

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



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tema General:

Diagnósticos Estratégicos de las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

Sub-Tema:

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Café Pureza, departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

Autoras:

Br. Idania Castro Castro.
Br. Natieska Irasema Peralta Tinoco.

Tutor:

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Matagalpa, Enero 2015.

Tema General:

Diagnósticos Estratégicos de las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

Sub-Tema:

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Café Pureza, departamento de Matagalpa, II semestre 2014.

INDICE.

DEDICATORIA.	i
DEDICATORIA.	ii
AGRADECIMIENTO.	iii
VALORACION DEL DOCENTE.	vi
RESUMEN.	v
I. INTRODUCCION.	1
II. JUSTIFICACION.	5
III. OBJETIVOS.	6
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.	7
4. Diagnostico Estratégico.	7
4.1. <i>Filosofía de la empresa.</i>	7
4.1.1. <i>Visión.</i>	8
4.1.2. <i>Misión.</i>	10
4.1.3. <i>Valores</i>	11
4.1.4. <i>Políticas.</i>	14
4.1.5. <i>Objetivos organizacionales.</i>	17
4.2. <i>Las Cinco fuerzas de Michael Porter.</i>	20
4.2.1. <i>Fuerza N° 1 Rivalidad entre empresas competidoras.</i>	21
4.2.2. <i>Fuerza N° 2 Entrada potencial de nuevos competidores</i>	24
4.2.3. <i>Fuerza N° 3 Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	26
4.2.4. <i>Fuerza N° 4 Poder de negociación de los proveedores</i>	28
4.2.5. <i>Fuerza N° 5 Poder de negociación de los compradores</i>	30
4.3. <i>Análisis FODA.</i>	33
4.3.1. <i>Fortalezas.</i>	34
4.3.2. <i>Oportunidades.</i>	38
4.3.3. <i>Debilidades.</i>	42
4.3.4. <i>Amenazas.</i>	44

4.4. Estrategias.	51
4.4.1. Tipos de estrategias.	51
4.5.1 Integración hacia Adelante	52
4.5.2 Integración Hacia Atrás	53
4.5.3 Integración Horizontal	53
4.6. Intensivas.	54
4.6.1. Desarrollo de producto	54
4.6.2. Penetración de Mercado	55
4.6.3. Desarrollo de Mercado	56
4.7. Diferenciación.	56
4.7.1. Horizontal.	56
4.8. Defensivas.	57
4.8.1. Recorte de gasto.	58
V. CONCLUSIONES	59
VI. BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	63

DEDICATORIA.

A Dios por darme las fuerzas para continuar sin desmayar, por la sabiduría, por ayudarme económicamente durante estos cinco años y poder concluir mi carrera.
GRACIAS DIOS MIO.

A mi familia que ha sido mi inspiración para salir adelante en especial a mi madre por estar siempre a mi lado, mis tías Olga Castro y Luisa Castro por su ayuda incondicional.

A mi esposo por estar conmigo apoyándome para salir adelante y poder coronar mi carrera.

A mi pequeño hijo Henmarcito por sacrificarse para que su mamá salga adelante.

Idania Castro Castro.

DEDICATORIA.

A DIOS: Primeramente, por darme el don la vida, salud, fortaleza, sabiduría para poder salir adelante y así culminar mis estudios universitarios; por su gran e incondicional amor, por estar todos los días a mi lado. No hay palabras para agradecer todas las bendiciones que me has dado, Gracias Papito DIOS.

A Mis hijos: Matías Josué y Diego Nahúm, por ser mi razón de ser, el motor que me impulsa a seguir adelante para darles el ejemplo vivo de superación; por el sacrificio que hacemos de no estar cada segundo juntos. Mis angelitos LOS AMO.

A mis padres y hermanas: Por el apoyo incondicional, por su amor, paciencia, por estar cada momento de mi vida dándome la mano para que pueda culminar mis estudios, por la constante motivación para que logre realizar mis sueños. Gracias mi querida familia.

Natieska Irasema Peralta Tinoco.

AGRADECIMIENTO.

Eternamente gracias a nuestro Padre Celestial por darnos su infinito amor, sabiduría para alcanzar nuestra meta, por estar con nosotros en los buenos como malos momentos, por la fortaleza, sabiduría.

A nuestros padres e hijos por el apoyo incondicional, por su comprensión, por el sacrificio que han realizado a lo largo de estos años para que nosotras logremos nuestros sueños.

A nuestros profesores que a lo largo de esta carrera nos han transmitido sus conocimientos, por la paciencia y ayuda, a las profesoras: Yesenia Palacios y Mayra Mendoza por consejos y ayuda cuando teníamos dudas. Al profesor Pedro Gutierrez por su ayuda y disponibilidad para guiarnos en el trabajo investigativo.

Al administrador de la empresa Café Pureza Lic. Danilo Matamoros por brindarnos el apoyo, por el tiempo que nos concedió y por compartir con nosotras la información necesaria para la realización del trabajo investigativo.

Idania Castro Castro.

Natieska Irasema Peralta Tinoco.

Carta Aval

El presente trabajo elaborado por los bachiller, Idania Castro Castro, carnet **Nº 09066649**, Natieska Irasema Peralta Tinoco , carnet **Nº 10062458** con el sub-tema: Diagnostico Estratégico de la empresa Café Pureza, en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Cumple con la normativa para la modalidad de seminario de graduación, como forma de culminación de estudio y optar al título de Licenciada en Administración de empresa. El cual está listo para ser presentado en la defensa.

Atte.

Lic. Lilliam Lara Quintero.
Tutora

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realizó con el fin de elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Café Pureza en la ciudad de Matagalpa, durante el segundo semestre del 2014, con el cual se identificaron los elementos positivos y negativos a nivel interno de la empresa como son las fortalezas y debilidades, también los elementos del entorno como lo son las oportunidades y amenazas con las que se enfrenta en su día a día.

Un diagnóstico estratégico es una herramienta importante para los gerentes y dueños de negocios, facilita la toma de decisiones; al tener los resultados del diagnóstico los gerentes pueden tomar medidas correctivas para dar solución a las dificultades encontradas, también aprovechar lo que resulta ventajoso para la organización.

Una vez realizado el Diagnóstico Estratégico se conoció que la empresa no tiene la filosofía clara ni por escrito, el precio del producto es alto con respecto al de la competencia, carece de publicidad, el producto es limitado, no aprovechan la capacidad instalada de producción, ya que pueden incorporar en su oferta nuevos productos para diversificar la oferta, no tiene políticas de promociones y descuentos, no hay negociación con proveedores y compradores. Como elementos positivos tiene calidad del producto, el tiempo de operación en el mercado local, canales de distribución, el capital, infraestructura y equipo de reparto propio. Esta empresa tiene elementos positivos que pueden aprovechar incorporando otros productos para diversificar su oferta ya que actualmente solo existe un producto.

Se logró identificar que implementa las estrategias Intensiva desarrollo del producto y la defensiva recorte de gasto y que se puede recomendar las estrategias intensivas Desarrollo y penetración de mercado y diversificación horizontal tomando en cuenta las fortalezas identificadas.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo es sobre el Diagnostico Estratégico a la Pequeña Empresa Café Pureza, ubicada en el municipio de Matagalpa al segundo semestre del 2014. El propósito de esta investigación es elaborar el diagnóstico estratégico a la empresa, para determinar la situación actual, así se conocen los aspectos positivos y negativos que tiene la empresa, también los factores del entorno que le afectan para lograr identificar las estrategias que aplica. Esto con el fin de que a futuro se elaboré el plan estratégico.

El diagnóstico estratégico se basa en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa también las oportunidades y amenazas del entorno, con la finalidad de minimizar los efectos negativos o aprovechar y maximizar lo positivo que posee, por tal razón se le hizo un diagnostico estratégico a la empresa Café Pureza para determinar la situación real y actual de dicho negocio.

En el contexto que se desarrolla la empresa actualmente frente a una economía globalizada y ambiente empresarial tan dinámico, es necesario contar con un Diagnóstico Estratégico para identificar sus fortalezas y debilidades internas y conocer las oportunidades y amenazas del entorno externo para seguir incursionando en el mercado y ser cada día mas competitiva.

Con miras a elaborar el presente diagnóstico se encontraron investigaciones relacionadas con el tema, encontrando las siguientes:

En república dominicana se realizó un diagnóstico organizacional al Ministerio de Administración Pública por (Montalvan, 2012) en donde enfatiza la importancia de hacer exámenes a las organizaciones para conocer la situación en que se encuentran y así tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar o erradicar cualquier punto crítico que se encuentre en el diagnóstico de cualquier negocio.

En Nicaragua se realizó un diagnóstico empresarial al Mirador Tiscapa en donde (Acevedo & Castillo, 2010) analizaron el comportamiento de todas las áreas funcionales de la empresa, identificando cuál de ellas es la que está provocando las dificultades y desarrollo de la misma. Esto con el fin de entregar a gerencia un plan de mejoras que le permita tomar cursos alternativos de acción en las áreas clave del problema.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (FAREM- Matagalpa) se han realizado diversos estudios sobre diagnósticos a empresas familiares entre ellos tenemos: Seminario de Graduación “Diagnostico de la empresa familiar Café Barista al 2011” Autores: (Luquez & Salgado Garcia, 2012) y Seminario de Graduación “Diagnostico de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén en la ciudad de Matagalpa al 2011” Autores: (Muñoz Lopez & Bello Escorcia, 2012). Estos trabajos encontrados elaboraron diagnósticos organizacionales a empresas familiares, en las que evidenciaron la situación actual y real que tenían estas empresas, se conocieron los puntos débiles y fuertes, de esta manera proponer alternativas para mejorar.

Todos estos trabajos encontrados nos sirvieron de guía para lograr formular la operacionalización de variables que contiene un diagnóstico estratégico, también como modelo para construir los instrumentos que se utilizaron para la elaboración del diagnóstico de la empresa en estudio.

Para realizar el Diagnóstico Estratégico se abordaron las variables como: la filosofía de la empresa, las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis FODA y los tipos de estrategias para lograr conocer la situación de la empresa.

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández et al, 2006; p.8)

Con el enfoque cualitativo se da a conocer las características y particularidades de cualquier fenómeno en estudio.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernandez et al, 2006; p.5)

Con el enfoque cuantitativo se emplean la recolección y el análisis de datos confía la medición numérica.

El enfoque de la investigación es cualitativo con elementos cuantitativos ya que se describirán las características y cualidades de la Empresa Café Pureza; también de la investigación obtendremos datos numéricos y estadísticos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández et al, 2006; p.103)

La investigación es de tipo descriptiva ya que en ella se detalla o relata las características fundamentales de la empresa y la situación real que se encuentra.

Según Piura, (2008) “El estudio de corte transversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o período de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente o pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución”

La amplitud de la investigación es de corte transversal ya que se estudiará en un período de tiempo determinado como lo es el segundo semestre del año 2014.

Las variables de la investigación son el Diagnóstico Estratégico y los tipos de Estrategias (Ver Anexo N° 1).

“Los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (Hernández et al, 2006; p. 276).

Los instrumentos utilizados son empiricos como: entrevista al Administrador de la Empresa Café Pureza (ver Anexo N° 3), encuesta a clientes y trajadores de la empresa (ver Anexo N° 2 y 4) y observacion al negocio (ver Anexo N° 5) los que seran de ayuda para la elaboración del diagnóstico de la situación actual y real de la empresa en estudio. También se aplicaron métodos teóricos como el deductivo ya que se señalaron las verdaderas particularidades contenidas en la situación general de la empresa, el método inductivo porque se observaron aspectos particuares de la empresa para poder llegar a una conclusión , el análisis ya que se estudió cada aspecto de la empresa por separado y la síntesis ya que se expone el punto de vista de los resultados de la investigación.

“La poblacion es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.(Hernández et al, 2006; p.239)

“La muestra es la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto”. (Baca, 2010)

El universo de nuestra investigación es de 127 y estos comprende a clientes, trabajadores y al propietario del negocio.

II. JUSTIFICACION

Con este trabajo se pretende elaborar un diagnóstico estratégico a la empresa Café Pureza, ubicada en la ciudad de Matagalpa, con el fin de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en estudio.

El diagnóstico es un pilar básico y esencial para que el trabajo tenga éxito, estos ayudan a detectar cuáles son los problemas que tiene una empresa para poder tomar decisiones y adoptar medidas correctivas para subsanar lo negativo que se encuentre.

Este estudio será de gran beneficio para los propietarios del negocio, ya que tendrán mejor conocimiento de la apreciación que tienen los empleados y los clientes acerca del negocio, lo que les permitirá implementar medidas con el fin de mejorar los funcionamientos de todas las áreas del negocio y así brindar mejor satisfacción tanto a empleados como a clientes. A través de las medidas correctivas y la implementación de estrategias apropiadas para el negocio.

También servirá a las investigadoras como futuras empresarias conocer las distintas áreas funcionales de una organización y tener nociones de los pro y contra con que nos enfrentaremos en un futuro, al igual se sabrán que estrategias pueden aplicar en la empresa a la dirigirán, ya sea propia o la que estén laborando.

Así mismo esta investigación será de ayuda a otros estudiantes, investigadores, docentes y profesionales en general como referencia bibliográfica para desarrollar trabajos de índole empresarial, les servirá como guía para la realización de investigación acerca de diagnósticos estratégicos a las pequeñas empresas.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la Empresa Café Pureza en la ciudad 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.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4. Diagnóstico Estratégico.

Según Scott (2009) 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.

Los diagnósticos estratégicos son instrumentos necesarios para las empresas de cualquier índole, ya que con este se obtiene la situación real en la que se encuentra un negocio, esta herramienta facilita la toma de decisiones a los propietarios y gerentes de cualquier organización.

Los diagnósticos estratégicos son herramientas importantes que ayudan a conocer a los gerentes y dueños de negocios la situación que se encuentra la empresa, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus puntos débiles, también los elementos del entorno externo que podría aprovechar para su beneficio.

4.1. Filosofía de la empresa.

Café pureza es una pequeña industria que se dedica a la transformación de café molido, nace como una idea para sobrevivir como familia, ya que en ese tiempo era difícil encontrar trabajo debido a la situación que tenía el país en los años de los noventa, fue ahí donde la familia acordaron trabajar en un negocio propio, inicia sus operaciones comerciales el 25 de septiembre de 1991, está ubicada en el Bo. Santa Teresita del hotel Caoba 2 cuadras al oeste.

Es un negocio familiar, su propietario es el Señor Carlos José Salgado, la empresa cuenta con ocho trabajadores distribuidos de esta forma:

Tabla N° 1

Cantidad de empleados de la empresa Café Pureza.

Áreas	Cantidad de personas
Propietario	1
Administración	1
Producción	4
Ventas	2
Total empleados	8

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista al administrador.

Cuenta con capital, infraestructura y equipo de reparto propio, sus documentos legales están en orden, están registrados como Proveedores del Estado.

4.1.1. 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)

Una visión describe el rumbo en 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.(Thompson, Striclank, & Gamble, 2007).

Según Corrales (2005) señala que 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.

Significa entonces, que la visión de la empresa es lo que pretende alcanzar en el futuro, a lo cual quiere llegar a ser con el paso del tiempo tomando en cuenta el ambiente cambiante en el que viven las empresas, de esta forma pueden establecer sus metas y objetivos para la realización de lo que pretenden alcanzar. En otras palabras, una empresa que no tiene definida su visión es una organización que no tiene rumbo, propósitos, sin ambiciones, no sabe en si lo que pretende alcanzar con el paso del tiempo.

La visión para una empresa es una herramienta esencial para saber el rumbo que tiene, así saber con exactitud cuáles son las actividades que tiene que seguir para lograr alcanzar las metas deseadas, para dar continuidad; en entrevista realizada al administrador de Café Pureza licenciado Danilo Matamoros cuando se le pregunto si se tiene definida la visión de la empresa y si podía mostrarla, él explicó que la visión de café pureza solo está definida en sus mentes, que no hay un documento escrito en el cual aparezca reflejada la visión que nunca se han sentido a escribirla y la que tienen por visión actuales la siguiente:

“Diversificar las líneas de producción existentes y expandir el mercado, utilizando adecuadamente los canales de distribución”(Matamoros, 2014)

Como se puede observar la visión de esta empresa es expandir su producto a nuevos mercados y añadir otros productos a su oferta. De la misma manera, en observación realizada a la empresa se corroboró que la visión de la empresa no está visible, tampoco está en ningún documento escrito ya que no se presentó nada que la evidencie. Igualmente los trabajadores encuestados con respecto a la visión el 100% contestaron que si la conocían (ver Anexo N° 6) tratándose que la empresa el ochenta por ciento de sus integrantes son familiares, esto significa que ellos están involucrados y familiarizados al propósito que desea tener la empresa.

Al no existir un documento escrito que demuestre la existencia de la visión en una empresa esto conlleva a que los colaboradores y hasta los mismos dueños pierdan y olviden el horizonte hacia donde se dirigen los esfuerzos de la empresa en futuro ya que no hay divulgación de visión constante. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficiente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento, por tal razón el dueño de café pureza está dispuesto a sentarse y formular bien la visión de su negocio, ya que es muy importante que se defina formalmente la visión para encaminar todos sus proyectos hacia ese horizonte y no perderse en el camino.

4.1.2. 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)

“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”. (David, 2003)

Koontz & Weihrich (2008) afirma 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.

Todo lo anterior define que la misión de las empresas consiste en declarar la razón de ser del negocio, las necesidades que este cubre con sus productos o servicios, el mercado al cual va dirigido, los atributos y características principales de la empresa; así como también esta debe proporcionar los elementos concretos y necesarios para poder formular los objetivos y propósitos los cuales la llevaran a tener una perspectiva clara de lo que es la empresa.

Con respecto a la misión de Café pureza cuando se le preguntó al administrador que si está elaborada él respondió, que al igual que la visión solo está en la mente de ellos y no hay documento que la refleje.

Para Matamoros (2014) la misión de Café Pureza es la siguiente:

“Mantener en el mercado producto de calidad (café molido) que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores”.

La misión de la empresa carece de elementos que no completan esta formulación entre estos elementos tenemos: el mercado objetivo, como es que satisfacen las necesidades, que característica especial tiene el producto que se ofrece. Así mismo, en observación a la empresa se constató que no está visible la misión y tampoco se nos presentó por escrito, por su parte, los trabajadores encuestados al preguntarles si conocen la misión de la empresa para la cual laboran todos indicaron que si la conocían(ver anexo N° 7) por lo tanto ellos saben cuál es el la razón de ser de la empresa ya que la mayoría de los trabajadores son familiares. Es importante que la empresa formule de manera formal la misión de la empresa para saber a dónde se orientan como negocio y sus clientes conozcan lo que la empresa satisface con los bienes o servicios que oferta, también sus colaboradores estén involucrados en la razón de ser de la empresa.

También se puede decir, que la misión es un enunciado claro y breve de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la empresa desea satisfacer, su mercado meta y los métodos para cumplir con este propósito, al no tener la empresa bien formulada la misión, ni la divulgación de la misma esta causa que no tengan metas claras de lo que son como empresa.

4.1.3. Valores.

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”.(Galindo, 2008)

“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.”(Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 28)

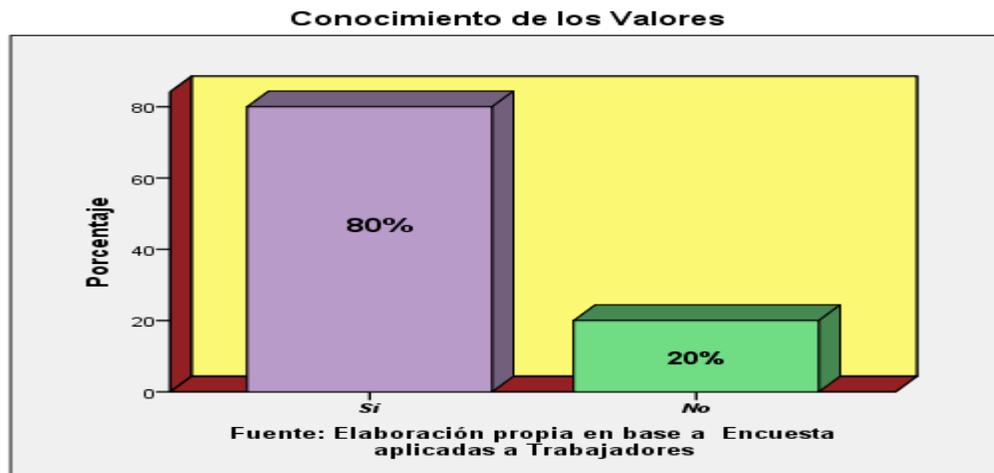
Según Enrique (2004), los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Es evidente entonces, que los valores organizacionales constituyen un elemento primordial en el clima que se desenvuelven los integrantes de cada área de las empresas, ya que esto conlleva a la buena conducta y práctica que se espera que los colaboradores tengan entre sí, estos motivan e influyen que tanto jefes como empleados tengan una buena comunicación y de esta manera facilite el funcionamiento de la misma.

Los valores para la empresa son fundamentales para la realización de las actividades y buen funcionamiento en la organización, estos evitan conflicto entre colaboradores, rotación de personal, que todos se adapten fácilmente. Estos también facilitan los procesos en la toma de decisiones. Al respecto, cuando se le pregunto al administrador de café pureza que cuales son los valores que se practican dentro de la empresa este mencionaba los siguientes: honestidad, integridad, responsabilidad, disciplina, respeto, como los principales valores con que se rige la empresa. Sin embargo, en observaciónse verifico y no existen definidos los valores por escrito, esto quiere decir que no hay difusión de los mismos dentro de la empresa. Para que los empleados de la empresa conozcan los valores y buenas prácticas que se espera que ellos tengan en la organización es necesario que estén de manera escrita y que exista visiblemente los valores para que ellos se familiaricen a diario con lo que se desea que ellos tengan.

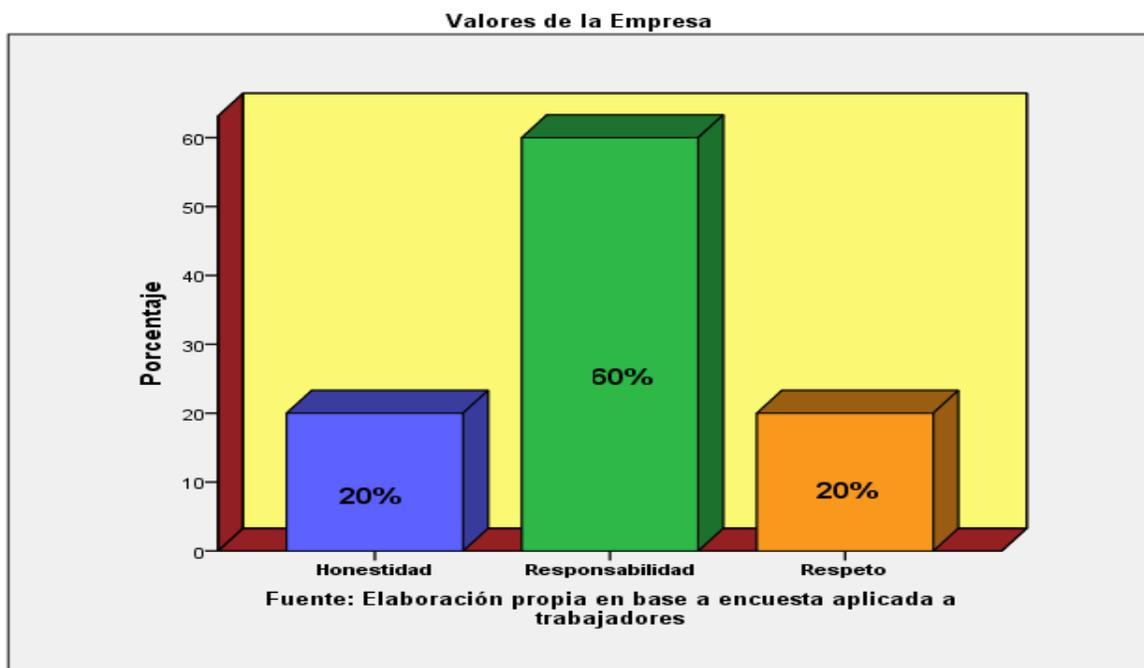
Por su parte, los trabajadores encuestados al preguntarle si conocen los valores que rige la empresa y cuáles son los que más se practican indicaron lo siguiente:

Gráfica N° 3



El 80% de los trabajadores de café pureza indicaron conocer los valores que tiene la empresa y solo un 20% dijo que no conocen, tal como se aprecia en la Grafica N° 3. Este resultado muestra que en la empresa no hay una buena divulgación de los valores, tratándose de una empresa familiar los colaboradores deberían conocer y practicar los valores que fomenta la empresa.

Gráfica N° 4



También cuando se le pregunto que cuál de los valores eran los que más se practicaban la escala de medición fueron: honestidad, responsabilidad, rapidez, buena atención, respeto, integridad, responsabilidad social, fe, lealtad y excelencia; y en este aspecto los trabajadores indicaron que el 60% responsabilidad, un 20% honestidad y el 20% respeto. Estos resultados reflejan claramente que los valores más practicados solo son tres ya que ninguno de los encuestados marco las otras opciones en cuanto a valores.

La buena práctica de valores en la empresa permite que los procesos y actividades fluyan exitosamente con ellos es más fácil organizarse, y estos, deben de empezar por ser practicados por los puestos más altos en una organización para ser líderes y ejemplo a sus colaboradores, así como para vender un producto de calidad y con excelente atención al cliente, lo que dará como resultado posicionamiento y competitividad en el mercado, ya que los valores se reflejan en el que hacer institucional.

4.1.4. Políticas.

Según (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007) “Las políticas son las reglas o guía que expresan los limites 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”.

Según 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.

Con referencia a lo anterior, se puede decir que las políticas rigen procedimientos que se implementan en cada área de una empresa y estas sirven de guía para saber que hacer o como hacer las cosas, qué medidas tomar si se presenta una situación; estas establecen las reglas con las que se rigen, por ejemplo, en las empresas existen políticas generales que estas involucran los recursos humanos en las cuales definen los horarios de entradas y salidas entre otras, así como también hay políticas de ventas en las cuales se especifican todos lo referente a como se venderá el bien o servicio, las formas de pago entre otros.

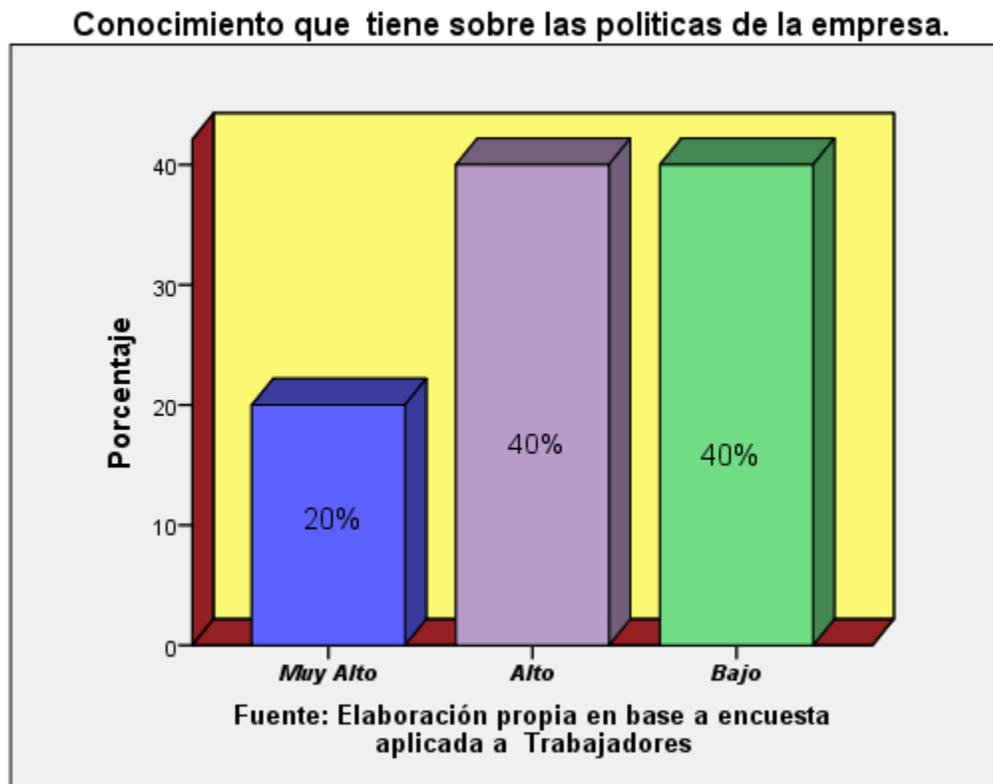
Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En cuanto a políticas se le preguntó al administrador de café pureza que cuales eran las políticas que tenía definida la empresa y expresó las siguientes:

- En cuanto a ventas (créditos máximo a 8 días para las distribuidoras, a las pulperías se vende de contado)
- Las contrataciones de trabajo se rigen con el código laboral.
- A los empleados se les exige respetar el área de trabajo, los horarios de entrada y salida.
- Los empleados son responsables de los activos asignados, y si los dañan por mal manejo tendrán que pagarlos.

Como se puede observar las políticas generales de Café Pureza son pocas, ya que estas deberían de proporcionar con claridad los procedimientos o lineamientos a seguir en las repetitivas actividades que realizan. Deberían incorporar en sus políticas como los son descuentos , promociones y regalías a sus clientes para motivarlos; además esto le serviría para penetrar y posicionarse en otros mercados que actualmente no está siendo aprovechado para la venta del producto que oferta la empresa, también políticas que incentiven a sus colaboradores para que estos realicen sus funciones eficaz y eficientemente.

Gráfica N° 5



Con respecto al nivel de conocimiento sobre las políticas los trabajadores indicaron el 40% dijeron que tenía alto conocimiento acerca de las políticas, el 40% respondió que bajo y el 20% respondió que muy alto como se ilustra en el Grafico N° 5, esto nos indica que hay alto índice de conocimiento sobre las políticas están claro cuáles son los lineamientos que tiene la empresa. Tratándose

de una empresa familiar la mayoría de sus miembros conocen las políticas que tienen como negocio.

Las políticas suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la misma, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Para Café Pureza la negociación surge de momento cuando determinado cliente solicita un pedido ya que estos si compran determinada cantidad lo que otorga la empresa es bonificación. La negociación con los clientes es algo que repetitivamente se da ya que estos piden descuentos o beneficio y la empresa hasta el momento que surge la compra establece sus condiciones de venta. Por lo anterior se puede apreciar que si ponen en prácticas diferentes políticas a pesar de no tenerlas por escrito, están reflejadas en las diferentes negociaciones y en la atención a los clientes naturales y jurídicos, por lo tanto es muy importante que Café Pureza defina bien las políticas tanto generales como de ventas ya que contribuye a trabajar con orden, respeto a los valores, evitando errores y proporcionando un clima adecuado en el negocio.

Objetivos organizacionales.

Según(Kotler & 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”

“Son metas fundamentales de la organización que devienen de la división y la política. Estos objetivos deben ser fundamentales para alcanzar la visión. Características: Breve y fácilmente comunicables. Son relativamente pocos pero importantes. Son fundamentalmente filosóficos y no numéricos”.(Galindo, 2008)

Para comprobar la validez de los objetivos estos deben ser:

- ✓ Específicos.
- ✓ Medibles.
- ✓ Alcanzables.
- ✓ Realistas.
- ✓ Tiempo definido.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.(Corrales, 2005)

De los anteriores planteamientos se deduce que los objetivos organizacionales son las metas que las empresas deben seguir con la finalidad de proyectar y alcanzar la misión y visión que tiene definida la empresa, eso debe ser en un tiempo definido y realistas teniendo siempre presente que estos son modificables, ya que de las diversas alternativas y planteamientos los gerentes tomarán las que mejores se adecuen y acerquen a lo que la empresa pretenden alcanzar en el futuro, de esta forma se puede medir el progreso que ha tenido durante el tiempo de ejecución de los objetivos.

Los objetivos son un fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de las empresas. Para empezar, en entrevista al administrador de café pureza se le preguntó acerca de los objetivos de la empresa y si podía mostrarlos, la respuesta que se obtuvo a estas interrogantes es que solo tienen como único y principal objetivo “ofrecer y mantener siempre la calidad del café” y no podía mostrarlo ya que no está escrito dato que seguidamente confirmó la observación que se realizó en el negocio que no están los objetivos por escrito. Que los objetivos no estén escritos no ayuda a los integrantes de la empresa a trabajar e involucrarse en el cumplimiento de lo esperado, ya que no tienen metas o indicadores claros de lo que desean obtener en un tiempo determinado como organización; los objetivos ayudan a medir el esfuerzo y desempeño alcanzado para cumplimiento de las

metas que se han propuesto, así mismo hacer correcciones o ajustes a los objetivos si no se está logrando lo planeado.

Algunos ejemplos de **objetivos generales** de una empresa son:

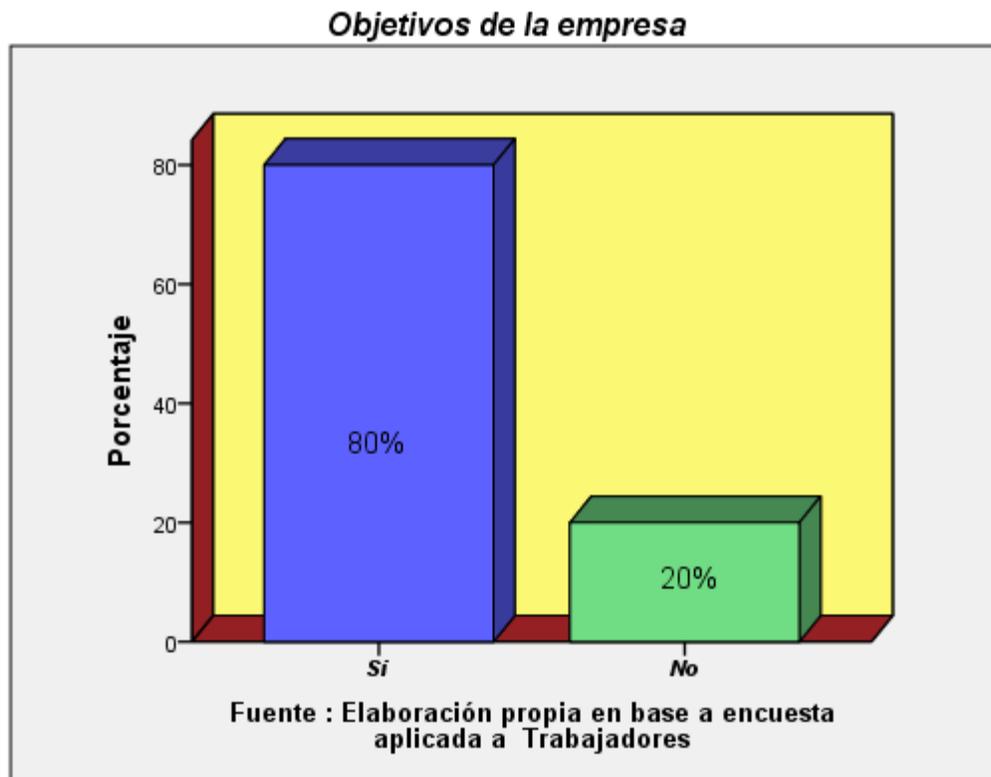
- Ser el líder del mercado e incrementar las ventas.

Ejemplos de **objetivos específicos** de una empresa pueden ser:

- Obtener una rentabilidad anual del 20 %
- Aumentar las ventas trimestrales en un 15 %.

Es importante que las empresas tengan bien definidos los objetivos, tanto generales como específicos, ya que estos son el fin que la empresa pretende alcanzar con sus operaciones, la meta que se proponen y así ver si la empresa va por buen camino o hay que hacer ajustes para conseguir los que se espera.

Gráfica N° 6



El 80% de los trabajadores asegura que conocen los objetivos de la empresa mientras que el 20% de ellos dijeron no conocerlos como se aprecia en la Gráfica N° 6; esto significa que la mayoría de los colaboradores están involucrados directamente con los propósitos que tiene este negocio ya que un alto porcentaje indicó conocerlos.

Las empresas al integrar y transmitir los objetivos o metas que el negocio espera obtener en cierto límite de tiempo a los trabajadores facilita que ellos tengan las fines claros, así eficaz y eficientemente colaborar para que sea un éxito el cumplimiento de los mismos.

En este caso Café Pureza tiene que establecer sus objetivos claros y transmitirlos contantemente para que los trabajadores se integren y apropien para alcanzar fin que desea obtener la empresa, así ellos tendrán una guía a seguir para su fiel cumplimiento y no desviarse del propósito que sigue la organización.

4.2. 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 muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre la empresas varia en gran medida en función de las industrias”. (David, 2003)

El modelo de las 5 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, la naturaleza de la competitividad en

una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas las cuales son:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los compradores.

Las cinco fuerzas de Michael Porter son sin duda, una herramienta que permite conocer el grado de competencia que existe en una empresa, así realizar dentro de la organización un análisis que permita diseñar planes correctivos para mejorar los puntos más vulnerables y aprovechar los puntos fuertes, cuando las organizaciones conocen los factores externos por lo tanto no controlables para las empresas; ellas obtendrán control directo sobre su negocio y, por ende, la rentabilidad; esto les permitirá conocer cuáles son sus ventajas competitivas convirtiéndolas en pilares fuertes.

4.2.1. Fuerza N° 1 Rivalidad entre empresas competidoras.

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

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. (Muñiz, 2010)

La rivalidad puede manifestarse en dos dimensiones precio y producto. La rivalidad en precios generalmente se presenta entre industrias maduras, donde competidores han desarrollado economías de escala, economías de aprendizaje u otro tipo de ventaja en costos. (Vassolo & Silvestri, 2011)

Significa entonces, que las empresas viven en constante rivalidad con la competencia, esto resulta para una empresa como ventaja y desventaja; ventaja por que esto ayuda a las empresa a mejorar sus estrategias competitivas ya sean estas mejora del producto, calidad, imagen, precios, entre otros. Y desventaja ya que los clientes tienen otras opciones de compra.

Evidentemente en la industria del café existe competencia agresiva, la cual a perjudicado a esta organización, dato que corroboró el administrador de Café Pureza cuando se le pregunto si tenían identificada su competencia, posteriormente le preguntamos si podía mencionarnos cuales son y como respuesta se obtuvo los siguientes:

Tabla N° 2

Principal competencia para Café Pureza

Nombre del Café	Proveedor	Origen
Café Toro	Café Soluble S.A	Extranjero
Café Selecto	Café Soluble S.A	Extranjero
Café Presto	Café Soluble S.A	Extranjero
Nescafé	Nestlé	Extranjero
Café 1820	Grupo industrial Numar S.A	Extranjero
Café Sabor Nica	Cecocafen Matagalpa	Nacional
Café de Palo	Varios	Nacional
Café del Cafetal	No se conoce	Nacional

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista al administrador de Café Pureza.

La rivalidad que tiene café pureza son en su mayoría empresas extranjeras como puede apreciarse en la tabla # 2 lo que indica sin lugar a dudas que la competencia puede superarlos fácilmente, ya que son negocios y marcas reconocidas en nuestra localidad y a nivel nacional, a pesar de esto cuenta con la aceptación de los consumidores. También mencionaba el licenciado Danilo Matamoros que a pesar de esto, son muchas empresas con las cuales compiten estas no han logrado sacarlas del mercado ya que Café Pureza es una marca reconocida, posicionada en el mercado local por más de 20 años y que la calidad de café que comercializan es mejor que la de la competencia; prueba de ello está que en encuestas realizadas por un agente internacional posicionaba a Café pureza como el mejor de la zona por el estándar de calidad que se ha mantenido esto era cuando se hacia la encuesta para otorgar a las empresas la Ceiba de Oro y que para obtenerla de manera física la empresa tenía que invertir cierta cantidad de dinero e ir a conferencia a Costa Rica, debido a la limitante económica nunca s obtuvo de forma física.

La rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra debilidad en ellos, o reacciones inmediata ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Para Café Pureza la rivalidad entre empresa competidoras es una amenaza que tiene que enfrentar; ya que la industria del café ha crecido de manera significativa, y tratándose de una industria pequeña como lo es Café Pureza la competencia agresiva ha afectado las operaciones comerciales de este negocio, son empresas

que poseen tecnología de punta, gran capital y estrategias publicitarias que hacen de sus productos sean aceptados y consumidos en el mercado.

4.2.2. Fuerza N° 2 Entrada potencial de nuevos *competidores*

Para David (2003), Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

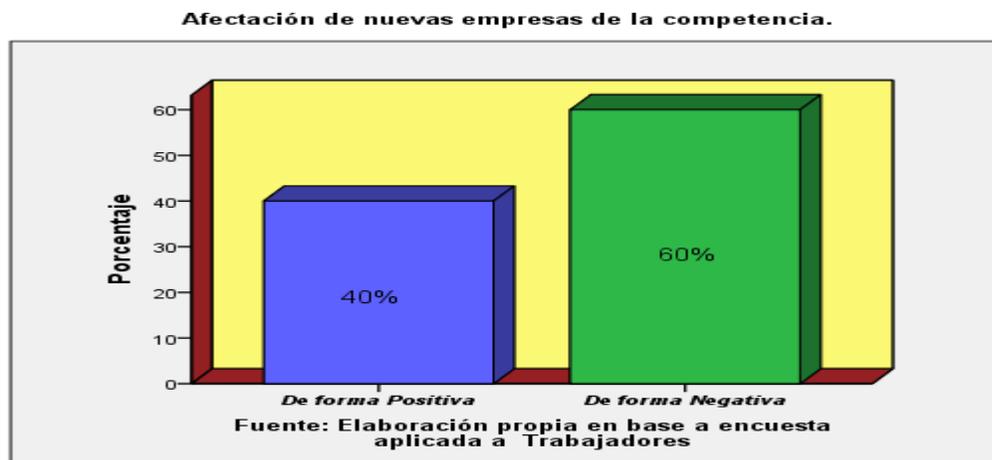
A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar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

Según Scott (2009), cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado esté creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

Es evidente entonces que la entrada de nuevos competidores es inevitable para cualquier negocio, debido a esto las empresas deben estar en alerta constante para contrarrestar a la competencia de manera que nadie salga afectado por las acciones o medidas que se toman, con la aparición de nuevos competidores esto obliga a que las empresas hagan cambios estratégicos lo que conlleva a que estas incurran en gastos para lograr hacer frente a su nuevo rival. Este tipo de amenaza para las empresas favorece a los consumidores ya que tiene la oportunidad de elegir un producto con las mismas características a un precio favorable.

En entrevista realizada al administrador de Café Pureza este expresa que si existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto y con las mismas características, que empresas con el mismo producto que ofertan ya hay muchas y con el paso de los años van surgiendo otras pero nunca con las mismas características ya que cada negocio tiene su diferenciador a pesar de ofertar el mismo producto(diferenciadores como la marca, la presentación del producto, el logo), seguidamente las medidas que tomaría al momento que surjan nuevos competidores específicamente sería mantener la calidad del producto y la atención esmerada a todos los clientes ya que un cliente bien atendido es un cliente satisfecho, así los nuevos competidores no afectarían las ventas o la preferencia de los consumidores de café pureza.

Gráfica N° 7



El 60% de los encuestados dice que la entrada de nuevos competidores afecta a la empresa de manera negativa y el 40% dijo que de manera positiva. Como se puede observar en la Grafica N° 7 la mayoría de los trabajadores dijo que afectaría de manera negativa la entrada de nuevos competidores ya que esta representa riesgo para ellos por la estabilidad laboral, ya que esto podría provocar que se queden sin empleo, y los demás indicaron que de manera positiva, ya que motiva a la empresa a mejorar sus productos y la atención con los clientes.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Ninguna industria esta exenta del surgimiento de nuevos competidores y más en la industria del café ya que siempre habrán nuevos competidores, y la empresa tendrá que adoptar estrategias para contrarrestar el impacto de los nuevos competidores, estrategias como: aumentar la publicidad, hacer rifas, promociones o algo que haga del producto atractivo y que beneficie a los clientes y consumidores; y así seguir siendo competitivo en el mercado.

4.2.3. Fuerza N° 3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

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

Según Rivera (2007), los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos consiste en buscar otros que

puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Después de lo anterior expuesto, la existencia de productos sustitutos para una empresa representa una gran amenaza debido a la diversidad de productos que compiten con los que oferta la empresa, ya que influye en las decisiones de compra del consumidor. En efecto una empresa que no tenga diversidad de oferta no tiene oportunidad de competir con las empresas que venden diferentes productos.

Si bien es cierto que, para la industria del café existen muchos productos que pueden reemplazarlos, por esta razón en entrevista al Lic. Danilo Matamoros administrador de café Pureza mencionaba los productos que sustituyen al producto que ellos ofertan.

Lista de productos que sustituyen al café:

- Agua (de grifo o purificada)
- Leche.
- Te.
- Refrescos naturales.
- Jugos procesados.
- Gaseosas.
- Chocolate.
- Cereales (Avena, Cebada, Semilla de jícara, Pinolillos)
- Bebidas energéticas (gatorade, powerade, raptor, red bull)
- Licores.

Los productos que reemplazan al café suelen ser productos que se fabrican con la tecnología actualizada, productos para el organismo de los consumidores tales como la leche, refrescos naturales, agua; también son más accesibles en cuanto al precio, productos que superan los atributos que tiene el café

Con la existencia de productos sustitutos las ventas bajan en gran manera ya que los consumidores tienen otra alternativa de compra y así reemplazar al café con otro producto. Sin duda alguna, la existencia de productos sustitutos representa para Café Pureza una amenaza fuerte, ya que estos pueden provocar que la empresa disminuya las ventas y en muchos casos conlleva a que el negocio cierre operaciones. Los negocios se ven obligados a invertir en innovación de sus productos, incluir otros productos en su oferta, en adquirir tecnología de punta para contrarrestar las dificultades que tienen con la entrada de productos sustitutos.

Según David (2003), los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

4.2.4. Fuerza N° 4 Poder de negociación de los proveedores

Según David (2003), el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios

razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

El poder de negociación de proveedores se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 54)

En efecto, los proveedores tienen el poder de imponer sus precios, términos y condiciones a la hora de negociar con sus clientes, teniendo en cuenta que en el mercado existen empresas que ofertan bienes o servicios con las mismas características que ellos, así como también las empresas que comercializan productos sustitutos, respetando los precios legalmente establecidos. Como clientes de los negocios al adquirir materia prima como lo es el café u otros materiales para la producción y transformación del mismo, los proveedores deberían otorgar facilidades para la negociación; de esta manera tendría clientes fijos y satisfechos ya que no habría necesidad de buscar otro proveedor para satisfacer las necesidades que necesita adquirir la empresa.

Tabla N° 3

Principales Proveedores

Materiales	Proveedores	Origen
Bolsas plásticas	Plásticos Modernos (Managua)	Nacionales
Gas butano	Puma (Antiguamente Esso)	Nacionales
Café Oro	Intermediarios locales	Locales
Repuestos para maquinarias	Ferreterías	Nacionales y locales
Materiales y útiles de oficina	En librerías locales.	Locales

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista al Administrador de Café Pureza.

Como se puede apreciarse en la tabla N° 3 Café Pureza compra las bolsas plásticas a un proveedor específico como lo es Plásticos Modernos en Managua, el cual les proporciona la bolsa de empaque con su respectiva etiqueta a la empresa en sus diferentes presentaciones como lo son 28 grs, ½ y 1 libra , con este proveedor no tienen poder de negociación ya que si no compran cierta cantidad de bolsas no se las venden , entonces se ven obligados a aceptar los términos y condiciones de este proveedor. Con respecto al gas butano, repuestos para maquinarias y materiales y útiles de oficina también no tiene ningún tipo de negociación ya que aceptan lo que los proveedores tienen establecido. En cambio con la adquisición de café oro estos se los compran a cualquier intermediario local, debido a que buscan quien tenga el precio más accesible. Todos los proveedores son nacionales, los productos que adquiere el negocio se encuentran fácilmente en los comercios nacionales de tal modo la empresa ya tiene definidos a quienes comprar sus productos aunque exista sin número de proveedores con quienes negociar ya que existen muchos distribuidores que ofertan los mismo productos.

Esta débil negociación con proveedores se debe a que la Empresa Café Pureza no tiene definidas y claras las políticas para tener una mejor negociación con sus proveedores, esto afecta a la organización ya que no obtienen descuentos al momento de realizar dichas gestiones y hacen que el costo del producto que ofertan sea alto.

4.2.5. Fuerza N° 5 Poder de negociación de los compradores

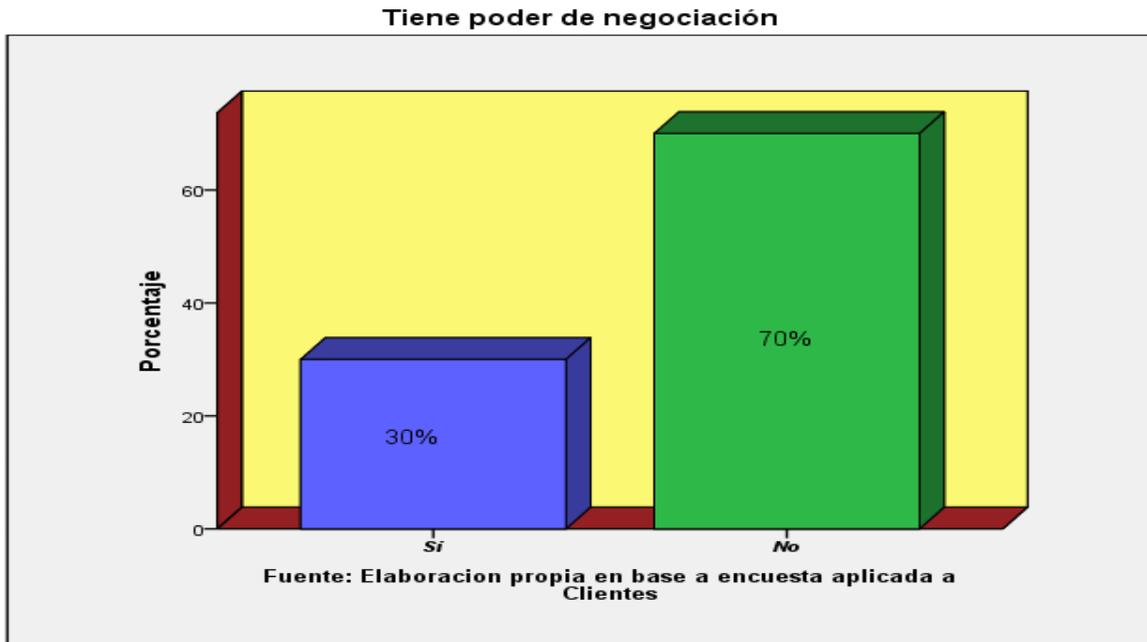
Según David (2003), cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

Resulta oportuno que a los clientes se les conceda el poder negociar el bien o servicio que deseen adquirir; aunque esto dependerá del volumen o cantidad que requieren, dándole satisfacción al cliente de obtener los productos que deseen con un menor costo. Es decir, que la empresa tiene la capacidad de hacer promociones u ofertas en las que los clientes salgan beneficiados.

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. En este aspecto primeramente, en entrevista al administrador mencionaba el tipo de negociaciones que tienen con sus clientes, expresó que sus clientes son pulperías locales y distribuidoras en las que con las segundas si compraban cierta cantidad de café a ellas les daban bonificaciones y con respecto al pago se les daba crédito no mayor a los ocho días. Mientras, que con las pulperías estas aceptaban el precio que ellos ya tienen establecido en el producto que comercializan y el pago es inmediato. Al no existir políticas de ventas claras la empresa puede perder el cliente si no le otorga algún tipo de regalía o promoción para incentivar a los compradores y de esta manera garantizar la preferencia de compra.

Por su parte, en encuesta aplicada a los clientes cuando se les pregunto que si recomendarían el producto que ofrece esta empresa a otras personas el 100% indicaron que si lo recomendarían (ver anexo N° 8), todo indica que café pureza tiene bastante aceptación tanto en clientes como consumidores. Tomando en cuenta la trayectoria en la industria y la atención esmerada que Café Pureza brinda a los compradores beneficio que la empresa tenga aceptación y preferencia por los clientes y consumidores, esto les favorece ya que los clientes son un medio de dar publicidad a la empresa ya que ellos recomendarían el producto a otras personas y a clientes potenciales.

Gráfica N° 9



Según encuesta a clientes el 70% dijo no tener poder de negociación al adquirir el producto y el 30% dijo que tenía poder de negociación como se ilustra en la gráfica N° 9. Esto indica que la mayoría de los clientes de Café Pureza reconocen que no tienen poder de negociación con la empresa cuando estos adquieren el producto, ya que los clientes del negocio son dueños de pulperías y aceptan el precio ya establecido de la empresa por el contrario a las distribuidoras estas si tienen poder de negociación con los dueños del negocio, ya que ellos compran el producto al por mayor.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

La organización Café Pureza no tiene poder de negociación con sus compradores ya que esta no cuenta con políticas establecidas para dicha operación la cual no resulta oportuna para la empresa porque esta dificultad la hace poco atractiva ante los consumidores.

4.3. 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 Jr., Strickland III, & Gamble, 2008).

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. (Maldonado, 2014)

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. 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)

Tabla N° 4

Matriz FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortaleza	Estrategia ofensiva	Estrategia reactiva
Debilidades	Estrategia adaptadas	Estrategia defensiva

Fuente: Conceptos de administración estratégica/ Fred R. David.

4.3.1. Fortalezas.

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

“Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, duplicación mínima de personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares. También se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios”. (Robbins s. P., 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).

Significa entonces, que las empresas deben tener identificadas sus fortalezas las cuales le serán de gran ayuda ya que estas mejoran el funcionamiento en toda organización, cuando una empresa detecta sus principales puntos fuertes les resulta una ventaja competitiva aprovechando al máximo los atributos que favorecen a la empresa.

Las fortalezas para las organizaciones son pilares fuertes los cuales le dan la oportunidad de seguir ofertando los productos o el producto que la organización oferta al mercado, cuando las empresas tienen identificadas sus fortalezas se las hace más fácil competir con las organizaciones que ofertan productos iguales y

contrarrestar a la competencia y de esta manera evitar que la competencia las elimine del mercado.

Según Matamoros(2014), mencionó las fortalezas de Café Pureza las cuales son:

- Calidad del producto.
- Permanencia en el mercado.
- Eslogan.
- Ubicación geográfica.
- Capital propio.
- Satisfacción de Clientes actuales.
- Trabajo en equipo.
- Aspectos legales en orden.
- Son Proveedores del estado.
- Infraestructura propia.
- Transporte de reparto propio.
- Capacidad Instalada.
- Canales de distribución.
- Cultura Organizacional.
- Ubicación Geográfica.

Las fortalezas, calidad del producto, el tiempo en el mercado y la marca establecida ya que lleva operando en el mercado por más de veinte años y esto ayuda porque la marca ya es reconocida en el mercado local, por todo lo dicho, el café es aceptado por clientes y consumidores ya que se ha mantenido la calidad y deja un sabor agradable al consumidor. Además, las fortalezas que tiene la empresa son: calidad, mercado, eslogan, distintivo (que no le falte en su mesa una taza de café pureza), cuenta con capital propio, la infraestructura y el equipo de reparto es propio, capacidad instalada de producción, canales de distribución son las que menciona el entrevistado. Con respecto a la ubicación del negocio tratándose de una pequeña industria que procesa café la ubicación facilita los canales de distribución ya que está situada en la ciudad, es fácil su acceso. Café pureza está inscrita en el registro central de proveedores del estado, lo que

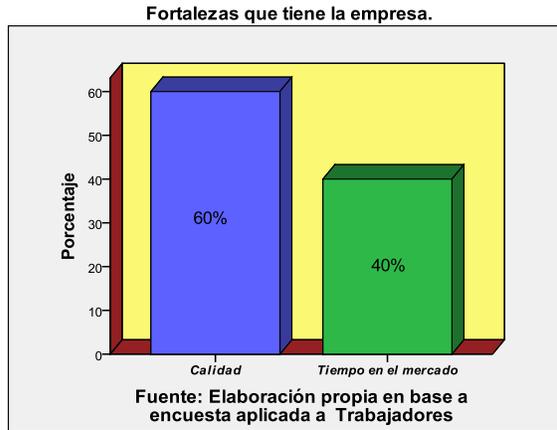
significa que ellos venden su producto también a las organizaciones públicas tanto locales como nacionales y como toda empresa comprometida con los estatutos y regulaciones del estado lleva su documentación en regla como registros contables, matricula del negocio en alcaldía y administración de renta.

Una empresa que no tiene identificada sus fortalezas esta propensa a dejar de existir en el mercado ya que identificando sus fortalezas puede aprovechar las oportunidades que tiene en el mercado.

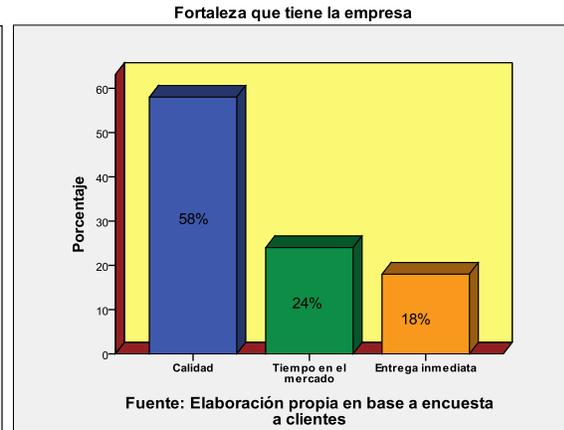
Para Café Pureza tener identificada las fortalezas la hace fuerte en el mercado y esto le ayuda a tener claro cuáles son las oportunidades que tiene en el mercado y como puede aprovechar para que el producto siga en el mercado y los consumidores tengan café puro el cual es ofertado.

En lo que se refiere a los trabajadores el 100% manifestaron no recibir capacitaciones cuando se les pregunto si recibían y con qué frecuencia (Ver anexo N° 09), no hay capacitación por parte del empleador, los trabajadores realizan las actividades diarias de manera empírica, ya que son empleados que llevan muchos años laborando para la empresa, además estos son en su mayoría familiares y conocen el funcionamiento de las maquinas que se utilizan para el procesamiento del producto, otra técnica que utilizan con los empleados es la rotación de puesto, esto para cuan falte un empleado la empresa no tenga ningún atraso en la producción, lo que facilita la comunicación para el desarrollo de los procedimientos de producción que realiza la empresa para obtener el producto terminado y cumplir con los pedidos solicitados por los clientes como lo son las surtidoras y pulperías las cuales llevan el producto al consumidor final y de esta manera la organización da cumplimiento a sus clientes.

Gráfica N° 11

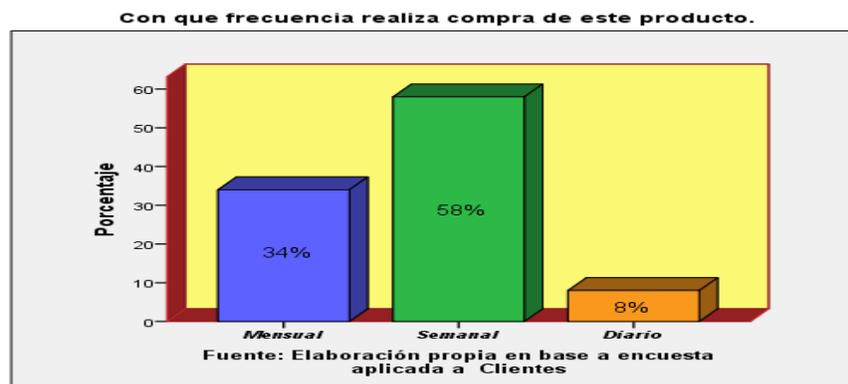


Gráfica N° 12



El 60% de los trabajadores de la empresa café pureza, encuestados consideran que la fortaleza del producto esta en la calidad y un 40% indico que en el tiempo en el mercado, tal como se muestra en la Gráfica N° 11. En cambio el 58% de los clientes encuestados consideran que la fortaleza esta en la calidad, un 24% en el tiempo en el mercado y solo un 18% en la entrega inmediata como se aprecia en la Gráfica N° 12. Si bien es cierto Café Pureza cuenta con mas fortalezas como: precios, publicidad, promoción y canales de distribución, según entrevista realizada al administrador; sin embargo en la encuesta realizada a clientes y trabajadores, se señalaron las más relevantes, como es calidad, tiempo en el mercado y entrega inmediata, ya que posee equipo de reparto propio de la empresa que le permite atender satisfactoriamente al cliente.

Gráfica N° 13



Según encuesta a clientes el 58% indico que las compras la realizan semanal, un 34% mensual y un 8% diario ; el otro indicador que es anual ninguno de los clientes lo marco. De los resultados obtenidos se deduce que las ventas de este producto es semanal y goza del gusto y preferencia de clientes y consumidores, ya que un alto indice de los clientes indicaron que compran este producto de manera semanal.

Las fortalezas para una empresa son los recursos y las destrezas que ha adquirido; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

4.3.2. Oportunidades.

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

“Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas”. (Maldonado, 2014).

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)

Cabe agregar que las oportunidades para una empresa son situaciones que se pueden aprovechar para su beneficio, estos sean para aumentar su mercado u ofertar otro bien o servicio, podria mencionarse como una oportunidad los cambios.tecnológicos, los demograficos entre otros.

Las oportunidades son posibilidades, una vía que se abre ante la empresa y a través del cual podrá lograrse algo valioso o favorable para la consecución de sus objetivos.

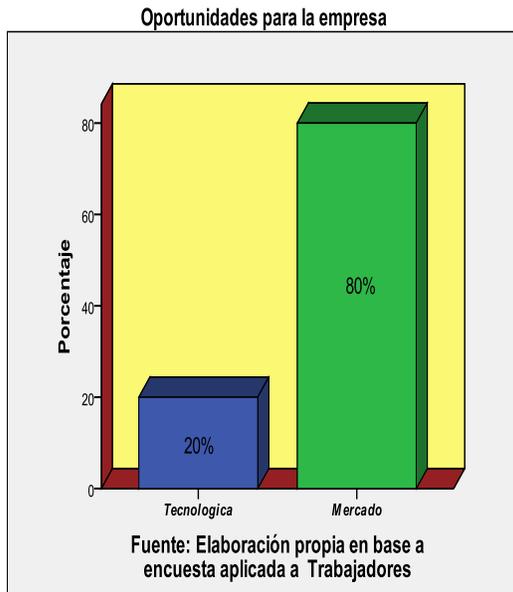
Según(Matamoros, 2014), en lo referente a las oportunidades mencionó las siguientes:

- Facilidad para incorporarse a otros mercados locales.
- Adoptar nuevas tecnología.
- Factor socio cultural por habito de consumir café.
- Diversificación de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Imagen positiva ante los consumidores.

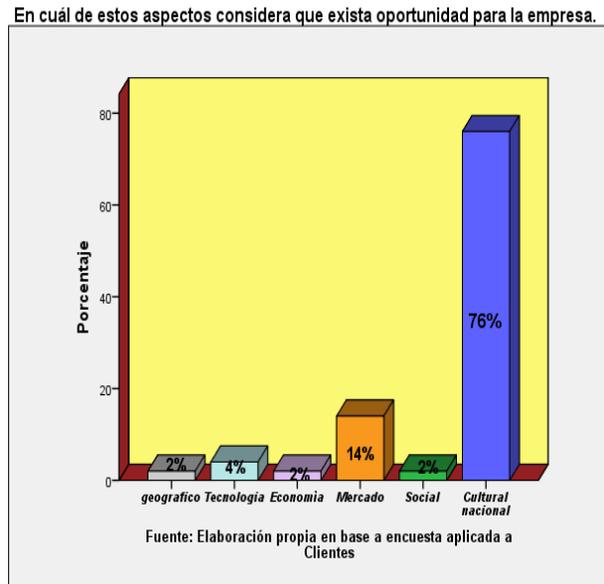
La empresa tiene facilidad para incorporarse a otros mercados ya que se comercializa un solo producto como lo es café molido, la tecnología, los canales de distribución en los mayoristas están las distribuidoras y en minoristas las pulperías, las que sirven de intermediario para que el producto llegue al consumidor final, factor socio cultural por habito de consumir café , ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades ya que la empresa puede incluir en su oferta productos como cereales y pinolillos para diversificar su oferta, la ubicación geográfica ya que el lugar donde está ubicado el negocio es accesible, la publicidad para atraer otros clientes e introducir el producto a otros mercados son las que identifica la empresa como principales oportunidades.

Para las empresas es indispensable tener identificadas las oportunidades que tiene en el entorno externo ya que estas ayudan a mejorar sus estrategias competitivas, por lo que a nivel interno deben desarrollar capacidades y estar preparados para enfrentar los cambios.

Gráfica N° 14



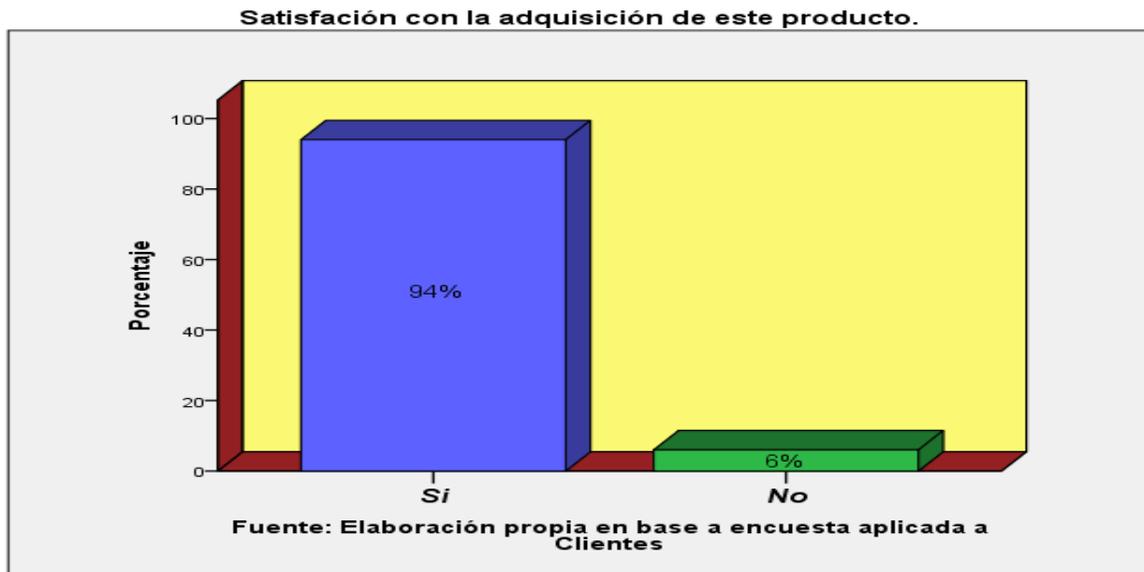
Gráfica N° 15



El 20% de los trabajadores encuestados contestó que la empresa tiene oportunidad en cuanto a tecnología y el 80% en el mercado así como se muestra en la Gráfica N° 14. En cambio, el 2% de los clientes indicó que la oportunidad está en lo geográfico, el 4% en tecnología, el 2% en economía, el 14% en mercado, el 2% en lo social y el 76% en la cultura nacional como se aprecia en la Gráfica N° 15. Café Pureza cuenta con oportunidades en el mercado como: facilidad para incorporarse a otros mercados, adoptar nuevas tecnologías, factores socio culturales por el hábito de consumir café, diversificación de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, imagen positiva ante los consumidores, sin embargo en entrevista y encuesta se señalaron los más relevantes como es tecnología, el mercado, geográficos, económicos, social y cultural. Estos datos nos muestran que la opinión de los clientes y trabajadores coinciden en cuanto a las oportunidades que favorecen a la empresa ya que lo cultural está en el mercado en el cual se distribuyen el producto.

Como se observa en la gráfica anterior tanto clientes como trabajadores opinan que Café Pureza tiene muchas oportunidades en el entorno externo las cuales puede aprovechar para beneficio de la misma.

Gráfica N° 16



El 94% de los clientes encuestados indicó que se sienten satisfechos con la adquisición del producto y solo un 6% manifestó que no está satisfecho tal como se muestra en la Gráfica N° 16. El café molido que procesa y comercializa la empresa café pureza se vende de manera constante es por eso la aceptación de este producto en los clientes como son pulperías y distribuidoras así también en los consumidores finales ya que con la satisfacción muestran la preferencia del producto.

Las oportunidades ayudan a los negocios a desarrollar alternativas estratégicas de comercialización así hacer crecer su negocio incorporando los bienes o servicios hacia otros mercados, por lo tanto Café Pureza debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades de mercado para crecer como negocio.

Los hábitos de consumo de los nicaraguenses en cuanto al café, resultan gran oportunidad para la empresa Café Pureza ya que las costumbres y tradiciones del consumo del café forman parte del diario vivir de las personas; también hay otros aspectos del entorno que resultan ventaja que la empresa podría aprovechar para su beneficio.

4.3.3. Debilidades.

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

Según David (2003), las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Es evidente entonces, que las empresas tienen que identificar las dificultades que se desarrollan a nivel interno para proceder a corregir o mejorar los aspectos que impiden el crecimiento y funcionamiento de la misma, las empresas tienen que convertir sus puntos débiles en fortalezas para ello se necesita la atención necesaria para superar esos problemas y de esta manera la empresa tendrá la solución inmediata al momento que se presente determinado conflicto o situación negativa.

Las debilidades para cualquier negocio representan desventajas competitivas por lo tanto los negocios deben de hacerles frente a los problemas

Según Matamoros(2014), las debilidades que tiene Café Pureza son:

- El precio del producto es mayor con respecto a la competencia.
- Falta de publicidad.
- Productos limitados.
- Falta de explotación de la marca establecida.
- Falta de diversificación de productos.
- Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada de producción.

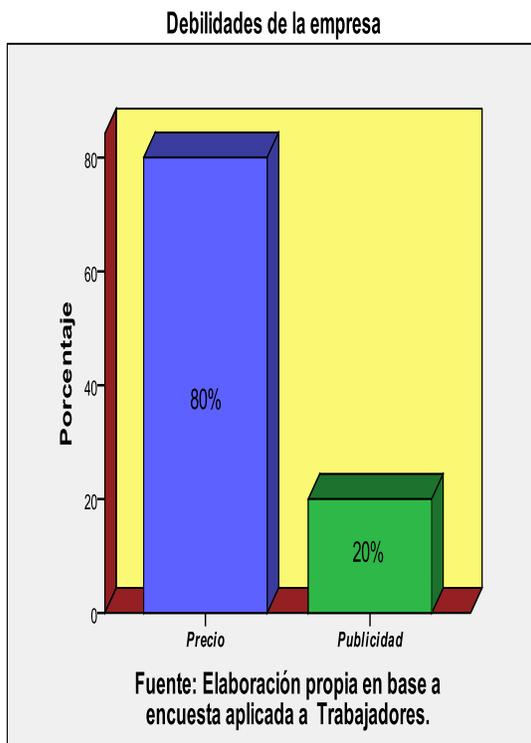
Las acciones que toma la empresa Café Pureza para transformar estas debilidades en fortalezas es adoptar estrategias correctivas, en ese aspecto, Café Pureza está invirtiendo en mejorar el empaque para que sea atractivo a la vista del

cliente, también invertir en publicidad ya que Café Pureza carece en la actualidad de propaganda para el producto. En cuanto a lo financiero ellos trabajan con capital propio y no están dispuestos en adquirir financiamiento por parte de bancos o financieras ya que prefieren trabajar con los pocos recursos económicos que tienen.

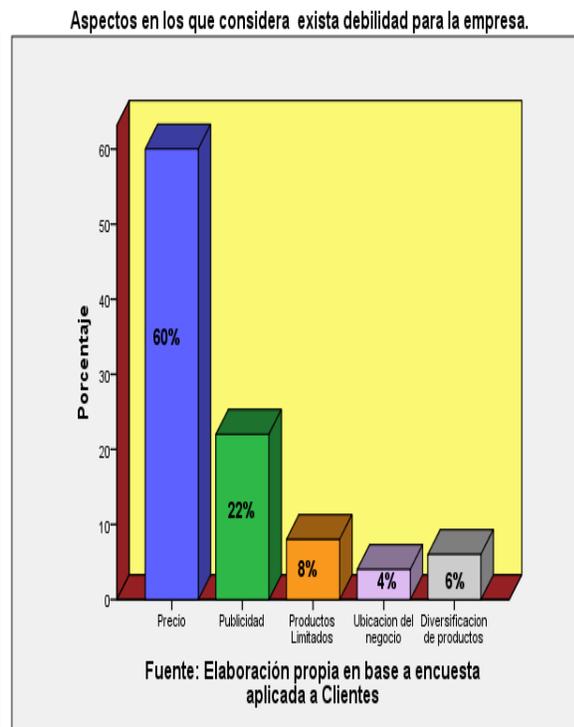
Para Café Pureza tener identificada las debilidades la cual le facilitará para adecuar una estrategia para eliminar las debilidades encontradas y darle una solución adecuada para tener mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa

Hay muchos métodos para que una empresa logre identificar sus debilidades y el más usado es un comparativo con la competencia este método facilita detectar rápidamente las desventajas que se tienen.

Gráfica N° 17



Gráfica N° 18



Como se observa el 80% de los trabajadores encuestados opinan que el precio del producto es una debilidad y el 20% de ellos dijo que era la publicidad como se

muestra en la gráfica N° 17, así mismo los clientes encuestados el 60% considera que la debilidad está en el precio, el 22% en la publicidad, el 8% en productos limitados, el 4% en la ubicación del negocio y el 6% en diversificación de productos como se muestra en la gráfica N° 18. Según entrevista al administrador de Café Pureza expresaba que la empresa tiene debilidades como: el precio del producto es alto con respecto al de la competencia, falta de publicidad, productos limitados, falta de explotación de la marca establecida, falta de diversificación de productos, falta de aprovechamiento de la capacidad instalada de producción, sin embargo en encuesta realizada a trabajadores y clientes se señalan las más relevantes como: precio, publicidad, productos limitados, ubicación del negocio y diversificación de productos; ya que debería de incorporar otros bienes para diversificar la oferta.

4.3.4. Amenazas.

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

“Las Amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma”. (Maldonado, 2014)

Tal como se ha visto las empresas se enfrentan cada día a situaciones negativas de las cuales deben ser bien identificadas para elaborar una estrategia idónea para contrarrestar los aspectos desfavorables del entorno cambiante para mantener una buena imagen, la cual representará una ventaja competitiva. Entre las situaciones negativas podríamos mencionar: los impuestos, competencia, productos sustitutos, entre otros.

Dentro de las principales amenazas del entorno que afecta a Café Pureza están:

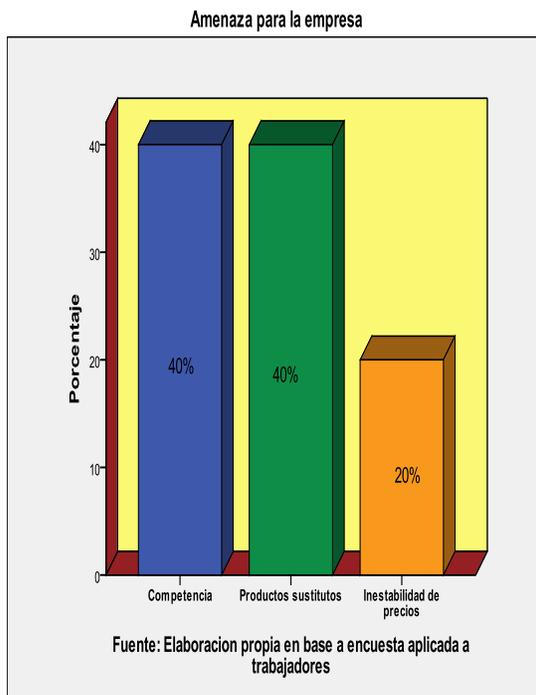
- Competencia agresiva.
- Variedad de productos sustitutos.
- Inestabilidad de precios de materia prima por cambios climáticos y crisis económica.

- Regulaciones del gobierno.
- Cambios tecnológicos.
- Cambio de hábito del consumidor.
- Precios bajos de la competencia

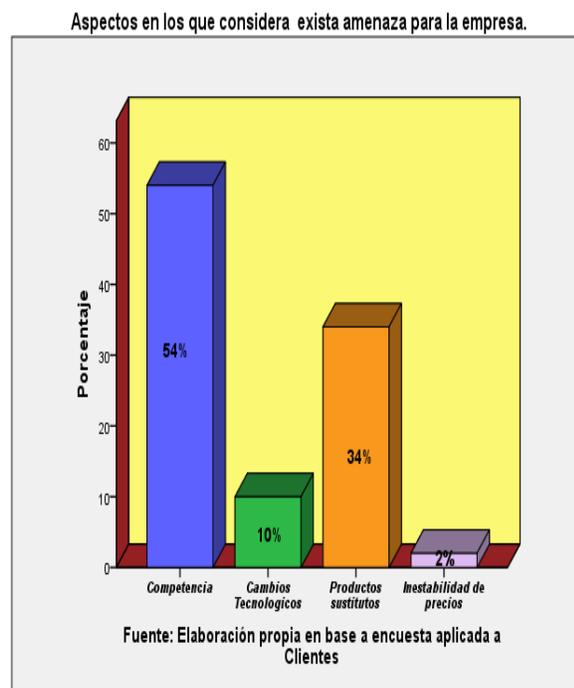
Como consecuencia de esto, la empresa emplea acciones para convertir esas amenazas en oportunidades manteniendo siempre la calidad, inventario, materia prima. Es importante que la empresa identifique las amenazas existentes y busque la manera de darles soluciones adoptando las medidas correctivas para contrarrestarlas. Ningún negocio está exento de problemas ya sean estos actuales o futuros por eso tienen que estar en constante alerta del entorno cambiante.

Es importante evaluar y dar seguimiento a las actividades organizacionales: es indispensable informarse y prepararse adecuadamente antes de tomar acciones dentro y fuera de la empresa. Y hacer una evaluación de cada detalle con el fin tomar acciones correctivas.

Gráfica N° 19



Gráfica N° 20



El 40% de los trabajadores encuestados consideran la amenaza está en la competencia, el 40% en los productos sustitutos y el 20% restante en la inestabilidad de los precios como lo ilustra la Gráfica N° 19; los cambios tecnológicos y leyes ninguno de los trabajadores lo indicaron; mientras que el 54% de los clientes manifestaron que la competencia, el 34% en los productos sustitutos , el 10% en cambios tecnológicos y el 2% en la inestabilidad de precios como se parecía en la Grafica N° 20, las leyes ninguno de los clientes indicaron por lo tanto no aparece reflejado en el gráfico. Cabe mencionar que Café Pureza tiene debilidades en el entorno externo como: competencia agresiva, variedad de productos sustitutos, inestabilidad de precios de materia prima por cambios climáticos y crisis económica, regulaciones del gobierno, cambios tecnológicos, cambio de hábitos del consumidor, precios bajos de la competencia; sin embargo en entrevista y en encuesta se señalaron los más relevantes como: competencia, productos sustitutos, inestabilidad de precios, cambios tecnológicos.

Para alcanzar el éxito en los negocios se deben hacer los estudios apropiados y determinar las áreas de alto riesgo para la empresa, así se tienen las herramientas adecuadas para la ejecución de procesos y tomar las mejores decisiones de negocios.

Significa entonces que Café Pureza al tener identificada las amenazas la empresa puede solucionar los problemas a los cuales esta compañía se enfrenta, ya que las amenazas pueden suceder de manera inesperada. Por lo que se debe de trazar planes de acción que le ayuden a ser cada día más competitiva en el mercado, si los productos sustitutos son una de sus mayores amenazas, debería de diversificar sus productos y de esa manera esta amenaza pasaría a ser una fortaleza, y lo puede hacer por la experiencia que tiene en el mercado y la capacidad instalada que tiene subutilizada.

FODA de Café Pureza.

	Positivo	Negativo
Factores Internos	<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>F1. Calidad del producto.</p> <p>F2. Permanencia en el mercado.</p> <p>F3. Eslogan.</p> <p>F4. Imagen positiva ante los consumidores.</p> <p>F5. Ubicación geográfica.</p> <p>F6. Capital propio.</p> <p>F7. Satisfacción de Clientes actuales.</p> <p>F8. Trabajo en equipo.</p> <p>F9. Aspectos legales en orden.</p> <p>F10. Están inscritos como proveedores del estado.</p> <p>F11. Infraestructura propia.</p> <p>F12. Transporte de reparto propio.</p> <p>F13. Capacidad Instalada.</p> <p>F14. Canales de distribución.</p> <p>F15. Cultura Organizacional</p> <p>F16. Ubicación Geográfica</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Visión, misión, objetivos y políticas no claros.</p> <p>D2. El precio del producto es alto con respecto a la competencia.</p> <p>D3. Falta de publicidad.</p> <p>D4. Productos limitados.</p> <p>D5. Poca explotación de la marca establecida.</p> <p>D6. Falta de diversificación de productos.</p> <p>D7. Falta de capacitación al personal.</p> <p>D8. Falta de capacidad negociadora (proveedores y clientes)</p> <p>D9. Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada de producción.</p> <p>D10. Falta de recursos financieros.</p> <p>D11. Falta de planeación y control.</p> <p>D12. Falta de Inversión.</p> <p>D13. Falta de promociones, descuentos.</p>
	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Facilidad para incorporarse a otros mercados locales.</p> <p>O2. Canales de distribución.</p> <p>O3. Adoptar nuevas tecnología.</p> <p>O4. Ampliación de cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Competencia agresiva</p> <p>A2. Variedad de productos sustitutos existentes.</p> <p>A3. Inestabilidad de precios por cambios climáticos y crisis económica.</p> <p>A4. Regulaciones del gobierno.</p> <p>A5. Cambios tecnológicos.</p> <p>A6. Cambio de hábito de los consumidores.</p> <p>A7. Precios bajos de la competencia.</p>
Factores Externos		

Nota: la fuente de donde se obtuvo el listado que se refleja en esta matriz fueron de: entrevista al Administrador de Café Pureza, encuesta a clientes, trabajadores y observación al negocio; del análisis de cada uno de los indicadores de la investigación iniciando desde la filosofía de la empresa y concluyendo en el análisis FODA.

MATRIZ FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Calidad del producto. F2. Permanencia en el mercado. F3. Eslogan. F4. Imagen positiva ante los consumidores. F6. Capital propio. . F12. Transporte de reparto propio. F13. Capacidad Instalada. .</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Visión, misión, objetivos y políticas no claros. D3. Falta de publicidad. D4. Productos limitados. D5. Explotación de la marca establecida. D6. Falta de diversificación de productos. D7. Falta de capacitación al personal. D8. Falta de capacidad negociadora(proveedores y clientes) D9. Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada de producción. D12. Falta de Inversión. D13.Falta de promociones, descuentos.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Facilidad para incorporarse a otros mercados locales. O2. Canales de distribución. O3. Adoptar nuevas tecnología. O4. Ampliación de cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</p>	<p>FO MAXI-MAXI</p> <p>Incorporar el producto a otros mercados (F1,F4,F12,F13,O1,O2,O4)</p> <p>Incorporar en su oferta otros productos (F2,F4,F13,O2,O3,O4)</p> <p>Innovación de la presentación del producto (F1,F3,F4,O1,O2,O4)</p>	<p>DO MINI-MAXI</p> <p>Establecer por escrito la filosofía de la empresa (O1,O4,D1,D7,D8)</p> <p>Invertir en campañas publicitarias (O1,O2,O4,D3)</p> <p>Incorporar en su oferta otros productos (O1,O2,O4,D5,D6,D9)</p> <p>Establecer políticas de promociones y descuentos (O1,O4,,D12,D13)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Competencia agresiva A2. Variedad de productos sustitutos existentes.</p>	<p>FA MAXI-MINI</p> <p>Innovación de la presentación del producto (F4,F6,A1,A2)</p>	<p>DA MINI-MINI</p> <p>Incorporar en su oferta otros productos (A2,D4,D5,D6)</p>

Nota: para hacer las combinaciones se tomaron de cada elemento de la lista del FODA los aspectos que se consideraron claves.

FO MAXI-MAXI

Estrategia intensiva (Desarrollo de mercado)

- Incorporar el producto a otros mercados (F1,F4,F12,F13,O1,O2,O4)
- Innovación del empaque (F1,F3,F4,O2,O3,O4)

Con esta estrategia pretendemos que la empresa café pureza incorpore productos a otros mercados ya que tiene la calidad, lo cual es una ventaja que puede aprovechar al máximo y los consumidores tienen una imagen positiva de la misma aprovechando las oportunidades para incorporarse a otros mercados, cuenta con canales de distribución que son los que hacen que este producto se comercialice a otros lugares de Nicaragua. También al mejorar el empaque esta empresa podrá comercializar este producto a través de los súper mercados de Matagalpa.

Estrategia de diversificación (Horizontal)

- Incorporar en su oferta otros productos (F2,F4,F13,O1,O2,O4)

Esta estrategia le da la opción a la empresa café pureza incorporar en su oferta otros productos como el pinol, pinolillo, cereales como ya es una marca reconocida y tiene buena aceptación de los consumidores estos productos serán aceptados con facilidad por clientes potenciales y consumidores de esta manera aprovecharía la oportunidad de adoptar nueva tecnología, el trabajo en equipo, la responsabilidad de los miembros.

DO MINI-MAXI

Estrategia intensiva (desarrollo del producto)

- Establecer por escrito la filosofía de la empresa (O1,O4,D1,D7,D8)

Esta estrategia permitirá tener un panorama acertado de lo que pretende alcanzar la empresa, teniendo bien definidas las metas, la empresa podrá adaptarse a los cambios que surjan en el entorno cambiante, así lograr la innovación de la imagen del producto esto hace que tenga ventaja competitiva. Si se establecen políticas de ventas permitirá tener negociación tanto con proveedores como compradores.

Estrategia Intensiva (Penetración del mercado)

- Invertir en campañas publicitarias (O1,O2,D3)
- Establecer políticas de promociones y descuentos (O1,O2,O4,D12,D13)

Esta estrategia ayudara a la empresa a incorporar el producto en otros mercados, por medio de la publicidad, las promociones y descuentos hará que el producto sea aceptado en otros mercados a los cuales aún no llega.

Estrategia de diversificación (Horizontal)

- Incorporar en su oferta otros productos (O1,O4,O6,D5,D6,D9)

Al incorporar nuevos productos en la oferta esta empresa aprovecharía la capacidad instalada de producción ya que la maquinaria tiene capacidad para procesar un quintal de café por hora y está, en la actualidad no se aprovecha al máximo, al incorporar otros productos la empresa tendrá opciones competitivas, también le beneficia porque ya es marca reconocida en el municipio.

FA MAXI-MINI

Estrategia intensiva (desarrollo del producto)

- Innovación de la presentación del producto (F4,F6,A1,A2)

Esta estrategia permitirá a la empresa incorporar su producto a otros mercados aprovechando los canales de distribución, tomando en cuenta que es un producto que es aceptado en el mercado local, mejorar la imagen o presentación del producto hará de este un atractivo producto para la elección del consumidor.

DA MINI-MINI

Estrategia de diversificación (Horizontal)

- Incorporar en su oferta otros productos (A2,D4,D5,D6)

Aprovechando que existen diversos canales de distribución la empresa podrá incorporar en su oferta otros productos como: cereales y pinolillos ya que tiene la

maquinaria para hacerlos, así diversificaran su oferta ya que en la actualidad solo comercializan un único producto como lo es el café molido.

4.4. 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).

Según David (2003), 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 5 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.

Es evidente que toda empresa u organización deben de tener formuladas las medidas estretgicas que sirvan de guia a lo largo de ciertos años para alcnzar las metas y objetivos propuestos con el fin de tener los planes de accion concretos y necesarios para enfrentar las situaciones que se presenten y tambien definir los alcances que desea obtener la empresa. Las estrategias son planes que se elaboran a largo plazo y estos tienen que seguir los cursos establecidos en la formulación.

4.4.1. Tipos de estrategias.

Según David (2003), en el modelo de industrias proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica y da ejemplos de alternativas de estrategia que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones:

Estrategias de integración

Hacia adelante

Hacia atrás

Horizontal

Estrategias Intensivas

Desarrollo de producto

Penetración de mercado

Desarrollo de mercado

Estrategias de Diversificación

Diversificación concéntrica

Diversificación de conglomerado

Diversificación horizontal

Estrategias Defensivas

Recorte de gasto

Enajenación

Liquidación

Estrategias Asociativas

Operaciones conjuntas

Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la de penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Muchas empresas, si no es la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades

4.5.1. Integración Hacia Delante

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Gran cantidad de empresas

de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David F. R., 2003, pág. 161)

En la integración hacia adelante una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. (Maldonado, 2014, pág. 203)

La estrategia de integración hacia delante busca tener control y aumento sobre distribuidoras por tal razón Café Pureza no aplica esta estrategia ya que ellos no llevan su producto hasta el consumidor final y tampoco cuentan con el sistema de ventas en línea.

4.5.2. Integración Hacia Atrás.

“La integración hacia atrás es la búsqueda de las propiedades o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa. (David, 2003).

Café Pureza no aplica esta estrategia ya que la definición dice que la integración hacia atrás busca el aumento o propiedad del control de los proveedores, y la se abastece su materia prima de varias opciones de proveedor en el mercado.

4.5.3. Integración Horizontal

La integración horizontal es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control de los competidores. En este tipo de estrategias se coordina las metas de las unidades de negocios relacionadas, abarcando tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales se pueda entrar basándose en las interrelaciones con los grupos ya establecidos. (David, 2003, pág. 154)

Café Pureza no aplica la estrategia de integración horizontal ya que esta estrategia busca la obtención del control de los competidores y la empresa comercializa un único producto como lo es el café molido, frente a una competencia que tiene más ventajas en el mercado.

4.6. Intensivas.

Según David (2003), la penetración en el mercado y el desarrollo del mercado y de productos se denominan en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de fuerzas intensivas, para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Las estrategias intensivas requieren de esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, con esta estrategias las empresas pueden expandirse a otros mercados o desarrollando mejoras en los productos que comercializan para hacer de ellos más atractivos a la vista del cliente y consumidor.

4.6.1. Desarrollo de producto

Según David (2003) “Es desarrollo de productos es que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo”.

“Es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar a los anteriores. La industria de producto para afeitar depende de la sustitución de productos para crear oleadas sucesivas de demanda de los clientes, lo que genera nuevas fuentes de ingresos para las firmas que operan en el sector”.(Hill & Gareth , 2009)

Significa entonces, que el desarrollo del producto se refiere a la incorporación de nuevos productos en la oferta de una empresa o a la innovación de los productos existentes haciéndoles a estas mejorías ya sea en el empaque, etiqueta, presentación, entre otros; las que harán del producto atractivo a la vista de los clientes y consumidores. De esta manera las empresas aseguran su futuro en el mercado dándoles a sus clientes de donde elegir y seguir innovando para satisfacer sus necesidades.

Esta estrategia se aplica con la innovación del producto, ya que Café Pureza está trabajando en cambio de empaque y añadir código de barra en la etiqueta para hacer de este café más atractivo a la vista de los clientes y consumidores, también para poder vender este café en los supermercados como son La Colonia, Pali y Maxi Pali, ya que estos supermercados tienen políticas de compras que café pureza no cumplía, por tal motivo se está haciendo mejoras en el empaque del producto para poder penetrar a otros mercados y a la vez que este producto sea más atractivo a la vista de clientes y consumidores. Una de las herramientas que está realizando la empresa según el gerente de café pureza es invertir en el empaque, código de barra; de esta manera la pequeña empresa obtendrá un producto más atractivo para los consumidores aprovechando la aceptación que tiene el producto en el mercado local, esto le permitirá obtener más beneficios ya que captaría clientes potenciales y otros segmentos de mercado incrementando sus ventas y ganancias.

4.6.2. Penetración de Mercado.

La estrategia de penetración de mercado consiste en el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales esta estrategia se pide llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos.(Doncel, 2010, pág. 68)

Según David (2003), una estrategia de penetración en el mercado interno intenta aumentar la participación de los productos o servicios presente en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Estrategia se utiliza mucho solo en combinación con otras, la penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta, de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de las fuerzas publicitarias.

Esta estrategia surge de las combinaciones de la matriz FODA como propuesta a la empresa Café Pureza, ya que en la actualidad no están aprovechando el mercado en su totalidad, como empresa podrían adoptar la estrategia de penetración de mercado

para vender sus productos a otros negocios (intermediarios); utilizando la publicidad como herramienta para dar a conocer el producto a otros lugares.

4.6.3. Desarrollo de mercado.

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

Para Kotler & Armstrong (2007), el desarrollo de mercados 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.

Esta estrategia ayudaría a Café Pureza a introducir el producto a otros territorios, ya que en la actualidad solo distribuyen el producto en distribuidoras y pulperías locales las que son intermediarias para que el producto llegue al consumidor final, por ejemplo, al mejorar la presentación del producto tiene la oportunidad de vender el bien en otros lugares aprovechando la trayectoria en la industria y la imagen que tienen los clientes del negocio, lo que facilitara la incorporación de Café Pureza en otras zonas geográficas.

4.7. Diversificación.

4.7.1. Horizontal.

“La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal.” (David, 2003)

“Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales”.(Maldonado, 2014)

Café pureza tiene tecnología con capacidad de procesar un quintal de café por hora y no es aprovechada en su totalidad, como propuesta para fortalecer esta

debilidad podrían incorporar otros productos en su oferta tales como pinolillo y cereales para aprovechar la tecnología existente; y de esta forma diversificar la oferta ya que solo comercializan un solo producto como lo es el café molido. Aprovechando la ventaja de ser conocidos en el mercado por comercializar producto de calidad, tendrían aceptación de otros productos con la marca de Pureza.

4.8. Defensivas.

Para Robbins, (2004) Toda empresa es vulnerable al ataque de sus competidores, bien sea de nuevos competidores o de competidores ya existentes que quieren tener una mayor presencia en el mercado. Se denomina estrategia defensiva a la política que la empresa sigue o al conjunto de acciones que emprende para reducir la probabilidad de ataque de sus competidores. Una estrategia ofensiva suele constituir, sin embargo, la mejor defensa. Como tácticas a seguir dentro de una estrategia defensiva, Michael E. Porter, en su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, menciona las siguientes:

1. Agrandar las barreras estructurales.
2. Aumentar las represalias esperadas, y
3. Reducir la inducción al ataque.

Thompson (2007), afirma que las estrategias defensivas por lo general no mejoran las ventajas competitivas de la empresa, definitivamente contribuyen a fortalecer su posición de mercado, al proteger de la imitación sus recursos y capacidades más valiosos, y a defender cualquiera de las ventajas competitivas con que se cuenta. Las estrategias defensivas adoptan una de las formas: acciones para bloquear a los contendientes y emitir señales de posibles represalias.

Toda empresa es vulnerable al ataque de la competencia, bien sea de nuevos o de los ya existentes que desean tener mayor presencia en el mercado, por este motivo las empresas adoptan estrategias defensivas para contrarrestar el impacto de la competencia.

4.8.1. Recorte de gasto.

Según David (2003), el recorte de gasto ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario.

Resulta oportuno para las empresas realizar recorte de gasto según la situación que se encuentre ya que esto les ayuda a no incurrir en gastos innecesarios lo que afecta la economía de la empresa. Por ejemplo: en las temporadas de café los beneficios contratan personal para las diferentes tareas y terminando la cosecha de café estos deben realizar recorte de personal para no incurrir en gastos que no se están necesitando.

Desde su fundación hasta la fecha Café pureza ha tenido muchos cambios, con la adquisición de mejores maquinarias, el aumento de la competencia esto ha obligado a que surjan cambios entre ellos el recorte de gastos, antes la empresa contaba con más personal pero debido a la adquisición de maquinarias y el aumento de la competencia esta tuvo que despedir personal el cual ya no era necesario ya que la maquinaria sustituyo las funciones de ellos; también como medida de ahorro esta: el ahorro de energía, agua , papelería, bolsas de empaque, ya que si un área no está en funcionamiento las luces de esta tienen que permanecer apagadas, con respecto a los empaque e instrumentos de trabajo también se toman las medidas para su uso racional.

V. CONCLUSIONES

1. Café Pureza es una pequeña empresa familiar, en el diagnóstico realizado se conoció que sus mayores fortalezas son: la calidad del producto, tiempo en el mercado, atención esmerada al cliente; con algunas debilidades como: el precio del producto, publicidad, falta de diversidad de productos. Las oportunidades de la empresa están en: diversificar la oferta para satisfacer las necesidades de los clientes y los canales de distribución, los factores más amenazantes son la competencia y los productos sustitutos. Por lo que se encuentra en situación de desventaja frente a la competencia.
2. Actualmente se encuentran implementando la estrategia intensiva desarrollo del producto con la innovación de la presentación del empaque, mejorando la etiqueta e incorporando el código de barra; y la estrategia defensiva de recorte de gasto ya que desde su inicio ha tenido diversos cambios en sus operaciones y con la adquisición de tecnología se reducen costos de mano de obra.
3. Las estrategias que se valoraron para que la empresa pueda formular el plan estratégico están: estrategias intensivas desarrollo y penetración de mercado, ya que pueden comercializar el producto en otras áreas geográficas y la estrategia de diversificación horizontal ya que tienen la capacidad de ampliar su portafolio de productos.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Arguello, C., & Castillo Diaz, R. (Noviembre de 2010). Diagnostico Empresarial al Mirador Tiscapa. *Trabajo Investigativo para optar al Titulo de Licenciatura en Administracion de Empresa*. Managua, Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana.
- Amaya, J. A. (2005). *Planeacion y estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluacion de Proyecto*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Benitez, E. O. (2004). *Gestion de outsourcing logistico para almacen de productos farmaceuticos*.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administracion de Estrategias*. Mexico D.F: McGraw-Hill Internacional Americana.
- Corrales, A. B. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. San Jose - Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Doncel, A. D. (2010). *Metricas del marketing (SEGUNDA EDICION ed.)*. España: ESEC.
- Enrique, F. (2004). *Organizacion de Empresas*. 2da edicion .
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa*. Mexico: 1era edicion .
- Frances, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeacion Estrategica - El rumbo hacia el exito* . Mexico: Trillas S.A.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* 4ª Edición. México: Mc-Graw Hill.
- Hill, C. W., & Gareth, J. R. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2008). *administracion una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Lacayo, L. E. (2007). *Estrategia Empresarial en las TICS de la gerencia de operaciones*. Managua-Nicaragua: eikon-EDICIONES UNICIT. Arte Plus Publicidad.
- Luquez, M. J., & Salgado Garcia, A. L. (2012). *Seminario de graduacion, Diagnostico de la empresa familiar Cafè Barista*. Unan- Matagalpa.
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y Direcciòn Estrategica*. Honduras Tegucigalpa.
- Matamoros, D. (01 de Diciembre de 2014). *Diagnostico estrategico a la empresa Cafe Pureza*. (I. Castro Castro, & N. I. Peralta Tinoco, Entrevistadores)
- Montalvan Mena, M. A. (14 de Febrero de 2012). *Diagnostico Organizacional al Ministerio de Administracion Publico*. Obtenido de <http://biblioteca.funlode.net.do/>: <http://biblioteca.funlode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20M.%20MONTALVO,%2010-0031.PDF>
- Muñiz, L. (2010). *Guia Pràctica para un Mejor Plan de Negocio*. Barcelona: Bresca.

- Muñoz Lopez, M. A., & Bello Escorcía, N. J. (2012). *Seminario de graduación, Diagnostico de la empresa familiar Panadería y Respostería Belén*. Unan_Matagalpa.
- Piura López, J. (2008). *Metodología de la Investigación científica Sexta Edición*. Managua: Xerox.
- Rivera Camino, J., & de Garcillan Lopez-Rua, M. (2007). *Diccionario de Marketing fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Robbins., S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional. 10ª Edición*. Mexico: Pearson Education.
- Robbins., S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Scott Jervis, D. (2009). *Manual de Planeación Corporativa*. Colombia.
- Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *administración Estratégica Teoría y Casos Decimoquinta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos (Decimo quinta Edición ed.)*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Vassolo, R. S., & Silvestri, L. (2011). *Dirección Estratégica en Países Emergentes*. Buenos Aires: Granoca.

ANEXOS

Anexo N° 1

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnostico Estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Tiene definida la visión de su empresa.	Entrevista	Administrador
			Si su respuesta es SI, puede mostrarla.	Entrevista	Administrador
			Esta visible la Visión de la empresa?		Observación
		Misión	Conoce la visión de su empresa? Sí_____ No_____	Encuesta	Trabajadores
			¿Tiene elaborada la misión de su empresa?	Entrevista	Administrador
			Esta visible la Misión de la empresa?		Observación
		Valores	¿Conoce la Misión de la empresa? Sí_____ No_____	Encuesta	Trabajador
			¿Cuáles son los valores que se practican dentro de la empresa?	Entrevista	Administrador
			¿Están definidos los valores de la empresa?	Encuesta	Observación
			¿Conoce los valores de la empresa? Sí__ No_____	Encuesta	Trabajadores
			Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles de estos valores se practican más en la empresa? Honestidad_____		
			Responsabilidad_____		
Rapidez_____					
Buena atención_____					
Respeto_____					
Integridad_____					
Responsabilidad social_____					
Fe_____					
Lealtad_____					
Excelencia_____					

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO A LA EMPRESA CAFÉ PUREZA

Diagnostico Estratégico	Filosofía de la empresa	Políticas	¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?	Entrevista	Administrador
			¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las políticas de la empresa? Muy Alto___ Alto___ Muy Bajo___ Bajo___	Encuesta	Trabajadores
		Objetivos Organizacionales	¿Están definidos los objetivos la empresa?	Entrevista	Administrador
			Si su respuesta es afirmativa, puede mostrarlos		
			Tiene definidos los objetivos de la empresa?		Observación
			¿Conoce los objetivos de la empresa? Sí___ No___	Encuesta	Trabajadores
	Las Cinco fuerzas de Michael Porter	Poder de negociación de compradores	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?	Entrevista	Administrador
			¿Recomendaría usted el producto que frece esta empresa a otras personas? Sí___ No___	Encuesta	Clientes
			Cuando adquiere el producto de esta empresa, ¿Tiene poder de negociación? Sí___ No___ Porque_____		
		Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores?	Entrevista	Administrador
			¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?		
			¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores?		
¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?					

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO A LA EMPRESA CAFÉ PUREZA

Diagnostico Estratégico	Las cinco fuerza de Michael Porter	Existencia de productos sustitutos.	¿Qué otros producto sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado?	Entrevista	Administrador
		Rivalidad entre los competidores	¿Tiene identificada a su competencia?	Entrevista	Administrador
			Si su respuesta es afirmativa, puede mencionar cuáles son?		
			¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia?		
			¿Cree usted que la competencia puede superarlos?		
		Entrada de nuevos competidores	Dentro de su negocio ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto de ustedes y con las mismas características?	Entrevista	Administrador
			¿Qué medidas tomaría al momento que surjan nuevos competidores?		
	¿De qué manera les afectaría a ustedes como trabajadores el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes? De manera positiva___ de manera negativa___ Porque_____		Encuesta	trabajador	
	Análisis FODA	Fortaleza	¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?	Entrevista	Administrador
			¿Por qué cree que el producto tiene una buena aceptación?		
¿Cuáles son sus mayores fortalezas?					

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO A LA EMPRESA CAFÉ PUREZA

Diagnostico Estratégico	Análisis FODA	Fortaleza	¿Qué preferencias tienen los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?		
			¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su ubicación?		
			¿Reciben capacitaciones por parte de su empleador? Sí___ No___	Encuesta	Trabajadores
			¿Con que frecuencia reciben capacitaciones? Siempre___ A veces___ Nunca___		
			Según usted ¿cuál de estas fortalezas considera que tiene la empresa? Calidad___ tiempo en el mercado___ Entrega inmediata___ Precios___ Publicidad___ Promociones___ Canales de distribución___	Encuesta	Trabajadores y Clientes
		¿Con que frecuencia realiza compra de este producto? Anual___ Mensual___ Semanal___ Diario___	Encuesta		
		Oportunidades		¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta empresa en el mercado?	Entrevista
			¿En cuál de estos aspectos considera que exista oportunidad para la empresa? Geográficas___ Tecnológicas___ mercado___ Sociales___ Culturales___ económicos___	Encuesta	Trabajadores y Clientes
			Se siente satisfecho con la adquisición de este producto? Si___ No___		

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO A LA EMPRESA CAFÉ PUREZA

Diagnostico Estratégico	Análisis FODA	Debilidades	¿A qué problemas debe hacer frente la empresa?	Entrevista	Administrador
			¿Qué acciones debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?		
			¿En Cuál de estos aspectos considera que exista debilidad en la empresa? Precio___ Productos limitados___ publicidad___ ubicación del negocio___ Financiero___ Control___ Mercado___ Diversificación de producto___	Encuesta	Trabajadores y Clientes
		Amenazas	¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan la empresa?	Entrevista	Administrador
			¿Qué acciones puede usted emplear para transformar las amenazas en oportunidades?		
			¿En cuál de estos aspectos considera que exista amenaza para la empresa? Competencia___ Productos sustitutos___ cambios tecnológicos___ inestabilidad de precios___ Leyes___	Encuesta	Trabajadores y Clientes

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO A LA EMPRESA CAFÉ PUREZA

Tipos de Estrategias	Estrategia Intensiva	Desarrollo del producto	¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas?	Entrevista	Administrador
			¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?		
	Estrategia Defensiva	Recorte de gasto	¿Qué tipo de recorte ha realizado en la empresa?	Entrevista	Administrador
			¿Cuál es el objetivo de realizar recorte de gasto?		



Anexo Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- FAREN - MATAGALPA

Encuesta

Dirigida a clientes de la empresa café pureza Matagalpa.

Somos estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la **UNAN-FAREM-MATAGALPA**, solicitamos un momento de su tiempo para que nos puedan contestar una **encuesta**, con el fin de adquirir información acerca de un diagnostico estratégico de la empresa Café Pureza, cuyo objetivo es concluir nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración.

I. Datos generales

Sexo. _____ Edad. _____

II. Instrucciones de llenado.

- Para contestar la encuesta use lápiz de tinta.
- Marque con X la opción que crea conveniente y especifique su respuesta

➤ Poder de negociación de los compradores

1. ¿Recomendaría usted el producto que ofrece esta empresa a otras personas?

Sí

No

2. Cuando adquiere producto de esta empresa, ¿Tiene poder de negociación?

Sí No

Porque _____

➤ **Fortaleza.**

3. según usted ¿Cuál de estas fortalezas considera que tiene la empresa?

Calidad. Publicidad

Tiempo en el mercado. Promociones

Entrega inmediata. Canales de distribución

Precios

4. ¿Con que frecuencia realiza compra de este producto?

Anual Mensual

Semanal Diario

➤ **Oportunidades.**

5. ¿Se siente satisfecho con la adquisición de este producto?

Sí No

6. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista oportunidad para empresa?

Geográficos Mercado

Tecnológicos Sociales

Económicos Culturales

➤ **Debilidades.**

7. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista debilidad para la empresa?

Precio	<input type="text"/>	Productos Limitados	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>	Ubicación del negocio	<input type="text"/>
Financieros	<input type="text"/>	Control	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	Diversificación de Producto	<input type="text"/>

➤ **Amenazas.**

8. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista amenaza para la empresa?

Competencia	<input type="text"/>	Productos sustituto	<input type="text"/>
Leyes	<input type="text"/>	Inestabilidad de precios	<input type="text"/>
Cambios tecnológicos	<input type="text"/>		



Anexo Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- FAREN MATAGALPA

Entrevista

Dirigida al Administrador de la empresa café pureza Matagalpa.

Somos estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la **UNAN-FAREM-MATAGALPA**, solicitamos un momento de su tiempo para que nos puedan contestar una **entrevista**, con el fin de adquirir información acerca de un diagnostico estratégico de la empresa Café Pureza, cuyo objetivo es concluir nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración.

I. Datos generales

Nombres y Apellidos: _____

Profesión: _____

Años de laborar en la empresa: _____

Nivel Académico: _____

II. Instrucciones de llenado.

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según se requiera.

➤ **Visión**

1. ¿Tiene definida la visión de su empresa?

Sí _____

No _____

2. Si su respuesta es Sí, puede mostrarla?

➤ **Misión.**

3. ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?

➤ **Valores.**

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

➤ **Políticas.**

5. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene la empresa?

➤ **Objetivos Organizacionales**

6. ¿Están definidos los objetivos la empresa?

7. Si su respuesta es afirmativa, puede mostrarlos?

➤ **Poder de negociación de los compradores.**

8. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

➤ **Poder de negociación de proveedores**

9. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

10. ¿Sus proveedores son nacionales o internacionales?

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

12. ¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos?

➤ **Existencia de productos sustitutos.**

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

➤ **Rivalidad entre los competidores**

14. ¿Tiene identificada a su competencia?

15. Si su respuesta es afirmativa, puede mencionar cuáles son?

16. ¿Existe rivalidad entre su empresa y la competencia?

17. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

➤ **Entrada de nuevos competidores**

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

19. ¿Qué medida tomaría al momento que surjan nuevos competidores?

➤ **Fortaleza**

20. ¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?

21. ¿Por qué cree que el producto tiene una buena aceptación?

22. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?

23. ¿Qué preferencias tienen los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?

24. ¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su 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. ¿Qué acciones debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

➤ **Amenazas**

28. ¿Cuáles son las principales amenazas del entorno que afectan la empresa?

29. ¿Qué acciones puede usted emplear para transformar las amenazas en oportunidades?

➤ **Intensivas Desarrollo del producto**

30. ¿Qué estrategia utiliza para aumentar las ventas en su empresa?

31. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?

➤ **Estrategia defensiva de Recorte de gasto**

32. ¿Qué tipo de recorte se han realizado en la empresa?

33. ¿Cuál es el objetivo de realizar recorte de gasto?



Anexo N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- FAREN MATAGALPA

Encuesta

Dirigida a trabajadores de la empresa café pureza Matagalpa.

Somos estudiante de 5to año de Administración de Empresa del turno Sabatino de la **UNAN-FAREM-MATAGALPA**, solicitamos un momento de su tiempo para que nos puedan contestar una **encuesta**, con el fin de adquirir información acerca de un diagnostico estratégico de la empresa Café Pureza, cuyo objetivo es concluir nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de Empresa.

De antemano agradezco su colaboración.

I. Datos generales.

Nombre_____

Cargo_____

Teléfono_____

Años de trabajar en la empresa_____

II. Instrucciones de llenado.

- Para contestar la encuesta use lápiz de tinta.
- Marque con X la opción que crea conveniente y especifique su respuesta.

➤ **Visión.**

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

Sí No

➤ **Misión.**

2. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Sí No

➤ **Valores**

3. ¿Conoce los valores de la empresa?

Sí No

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál de estos valores se practican más en la empresa?

Honestidad Rapidez

Responsabilidad Buena atención

Respeto Integridad

Fe Responsabilidad Social

Lealtad Excelencia

Otros

➤ **Políticas.**

5. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las políticas de la empresa?

Muy Alto Alto

Muy Bajo Bajo

➤ **Objetivos Organizacionales**

6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí No

➤ **Entrada de nuevos competidores**

7. ¿De qué manera les afectaría a ustedes como trabajadores el hecho de que aparezca otra empresa igual a la de ustedes?

De forma Positiva

De forma Negativa

Porque _____

➤ **Fortalezas.**

8. según usted ¿Cuál de estas fortalezas considera que tiene la empresa?

Calidad. Publicidad

Tiempo en el mercado. Promociones

Entrega inmediata. Canales de distribución

Precios

➤ **Oportunidades.**

9. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista oportunidad para empresa?

Geográficos Mercado

Tecnológicos Sociales

Económicos Culturales

➤ **Debilidades.**

10. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista debilidad para la empresa?

Precio Productos Limitados

Publicidad Ubicación del negocio

Financieros Control

Mercado Diversificación de Producto

➤ **Amenazas.**

11. ¿En Cuál de estos aspectos considera que exista amenaza para la empresa?

Competencia	<input type="text"/>	Productos sustituto	<input type="text"/>
Leyes	<input type="text"/>	Inestabilidad de precios	<input type="text"/>
Cambios tecnológicos	<input type="text"/>	Todas las Anteriores	<input type="text"/>



Anexo Nº 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- FAREN MATAGALPA

Observación Directa

Los estudiantes del quinto año de administración de empresa, estamos realizando una investigación sobre diagnostico estratégico en la empresa Café Pureza de la ciudad de Matagalpa durante el II semestre año 2014, el cual a través de la observación obtendremos información que contribuirá al siguiente estudio.

1. Esta visible la visión de la empresa.

Sí No

2. Esta visible la misión de la empresa.

Sí No

3. *Están definidos* los valores de la empresa

Sí No

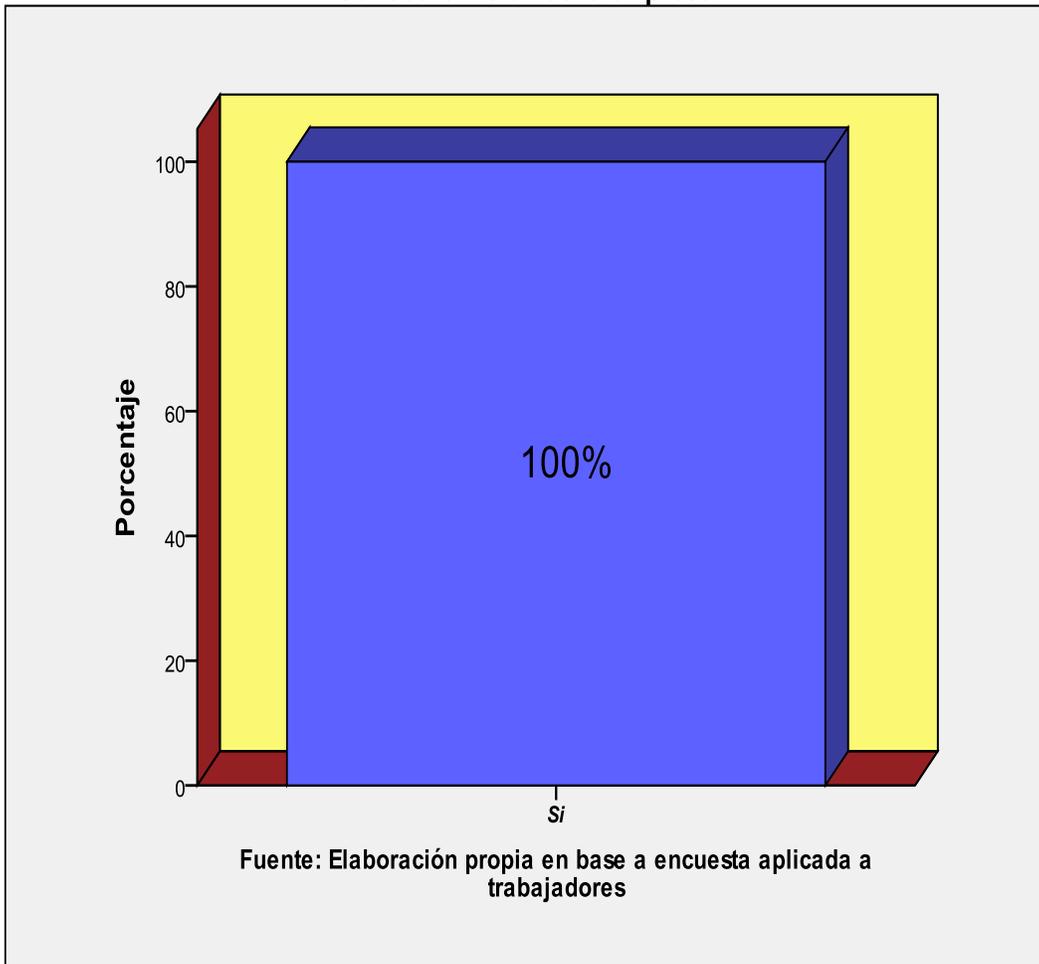
4. Tiene definidos los objetivos la empresa

Sí No

Anexo N° 6

Gráfica N° 1

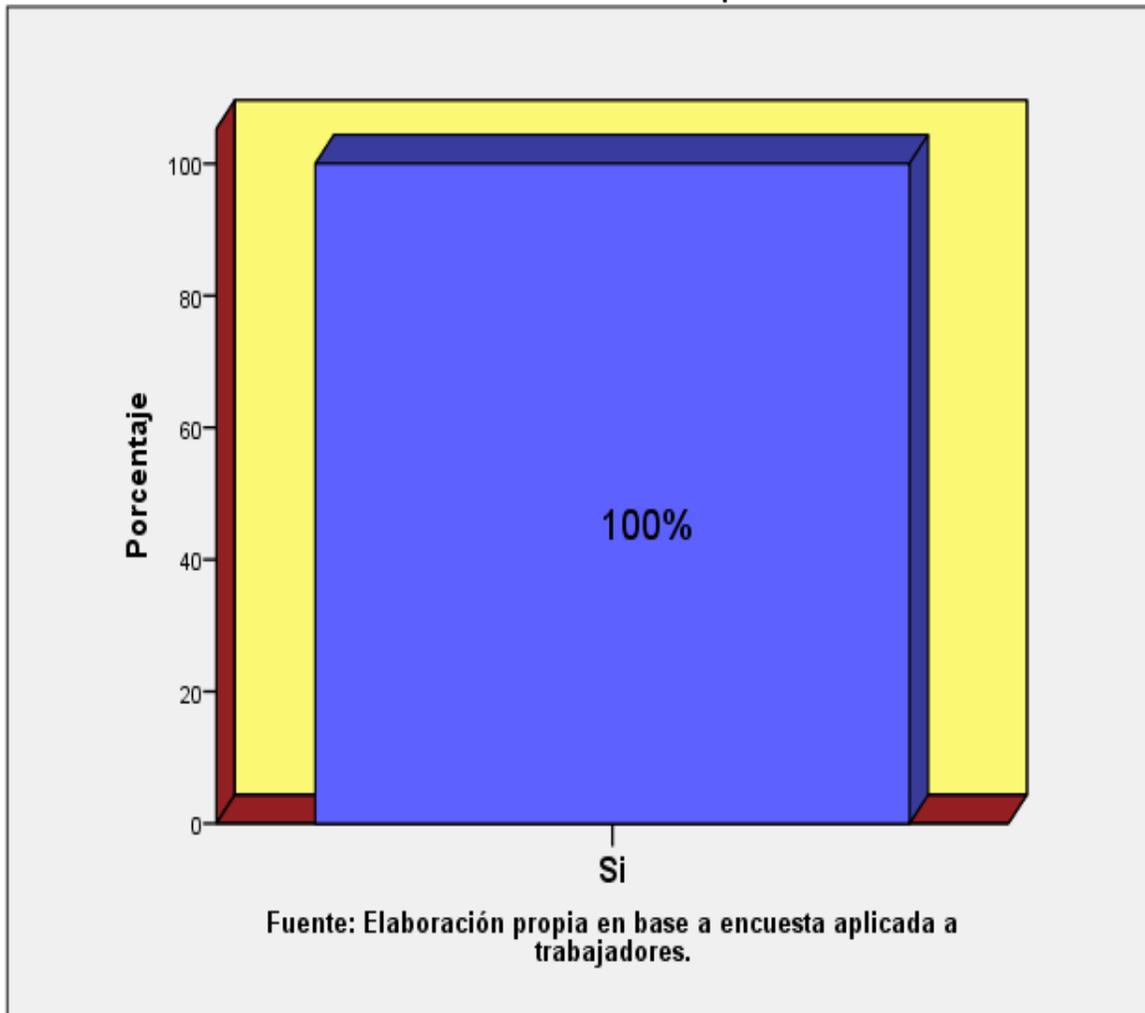
Conoce la Visión de la empresa.



Anexo N° 7

Gráfica N° 2

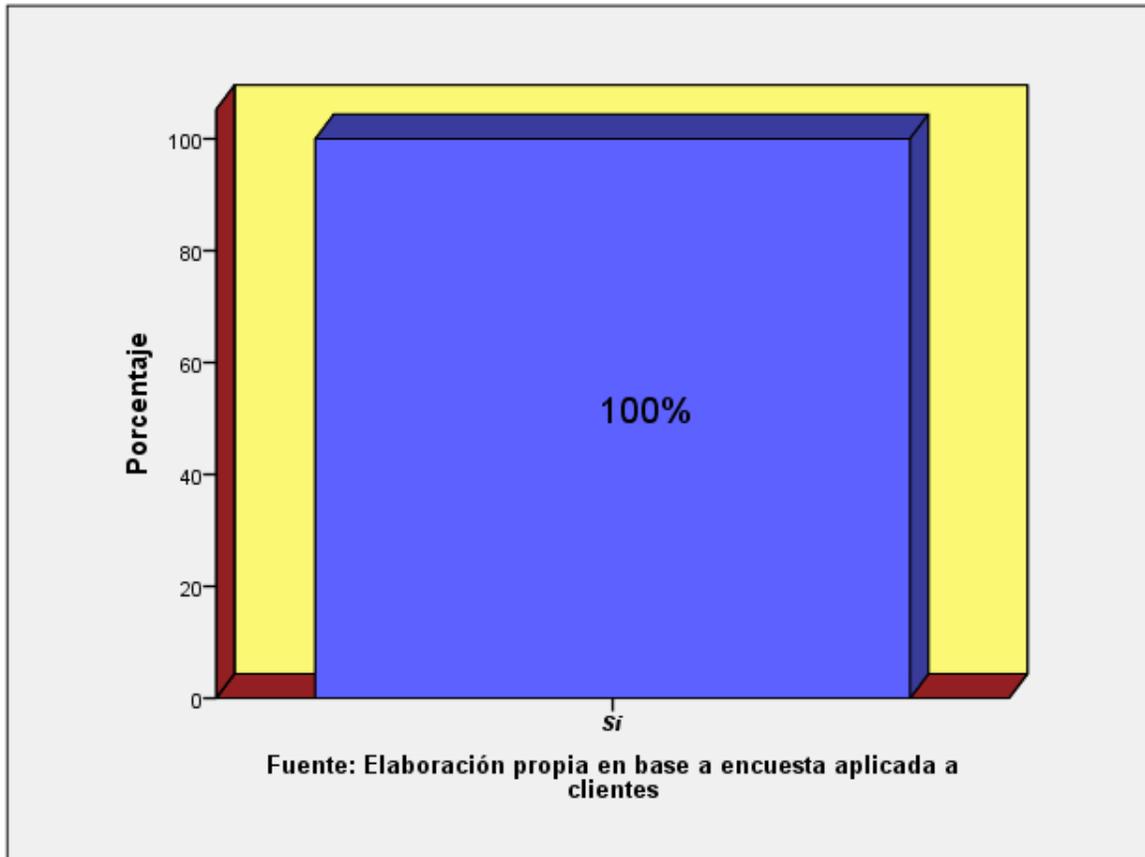
Conoce la Misión de la Empresa.



Anexo N° 8

Gráfica N° 8

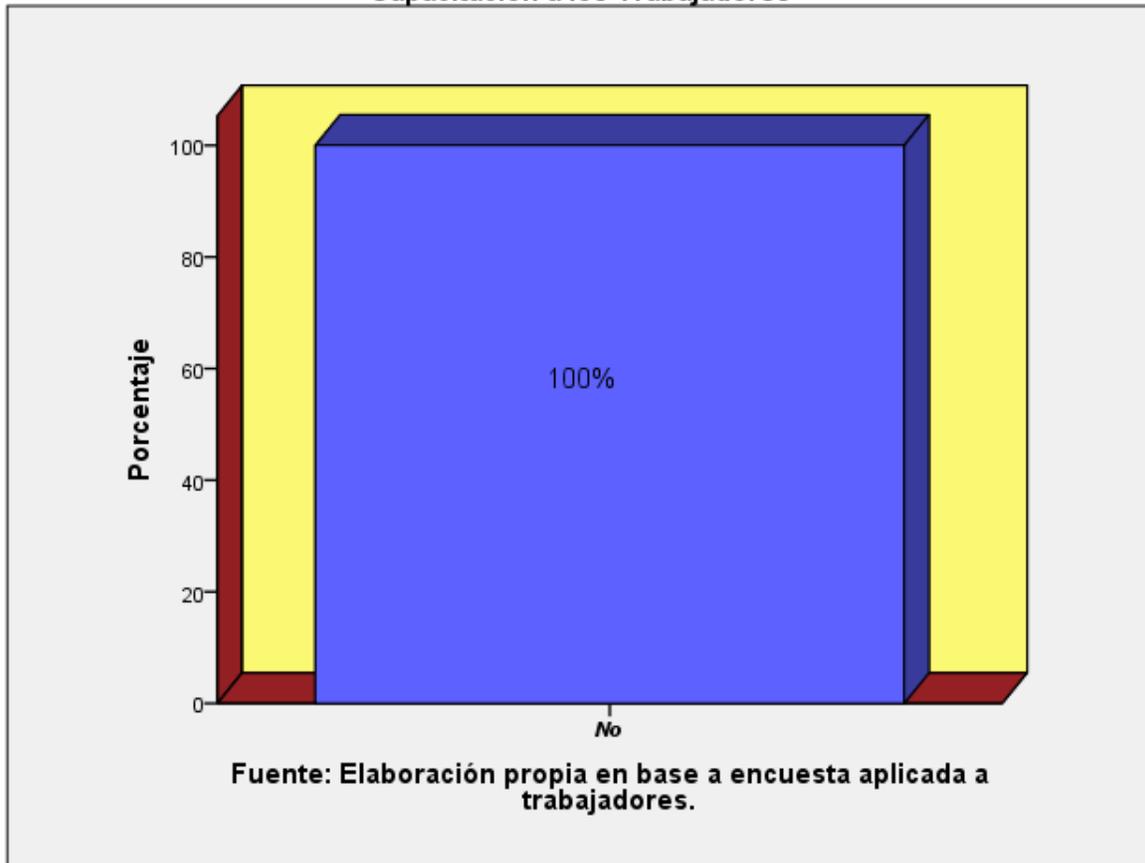
Recomendaría este producto a otras personas.



Anexo N° 9

Gráfica N° 10

Capacitacion a los Trabajadores



Anexo Nº 10

Muestra

n= muestra

N= universo o población

E= error máximo permitido

Z= nivel de confianza si Z= 1.96 el porcentaje de confiabilidad es del 95%

P= Proporción de aceptación deseada.

q= Proporción de rechazo.

CALCULO DE LA MUESTRA

Universo: 127.

$NZ^2 pq$

$$n = \frac{\quad}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{127(3.8416)(0.50)(0.50)}{(0.01)(127-1) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{121.9708}{2.2204}$$

n = 54.9319.

n ≈ 55 encuestas

Se aplicaran 55 encuestas distribuidos así: 50 encuesta a cliente y 5 encuestas a trabajadores, una entrevista al administrador del negocio y una observación directa. Los resultados de los instrumentos como lo son encuesta a clientes y trabajadores del negocio fueron procesados en el sistema estadístico SPSS

Anexo Nº 11



Logotipo de Café Pureza.



Fachada de la empresa.

Anexo Nº 12



Café en bodega sin procesar.



Maquina procesadora del café.

Anexo Nº 13



Procesando el café.



Llenado del café.

Anexo N° 14



Sellado



Empaque

Anexo Nº 15



Producto final



Presentación de ½ libra.