menor.

Al llegar primero al mercado con productos innovados o procurando la innovación continua del producto se arrebatan ventas y participación de mercado de rivales menos innovadores. Los fabricantes chinos son expertos en adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas, esa es una buena opción ofensiva.

Se pueden ver las estrategias ofensivas como la guerra: hay que identificar empresas vulnerables, o con debilidades en áreas donde el contendiente es

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

fuerte, empresas en aprietos a punto de rendirse, o empresas pequeñas con capacidades limitadas.

El gerente de AGROEXPORT reconoció que hay focos de consumidores que sus competidores no están atendiendo y han decidido apuntar una estrategia ofensiva basada en la innovación, la que se expone a continuación.

4.2.4.4.1 Innovación

“La Innovación es el cambio en la tecnología, alejamiento de las formas anteriores de hacer las cosas”. (Snell, 2008)

“Existe una tendencia por parte de las empresas, de procurar la innovación continua del producto para arrebatar ventas y participación de mercado de rivales menos innovadores”. (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008)

Los productos más comunes en los mercados tradicionales son los mejores objetivos para la innovación, algunos ejemplos son: quien vende frijoles cocidos, frijoles molidos y gallopinto empacado en los supermercados del país, o cualquiera vende nacatamales en Nicaragua, pero quien los vende a domicilio y con las especificaciones particulares de cada cliente se puede considerar innovador.

Esto nos da una idea que relaciona la creatividad con la innovación: para innovar se necesita un equipo productivo creativo, inventor, y cuyas ideas sean tomadas en cuenta y premiadas. La innovación implica inventar, diseñar y desarrollar productos y servicios sobresalientes que conquisten a los clientes, para ello es necesario invertir en investigación y desarrollo de productos y procesos que den un valor superior al cliente. En el mercado de productos agropecuarios en Nicaragua hay mucho campo para la innovación, se venden naranjas pero no se

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

venden jugos, pulpas, mermeladas y otro derivados de las naranjas que sean procesados en el país.

AGROEXPORT ha definido su estrategia de Innovación en aspectos de calidad y valor agregado, informa su gerente en la entrevista que concedió, como el proyecto de inversión en una máquina de selección electrónica que les apoye a mejorar la calidad de grado uno a grado Premium (Ver Figura N° 3 Matriz FODA aplicada a AGROEXPORT Estrategia E3 y E8), que – continua el gerente – busca incrementar los pedidos, captar nuevos clientes y alcanzar renombre y prestigio basado en la calidad en el mercado nacional y extranjero. De manera que los mismos productos con mayor valor para el consumidor apoyan los esfuerzos innovadores de la empresa, pero también la creación de nuevos productos, como la yuca congelada que fue novedad en la Feria Internacional de Exportadores de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua 2013 (EXPOAPEN 2013) como ha reportado el Nuevo Diario (Ver Anexo N° 17).

Por lo cual se deduce que la empresa tiene una estrategia de innovación bien definida, basada en productos de calidad superior, sus productos con mayor valor y nuevos productos, usando las herramientas de promoción adecuadas como las ferias internacionales y disponiendo de la inversión necesaria para su implementación.

4.2.4.5 Asociativas

La estrategia asociativa es cuando dos o más corporaciones o empresas se asocian por vía contractual para cooperar en determinados aspectos, como puede ser el desarrollo tecnológico, o para compartir sus redes de distribución. (Frances, 2006)

Lo antes expresado por el autor se aplica perfectamente para las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua que necesitan asociarse para sumar fuerzas y tener acceso a mejores mercados y aprovechar oportunidades de mercado, una

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

idea de este tipo de estrategia puede ser una empresa de transporte de carga que podría aliarse con cooperativas de productores agrícolas para trasladar sus cosecha a precios preferenciales reuniendo mayores cantidades para transportar que si solo lo hace con unos pocos productores.

Otra idea donde estas estrategias resultaría exitosas son las pequeñas empresas de construcción que pueden asociarse para acceder a licitaciones estatales de construcción de infraestructura (escuelas, reservas de aguas, parques u otros) demostrando suficiente capacidad para ejecutar obras mayores a que si se presenta a licitaciones como empresa individual.

Se ve en las noticias constantemente que el estado nicaragüense, en los últimos años, ha estado desarrollando clusters de mercados por productos que fomentan las asociaciones estratégicas llamadas comisiones nacionales, las hay del huevo, del camarón, del frijol, de productos frescos, lácteos, entre otros, y consisten en la asociación de empresas de una misma actividad económica dentro de un área geográfica que implementan estrategias de incremento en la producción, mejoría en la calidad y competitividad. (La Prensa, 2004).

Lo anterior es importante para tomar en cuenta pues si el estado incentiva la asociatividad se beneficia la industria al lograr mayores niveles de desarrollo que los conseguidos con esfuerzos individuales.

Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera la alianza estratégica ofrece a una empresa doméstica la oportunidad de acceder al mercado extranjero y viceversa.

Las estrategias ofensivas asociativas son exitosas cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, pero requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos o cuando dos o más pequeñas empresas tienen problemas para competir con una empresa grande.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

El gerente explicó en la entrevista que AGROEXPORT es miembro de varias asociaciones de productores, asociaciones industriales y comerciales como la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, el Centro de Exportaciones e Inversiones y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, por ejemplo. (Ver Anexos N° 9, 10 y 14).

Pero además AGROEXPORT participa en alianzas de oportunidad, contratos temporales y asociaciones con productores o con otras empresas de la industria, tal es el caso de las operaciones conjuntas.

4.2.4.5.1 Operaciones conjuntas

Las operaciones conjuntas se dan cuando dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Las asociaciones estratégicas adquieren muchas formas entre las que se encuentran el abastecimiento externo, la participación de información, la mercadotecnia, así como el desarrollo y la investigación elaboradas de manera conjunta. (David F. R., 2003)

De lo expresado por el autor, lo más complicado puede ser si la alianza estratégica no está apoyada de manera equitativa por ambos socios, o si el apoyo es desigual a la hora de designar al líder de la operación, o si existe rivalidad entre los gerentes o si no hacen buen equipo.

Al ser consultado sobre los resultados de las alianzas de colaboración que ha establecido AGROEXPORT, el gerente explicó en la entrevista que la empresa a través de Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, concertó una alianza con la Fundación Entre Mujeres-FEM (Ver Anexo N° 14) para garantizar su provisión de chía orgánica, uno de sus productos innovadores disponibles en el mercado nacional, con un empaque práctico que agrega valor al producto además de apoyar su filosofía de enfoque de género y responsabilidad social.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Se concluye que las alianzas son oportunas para esta empresa cuando se trata de garantizar su provisión de materias primas, pues se analizó que entre sus debilidades que esta es vulnerable a los cambios climáticos que encarecen sus materias primas, así que la empresa ha elegido adecuadamente establecer alianza con sus proveedores.

Pero las operaciones conjuntas han dado mayores réditos, según afirma su Gerente en la entrevista al preguntársele sobre sus objetivos al participar en asociaciones, esto lo explica así: al momento de concertar alianzas para aprovechar contratos grandes con distribuidores ya sea nacionales o extranjeros, o con el mismo estado a la hora de una licitación pública, las operaciones consisten en proveer una cantidad grande de productos para lo que se requiere una inversión igualmente grande en materias primas y capital de trabajo; para ello conciertan la alianza entre dos o más medianas empresas de la industria y se presentan como una sola ante el comprador y así aprovecha para hacer una venta bastante grande.

Otro aspecto de las operaciones conjuntas que aprovecha la empresa es a la hora de financiar cultivos de los bienes que produce, sobre todo las alianzas con productores individuales de frijoles, continua explicando el gerente, éste aspecto le permitió a AGROEXPORT ganar en el Premio APEN Exportador del Año 2013, Mención de Honor por la importancia del trabajo en asociatividad. El Anexo N° 18 presenta una serie de fotografías sobre éste tema, las que han sido proporcionadas por el gerente.

De lo anterior se concluye que las alianzas con productores le permiten a AGROEXPORT desarrollar su programa de cultivos de materia prima a largo plazo que le garantizará una provisión estable de materias primas, éste es un plan en el que la empresa aún está trabajando, y no ha sido plenamente desarrollado según se ha confirmado con el gerente en la entrevista. (Ver Figura N° 3 Matriz FODA aplicada a AGROEXPORT, Estrategia E6).

V. CONCLUSIONES

Al elaborar el presente diagnóstico estratégico de la empresa Agropecuaria de Exportaciones durante el II semestre 2014 se logró determinar la situación actual de la empresa que, por la cantidad de empleados que tiene y su nivel de ventas, se clasifica como una mediana empresa.

La empresa cuenta con fortalezas que le dan ventajas competitivas tales como Instalaciones productivas óptimas, tecnología de punta y equipo de trabajo capacitado, que se potencian al aprovechar las oportunidades de su entorno: Poder adquisitivo del mercado y sus hábitos de consumo que favorecen a la empresa y competencia débil, pero presenta debilidades tales como dependencia de producción inestables y volatilidad del precio de la materia prima y amenazas que enfrentar: cambios volátiles en las políticas gubernamentales y cambios climáticos que amenazan los cultivos, para lo cual implementa importantes estrategias.

La empresa provee bienes de calidad que pretenden garantizar la fidelidad de sus clientes en un mercado en crecimiento y con acceso a financiamientos, y tiene una débil amenaza de productos sustitutos y de nuevos competidores.

Se consiguió identificar y valorar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa: Posicionamiento de sus productos en nuevas áreas geográficas (Desarrollo de mercado), Incremento de la producción y las ventas (Penetración del mercado), Dar mayor valor agregado al producto (Diferenciación), Proyección de los precios y compras de materias primas (Desarrollo de producto) y Fortalecimiento de su posición en mercados extranjeros (Enfoque).

Es necesario que AGROEXPORT siga otras estrategias que le permitan superar sus debilidades y enfrentar sus amenazas como Invertir en un stock de materias primas de calidad, Realizar estudios y ejecutar un plan de capacitación fiscal y legal, y Proyectar los precios y compras de materias primas.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

VI. BIBLIOGRAFÍA

AGROEXPORT. (2010). AGROEXPORT. QUIENES SOMOS.NUESTRA PLANTA. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de AGROEXPORT: www.agroexport.us

AGROEXPORT. (2013). Perfil de Proyecto Venta de Frijol a ALBAPETROLEOS S.E.M. de C. V. Managua.

AGROEXPORT. (2013). (AGROEXPORT, Estadísticas de provision, comportamiento de los precios y distribución de ventas).

Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua APEN. (2014). EXPOAPEN 2014, Perspectivas a Futuro. 8, 1.

Benitez, E. O. (2004). Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos.

CEI. (9 de Enero de 2010). CEI. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de www.cei.org.ni

CEI. (2013). Estudio de Mercado de Semilla de Chía AGROEXPORT. Managua.

Centeno, L. (2009). Situación Global de las PYMES en Nicaragua. Las PYMES en Nicaragua (pág. 37). Managua: COSEP.

Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua. (2013). NotiExport No.199. NotiExport, 1.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3era Edición. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe CEPAL- ONU. (2003). Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: oportunidades en el mercado internacional. Santiago: CEPAL- ONU.

Corrales, A. B. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José - Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica ,9na Edición. México: Pearson Educación.

El Nuevo Diario. (21 de Marzo de 2014). Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de www.elnuevodiario.com.ni

Enrique, F. (2004). Organización de Empresas. México: 2da edición.

Frances, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.

Galindo, L. M. (2008). Planeación Estratégica - El rumbo hacia el éxito. México: Trillas S.A.

Golovina, N. (2014). Investigación Aplicada. (pág. 27). Matagalpa: UNAN.

Instituto de Desarrollo Rural. (2008). Marco de Estrategia para el Fomento de la Agroindustria Rural. Managua: GRUN-IDR.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). Administración, Una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing Versión para Latinoamérica. México: Pearson Prentice Hall.

La Prensa (23 de Octubre de 2004). La Prensa. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de www.laprensa.com.ni

La Prensa (26 de Octubre de 2012). La Prensa. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de www.laprensa.com.ni

Lacayo, L. E. (2007). Estrategia Empresarial en las TICS de la gerencia de operaciones. Managua-Nicaragua: eikon-EDICIONES UNICIT. Arte Plus Publicidad.

Maldonado, J. A. (2014). Estrategia y Dirección Estratégica. Tegucigalpa.

Ministerio de Fomento Industria y Comercio (2010). Estudio de Ordenamiento de Mercados, Medidas e Instrumentos metodológicos para la organización del Comercio Interior. Managua.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10a Edición. México: Pearson Educación.

Samuelson, P. A. (2006). Economía (18a Ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA. (2010). La Situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL. Paramaribo: SELA.

Snell, B. &. (2008). Manual de Planeación Corporativa. México: Pearson.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Stanton, W., & Etzel, M. (2007). Fundamento de Marketing. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Administración Estratégica, Teoría y Casos 15a Edición. México: Mc Graw Hill.

UNAG. (2013). Recuperado el 18 de Diciembre de 2014, de www.unag.org.ni

ANEXOS

VII. Anexos

Anexo N° 1: Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Escala	Dirigida
Diagnóstico estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Tiene definida la visión de su empresa?	Entrevista		Gerente
			¿Si su respuesta es Si, puede mostrarla?	Entrevista		Gerente
		Misión	¿Conoce la visión de la empresa?	Encuesta	Si no	Trabajadores
			¿Tiene elaborada la misión de su empresa? ¿Puede enunciarla?	Entrevista		Gerente
		Valores	¿Conoce la misión de la empresa?	Encuesta		Trabajadores
			¿Cuáles son los valores de la empresa?	Entrevista		Gerente
		Políticas	¿Conoce los valores de la empresa?	Encuesta	Si no	Trabajadores
			¿Cuáles son las políticas que tiene definida su empresa?	Entrevista		Gerente
			¿Qué tipos de políticas tiene definida la empresa donde labora?	Encuesta	Capacitación, Seguridad laboral, Trabajo en equipo, Calidad en los procesos y productos.	Trabajadores
			¿Están definidos los objetivos de la empresa?, si su respuesta es si, diga cuales son.	Entrevista		Gerente
Objetivos Organizacionales		Si su respuesta es no, ¿estaría dispuesto a trabajar con el equipo de investigación para elaborarlos?	Entrevista		Gerente	
		¿Se han dado a conocer los objetivos en todos sus niveles a sus trabajadores?	Entrevista		Gerente	
		¿Conoce los objetivos de la empresa?	Encuesta	Si no	Trabajador	

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Escala	Dirigida		
Diagnostico estratégico	Análisis FODA	Fortaleza	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?	Entrevista		Gerente		
			¿Por qué cree que el producto tiene una buena aceptación?	Entrevista		Gerente		
			¿Cuáles son sus mayores fortalezas?	Entrevista		Gerente		
			¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su ubicación?	Entrevista		Gerente		
			¿Cada cuanto capacita la empresa al personal?	Encuesta	Semanal, mensual, anual	Trabajadores		
			¿Cómo considera que es la atención brindada por el personal?	Encuesta	Buena, muy buena, mala, muy mala	Clientes		
		Oportunidades	¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto de la empresa?	Encuesta	Excelente, bueno, muy bueno, malo, muy malo.	Clientes		
			¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones dentro de la empresa?	Encuesta	Excelente, buena, muy buena, mala	Clientes		
			¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?	Entrevista		Gerente		
		Debilidades	¿Cuál cree que es la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?	Encuesta			Tecnológico, Económico, Social.	Trabajador
			¿A qué problemas debe hacer frente la empresa?	Entrevista				Gerente
			¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta su empresa?	Entrevista				Gerente
Amenazas	¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?	Entrevista				Gerente		
	¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan a la empresa?	Entrevista				Gerente		
	¿Qué acción puede emplear para transformar las amenazas en oportunidades?	Entrevista				Gerente		
			¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?	Entrevista		Gerente		
			¿Cómo considera el precio del producto que ofrece la empresa?	Encuesta	Alto, Accesible, Bajo	Clientes		

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Escala	Dirigida
Estrategias	Estrategias genéricas de Michael Porter	Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?	Entrevista		Gerente
			¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa? ¿Cuál?	Entrevista		Gerente
			¿Por qué prefiere los productos de la empresa?	Encuesta	Calidad del producto, atención al cliente, diversificación de los productos, servicios postventa, profesionalidad.	Clientes
			La estrategia que utiliza para aumentar las ventas de la empresa se basa en la diferenciación, el valor agregado, servicios postventas y la calidad	Guía de observación		Área de Ventas
			¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista		Gerente
		Enfoque	El producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes	Guía de observación		Área de Ventas
			El producto de la empresa está dirigido al mercado nacional en menor proporción y al mercado extranjero en mayor cuantía.	Guía de Observación		Área de Ventas

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Escala	Dirigida		
Estrategias	Estrategias intensivas	Desarrollo del producto	¿Qué estrategia utiliza para aumentar las ventas?	Entrevista	Mejorar el empaque, Desarrollar mejores presentaciones, Introducir marcas	Gerente		
			¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?	Entrevista		Gerente		
			¿Qué sugerencias le daría usted a esta empresa para mejorar sus productos?	Encuesta		Clientes		
		Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	La empresa ha realizado estudios de mercados para expandir su negocio u otros estudios.	Guía de observación	Si No	Área de ventas
					¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados?	Entrevista		Gerente
					¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?	Entrevista		Gerente
					¿Le beneficia como trabajadores el hecho que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta		Trabajadores
					La empresa Participa en ferias y en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados; ruedas de negocios, viajes e investigaciones de oportunidades de mercado.	Guía de observación		Área de Ventas
					Para aumentar las ventas la empresa utiliza técnicas publicitarias y promociones	Guía de observación		Área de Ventas
					¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas? Si su respuesta es si, ¿a qué barreras se enfrenta?	Entrevista		Gerente
Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	¿Tienen planes de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías?	Entrevista		Gerente		
			La idea de buscar nuevos clientes parte de las oportunidades observadas en el mercado o de los resultados de estudios de mercado.	Guía de observación		Área de ventas		

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Escala	Dirigida
Estrategias	Estrategias ofensivas	Innovación	¿Qué tipo de innovaciones ha implementado en sus productos?	Entrevista		Gerente
			¿Qué resultados ha obtenidos con estas innovaciones?	Entrevista		Gerente
	Estrategias asociativas	Operaciones conjuntas	¿Cuáles han sido sus resultados al contar con alianzas de colaboración?	Entrevista		Gerente
			¿Cuál es el objetivo de relacionarse con otras asociaciones?	Entrevista		Gerente

Anexo N° 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – FAREM MATAGALPA

Encuesta Dirigida a Trabajadores

Somos estudiantes del Quinto año de la Carrera de Administración de Empresas del turno Sabatino. Solicitamos un momento de su tiempo para que nos pueda contestar una encuesta, con el objetivo de adquirir información acerca de un diagnóstico estratégico de la empresa AGROEXPORT, las cuales nos puedan ayudar a destacar mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de administración de empresas.

I. Datos generales

Nombre			
Cargo		Sexo	
Edad		Número de teléfono	
Años de laborar en esta empresa		Fecha:	

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____ no _____

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____ no _____

3. ¿Conoce los valores de la empresa?

Si _____ no _____

4. ¿Qué tipos de políticas tiene definida la empresa donde labora?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Marque con una X.

Tipos de políticas	
Capacitación	
Salarial	
Seguridad laboral.	
Calidad en los procesos y productos.	
Trabajo en equipo	

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ no _____

6. ¿Cada cuánto los capacita la empresa?

Semanal _____ mensual _____ anual _____

7. ¿Cuál cree que es la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?

Marque con una X.

Oportunidad	
Tecnológico	
Económico	
Social	
Geográfico	

8. ¿Le beneficia como trabajadores el hecho que la empresa busque nuevos mercados?

Si _____ no _____

Anexo N° 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – FAREM MATAGALPA

Encuesta Dirigida a Clientes

Somos estudiantes del Quinto año de la Carrera de Administración de Empresas del turno Sabatino. Solicitamos un momento de su tiempo para que nos pueda contestar una encuesta, con el objetivo de adquirir información acerca de un Diagnóstico Estratégico de la empresa AGROEXPORT, las cuales nos puedan ayudar a destacar mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de administración de empresas.

Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

I. Datos generales.

Nombre	
Cargo, Empresa	
Número de teléfono	
Fecha:	

II. Marque con una x la respuesta de su preferencia.

❖ Fortalezas

1. ¿Cómo considera que es la atención brindada por el personal?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Mala	Muy Mala

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto de la empresa?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Excelente	Muy bueno	Bueno	Mala	Muy Mala

3. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Mala	Muy Mala

❖ Amenazas

4. ¿Cómo considera el precio del producto?

Altos	Accesibles	Bajos

❖ Estrategia de diferenciación

5. ¿Por qué Prefiere los productos del negocio?

Características	Si	No
Calidad en el producto		
Atención al cliente		
Precios bajos		
Diversificación en los productos o servicios		
Profesionalidad		
Servicios postventa		

6. ¿Qué sugerencias le daría usted a esta empresa para mejorar sus productos?

Mejorar el empaque	
Desarrollar mejores presentaciones	
Introducir marcas	

Anexo N° 4:



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.

UNAN-FAREM-MATAGALPA.

Entrevista dirigida al Gerente General

Somos estudiantes de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la **UNAN-FAREM-MATAGALPA**, solicitamos un momento de su tiempo para que me puedan contestar una entrevista, con el objetivo de adquirir información acerca de un Diagnóstico Estratégico de la empresa **AGROEXPORT S.A**, las cuales me ayudaran a destacar mi seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración.

III. Datos generales.

Nombre _____

Cargo _____

Número de teléfono _____

Años de trabajar en la empresa _____

IV. Desarrollo.

- Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste conforme lo que se le pide.

❖ **Visión**

1. ¿Tiene definida la visión de su empresa?
2. ¿Si su respuesta es sí, puede mostrarla?

❖ **Misión**

3. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa? ¿Puede enunciarla?

❖ **Valores**

4. ¿Cuáles son los valores que se practican dentro de la empresa?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

❖ Políticas

5. ¿Cuáles son las políticas que tiene definida su empresa?

❖ Objetivos

6. ¿Están definidos los objetivos de la empresa?

7. Si su respuesta es sí, diga cuáles son.

8. Si su respuesta es no, ¿estaría dispuesto a trabajar con el equipo de investigación para elaborarlos?

9. ¿Se han dado a conocer los objetivos en todos sus niveles a sus trabajadores?

❖ Entrada de nuevos competidores

10. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto de ustedes y con las mismas características?

11. ¿Qué medidas tomaría al momento que surjan nuevos competidores?

❖ Poder de negociación de proveedores

12. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

13. ¿Son nacionales o internacionales?

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

15. ¿Existen un número reducido de proveedores o se encuentra concentrados en grandes grupos?

❖ Poder de negociación de los compradores

16. ¿Qué poder de negociación tiene sus compradores para imponer sus términos y condiciones?

❖ Existencia de productos sustitutos

17. ¿Qué otros productos sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

❖ Rivalidad entre competidores

18. ¿Tiene identificada a su competencia?
19. ¿Cuáles son?
20. ¿Existe rivalidad entre la empresa y su competencia?

❖ Fortalezas

21. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?
22. ¿Porque cree que el producto tiene buena aceptación?
23. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?
24. ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a la ubicación?

❖ Oportunidades

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

❖ Debilidades

26. ¿A qué problemas debe hacer frente la empresa?
27. ¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta su empresa?
28. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortaleza?

❖ Amenazas

29. ¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan a la empresa?
30. ¿Qué acción puede emplear para transformar las amenazas en oportunidades?
31. ¿Que toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

❖ Estrategia de Diferenciación

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

33. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa? ¿Cuál?

❖ Estrategia de enfoque

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

Estrategias intensivas:

❖ Desarrollo del producto

35. ¿Qué estrategia utiliza para aumentar las ventas?

36. ¿Qué herramientas utiliza para el desarrollo del producto?

❖ Penetración de mercado

37. ¿Participa la empresa en ferias para darse a conocer en otros mercados?

38. ¿Qué barreras se le presentan al momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?

❖ Desarrollo de mercados

39. ¿Pretende expandirse a otras zonas geográficas?

40. ¿Si su respuesta es sí que barreras se enfrentan?

41. ¿Tiene planes de invertir en la adquisición de nueva tecnología?

❖ Innovación

42. ¿Qué tipos de innovación ha implementado en sus productos?

43. ¿Qué resultados ha obtenido con estas innovaciones?

Asociativas

❖ Operaciones conjuntas

44. ¿Cuáles han sido sus resultados al contar con alianzas de colaboración?

45. ¿Cuál es el objetivo de relacionarse con otras asociaciones?

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 5: Guía de Observación Directa



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-FAREM MATAGALPA

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Analizar los procedimientos que se ejecutan en el Área de Ventas de la mediana empresa Agropecuaria de Exportaciones, Sociedad Anónima.

ANÁLISIS DEL ÁREA DE VENTAS				
No.		SÍ	NO	Observación: Aspectos Internos
1	La estrategia que utiliza para aumentar las ventas de la empresa se basa en la diferenciación, el valor agregado, servicios postventas y la calidad.			
2	El producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes			
3	El producto de la empresa está dirigido al mercado nacional en menor proporción y al mercado extranjero en mayor cuantía.			
4	La empresa realizado estudios de mercados para expandir su negocio u otros estudios.			
5	La empresa Participa en ferias y en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados: ruedas de negocios, viajes e investigaciones de oportunidades de mercado.			
6	Para aumentar las ventas la empresa utiliza técnicas publicitarias y promociones.			
7	La idea de buscar nuevos clientes parte de las oportunidades observadas en el mercado o de los resultados de estudios de mercado.			

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 6: Método de investigación, aplicación en encuesta. La Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

La Fórmula para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Datos:

n: el tamaño de la muestra a encontrar

N: el tamaño de la población, en este caso 100 empleados

Z: el nivel de confianza: 90%, lo que resulta en un Z_a de 1.645, y un Z_a^2 de 2.706025

p: probabilidad de éxito, la hemos elegido en 90% = 0.90

q: probabilidad de fracaso $q = (1 - p)$ del 10% = 0.10

d: el error máximo admisible del 10% = 0.10, $d^2 = 0.010$

$$n = \frac{100 \times 2.706025 \times 0.90 \times 0.10}{0.01 \times (100 - 1) + 2.706025 \times 0.90 \times 0.10}$$

$$n = \frac{100 \times 0.243542}{0.99 + 0.243542}$$

$$n = \frac{24.3542}{1.2335}$$

$$n = 19.74 \cong 20$$

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 7:

REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)

DECRETO N° 17-2008. Aprobado el 04 de Abril del 2008

Publicado en La Gaceta N° 83 del 05 de Mayo del 2008

Artículo 3. CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYME. Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número Total de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Todas las expresiones en córdobas, mantendrán su valor en relación al dólar de los Estados Unidos de América.

Para las empresas cuyos parámetros se ubican en diferentes categorías, la diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determinará mediante normativa interna elaborada por el MIFIC.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización por parte del MIFIC y en consulta con el Consejo Nacional MIPYME podrá variar a mayor o menor los montos establecidos anteriormente, en correspondencia con el desarrollo económico y productivo del país, para lo cual

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

también podrá definir otras características de la MIPYME en dependencia de su grado de desarrollo y fortalecimiento.

No serán consideradas MIPYME a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos (parámetros de las variables) establecidos por el órgano rector e instancia ejecutora, que en su capital social de forma mayoritaria, participa alguna empresa nacional o extranjera que no se clasifica como MIPYME, salvo excepciones aprobadas por el órgano rector.

Anexo N° 8: Fotografías de los carteles que publican la filosofía de AGROEXPORT





POLÍTICAS

- AGROEXPORT CUMPLIRÁ SUS COMPROMISOS CONTRACTUALES CON SUS PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES ENFOCADOS EN LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS.
- NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO SE RIGE POR LA ÉTICA, EL COMPROMISO Y LA COLABORACIÓN ENTRE SÍ ENFOCADOS EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA.
- TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA CALIDAD DE SUS PROCESOS Y PRODUCTOS Y CADA UNO ES RESPONSABLE POR ELLOS.
- LA CAPACITACIÓN DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO ES CONSTANTE Y ES UN COMPROMISO EMPRESARIAL.
- LA INOCUIDAD, LA SEGURIDAD LABORAL, LOS BENEFICIOS LABORALES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES SANAS Y CORDIALES EN EL EJERCICIO OCUPACIONAL SERÁN GARANTIZADAS POR LA EMPRESA Y MONITOREADAS POR LA GERENCIA.



OBJETIVOS

PRIMARIOS

- > POSICIONARSE COMO EMPRESA COMPETITIVA EN LOS NICHOS DE MERCADOS DE BIENES AGROPECUARIOS CON VALOR AGREGADO TANTO LOCALMENTE COMO EN EL EXTRANJERO QUE NOS PERMITA UN CRECIMIENTO DINÁMICO Y SOLIDEZ FINANCIERA.
- > DESARROLLAR NUESTRA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, INDUSTRIAL Y COMERCIAL BAJO NUESTROS VALORES Y CULTURA EMPRESARIAL ENFOCADOS EN CALIDAD, TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN.

ESTRATEGIA

- > FORTALECER LAS RELACIONES COMERCIALES CON LOS MEJORES PROVEEDORES DEL PAÍS CONCERTANDO ASOCIACIONES PARA CANALIZAR FINANCIACIÓN DE COSECHAS Y ALIANZAS CONTRACTUALES.
- > ALCANZAR Y MANTENER LA EFICIENCIA EN EL PROCESO PRODUCTIVO DISPONIENDO DE TECNOLOGÍA ACTUALIZADA Y PERSONAL CONSTANTEMENTE CAPACITADO.
- > POSICIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN NUEVOS MERCADOS Y A LA VEZ FORTALECER NUESTRAS POSICIONES ACTUALES.
- > CUIDAR DEL BIENESTAR DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO, MEJORANDO LAS CONDICIONES LABORALES, LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y LOS BENEFICIOS SOCIALES.

Anexo N° 9: Informe UNAG sobre Elaboración de Norma Técnica del Frijol



Elaboran Norma Técnica Nicaragüense para comercializar frijol

13 de Febrero de 2013

La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua (UNAG), como miembro de la Mesa Nacional del Frijol, participó en la revisión y elaboración de la Norma Técnica Nicaragüense para la comercialización de frijol 12 – 001- 13 con el apoyo de PymeRural a través del proyecto “Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena de Valor del Frijol”.

La Norma Técnica tiene por objeto establecer las terminologías, características y calidades del frijol en grano destinado al consumo humano, así como sus métodos de ensayo y análisis, para su transacción comercial, lo cual surge por la necesidad de incluir parámetros de inocuidad.



Esta norma, por ser voluntaria, se aplicará en base a los requerimientos del mercado.

La Norma establece requisitos para la clasificación y designación del frijol, sus especificaciones (grados de calidad), niveles máximos permisibles de aflatoxinas, muestreo, envase, etiquetado y transporte.

El Comité Técnico a cargo de la revisión y aprobación de la Norma Técnica Nicaragüense de Frijol- Especificaciones de Calidad, en su mayoría lo representan las instituciones que integran la Mesa Nacional del Frijol, tales como: UNAG, APEN, LABTEC, UNAPA, COOPERATIVA QUETZAL, CAC TRADING, CECOOPCEMEIN, AGRICORP, HORTIFRUTI, GRANISA, AGROEXPORT, BAGSA, MAGFOR, INTA y MIFIC, quienes someterán dicha norma a consulta pública.

Dirección: Km 3 1/2 C. Sur, Residencial Las Palmas, Contiguo al Edificio Julia González Pasos

Teléfono: (00505)22502055 - 22502033

Fax: (00505)22662135

Correo: unag@unag.org.ni

http://www.unag.org.ni/last/index.php?option=com_content&view=article&id=871:elaboran-norma-tecnica-nicaragueense-para-comercializar-frijol&catid=1:noticias-generales&Itemid=207

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 10: Fotografía informativa de implementación de BPM en AGROEXPORT.



REPUBLICA DE NICARAGUA

Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

MIFIC
Ministerio de Fomento Industrial y Comercio

Unión Europea

APEN

CPML[®]

PROGRAMA DE APOYO A LA MEJORA DEL CLIMA DE NEGOCIOS E INVERSIONES EN NICARAGUA

PRAMECLIN

Agropecuaria de Exportaciones S.A
AGROEXPORT

AGROEXPORT

Implementa la metodología de BPM y HACCP
La cual asegura la calidad e inocuidad de su producto
Desarrollado en el Programa de Apoyo a la Mejora del
Clima de Negocios e Inversiones en Nicaragua”
Ejecutado por la Asociación de Productores y
Exportadores de Nicaragua, APEN



Anexo N° 11: Fotografía de la revista Nicaragua Exporta en un reportaje sobre AGROEXPORT y fotografías de las instalaciones y maquinaria industria de la empresa.



EMPRESAS

JOSHY CASTILLO

AGROEXPORT Dinamizando sus exportaciones

Nuevas ventanas de negocios en el país del Norte, productos como el achiote en polvo encuentran mercados especializados en aquel país.

Álvoro Cantillano es un empresario emprendedor. Con un par de socios, decidió eliminar la intermediación y pagarle mejor a los productores de frijoles, y de esa manera evitar el encarecimiento del producto. Así creó, una planta empacadora en Matagalpa que procesa 12 productos, desde Frijol Rojo Seda hasta Achiote en polvo, destinado a mercados exclusivos en los Estados Unidos.

El catálogo de su página web www.agroexport.us, muestra los diferentes productos nicaragüenses que llegan a suelo norteamericano, directo, desde el productor, como afirma Cantillano, "por la cercanía con los agricultores y asociaciones de productores, esto contribuye a reducir la cadena de intermediación comercial, lo que nos hace más competitivos tanto en precio como en calidad".

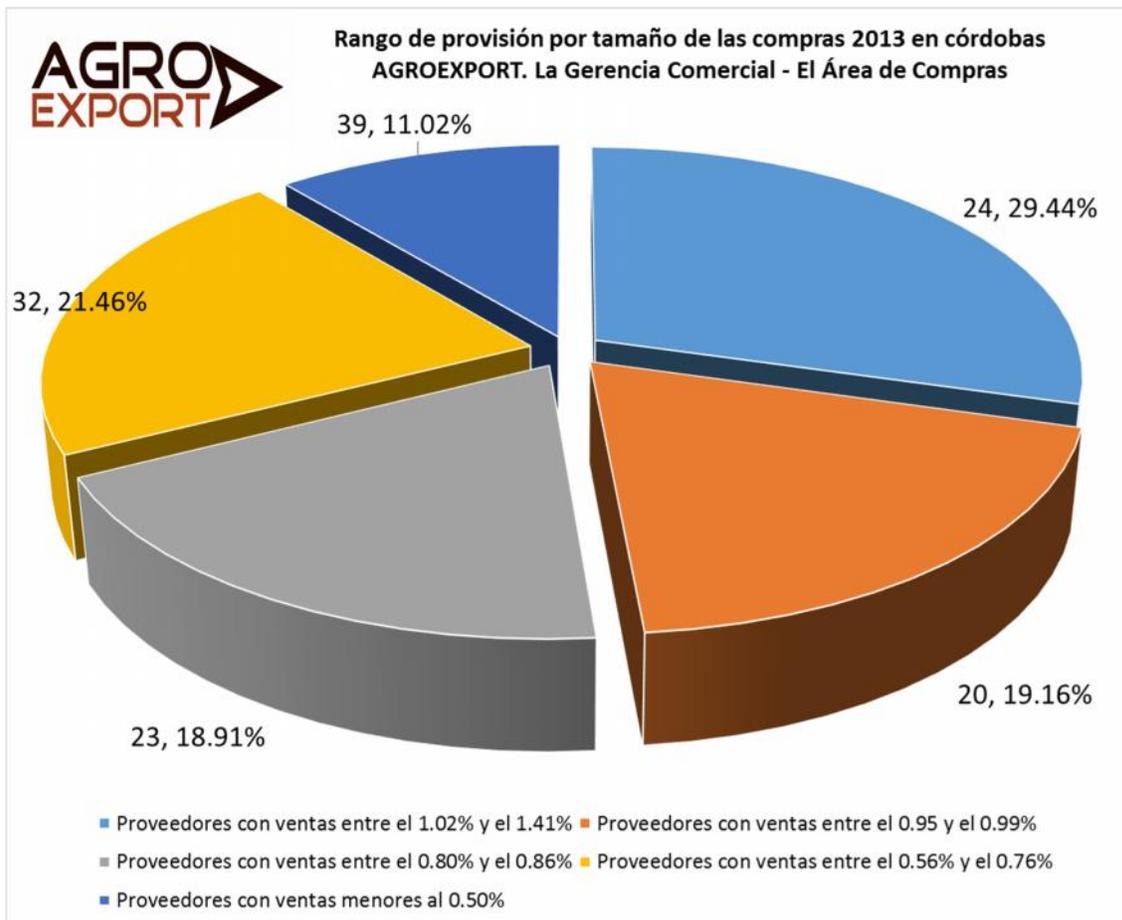
Agroexport envía tanto granos como hortalizas a Estados Unidos. Estados como Texas, New Jersey, Washington, Florida, Maryland, Nueva York, Atlanta y California reciben desde hace meses productos nicaragüenses a través de empresarios norteamericanos que apoyaron desde un inicio a la empresa nicaragüense. En Centroamérica Agroexport envía a El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Panamá.

26 www.apen.org.ni |  APEN

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014



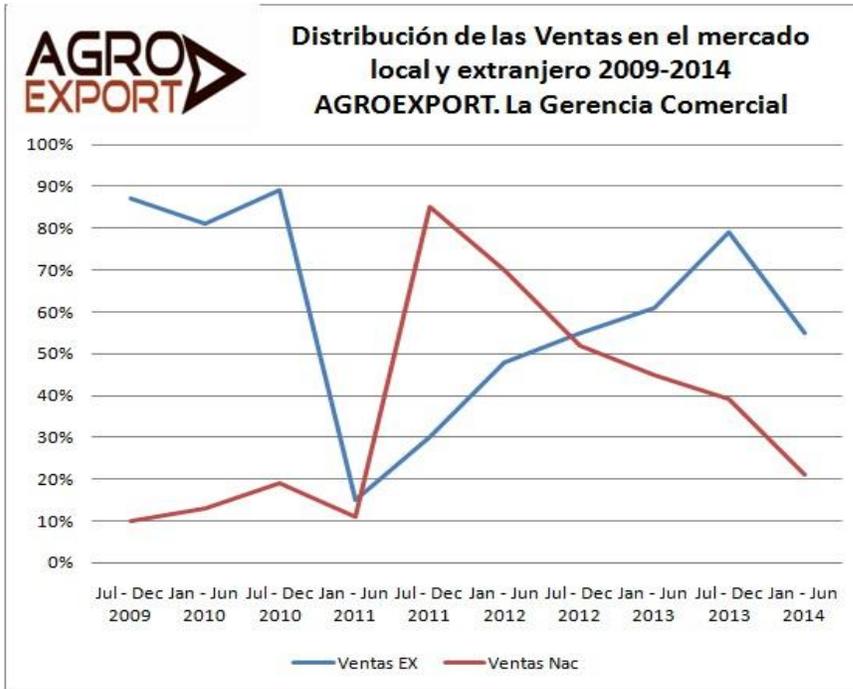
Anexo N° 12: Estadísticas de Provisión 2013 AGROEXPORT.



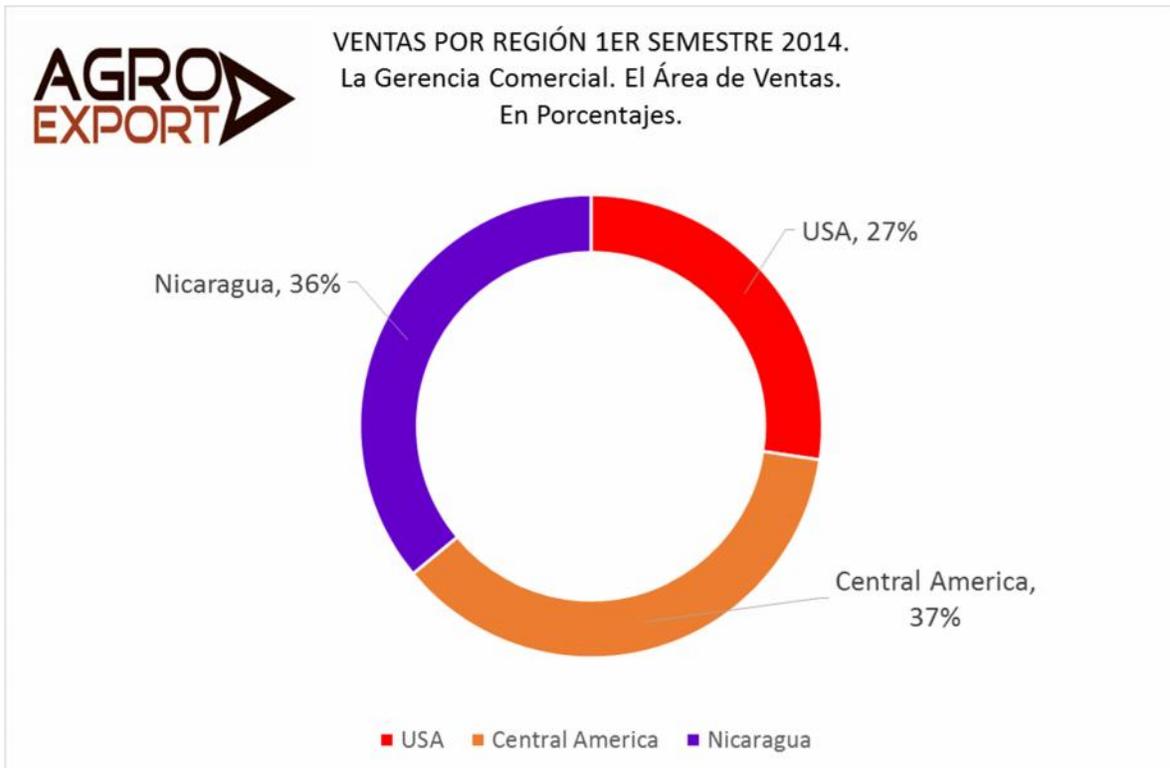
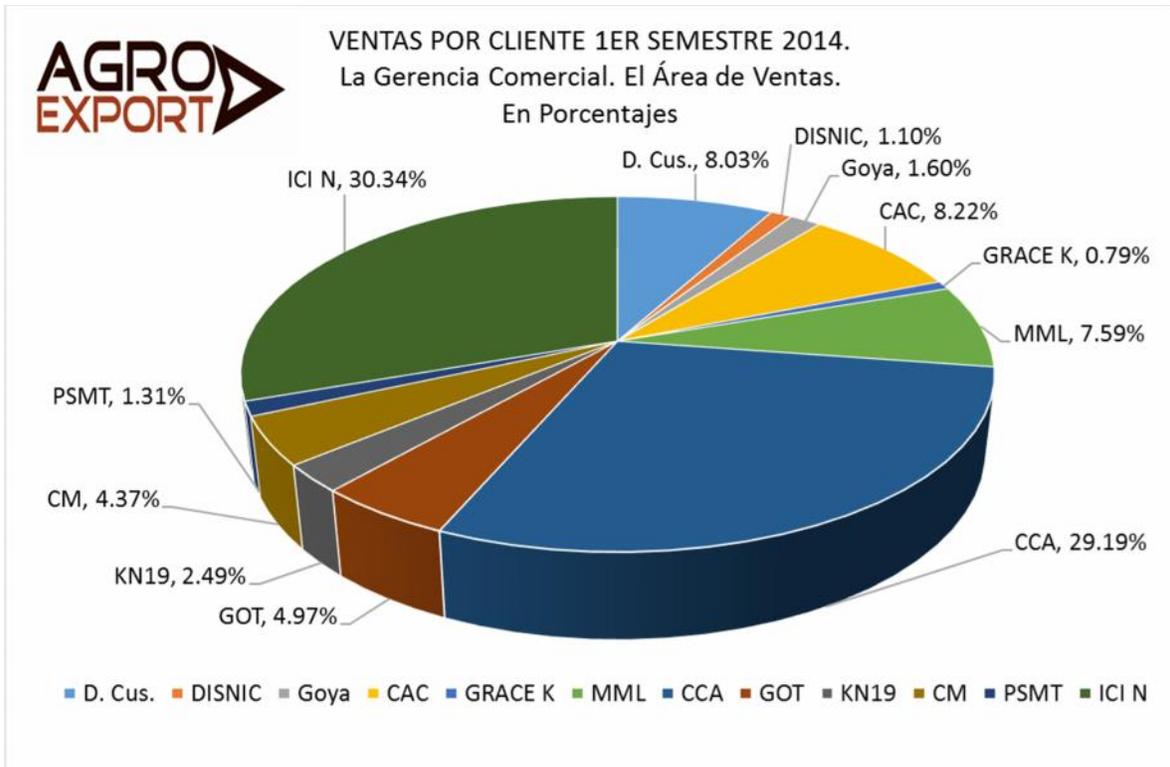
Fuente: Gerencia comercial AGROEXPORT 2013.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 13: Comportamiento de los precios y distribución de las ventas AGROEXPORT 2009-2013.



Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014



Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 14: Reportajes periodísticos de La Prensa sobre la participación de AGROEXPORT en Feria PMA y El Nuevo Diario su trabajo en alianzas de género y participación en Feria en París.



Nicaragua apuesta a la feria PMA

<http://www.laprensa.com.ni/2012/10/26/economia/121346-nicaragua-apuesta-a-la-feria-pma>

- Por cuarto año consecutivo el país deposita su confianza en la feria de alimentos Fresh Summit, que inicia hoy
Gisella Canales Ewest

Unas 19,000 personas de más de sesenta países podrán probar este fin de semana frijoles, frutas como piña y bananos, raíces y tubérculos, okra y otros vegetales nicas en la Feria Fresh Summit 2012, de PMA (Produce Marketing Association), en la que participará una misión de ocho empresarios nacionales.



La feria se realiza a partir de hoy hasta el domingo en Anaheim, California, Estados Unidos. La misión comercial que participa es organizada por el Centro de Exportaciones e

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Inversiones (CEI) con apoyo del programa Empresas y Empleo, financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Otra oferta

En la feria Fresh Summit, Nicaragua ha logrado colocar productos no tradicionales entre ellos está la malanga, jengibre, yuca, okra, frijoles, papaya, banano deshidratado, piña deshidratada, mango deshidratado, semilla de marañón, café molido y en grano, ñampí y hasta verduras peladas, cortadas y empacadas al vacío.

¿Qué lleva Nicaragua en 2012?

En la feria Fresh Summit 2012 participarán como expositores por parte de Nicaragua:

- Distribuidora El Carmen con oferta de frijol rojo seda.

- Agro España Nicaragua SA (Agroesnica), con okra y malanga.

- Agropecuaria de Exportaciones SA (Agroexport), con frijol rojo seda, malanga, yuca parafinada, especias como achiote, chía y cacao.

- La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) con frijol rojo y negro, yuca, quiquisque y malanga.

- Tropicana Fruit Farms Inc, la cual ofertará chía, piña y banano.

Este es el cuarto año consecutivo que participan empresarios nicaragüenses, pero la quinta en total (2004, 2009, 2010, 2011 y 2012). La importancia que ha cobrado esta feria para el sector exportador del país es que a través de ella cada año se logra aumentar las intenciones de compra.

VENTAS EN ASCENSO

Roberto Brenes, gerente general del CEI, explica que en promedio se atribuye a la feria intenciones de compra de hasta de cinco millones de dólares al año, “pero los efectos totales son muchos mayores porque se crean relaciones comerciales permanentes que trascienden el efecto inmediato de la feria”.

Producto de la participación en la Fresh Summit 2009 se calcularon intenciones de compra por 427,400 dólares; en 2010 la colocación de productos ascendió a 6.76 millones de dólares y el año pasado se lograron 7.06 millones de dólares.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

“El PMA es una de las ferias más importantes del mundo de frutas y vegetales frescos y follajes”, destacó el gerente del CEI.

En total, producto de esas participaciones en la feria—incluyendo compromisos de compra inmediata y otros productos de la relación establecida en el evento— el CEI contabiliza exportaciones efectivas superiores a los 18 millones de dólares.

“Para subrayar estos resultados exitosos solamente en el período enero-junio 2012 se han realizado exportaciones por 6.6 millones de dólares”, detalla Yeseila Baca Cuadra, oficial de mercadeo y promoción del CEI.

Brenes destaca que en la Fresh Summit participan empresas “de abastecimiento más grandes del mundo”, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas nacionales de abrirse nuevos clientes y mercados.

ASESORÍA

Los empresarios nicaragüenses que expondrán sus productos este año han sido asesorados y orientados desde en cómo preparar su stand, el material publicitario, cómo atender a los potenciales compradores en las ruedas de negocios, entre otros aspectos.

En la Fresh Summit 2012 se espera que participen 900 empresas expositoras; entre los participantes habrá minoristas (vegetales, frutas y flores), mayoristas y distribuidores, operadores y distribuidores de servicios alimentarios, importadores y exportadores, agricultores y transportistas, proveedores, entre otros.

Ver en la versión impresa las páginas: 1 C

Mujeres firman alianza con APEN

<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/314954-mujeres-firman-alianza-apen>

Por Manuel Bejarano | Dinero

21 de marzo de 2014 | 04:00:00



LES PERMITIRÁ MEJORAR PRODUCCIÓN DE CHÍA, LECHE Y ROSQUILLAS

Managua, Nicaragua | elnuevodiario.com.ni

Un total de 114 mujeres rurales serán beneficiadas con el fortalecimiento de las cadenas de valor de la chía, la leche y las rosquillas, proyecto en el que trabajarán las empresas Tropicana Fruits Farm Inc., TTFI; Agropecuaria de Exportaciones, S.A., Agroexport, y Productos Lácteos, La Perfecta; con la participación de la Cooperativa Internacional de Recursos, CRI, y la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, APEN.

Esas empresas, de origen nicaragüense, y la CRI firmaron ayer un memorando de entendimiento con APEN, para establecer una estrategia que aumente los ingresos de las mujeres productoras de chía y logren mayor productividad en las cadenas de leche fría y rosquillas.

Esa alianza forma parte del programa “Promoción de la Equidad de Género en las Cadenas de Valor para el Desarrollo Exportador de Nicaragua”, ejecutado por APEN, que cuenta con financiamiento de la Unión Europea.

Acompañamiento técnico

Cuarenta de las mujeres productoras de chía pertenecen a los municipios de Sébaco y Pantasma; 60 son productoras de leche de los departamentos de León y Chinandega y 14 son productoras de rosquilla del departamento de Madriz.

Esa alianza pretende brindar acompañamiento técnico, apoyo en la comercialización y mejorar la gestión productiva, a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas, a ese grupo de mujeres, manifestó Azucena Castillo, gerente general de APEN.

Chía orgánica

Uno de los objetivos de la alianza entre APEN y Agroexport busca llevar a la práctica acciones para mejorar la producción y exportación de chía orgánica.

“APEN proveerá un plan de capacitación y asesoría técnica integral e individual para las productoras, que garanticen la producción de volúmenes de chía orgánica con los estándares de calidad propuestos por los compradores de Agroexport”, explicó Castillo.

A defender rosquilla somoteña

APEN espera mejorar el posicionamiento y la participación de las rosquillas somoteñas en los mercados de exportación.

“Queremos posicionar la marca de rosquillas somoteñas... pues normalmente se llevan el producto de Nicaragua y sale con marca de El Salvador u otro país, con ellos estamos trabajando con el modelo de empresas anclas”, aseguró Azucena Castillo.

16 de octubre de 2014 | 04:00:00

Managua, Nicaragua | elnuevodiario.com.ni

Exportadores nicas viajan a París

<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/332433-exportadores-nicas-viajan-a-paris>

Representantes de unas diez pequeñas y medianas empresas, pymes, del sector alimentos viajarán a París, Francia, para participar del 19 al 23 de octubre en el Salón de Feria Agroalimentaria Internacional (SIAL, por sus siglas en inglés), evento mundial de gran importancia para el sector

Engell Vega | Dinero

Representantes de unas diez pequeñas y medianas empresas, pymes, del sector alimentos viajarán a París, Francia, para participar del 19 al 23 de octubre en el Salón de Feria Agroalimentaria Internacional (SIAL, por sus siglas en inglés), evento mundial de gran importancia para el sector.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Delicias del Norte (rosquillas), la Central de Cooperativas Las Diosas (café, chía y miel orgánicos), Carphil (galletas y Rollitos Wafer), Agroexport, Burke Agro, y Cac Trading son las seis empresas promovidas por la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, APEN, para participar en la SIAL.

POTENCIAR

"Pretendemos lograr un crecimiento personal de las mujeres productoras y a la vez desarrollar sus habilidades para que eleven sus ingresos y puedan así ofrecer un mejor porvenir a sus familias", indicó Azucena Castillo, gerente general de APEN.

La mayoría de las empresas que viajan a la SIAL van con citas previamente concertadas por APEN con diversos compradores.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 15: Análisis de Calidad LABTEC Informe proporcionado por AGROEXPORT)



LABORATORIO TÉCNICO (LABTEC)

INFORME DE ENSAYO / ASSAY REPORT

LABTEC, S.A.
Frijol



N° 000760

Información del Cliente/Customer Information	
Nombre/Name	AGRO EXPORT
Dirección/Address	Esso las Marias 700 metros Carretera al Tuma
Correo Electrónico/E-mail	kurbina@agroexport.us
Cuenta/Account	00056
Teléfono/Phone	2772-2358
Pag. Web	www.agroexport.us
Información de la Muestra/Sample Information	
Analysis N°	000760
Producto/Product	FRIJOL ROJO
Ensayo/Assay	Calidad Física y Cocción / Physical and Cooking Quality
Documento Soporte/Support Document	Sin datos
Muestra Recibida/Sample Receiving	2013-04-15 08:45 AM 915,2 g
Cosecha/Crop	Sin datos
Lote N°/Lot N°	S/D
Tamaño del Lote/Lot Size	Sacos de 100 Libras
Muestreado por/Sample by	Empresa Remitente
Norma de muestreo/Sampling Standard	S/D
Resultados de Ensayos/Assays Results	
Oloro/Odor	Característico
Peso Volumétrico/Volumetric Weight	84,0 Kg/HL ¹
Infestación/Infestation	Libre de infestación
Altura/Height	86 msnm
Tiempo de cocción/Boil time	70 minutos
Granos Contrastantes/Contrasting classes	0,52 %
Grado de calidad/Quality grade	1
Humedad/Moisture	13,1 %
Temperatura/Temperature	27,3
Clase/Type	Rojo
Impurezas/Impurity	0,06%
Descripción de Granos Dañados (%)	
Por calor/overheated	0,50 %
Por insectos/by insects	0,16 %
Por hongos/by fungals	0,00 %
Quebrados/Broken	0,00 %
Partidos/splitted	0,28 %
Otros Daños/Other damages	0,13 %
Daños totales/Total damages	1,07 %
Granos Sanos/Healthy grains	98,93 %
Total	100,00 %
Norma de Ensayo/Assay Standard	NTN 16 001-00 Norma Técnica de Frijol. LABTEC- PE-1.01 Determinación de la Calidad Física del Frijol en Grano. LABTEC- PE-1.03 Determinación del Tiempo de Cocción del Frijol en Grano.
Observaciones/Remarks	Otros daños: incluye daños por roedor (0,13%).
Notas/Notes	Kg/HL = 1,776 Lb/Bushel (EE.UU); El informe de Ensayo contiene solamente una hoja.
La Validez de este Informe de Ensayo tiene una duración de tres meses, a partir de la fecha de emisión. El resultado del informe de ensayo está basado en la muestra presentada por el cliente	
 REVISADO Manuel Antonio Solórzano Paredes Gerente Técnico Technical Manager	 Laboratorio de Análisis de Alimentos Tatiana Sevilla Rivas Responsable de Sección Section Head
 ONA Organismo Nacional de Aseguramiento de Alimentos	2013-04-15 Fecha de Emisión Issue date

Este informe de ensayo no puede ser reproducido parcialmente sin la autorización por escrito de LABTEC este informe es válido con dos sellos

Anexo N° 16: Productos con calidad de exportación ofrecidos en el mercado nicaragüense por AGROEXPORT



**FRIJOLES
BLANDITOS**



Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014



Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 17: Reportaje de El Nuevo Diario sobre la feria EXPOAPEN 2013, AGROEXPORT presenta un producto innovador: yuca congelada.

27 de septiembre de 2013 | 00:02:00

HOY ARRANCA FERIA INTERNACIONAL

Managua, Nicaragua | elnuevodiario.com.ni

Expoapen amplía oferta exportable

<http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/297792-expoapen-amplia-oferta-exportable>

Son 80 compradores de varios países y 257 expositores nicaragüenses

Por Massiell Largaespada E. | País

27 de septiembre de 2013 | 00:02:00

27/28 SEPTIEMBRE 2013
CENTRO DE CONVENCIONES
HOTEL CROWNE PLAZA
MANAGUA, NICARAGUA

NICARAGUA 2013
EXPOAPEN
EL LUGAR
EL PRODUCTO
LA GENTE

La mejor vitrina para mostrar tu producto al mundo

Aquí convergen compradores y vendedores, conferencistas y muchas oportunidades para tu empresa.

RESERVA TU ESPACIO YA!!

APEN
GERENCIA DE MERCADERO
Enrique Vargas • Eusebia Barrera
Tels: (505) 2288-6053 • (505) 2288-4520
evargas@apen.org.ni • ventas@apen.org.ni

Apen Nicaragua | @apennicaragua1

Hoy inicia la feria internacional más importante de la oferta exportable de Nicaragua en la que participarán 80 compradores a nivel mundial y 257 expositores nacionales que ofrecerán sus servicios y productos agroalimentarios, turismo, artesanías, tecnologías y textil-vestuario, así como cuero y calzado.

Sigrid Morales, gerente de servicios de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, APEN, explicó que en esta feria hay empresas que expondrán por primera vez una gran variedad de productos nuevos procesados, con altos índices de calidad exportadora.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Meta es superar cifras de 2012

Jaleas naturales, galletas wafer y licor de cacao son algunos de los productos novedosos que serán ofrecidos por primera vez durante la feria Expoapen 2013, la cual pretende imponer un nuevo récord en intenciones de compras y superar los US\$37 millones que registró el año pasado.

Entre los compradores internacionales estarán firmas y cadenas de alimentos, distribuidores, procesadores e inversionistas provenientes de Estados Unidos, México, Europa y Centroamérica. Entre los productos novedosos también figuran la chía, la pitahaya y la yuca congelada.

Las novedades

Gerardo Páez, gerente general de El Vergel, pequeña empresa productora de licor de cacao, ubicada en el departamento de Rivas, explicó que llevarán tres productos nuevos: licor de cacao extraespecial, licor de café variedad maragojipe, y un coctel llamado Alexander.

“Los tres productos van en una presentación hecha con un material importado de México, y estará disponible en botellas de 50 mililitros”, explicó Páez.

Otra de las empresas que también traerá cinco nuevos productos a Expoapen es Industrias Carphil, productora de rollitos y de galletas wafer en el departamento de Carazo.

Carolina Pastora, gerente de mercadeo de Industrias Carphil, dijo que la feria servirá para hacer el lanzamiento de sus últimas novedades.

“Estaremos ofreciendo los Snips, unas galletas cubiertas de chocolate; Stixs que es un rollito con crema de maní y cubierto con chocolate, también presentaremos Trixy, una galleta con sabor a naranja, además, lanzaremos la marca de galletas Thins que son rollitos muy delgados y crujientes, y los Rollitos, un barquillo con sabor a vainilla”, indicó Pastora.

Siete nuevos productos

Por su parte, Norman Rivas, gerente general de Cajetas Rochas, dijo que ofrecerán a los compradores internacionales que asistan a Expoapen siete nuevos productos vinculados con el consumo masivo, e insumos alimenticios para pastelería y repostería.

Otra de las novedades y productos que trae la Expoapen 2013 es la venta de yuca congelada. Álvaro Cantillano, gerente de comercialización de la empresa Agroexport, que ofrece ese tubérculo, afirmó que en esta feria esperan lograr establecer contactos, principalmente con compradores estadounidenses.

Agroexport exporta yuca congelada desde hace cinco meses a la costa este de Estados Unidos, en contenedores de 44,000 libras netas.

Mujeres exportadoras

Las caficultoras de la empresa Las Diosas, creada por la Fundación Entre Mujeres, FEM, producen café certificado como orgánico y cosechado con justicia. Ambas empresas aspiran a fortalecerse en el mercado exportador a partir de su participación en ruedas de negocios, en la exposición de productos en la Expoapen 2013.

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 18: Fotografías que informan sobre aspectos de Asociatividad de AGROEXPORT: Premio APEN 2013, Alianza con FEM y Cultivo de Chía (una operación en sociedad con pequeños productores)





Ella es 1 de las 9 productoras independientes de la comunidad Los Llanos, Estelí; gracias a la ALIANZA FEM-AGROEXPORT.



Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 19: Captura del Directorio de Exportadores del CEI

CEI
Centro de Exportaciones e Inversiones
Nicaragua

Exportar...
Es Progresar

Exportadores

Nicaragua CEI Exportadores Comercio Internacional Publicaciones Electrónicas Eventos Enlaces Comercio Sostenible

Directorio Exportadores Demandas Ofertas Publicar Demanda Publicar Oferta ABC del Exportador

Directorio Exportadores
Demandas
Ofertas
Publicar Demanda
Publicar Oferta
ABC del Exportador

Exportadores
Directorio Exportadores
Empresas Exportadoras y sus Productos: Contiene la información detallada de cada empresa con exportaciones superiores a US\$40,000 y que haya exportado por lo menos 3 veces al año. Aquí encontrará el nombre de cada compañía exportadora con su correspondiente información: dirección, teléfono, fax, correo electrónico y productos que exporta con su respectivo código arancelario del Sistema Armonizado Centroamericano (SAC).
Así mismo, este Directorio Online permite la búsqueda de empresas exportadoras de manera simultánea a través de los siguientes criterios: Departamento de Nicaragua y Producto de Exportación.

BOLETIN ELECTRONICO NOTIEXPORT
Ver Edición Actual o
Suscribase GRATIS +

Empresa Departamento Producto Código SAC
Buscar Limpiar

Resultados de búsqueda 284 registros

A. J. FERNANDEZ CIGARS, S.A.
Departamento: ESTELI, NICARAGUA
Dirección: BARRIO JUNCO RODRIGUEZ, PETRONIC EL CARMEN, 1 1/2 C. AL ESTE.
Teléfono: (505) 2713-2321 / (505) 2713-2834
Fax: (505) 2713-6437
Código SAC: 2402100000
Producto: TABACO ELABORADO (PUROS)

AGROPECUARIA DE EXPORTACIONES, S.A.
Departamento: MATAGALPA, NICARAGUA
Dirección: ESSO LAS MARIAS, 700 MTS. CARRETERA AL TUMA.
Teléfono: (505) 2772-2358
Celular: (505) 8834-3710 / (505) 8362-6110
Fax: (505) 2772-2358
E-mail: acantillano@agropexport.us
Website: www.agropexport.us
Código SAC: 0713331000, 1201001000, 1801000010, 0713320000, 1008900000, 0901113000, 0714901010
Producto: FRIJOL NEGRO, SEMILLA CERTIFICADA DE FRIJOL, CACAO EN GRANO, FRIJOL ROJO, SEMILLA DE JICARO (MORRO), CAFE ORO, MALANGA FRESCA

AGROPECUARIA EL CIELO, S.A.
Departamento: MANAGUA, NICARAGUA
Dirección: REPARTO SAN MARTIN, CASA No. 48.
Teléfono: (505) 2266-3984 / (505) 2266-6048
Fax: (505) 2266-3985
Código SAC: 0901113000
Producto: CAFE ORO

AGROPECUARIA EL LLANO, S.A. (AGROLLANSA)
Departamento: MANAGUA, NICARAGUA
Dirección: COLONIA MANTICA AVENIDA MONUMENTAL No. 46.
Teléfono: (505) 2277-4078 / (505) 2222-2338
Celular: (505) 8851-3389
Fax: (505) 2278-6954
Código SAC: 3105200000
Producto: FERTILIZANTES (NITROGENO, FOSFORO Y POTASIO)

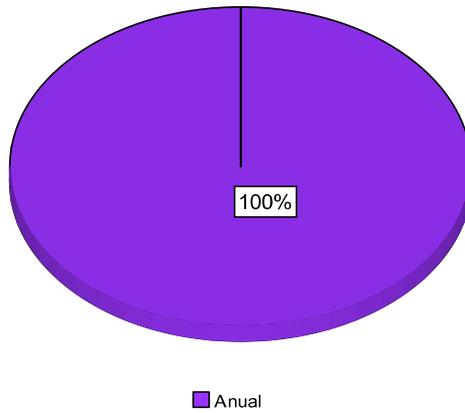
http://www.cei.org.ni/exportadores.php?empresa=Empresa&dpto=+&producto=Producto&sac=C%C3%B3digo+SAC&vl=16&lv2=26&form_exportadores_buscar=Buscar

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Anexo N° 20:

Gráfico N° 8

Frecuencia con que la empresa capacita al personal



Fuente: Autoría propia, basada en la encuesta aplicada a los trabajadores

Anexo N° 21

Gráfico N° 9

Percepción del cliente sobre la atención del personal

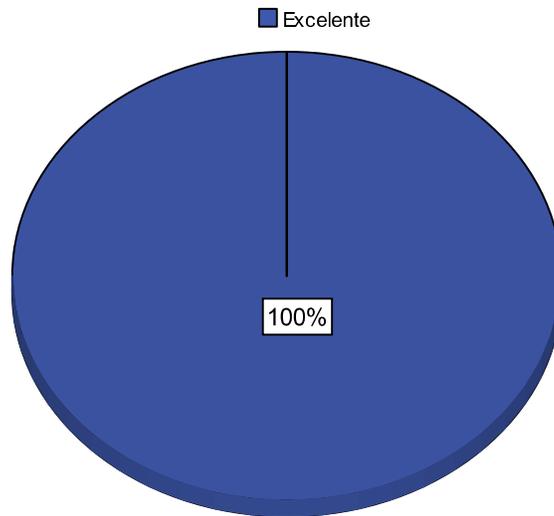


Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los clientes

Diagnóstico Estratégico Agropecuaria de Exportaciones, Matagalpa 2014

Gráfico N° 10

Satisfacción del cliente al hacer uso del producto de la empresa

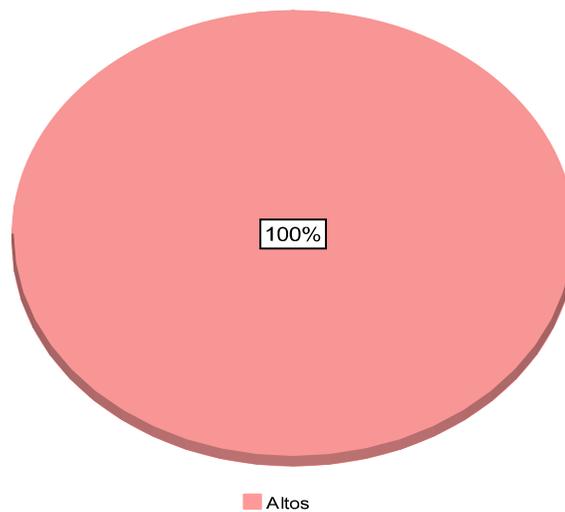


Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los clientes

Anexo N° 22

Gráfico N°11

Percepción del cliente sobre el precio del producto

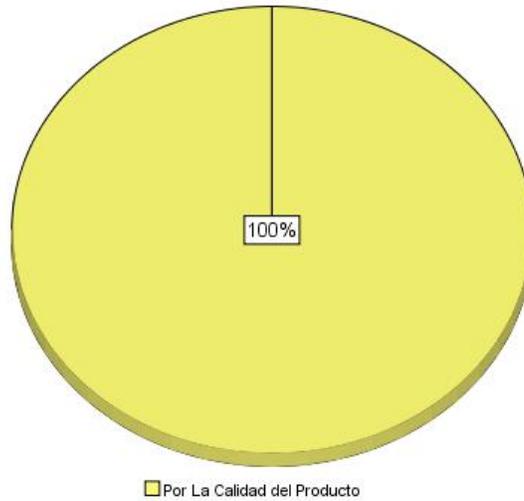


Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los clientes

Anexo N° 23

Gráfico N° 12

Preferencias del cliente sobre los productos del negocio

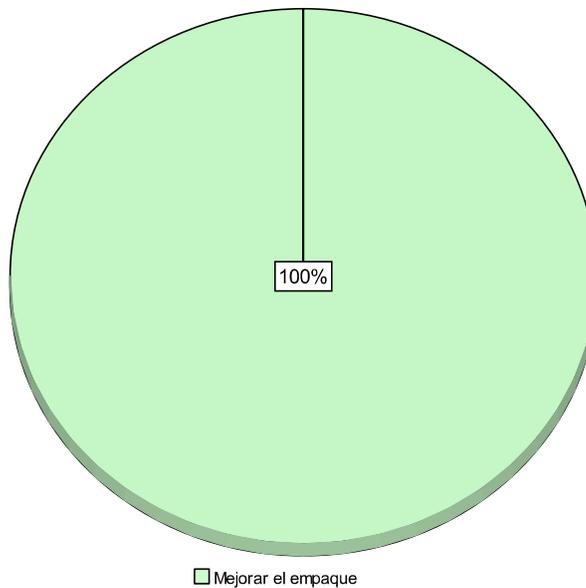


Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los clientes

Anexo N° 24

Gráfico N° 13

Sugerencias del cliente para mejorar los productos



Fuente: Autoría propia, basada en encuesta aplicada a los clientes