

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

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

SUB-TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de
Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega del
departamento de Jinotega, periodo 2014.

AUTORAS:

Br. Yessenia del Rosario Altamirano Vallecillo.

Br. Yesenia Damaris Rizo Talavera.

TUTOR:

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa, Febrero 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

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

SUB-TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de
Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega del
departamento de Jinotega, periodo 2014.

AUTORAS:

Br. Yessenia del Rosario Altamirano Vallecillo

Br. Yesenia Damaris Rizo Talavera

TUTOR:

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Matagalpa, Febrero 2015

TEMA:

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

SUB-TEMA:

Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, periodo 2014.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del Docente	iii
Resumen	iv
I. Introducción	1
II. Justificación	5
III. Objetivos	6
IV. Desarrollo	7
4. 1 Antecedente de la Cooperativa COOPSAEC R.L	7
5. Diagnóstico Estratégico.....	8
5.1 Importancia del diagnóstico estratégico	9
6. Filosofía empresarial	9
6.1 Misión.....	9
6.2 Visión	11
6.3 Valores.....	13
6.4 Políticas	14
6.5 Objetivos Organizacionales	16
7 Análisis industrial.....	18
7.1 Riesgo que entre competidores potenciales	18
7.2 Rivalidad entre compañías establecidas.....	19
7.3 Poder de negociación de los compradores	21
7.4 Poder de negociación de los proveedores.....	22
7.5 Productos sustitutos.....	23
8 Análisis FODA.....	24
8.1 Oportunidades.....	24

8.2 Amenazas	25
8.3 Análisis del entorno externo	26
8.3.1 Entorno general	26
8.4 Análisis del entorno interno	30
8.4.1 Fortalezas	30
8.4.2 Debilidades	34
9. Estrategias	37
9.1 Tipos de estrategias	38
9.2 Estrategias genéricas.....	38
9.3 Diferenciación	38
9.4 Liderazgo en costo.....	39
9.5 Enfoque.....	40
10. Estrategias de integración	41
10.1 Hacia delante	41
10.2 Integración hacia atrás.....	42
10.3 Integración horizontal.....	43
11. Estrategias Intensivas	45
11.1 Desarrollo de productos	45
11.2 Penetración en el mercado	45
12. Formulación de la Matriz FODA	35
V. Conclusiones	48
VI. Bibliografía.....	49
VII. Anexos	
Anexo N ^o 1 Operacionalización de variable	
Anexo N ^o 2 Entrevista	
Anexo N ^o 3 Encuesta.....	
Anexo N ^o 4 Guía de observación	

Dedicatoria

A Dios nuestro padre, el cual me ha brindado fuerza, entendimiento y sabiduría para alcanzar las metas propuestas, lo cual no hubiese sido posible sin su ayuda.

A mi mamá Albertina del Rosario Vallecillo Talavera, por enseñarme a luchar, y a levantarme cada vez que caiga.

A mi amiga Ixa Anielka Picado Rivas, por su apoyo incondicional, y por haberme enseñado el valor de la amistad sincera.

A todas aquellas personas que brindaron su valioso aporte en la realización de la presente investigación en especial a nuestra tutora Msc. Yesenia Palacios Herrera por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del presente trabajo.

A todos los maestros que a lo largo de este período compartieron sus conocimientos con nosotros durante estos cinco años y me brindaron todo su apoyo en los momentos de dificultad, por sus consejos, enseñanzas.

A todo el personal que labora en la empresa COOPSAEC R.L, Jinotega quienes nos brindaron su apoyo en la realización de esta investigación, dedicándonos parte de su valioso tiempo.

Yesenia del Rosario Altamirano Vallecillo

Dedicatoria

A Dios nuestro creador, por darme las fuerzas, fortalezas, entendimiento y sabiduría permitirme alcanzar las metas que durante estos cinco años me eh propuesto, las cuales no hubiesen sido posible cumplirlas sin su guía e iluminación.

A mi mamá Esperanza Talavera Palacios, por enseñarme a luchar, en medio de la adversidad.

A todas aquellas personas que brindaron su valiosa aporte en la realización de la presente investigación en especial a nuestra tutora Msc. Yesenia Palacios Herrera por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del presente trabajo.

A todos los maestros que a lo largo de este período compartieron sus conocimientos con nosotros durante estos cinco años y me brindaron todo su apoyo en los momentos de apuro, por sus consejos y enseñanza.

A todo el personal que labora en la empresa COOPSAEC R.L, Jinotega quienes nos brindaron su apoyo en la realización de esta investigación, dedicándonos parte de su valioso tiempo.

Yesenia Damaris Rizo Talavera

Agradecimiento

A Dios nuestro padre, el cual me ha brindado fuerza, entendimiento y sabiduría para alcanzar las metas propuestas, lo cual no hubiese sido posible sin su ayuda.

A mi mamá Albertina del Rosario Vallecillo Talavera que ha sido mi fuerza y mi propósito de culminar mis estudios, por todos sus consejos, amor, confianza, apoyo y dedicación para poder formar la persona de bien que soy ahora.

A mis maestros, Msc. Douglas Gómez por compartir sus conocimientos y atinadas correcciones y Msc. Yesenia Palacios Herrera por tutorar la presente investigación.

A mis amigos y compañeros que puede aprender de cada uno de ellos pero en especial a Grisselda Sevilla Hernández, Janitcia de los Ángeles Rayo Castillo y Karen María Aguilar Calderón.

A mi compañera de seminario Yessenia Damaris Rizo Talavera por acompañarme en el presente trabajo.

Y a la empresa COOPSAEC R.L, Jinotega por permitir realizar este estudio siendo muy amables y accesibles al disponer de su valioso tiempo para atendernos.

Yessenia del Rosario Altamirano Vallecillo

Agradecimiento

A Dios nuestro creador, por darme las fuerzas, entendimiento y sabiduría para alcanzar las metas propuestas, lo cual no hubiese sido posible sin su ayuda e iluminación en el transcurso de los años de la carrera.

A mis padres quienes han sido mi fuerza y han sido colaboradores para culminar mis estudios, por todos sus consejos, amor, confianza y apoyo brindado para ser la persona que hoy en día soy. A mis hermanos por haberme dado su apoyo en los momentos difíciles.

A mi esposo por impulsarme que las cosas que realmente valen la pena son aquellas por las cuales hay que luchar.

A mis maestros Lic. Mayra Mendoza, Msc. Douglas Gómez por brindarme el apoyo en momentos difíciles y realizar correcciones, a Msc. Yesenia Palacios por tutorar la presente investigación, transmitir sus conocimientos y enseñanzas.

A mis compañeros de clase con los cuales compartí momentos agradables.

A mi compañera de seminario, Yessenia del Rosario Altamirano Vallecillo por acompañarme en el presente trabajo y aprender muchas cosas a lo largo de este período.

A la empresa COOPSAEC R.L, Jinotega por permitir realizar este estudio, siendo muy cordiales y accesibles al disponer de su valioso tiempo para atendernos

Yesenia Damaris Rizo Talavera.

Valoración del Docente

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Yessenia del Rosario Altamirano Vallecillo** (CARNET N°. 09060357) Y **Yesenia Damaris Rizo Talavera** (CARNET N°. 03432356), con el Tema general: Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014 y correspondiente al subtema: **Diagnóstico Estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios de Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega, departamento de Jinotega, periodo 2014**. El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los aspectos esenciales del diagnóstico de una pequeña o mediana empresa, que aporta los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico.

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

Se extiende la presente a los catorce días del mes de febrero del año dos mil quince.

Msc. Yesenia Palacios Herrera

Maestro Tutor

Resumen

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo de Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios de Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014. En el cual se determinó la situación actual de la cooperativa, y se identificaron las diferentes estrategias que esta utiliza para ser valoradas y utilizadas en un futuro al momento de realizar un plan estratégico.

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación. (Barrios, 2006)

En términos generales, la empresa COOPSAEC R.L no cuenta con un diagnóstico estratégico que le permita, saber cuál es la situación actual en la que se encuentra la cooperativa, para valorar cuales son las estrategia que esta podría utilizar en un futuro en el que se puedan presentar algunas barreras que obstaculicen seguir creciendo en el mercado internacional.

Las estrategias que la cooperativa utiliza para sobresalir en el mercado es la genérica de diferenciación, estrategias de integración, hacia adelante, hacia atrás, estrategias intensivas, desarrollo del producto y penetración de mercado.

I. Introducción

La presente investigación se refiere al tema de “Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014”. La empresa sujeta a estudio es la cooperativa COOPSAEC R.L, Jinotega.

El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones potenciales. A portar un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (G Cummings & G Worley, 2007)

La investigación de esta problemática se realizó con el propósito de Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014, determinando la situación actual de la empresa e identificando las principales estrategias aplicadas por la empresa, teniendo como fin valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico estratégico son de mucha ayuda para la empresa, ya que sin invertir tiempo, ni dinero obtendrá un diagnóstico de primera mano y de esta manera aportar para el momento de realizar plan estratégico.

En la actualidad, no cuentan con ningún estudio referente a, “Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, periodo 2014”. Sin embargo se encontraron documentos de investigación respecto al tema que brindaron un gran aporte a la investigación como:

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub- Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Café Barista ciudad de

Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Mirna Giovania Luqués, Br. Ana Lucia Salgado García, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas. Tema: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, Sub- Tema: Diagnóstico de la empresa familiar Foto Estudio Matagalpa ciudad de Matagalpa en el 2011, Autores: Br. Joshy Gaitan Calero, Br. Amy Miranda Pérez, Tutor: Msc. Natalia Golovina. Enero 2012.

Seminario de graduación para optar al título de: Licenciatura en administración de empresas, Tema: La competitividad de las empresas nicaragüenses en el contexto de la globalización, Sub-Tema: Principales estrategias que se formulan y plantean las empresas nicaragüenses para permanecer en un mercado competitivo, Presentado por: Br. María José Gadea Blandón, Br. Maryorie Surielkis Flores Bravo, Docente Especialista: Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Msc.

Todos estos documentos dieron significativos aportes en cuanto a la obtención de información indispensable para la elaboración del presente trabajo. Logrando ser la primera investigación que aborde sobre “Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, periodo 2014”.

La presente investigación tiene un enfoque filosófico cualitativo porque se aprecia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes, ya que se aplicaron técnicas inferenciales para determinar la situación actual de la cooperativa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Con algunos elementos cuantitativos, ya que se procesó estadísticamente la información para obtener resultados, a través de técnicas de recolección y medición de datos.

Esta investigación es de tipo aplicada, porque se han empleado conocimientos adquiridos en el análisis y la solución de la problemática para llegar a conclusiones e identificar las diferentes estrategias aplicadas por la cooperativa.

Es de carácter no experimental ya que se estudió el fenómeno sin afectar las variables de estudio. Según el nivel de profundidad esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que se medirán diferentes aspectos por medio de los objetivos específicos, determinando la situación actual de la empresa, esto con el objetivo de identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa, para poder valorar la estrategia en la formulación del plan estratégico.

En cuanto a la amplitud es de corte transversal, debido a que el estudio corresponde al periodo 2014.

La metodología para el tratamiento de datos será mediante la aplicación de los métodos de razonamiento inductivo, debido a que se Elaboró un diagnóstico estratégico de la cooperativa por medio del cumplimiento de los objetivos específicos, para luego compararlos con la teoría recopilada de los libros y documentos relacionados con el tema de investigación; deductivo puesto que los datos obtenidos en este estudio servirán para identificar cuáles son las estrategias utilizadas por la cooperativa generalizando los conocimientos de manera que puedan utilizarse en situaciones futuras.

El método que se utiliza en la investigación es el empírico debido a que se realizó entrevista al gerente y vice-Gerente, encuestas a los trabajadores permanentes que laboran en la cooperativa, guía de observación.

La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. (Sequeira Calero & Cruz Picon, 1994)

La cual estuvo estructurada con 39 preguntas abiertas y cerradas, esta se aplicó a gerente y vice-gerente de la cooperativa COOPSAEC R.L.

La encuesta es un método de recolección de datos por medio de preguntas, cuyas repuestas se obtienen en forma escrita u oral, que estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos. (Sequeira Calero & Cruz Picon, 1994)

Se estructuro con 12 preguntas abiertas y cerradas, aplicadas a los 7 trabajadores permanentes de la cooperativa COOPSAEC R.L.

Las variables que se medirán serán dos; la primera es diagnóstico estratégico el cual comprenderá la siguiente perspectiva: Filosofía empresarial, análisis FODA, análisis industrial y la segunda tipos de estrategias de las cuales se valorara cual es la que puede aplicar a la empresa.

La población es la totalidad de elementos o fenómenos a estudiar, nuestra población está definida por los 9 trabajadores que laboran en la cooperativa COOPSAEC R.L, debido que es donde basamos nuestra investigación. La muestra en este caso estará representada por el cien por ciento de la población debido al tamaño reducido de la misma. (Stephen P. Robbins, 2010)

Para el procesamiento de la información se utilizaron los programas, Microsoft office Excel 2010 y el programa SPSS 19.

II. Justificación

El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones potenciales. A portar un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (G Cummings & G Worley, 2007)

El presente trabajo se realizó con el propósito de elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014. Determinando la situación actual de la empresa e identificando las principales estrategias que serán aplicadas por la empresa, con el fin de valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico. Se considera que esta investigación es de gran importancia para la empresa, ya que se logró percibir cuál es su situación actual.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico estratégico son de mucha ayuda para la empresa, ya que sin invertir tiempo, ni dinero obtendrá un diagnóstico de primera mano y de esta manera aportar para el momento de realizar plan estratégico.

Es de utilidad a los docentes para orientar trabajos de investigación, en asignaturas como auditoria administrativa, metodología de la investigación, investigación aplicada, entre otras. Como también será de contribución a los estudiantes o cualquier otro interesado en el abordaje de temáticas similares o relacionadas con la expuestas. Así mismo, los resultados de esta investigación son de mucha utilidad para poder reforzar conocimiento, a través de experiencias de trabajo de campo.

III. Objetivos

Objetivo General

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa COOPSAEC R.L.
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

IV. Desarrollo

4. 1 Antecedente de la Cooperativa COOPSAEC R.L

La Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café COOPSAEC, R.L. está ubicada en la comunidad de Pueblo Nuevo, Jinotega, a 140 kms de Managua.

Fue constituida en el mes de Febrero del año 2001 en plena crisis mundial del Café; por un grupo de productores de café de altura, interesados en mejorar las condiciones de producción, procesamiento y comercialización.

Cuenta con su personería Jurídica aprobada por el MINISTERIO DEL TRABAJO conforme Resolución Número 335 – 2001 del doce de Julio del dos mil uno.

La cooperativa está integrada por 23 socios (20 varones y 3 mujeres) los que están localizados geográficamente en las comunidades de: Datanlí, Jigüina, Las Colinas, San Pedro de Buculmay, San Esteban, La Esperanza, Venecia, Bonetillo, El Tuma y Santa Isabel que como se sabe tienen alturas promedio superiores a los 1,000 metros sobre el nivel del mar, lo cual garantiza un producto de alta calidad muy apetecido por los consumidores en todo el mundo.

Los socios de COOPSAEC, R.L. son considerados pequeños y medianos productores de café. Producen café principalmente de la variedad caturra

Generan empleos a un promedio de 10 trabajadores permanentes y en época de corte generan un total de 340 empleos directos en labores de corte con carácter temporal.

Entre los logros que los socios han alcanzado con su organización se puede mencionar:

La construcción de un beneficio húmedo central, el cual tiene capacidad instalada para el equivalente a más de 10,000 quintales de café oro (Aquí se

realizan los procesos de despulpado, fermentado y lavado) con maquinaria moderna.

En sus instalaciones se cuenta con un Biodigestor de campana (concreto) para el procesamiento de las aguas mieles y sistema de lombricultura y compostaje para la pulpa de café.

En el año 2006, gracias a financiamiento a Mediano Plazo obtenido de un proyecto que la cooperativa ejecuta con fondos de la cooperación española se logró realizar inversión en maquinaria e infraestructura por el orden de los U\$ 30,000.00 lo que ha venido a brindar una mayor capacidad instalada al beneficio y un notable impulso al sostenimiento de la calidad del café.

5. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico se basa en dos enfoques complementarios, el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo del entorno. Este cometido se basa en una concepción de la empresa considerada como un sistema abierto a su entorno, la estrategia define los modos de relación entre la empresa y el entorno. (Serra, 2009, pág. 80)

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. (Barrios, 2006, pág. 130)

Mediante el diagnóstico estratégico, se puede percibir el estado en que se encuentra la empresa tanto interna como externamente, esto con el fin de obtener información sobre la situación actual de la misma, en base a la información recopilada a través de las técnicas utilizadas durante el procesamiento de la información.

5.1 Importancia del diagnóstico estratégico

La importancia de un diagnóstico estratégico radica en que casi toda organización dispone de recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación actual de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa; para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. (Informaticafcauce, 2011)

Es importante realizar un diagnóstico estratégico en la empresa ya que este ayudara a analizar la situación interna y externa de esta, para poder identificar en un periodo determinado síntomas inadecuados que se presenten en esta de esta manera preverlos y corregirlos para un mejor desempeño de la misma.

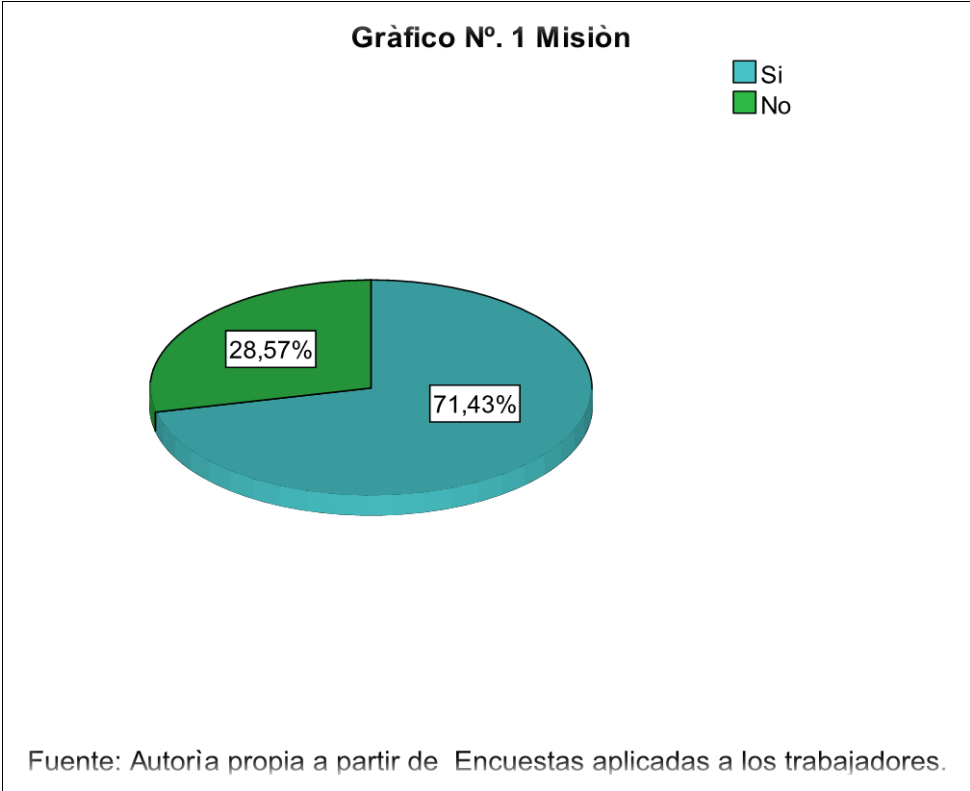
6. Filosofía empresarial

6.1 Misión

La misión organizacional es la declaración de propósitos y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en que se encuentra y significa tanto su razón de ser así como de existir. (Chiavenato, 2007)

Según David (2003) 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.

La misión es la razón de ser de la empresa, por la cual si esta no se encuentra definida no se va a determinar cuál es el fin o propósito que se pretende alcanzar en un tiempo determinado; por lo tanto se debe tomar suma importancia al respecto de la misma para poder enfocarse hacia el logro propuesto en un futuro.



Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta un 71.43% de los trabajadores, de esta cooperativa conocen la misión lo cual es una fortaleza para esta porque la mayoría de ellos están apropiados de la misma y un 28.57% no la conocen o no se acuerdan de ella, así mismo se refiere a empleados que laboran en el beneficio, los cuales no están directamente involucrados en la cooperativa por no permanecer dentro de la misma; Pero según la entrevista aplicada al Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa se pudo constatar que si se cuenta con una misión la cual es: “Somos una cooperativa legalmente constituida, integrada por pequeños(as) y medianos(as) productores(as) de café especial, que ofrece a sus clientes un producto de alta calidad y brinda a sus asociados asistencia técnica, capacitación y financiamiento a la caficultura, procesamiento y comercialización, con responsabilidad social y ambiental, enfoque de género, principios éticos y morales y una administración eficiente y transparente para mejorar el nivel de vida de las familias y el de sus comunidades”, esta se pudo conocer por medio de un documento que nos facilitaron en el cual está plasmada dicha misión, sin

embargo se pudo observar que esta no está visible en las instalaciones de la empresa.

Lo que pretende hacer, la cooperativa COOPSAEC R.L, es ofrecer a sus clientes un producto de alta calidad esto con un sin número de capacitaciones a sus asociados, permitiéndoles mejorar el nivel de vida de las familias.

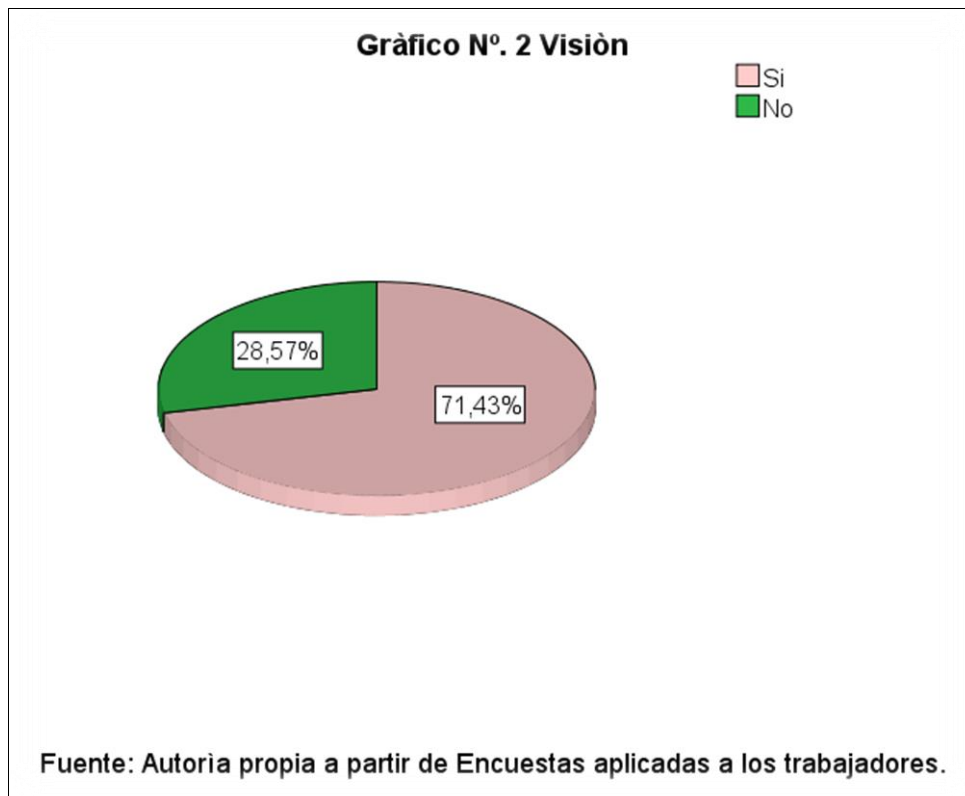
No obstante referimos que es de suma importancia que los empleados se involucren y adquieran compromisos de lo que la organización pretende ser en un futuro, esto con el fin de alcanzar resultados que sean favorables en pro del desarrollo de la empresa.

6.2 Visión

La visión organizacional se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización para poder crecer en un futuro. (Frances A., 2006)

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, Strickland, & Gamble, 2008)

Es lo que se quiere llegar a ser, apunta hacia el futuro y saber desde el principio lo que se quiere para un mejor rumbo y dirección de la empresa. La declaración de la visión debe estar correctamente definida para estar claros y seguros que es lo que se quiere llegar a ser en un futuro, cómo lograrlo y hasta donde llegar.



Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta un 71.43% de los trabajadores, de esta cooperativa conocen la visión lo cual es una fortaleza para esta porque la mayoría de ellos están apropiados de la misma y un 28.57% afirman no conocerla o no se han apropiado de esta, así mismo se refiere a empleados que laboran en el beneficio, los cuales no están directamente involucrados en la cooperativa por no permanecer dentro de la misma ; Pero según la entrevista aplicada al Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa se pudo constatar que si se cuenta con una visión la cual es: “Una organización democrática, con visión empresarial, económicamente auto sostenible, con un alto nivel de competitividad, que permiten tener acceso a mercados diversificados practicando la equidad de género, responsabilidad social, ambiental contando con una alta credibilidad” , esta se pudo conocer por medio de un documento que nos facilitaron en el cual está plasmada dicha visión , sin embargo no se pudo observar que este visible en las instalaciones de la empresa.

En base a los resultados obtenidos se considera necesario que todos los empleados adopten como propia la visión de la cooperativa para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos para el futuro, lo que le permita

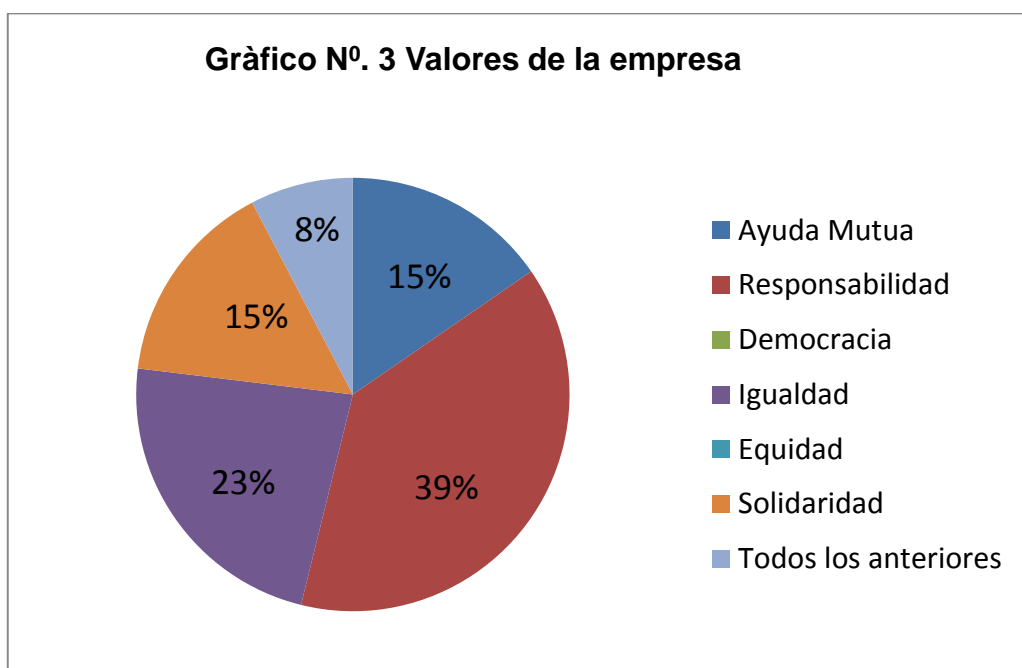
crecer en el mercado internacional. Además los empleados deben ser parte de la empresa para obtener mayores beneficios y mejores resultados.

6.3 Valores

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, Strickland, & Gamble, 2008)

Los valores plantean el marco ético-social, dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y estableces los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismo, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Frances A. , 2006)

Los valores centrales en los que se basa el modelo cooperativo pautan la forma en que se toman las decisiones. Estos valores implican que los intereses de las comunidades serán tenidos en cuenta en cualquier ámbito empresarial.



Fuentes: Autoría propia a partir de Encuesta aplicada a los trabajadores.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta a trabajadores de la cooperativa se pudo conocer cuáles son los valores que más se destacan de los cuales: Un 39% dijeron que si se práctica la Responsabilidad, seguida de la igualdad con un 23%, 15% Ayuda mutua, 15% Solidaridad, 8% Todos los anteriores, respecto a la opinión del Gerente y Vice-Gerente de la cooperativa en la entrevista aplicada ; consideran en un 100% la práctica de valores, sin embargo los que tienen mayor relevancia son la responsabilidad y la igualdad, en relación a lo observado se constató que si existe solidaridad, responsabilidad e igualdad con los trabajadores; estos valores no pueden ser omitidos, considerando que este factor influye directamente en la productividad de los trabajadores, por ello que es tan importante que la empresa no descuide este elemento debido a que afectaría la rentabilidad de la misma, ya que forman parte del éxito y marcha de la empresa.

Con relación a la información obtenida por el gerente y vicegerente estos no están completamente seguros de los valores que tienen mayor relevancia dentro de la empresa, quizás se deba al desconocimiento del significado que tienen. Por lo tanto, sí los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos avanzan en la misma dirección. Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Y así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

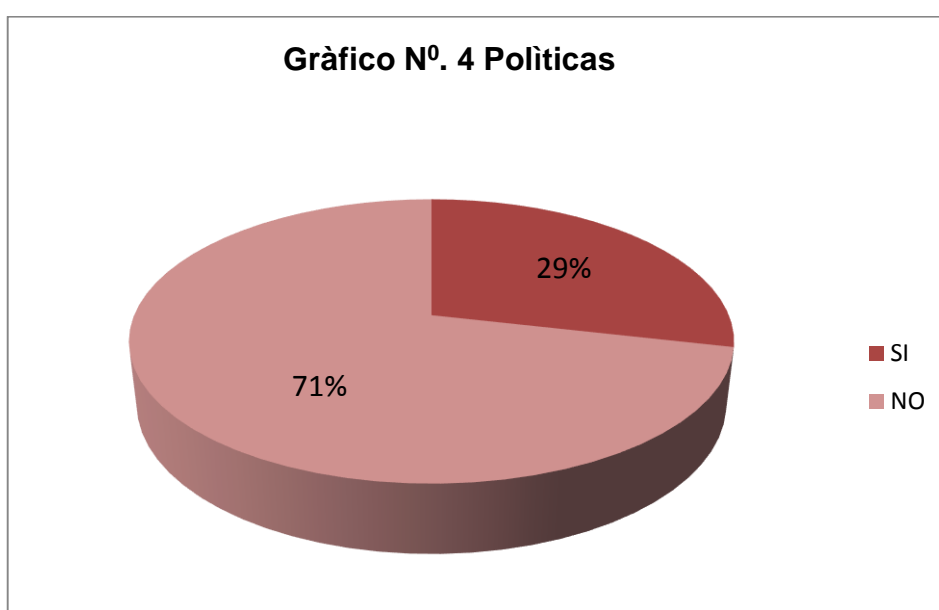
6.4 Políticas

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

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el

propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Son guías para la toma de decisiones y abordan y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. (Snell & Bateman , 2005)

Las políticas son las guías o la ruta que deben seguir los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, también son los estándares de medición a la hora de la toma de decisiones. Las cooperativas tienen que tener políticas para garantizar su buen funcionamiento y para controlar las desviaciones que se pueden encontrar en el transcurso de la realización de las funciones empresariales.



Fuentes: Autoría propia a partir de Encuesta aplicada a los trabajadores.

Según encuesta aplicada a los trabajadores, un 71% considera que la empresa no posee políticas definidas, lo contrario a un 29% quienes afirman que si están definidas pero de manera empírica, lo cual se consolida con la opinión de gerente y vice gerente en la entrevista realizada a estos ya que ellos afirman contar con políticas pero no están definidas ya que se realizan de manera empírica, por lo tanto esta no están plasmadas en un documento como se pudo observar.

En toda empresa se debe de hacer sentir a los trabajadores parte de la misma, por lo que se debe de comunicar lo que se tiene previsto hacer y cómo hacer para llegar a eso planeado, es importante que los trabajadores conozcan las políticas de la empresa para saber por cual rumbo dirigirse para llegar a cumplir cada objetivo propuesto.

6.5 Objetivos Organizacionales

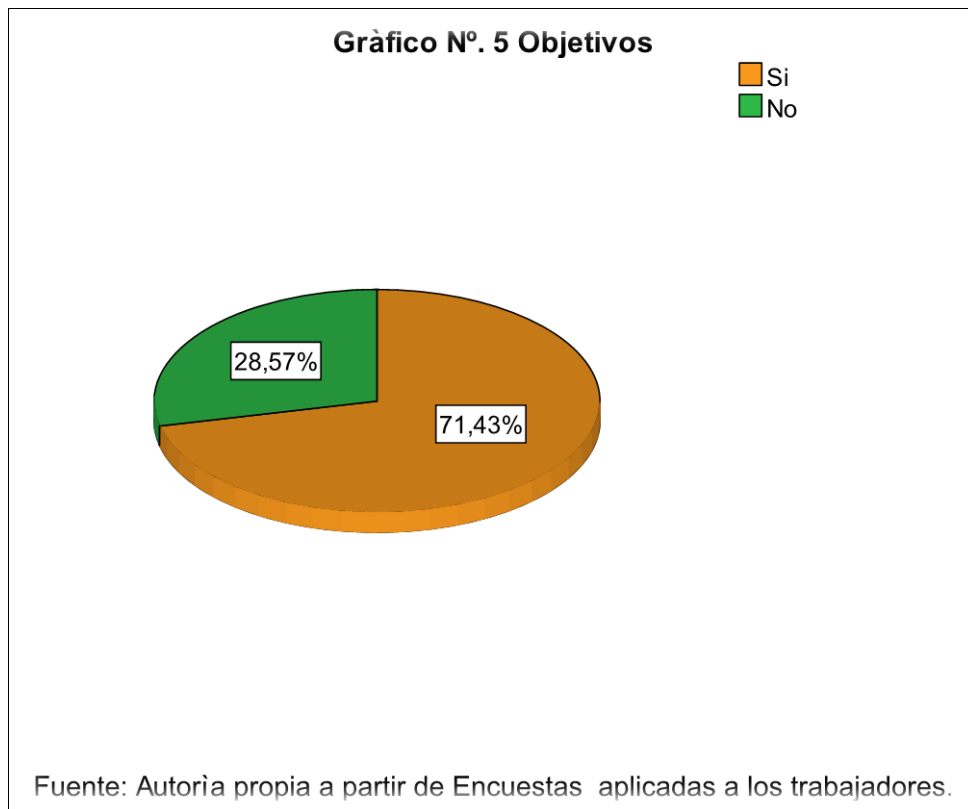
Objetivos Generales

Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Por ejemplo los objetivos de la división de la producción, de las ventas, finanzas, etc. son particulares, respecto a los objetivos de la empresa que se consideran generales. (Reyes Ponce, 2004)

Los objetivos generales de una empresa explican la finalidad de la misma, a lo que se dedica y lo que desea actuar, en este se define la misión de la empresa, así como los valores para su actuación. Los objetivos generales son los más amplios, en relación con otros que son solo medios para conseguir

Los objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. (David F., 2003)

Los objetivos son las metas que se tienen que cumplir trabajando en conjunto todos los trabajadores de la empresa desde el momento que se planean hasta la medición de resultados en el control.



Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta un 71.43% de los trabajadores de esta cooperativa conocen los objetivos siendo estos la mayoría, lo cual es una fortaleza para la empresa ya que por medio de los ellos se podrá saber a dónde quiere llegar y un 28.57% no se han apropiado de estos, según la entrevista aplicada al gerente y vice-gerente de esta cooperativa, ellos dicen contar con objetivos organizacionales, esto se puede constatar por medio de un documento que nos brindaron en el cual se refleja que los objetivos de esta cooperativa están dirigidos a:

Objetivo N° 1 “Producción”.

Objetivo N° 2 “Comercialización”.

Objetivo N° 3 “Administración eficiente y transparente”.

Objetivo N° 4 “Crédito”.

Es necesario que en la cooperativa su personal, esté debidamente informado de los objetivos que esta pretende alcanzar en un tiempo determinado, desde el momento que se plantean, logrando así el cumplimiento de los planes establecidos por la empresa. Estos se deben de comunicar a sus trabajadores por medio de las diferentes capacitaciones que se brindan a los trabajadores.

7 Análisis industrial.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas. (Arturo, 2014)

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

La competencia por los beneficios en una industria o sector depende de las cinco fuerzas de Porter: Riesgo que entre competidores potenciales, rivalidad entre compañías establecidas, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y productos sustitutos. (Hill & Jones, 2009)

7.1 Riesgo que entre competidores potenciales

Es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir de los factores que elevan los costos para que la compañía ingresen en una industria. (Hill & Jones, 2009)

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. 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. (Arturo, 2014)

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de la empresa establecida.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa ambos están de acuerdo, que si llegase una **nueva empresa con las mismas características** de su producto esto no les afectaría, ya que tienen posicionamiento del mercado y más años de experiencia, por lo cual esto se respalda por la calidad del producto que ofrece, siendo este supervisado con asistencia técnica calificada.

Sin embargo no es muy acertado el criterio del gerente y vice-gerente, debido a que si entran nuevos competidores potenciales serán afectados, ya que si el nuevo competidor oferta un producto de mejor calidad y con tecnología más avanzada, se podrían bajar las ventas de la cooperativa, provocando un declive.

7.2 Rivalidad entre compañías establecidas

Es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precio, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzo de venta directa y servicios. (Hill & Jones, 2009)

La rivalidad define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competidores se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Por lo que

debería existir diferenciación del producto, tener acceso a los canales de distribución, precios bajos, esfuerzo de las ventas y servicios, para así lograr crearle una ventaja a la compañía una ventaja competitiva.

Se infiere que la rivalidad entre competidores puede interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estas estrategias buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias a utilizar.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa ambos están de acuerdo que si tienen **identificada su competencia** lo cual les genera una ventaja competitiva en el mercado, porque así se sabe a qué mercado ellos están ofertando su producto, teniendo identificada a nuestra competencia se sabe cuáles son las posibles debilidades que estas empresas presentan, viendo esto como un ejemplo y mejorar esos aspectos, para convertirlos en fortalezas, de esta manera ser mejor que nuestra competencia.

Es necesario que la cooperativa aunque tenga identificada a su competencia, deben de utilizar tácticas que les ayuden a poder sobresalir ante estos y así generar ventaja competitiva para ser mejor que su competencia. Por lo tanto se necesita conocer los puntos débiles de sus rivales, de tal manera que se pueda mejorar para sobresalir ante estos.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa ambos coinciden que **no existe rivalidad entre ellos y la competencia**, porque se mantiene una excelente relación de amistad y cooperación con:

- UCASUMAN
- SOPPEXCCA
- FUNJIDES

Y todas las organizaciones e instituciones que trabajan por el desarrollo económico de nuestro sector, lo que hace imposible que exista una rivalidad entre estas empresas y la cooperativa.

Con respecto a la opinión del gerente y vice-gerente, se refiere que es imposible que no exista rivalidad entre la competencia ya que aún tengan una relación de amistad estos podrían aprovechar cualquier oportunidad que se les presente, para superarlos, ya sea en la calidad del producto o que exporten al mismo mercado que la cooperativa.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa ambos están de acuerdo que la **competencia no puede superarlos**, ya que se brinda un servicio completo a nuestros socios, un beneficio húmedo y seco, donde se procesa casi el 100% de la producción de las finca entre otras cosas esto disminuye significativamente la contaminación, permite homogenizar para mejorar la calidad y disminuye los costos de producción.

Consideramos que en este aspecto no podría superarlo ya que estos se han apropiado de la mayoría de los productores de esa zona, debido a que al estar en cooperativa les ha traído un sinnúmero de beneficios, sin embargo con respecto a la calidad que esta oferta si los pueden superar, en el momento que la competencia utilice tecnología más avanzada y oferte mejores beneficios que los que actualmente brinda la cooperativa.

7.3 Poder de negociación de los compradores

Se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos, de está demandando una mejor calidad de productos y servicios. (Hill & Jones, 2009)

Si los compradores son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantear el precio que les parezca oportuno, pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa, el **poder de negociación de los compradores** es medio, debido a que solo se requiere de un producto de alta

calidad, por ser una empresa tostadora reconocida en los Estados Unidos, en el mercado de café de especialidades, eligiendo estos a la cooperativa por sus logros obtenidos en los concursos de barismo que se han venido realizando en las diferentes competencias del mercado, nuestro comprador potencial es, JBR GOURMET FOODS (Hoy ROGERS FAMILY COMPANY).

Esto indica que la cooperativa en conjunto con los socios, deben plantearse, mejor sus objetivos y metas para no quedarse solo con un comprador, si no buscar como ofertar su producto a otros prospectos que puedan estar interesados en el producto que esta brinda, siendo este un café especial, el cual se diferencia por la calidad y aroma que este brinda.

7.4 Poder de negociación de los 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. (Hill & Jones, 2009)

El poder de negociación de los proveedores, es debido al dominio que estos disponen ya sea por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos en el costo de la industria.

Según entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, referente al **poder de negociación de los proveedores**, ambos están de acuerdo que no existe un solo proveedor por estar asociados en cooperativa, se cuentan con 23 proveedores (socios), aunque existen más alternativas en el mercados con precios más bajos, la cooperativa trata de mantener precios altos y constantes, con sus proveedores; en cambio es fácil que estos encuentren nuevos prospectos ofreciéndoles mejores precios por sus productos, sin embargo no cuentan con los beneficios que como cooperativa se les brindan a nuestros proveedores (socios), por lo tanto el poder que estos ejerce es alto, debido a que la cooperativa hace todo lo posible por mantener buena relaciones con estos, para que puedan permanecer siempre los buenos lazos de negociación y estos no busquen nuevos clientes.

7.5 Productos sustitutos

Son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. (Hill & Jones, 2009)

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una organización tienen unos cuantos sustitutos cercanos, es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva, entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ambos están de acuerdo de que no existe un **producto sustituto** por el cual se pueda suplantar el café, ya que este es único y es aceptado en casi todos los países del mundo.

En la realidad si existe un producto sustituto del café, que es el Té, debido a que algunas personas prefieren, utilizar este producto el cual les sirve como relajante, aparte que no les afecta la salud si lo utilizan moderadamente, ya que este es menos dañino que la cafeína generada por el café.

Según entrevista aplicada a gerente y vice-gerente de esta cooperativa, ambos están de acuerdo que debido a la falta de suministros para **poder satisfacer la demanda de los clientes**, es necesario la expansión la producción esto se podrá lograr tecnificando más la empresa, para poder lograr exportar la cantidad de café que se demande y poder satisfacer a los clientes, brindando un servicio y producto de calidad.

Respecto a la opinión del gerente y vice-gerente, se está de acuerdo en este aspecto, ya que la mejor forma de satisfacer la demanda que el producto tiene, es elevando la producción esto solo se puede hacer utilizando tecnología avanzada, y mejorando la producción esto se lograra brindando una mejor asistencia técnica a las fincas de los productores.

8 Análisis FODA

Según Hill & Jones (2009) “Puntualiza que es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y comercialización. Esto se logra evaluando las fortalezas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no hacer) además de las oportunidades y amenazas (condiciones eternas potenciales, favorables o desfavorables). (Díaz, 2005)

El análisis FODA es una herramienta sencilla, esta permite analizar la situación en la que se encuentra la empresa y con esto obtener soluciones que ayuden a ser mejor en el futuro. Aquí se reconocen los aspectos internos y externos de la empresa que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de las metas que la empresa se ha establecido. En el ambiente interno, el gerente debe actuar sobre las debilidades y fortalezas que se presenten de modo que se adopten medidas en las cuales se pueda erradicar debilidades para poder convertirlas en fortalezas; en lo que se refiere al ambiente externo de la organización, tenemos las oportunidades las cuales se deben aprovechar, para así poder contrarrestar las amenazas que se presenten.

8.1 Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. (Tompson, 2014)

Las oportunidades se pueden decir que son las fuerzas ambientales que vienen del exterior de la organización y que si son aprovechadas mediante la complementación de las estrategias pueden traer elementos potenciales de progreso y a la misma vez crecimiento para la organización.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las oportunidades que esta tiene en el mercado:

- La cooperativa posee un gran reconocimiento en el mercado internacional.
- Productores de la zona han mostrado interés en asociarse a la cooperativa.
- Compradores japoneses han mostrado interés en nuestro café.
- Incremento en el consumo de café de especialidades
- Relaciones con otras instituciones y organismos de comercialización.
- Apertura de nuevos mercados (Asia, Europa).

8.2 Amenazas

Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Tompson, 2014)

Las amenazas son todas aquellas que se presentan en la empresa son fuerzas no controlables estos pueden ser el precio, cambio en las leyes, todo aquello que pueda afectar a la empresa y esto se da externamente.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las amenazas que esta tiene en el mercado:

Amenazas

- Deterioro de condiciones Agro climatológicas.

- Disminución de la inversión pública en mantenimiento de las vías de penetración a las fincas
- La crisis económica internacional (recesión en USA y Europa) disminuye el consumo de café.
- Aumenta el número de proveedores de café para su principal comprador (competencia entre proveedores).

8.3 Análisis del entorno externo

Por ambiente externo se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir. Muchos de estos factores son incontrolables. Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía. (Snell & Bateman , 2005)

8.3.1 Entorno general

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa. (Frances A., 2006)

Entorno general se enfoca en analizar, examinar, todo lo que se encuentra fuera de la institución que son los factores externos; los cuales están fuera del control de la misma y por ende este puede afectar fuertemente a la entidad si no se saben identificar de forma correcta.

8.3.1.1 Fuerzas demográficas.

Las fuerzas demográficas son el resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas

demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. (Hill & Jones, 2009)

Las fuerzas demográficas son muy importantes ya que podrían representar una oportunidad para la empresa pudiendo de esta manera identificar la clase social a la cual va ir dirigido el producto que se oferta en el mercado.

Esta fuerza es de gran importancia ya que mientras mayor crecimiento de la población exista, habrá más demanda del producto lo cual generara una oportunidad de expansión en el mercado. En el caso de la cooperativa por medio de la demografía le será más fácil saber a qué clase social está dirigido su producto.

8.3.1.2 Fuerzas tecnológicas.

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. (Hill & Jones, 2009).

El cambio tecnológico es una gran oportunidad para las empresas debido a que, todas las empresas se están modernizando y es muy raro encontrar una que no esté actualizada con la tecnología, ya que esta proporcionará a la empresa grandes avances tanto en la producción como en su desarrollo de los cuales les traerá mayores beneficios.

En el caso de la cooperativa, en esta se utiliza la tecnología, ya que cuentan con maquinaria especializada para poder despulpar el café haciendo uso del beneficio húmedo que poseen, el uso de este les ha servido para reducción de costos en la producción y tiempo, para el procesamiento del café, de tal manera que este se pueda exportar a otros países con la mejor calidad por medio de la tecnología que se utiliza.

8.3.1.3 Fuerzas económicas.

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

Las fuerzas económicas son aquellas que pueden afectar la salud y bienestar económico de la empresa, o bien lo pueden beneficiar esto va a depender de la economía de la nación y de los precios establecidos para los productos que se ofrecen.

Debido a que los precios del café, están regidos por las leyes del estado por medio de la bolsa de valores esto vendría siendo una amenaza para los productores de café ya que si la bolsa de valores cae por ende el precio del café también y afectaría la economía de la cooperativa, debido a la crisis económica internacional en USA y Europa.

8.3.1.4 Fuerzas Político- Legales.

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afecta de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

Las fuerzas político-legal son muy difícil de controlar así como pueden generar oportunidades, son también una amenaza esto dependerá de las leyes que se apliquen en el país a favor de las empresas.

La cooperativa está legalmente constituida, cuenta con su personería Jurídica aprobada por el MINISTERIO DEL TRABAJO conforme Resolución Número 335 – 2001, se mantiene al día con los pagos que se tienen que realizar, los precios del café están fijados conforme a las leyes del estado.

8.3.1.5 Fuerzas Socio- Culturales.

Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Esta fuerza genera oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2009)

Las tendencias sociales, con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo, las acciones sociales corporativas y las decisiones estratégicas acerca de los productos y los mercados. En la actualidad, las compañías que desean crear o mantener una ventaja competitiva, o que sencillamente esperan seguir siendo competitivas. (Snell & Bateman , 2005)

Las fuerzas socio-culturales son de gran importancia ya que hay que saber la cultura de cada país para poder ofertar un producto, no se puede penetrar en un mercado sin saber de estas, también hay que saber qué es lo que piensa el consumidor, para saber si será aceptado el producto.

El cumplimiento de esta fuerza es de gran importancia porque para poder, penetrar en un mercado hay que saber cuál es la cultura de este, cuáles son sus preferencias en el caso de la cooperativa ellos exportan su café a USA, el cual tiene una gran demanda por un producto de calidad, como lo son los cafés gourmet especiales.

8.3.1.6 Fuerzas globales.

Este especifica que la fuerza global es importante observar que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países. (Hill & Jones, 2009)

La fuerza global es de gran importancia ya que por medio de ella se han ido derrumbando las barreras para el comercio internacional, todas las empresas

deben de pensar a gran escala para poder expandirse en nuevos mercados, para poder generar mayores ingresos.

En el caso de la cooperativa, no existen barreras a l comercio internacional, ya que exportan su producto a Europa, sin ninguna restricción, porque están legalmente constituidos y pagan debidamente sus impuestos, esto les ha generado una oportunidad para seguir expandiéndose en otros mercados.

8.4 Análisis del entorno interno

El análisis del entorno interno se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos. (Diaz, 2005)

El análisis del entorno interno es de gran importancia ya que por medio de este se podrán identificar cuáles son las fortalezas que presenta la empresa para poder sacar ventaja competitiva de estas, y cuáles son sus debilidades en el caso de encontrarlas poder corregirlas a tiempo.

8.4.1 Fortalezas

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. (Thompson I Peteraf, 2012)

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. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. (Tompson, 2014)

Las fortalezas son aquellas por medio de las cuales la empresa puede sacar ventaja competitiva de esta para poder sobre salir ante la competencia, y poder ser más competitiva.

Según entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ellos nos dicen que las fortalezas que presenta la empresa en el mercado son las siguientes:

- Por la calidad del producto que ofertan tiene una buena aceptación por los consumidores.
- Han suscrito contratos de largo Plazo con precios competitivos y estables y mantenemos una relación cercana con el principal comprador de nuestro café.
- En la mayoría de las fincas cuentan con personal capacitado.
- Realizan diferentes capacitaciones tanto al personal que labora como a los socios.
- Cuentan con una central de BENEFICIADO HÚMEDO donde procesan casi el 100% de la producción de las fincas.
- Pueden llegar a cualquiera de las fincas por carretera en todo tiempo. Esto proporciona facilidades para: Recibir Asistencia Técnica; trasportar la producción hacia beneficio húmedo.

Según entrevista aplicada a gerente y vice-gerente de esta cooperativa, ambos están de acuerdo que la **ventaja que esta presenta respecto a la competencia**, es primeramente la calidad de los productos que ofertan, siendo estos supervisados, aplicando abono a las plantaciones para evitar enfermedades, la tecnología para ellos es otra de sus ventajas, por contar con un beneficio húmedo y seco, que cuenta con una gran infraestructura para poder satisfacer la demanda de sus socios, ya que esta es propia tanto del beneficio como, de las oficinas por ser amplias y brindar las condiciones requeridas.

Le es provechoso a la cooperativa, contar con infraestructura propia, para el acopio de su propio producto el cual posteriormente será trasladado al mercado internacional, esto brinda una ventaja competitiva, ya que la mayoría de la su competencia no cuentan con local propio y debidamente acondicionado.

Según entrevista aplicada al gerente y vice – gerente, ambos coinciden en que la **aceptación del producto** se debe a la calidad, ya que tienen alturas promedio superiores a los 1,000 metros sobre el nivel del mar, lo cual garantiza un producto de alta calidad muy apetecido por los consumidores en todo el mundo.

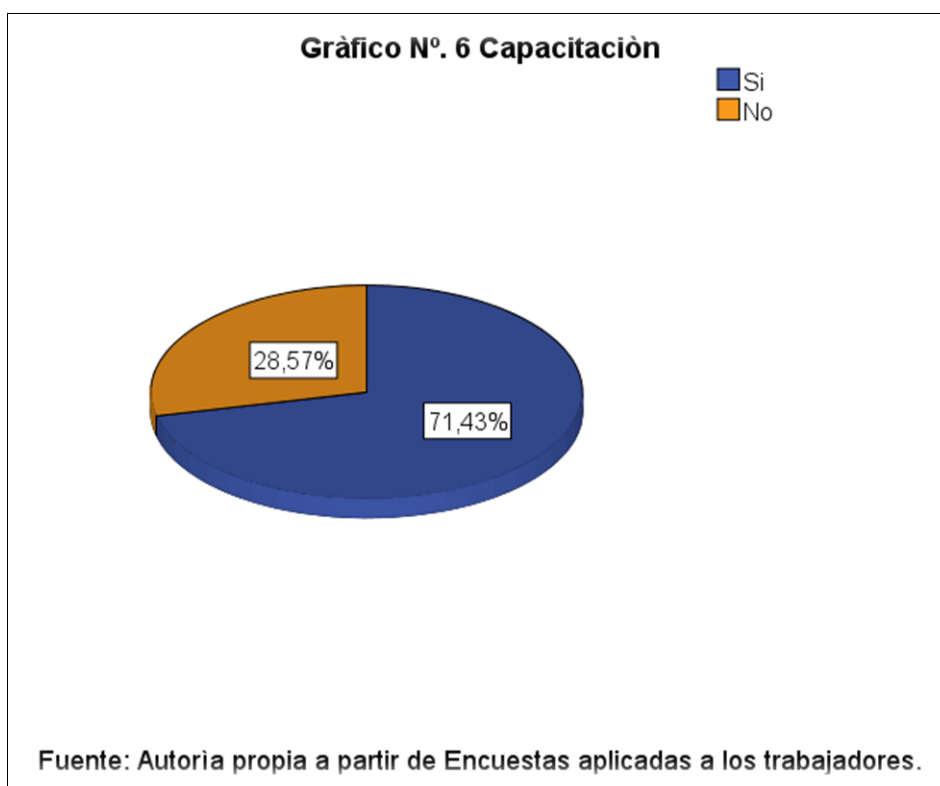
Considerando la opinión del gerente y vice-gerente, se puntualiza que lo que los ha llevado al crecimiento y expansión del mercado ha sido su producto de alta calidad, esto es debido a las condiciones climatológicas, en las cuales se produce el café.

Según entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ambos coinciden que sus clientes tienen **preferencia sobre el producto** que se oferta, porque este posee una alta calidad, acides y aroma, el cual lo degustan todos aquellos conocedores de un buen café.

Según entrevista aplicada a gerente y vice-gerente de esta cooperativa, concuerdan que si se tiene **ventaja con respecto a su ubicación**, tanto del beneficio ya que este se encuentra ubicado, Del empalme de Cuyale 100 varas hacia la comunidad de Venecia, quedando en un lugar accesible a las fincas de los socios, de igual manera cuenta con unas oficinas en el departamento de Jinotega, la cual está ubicada de Ferretería Dinorsa 2 cuerdas al norte 1/2 al oeste, por encontrarse en un lugar estratégico, por permanecer cerca de una de sus competencias.

Por estar ubicados en lugares accesibles a sus socios, y a las fincas de estos, las cuales se encuentran cerca del beneficio de la cooperativa, favoreciéndoles

de esta manera la transportación del producto, contando con accesibilidad en todos los caminos para poder llegar al lugar de destino.



Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta un 71.43% de los trabajadores de esta cooperativa aseguran que si se les brindan capacitaciones y un 28.57% dicen que no se les brinda capacitación de ningún tipo; la mayoría de los trabajadores afirmaron recibir diferentes tipos de capacitaciones entre las cuales sobresalen:

- Capacitación sobre cadena de valor.
- Cuido del medio ambiente.
- Equidad de género.
- Comercialización.
- Cooperativismo.
- Barismo.

Según encuesta aplicada a trabajadores de la cooperativa estos constataron que la **relación trabajador-proveedor** es muy excelente, ya que existe buena

comunicación de parte de los socios hacia los trabajadores o viceversa. (Ver Anexo 5), gráfico N° 7

Es necesario que la cooperativa, mantenga un ambiente laboral agradable , donde interactúen ambas partes tanto trabajadores como proveedores (socios), lo que permitirá tener mayores avances en el desarrollo de la misma , practicando de esta manera buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo, el cual lleva al éxito.

8.4.2 Debilidades

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

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Tompson, 2014)

Se infiere que las debilidades son todas aquellas que se pueden presentar en la empresa, estas pueden ser fallas internas por un mal manejo de la empresa o falta de interés de los miembros de estas es importante identificarlas para poder mejorar en ese aspecto.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista al gerente y vice-gerente de esta cooperativa, se pudo obtener la siguiente información acerca de las debilidades que esta tiene en el mercado:

- Imposible satisfacer demanda de financiamiento de socios.
- En algunas fincas, la edad de las plantaciones sobrepasa su vida productiva por lo cual no se perciben rendimientos rentables.
- Algunos socios han presentado problemas en la calidad de la producción originada en prácticas inadecuadas (corte disparejo, presencia de broca no controlada, plagas)

- Algunas fincas no han recibido una asistencia técnica constante por lo cual persisten deficiencias en el rendimiento productivo de las plantaciones.

8.5. Formulación de la Matriz FODA

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve el desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. (Koontz; Weihrich & Cannice, 2008)

La matriz FODA es una herramienta que facilita a las organizaciones el análisis de la situación interna y externa de la empresa y de esta manera enfrentar situaciones tanto positivas como negativas. Su importancia como herramienta de trabajo radica en toda la información que facilita, de tal manera que se conozca la situación real de la empresa, lo que permitirá la toma de decisiones acertadas en el momento preciso.

Toda la información que nos arroja el análisis de FODA nos permite determinar alternativas estrategias versátiles para así confrontar los diferentes cambios negativos y aprovechar los positivos.

Análisis FODA

Factores Externos	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa posee un gran reconocimiento en el mercado internacional. • Productores de la zona han mostrado interés en asociarse a la cooperativa. • Compradores japoneses han mostrado interés en el café de la cooperativa. • Incremento en el insumo de café de especialidades. • Relaciones con otras instituciones y organismos de comercialización. • Apertura de nuevos mercados (Asia, Europa). 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de condiciones Agro climatológicas. • Disminución de la inversión pública en mantenimiento de las vías de penetración a las fincas • La crisis económica internacional (recesión en USA y Europa) disminuye el consumo de café. • Aumenta el número de proveedores de café para su principal comprador (competencia entre proveedores).
Factores Internos	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la calidad del producto que ofertan tiene una buena aceptación por los consumidores. • Han suscrito contratos de largo Plazo con precios competitivos y estables. • En la mayoría de las fincas cuentan con personal capacitado. • Realizan diferentes capacitaciones tanto al personal que labora como a los socios. • Cuentan con una central de BENEFICIADO HÚMEDO donde procesan casi el 100% de la producción de las fincas. • Pueden llegar a cualquiera de las fincas por carretera de todo tiempo. Lo cual facilita recibir: Asistencia Técnica; trasportar la producción hacia beneficio húmedo. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposible satisfacer demanda de financiamiento de socios. • En algunas fincas, la edad de las plantaciones sobrepasa su vida productiva por lo cual no se perciben rendimientos rentables. • Algunos socios han presentado problemas en la calidad de la producción originada en prácticas inadecuadas (corte disparejo, presencia de broca no controlada, plagas) • Algunas fincas no han recibido una asistencia técnica constante por lo cual persisten deficiencias en el rendimiento productivo de las plantaciones.

Fuentes: Autoría propia a partir de Entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente

Análisis de la tabla

En relación al análisis del ambiente externo, se puede observar que las oportunidades presentadas a la cooperativa, se consideran favorables para su crecimiento, contrarrestando las amenazas crisis económica internacional recesión en USA y Europa disminuye el consumo de café, ya que compradores japoneses han mostrado interés en el café que ofrece la cooperativa.

Con lo que respecta a su ambiente interno, se percibe que sus fortalezas son mayores que las debilidades presentadas, ya que se pueden corregir de tal manera, que se conviertan en fortalezas ayudando de esta manera al buen funcionamiento y desempeño que ha venido presentando dicha cooperativa a lo largo de su trayectoria como exportadora de café.

9. Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. (David F., 2003)

La estrategia es el medio que emplea la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Es un patrón de comportamiento, que implica un determinado modo de utilización de los recursos, a partir de los condicionantes del entorno. (Asencio del Arco & Vázquez Blomer, 2009)

Las estrategias son aquellas que hacen posible el logro de los objetivo y por ende ayudan a tomar decisiones potenciales que favorecerán a la empresa, en su crecimiento en el mercado.

9.1 Tipos de estrategias

9.2 Estrategias genéricas

9.3 Diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. (David R. , 2003)

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

Esta estrategia ayuda a la empresa a crear barreras que impidan la imitación de los productos de esta manera ser diferentes a la competencia ya que está brindando un producto de calidad y de fácil aceptación por los clientes por ser diferente a los demás.

Se podrá decir entonces que la estrategia de diferenciación es aquella que diferencia su producto de la competencia; al brindar un producto de alta calidad, mejores atributos y de fácil aceptación por los clientes por presentar características diferentes de los de la competencia.

Según entrevista aplicada a gerente y vice-gerente de esta cooperativa, ambos coinciden, que el **producto que se oferta al mercado no es único**, debido a la fuerte competencia que se presenta en el entorno, esto no significa que sean mejores que esta cooperativa, ya que ellos brindan un servicio diferenciado y de alta calidad.

Esto indica que el producto que brinda la cooperativa, no es único, ya que hay otros competidores que ofertan el mismo producto, pero con diferentes características y atributos, siendo estos de menor calidad que el que oferta la cooperativa, el cual se diferencia por ser un café especial gourmet.

Según entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente ambos afirman estar de acuerdo que lo que **diferencia a su producto con relación a la competencia** es la calidad, el cual se logra a través de la supervisión brindada a las fincas, por medio de asistencia técnica, para que mejoren su producción y rendimiento.

Según entrevista aplicada al Gerente y Vice-Gerente afirman que lo que hace la diferencia con respecto a la competencia es el trabajo que se hace desde el momento de la plantación del mismo; factor que permite que el producto sea de alta calidad lo que satisface las perspectivas del cliente potencial.

Existen otros factores mediante los cuales esta cooperativa puede diferenciar su producto, en este caso está bien la opinión del gerente y vice-gerente sin embargo otra característica que se puede agregar para diferenciar a este es su aroma cautivador, por ser un café especial gourmet, con precios no tan accesibles a los compradores por su alto nivel de calidad.

9.4 Liderazgo en costo

La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejante. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Cuando se refiere a liderazgo de costo se habla de que el productor mantenga el menor costo en su sector industrial; es importante tener en cuenta que esto puede lograrse a través de la tecnología o mediante el acceso de materias primas con bajos costos. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos genera beneficios directos para la empresa.

Según entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente ambos afirman no ser **líder en precios**, debido a que se realizan contratos de largo plazo con precios competitivos y estables, buscando de esta manera la estabilidad económica de los socios, ya que lo que se ofrece es un producto de alta calidad.

Referente a la opinión del gerente y vice-gerente, se considera que esta cooperativa, no es líder en precios, sin embargo por la calidad del producto que esta oferta lo venden a un buen precio, lo cual les ayuda a no tener pérdidas al momento de bajar los precios del café en el mercado nacional.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, los resultados obtenidos, en relación a la **fijación de precios** del producto se obtuvo que estos se realizan por medio de los costos de producción los cuales incluyen todos los insumos requeridos en la producción de este desde su plantación hasta llegar a su lugar de destino; también se hace la fijación de este por medio de las leyes, a las cuales está sujeta dicha cooperativa, legalmente constituida.

Otra alternativa por la cual esta cooperativa, fija el precio es por la calidad del producto que oferta, siendo este un café gourmet especial, teniendo un costo de adquisición alto.

9.5 Enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún que no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. (David, Fred, 2003)

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

Cuando se refiere a estrategia de enfoque, se habla de aquella que está dirigida en un sector especial de clientes, ya sea clase media o alta evitando de esta manera que la competencia se especialice en el mismo segmento al cual está orientado el mercado, que se pretende abarcar.

Según encuesta aplicada a los trabajadores, (ver anexo N° 6), gráfico 8 y entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ambos corroboraron en que el producto que oferta no está dirigido a un sector

específico de clientes, por ser un producto no segmentado a un **sector exclusivo**.

Sin embargo el producto que oferta la cooperativa, sí está dirigido a un sector exclusivo, en vista de que el producto que ellos ofertan se dirige a clase media y alta, por ser un café Gourmet especial de alta calidad, con un poder adquisitivo alto.

10. Estrategias de integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (David, Fred, 2003)

Estas estrategias ayudan a poder obtener un mayor control sobre distribuidores, proveedores y competidores, para poder sobresalir en el mercado global al cual se enfrentan cada día las diferentes empresas.

10.1 Hacia delante

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

Cuando se refiere a estrategia de integración hacia atrás esta, trata de establecer enlace para poder tener un mayor control y formar una cadena, por medio de la cual se puede dar a conocer el producto, a los consumidores a través de los diferentes canales de distribución y medios publicitarios, que actualmente se han venido incorporando conforme el avance tecnológico y la globalización.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, se pudo constatar que los diferentes **medios publicitarios** utilizados por la

empresa para poder dar a conocer los servicios que esta cooperativa ofrece a todas aquellas personas que estén interesados en formar parte de esta cooperativa son: medios televisivos, radiales y una página en las redes sociales, lo que les permitirá atraer a nuevos prospectos que estén interesados en la cooperativa.

A través de los medios publicitarios, esta cooperativa, ha venido ganando prestigio, y se ha venido dando a conocer al público en general, captando nuevos prospectos que puedan estar interesados en integrarse para formar parte de esta, o aquellos prospectos que estén interesados en adquirir el producto.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, brindaron la siguiente información, que los **canales de distribución** utilizados por la cooperativa para la distribución del producto, son directamente de la empresa al comprador final, por lo tanto se utiliza un canal mayorista.

Esto indica que la cooperativa su fuerte no es vender su producto al detalle, les sale más favorable venderlo al mayorista, porque se vende el café en pergamino, resultando ser más rentable venderlo de esta manera a su comprador potencial como lo es la compañía Rogers Family Company.

10.2 Integración hacia atrás

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son pocos confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David F., 2003)

Busca estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales. (Manene, 2013)

Esta estrategia se refiere a la poca seguridad que brindan los proveedores actuales de determinada empresa, por medio de esta se podrá tener un mejor control sobre estos y de esta manera evitar los costos altos que ofrecen, para que de esta manera la empresa pueda quedar satisfecha, de tal manera que pueda cubrir la demanda que requieren sus clientes.

Mediante la entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ambos, afirman que el **grado de confianza en relación a sus proveedores** es mucha, ya que estos les brindan un producto de alta calidad, satisfaciendo de esta manera la demanda.

Referente a la opinión del gerente y vice-gerente, sobre el grado de confianza en relación a su proveedores, no es acertado su criterio, ya que muchas veces los proveedores fallan al momento de entregar sus pedidos, por lo tanto se tiene que tener cuidado en esta parte, debido a que estos le pueden quedar mal a la cooperativa en cualquier momento.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, ambos están de acuerdo que los proveedores actuales, satisfacen a esta cooperativa con un grado de mucha satisfacción, porque les brindan un producto de la más alta calidad.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, consideran que sí es ventajoso para ellos ser **su propio proveedor**, porque esto les garantiza una calidad estable en el producto que estos ofrecen, también esto les brinda menores costos de producción, al no tener que acopiar café, de otras personas que llegan a ofrecer este rubro, ya que no se sabe cuáles fueron los requerimientos que estos utilizaron al momento de la producción.

10.3 Integración horizontal

Esta se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. (David, Fred, 2003)

Esta estrategia ayuda a la empresa a establecerse y fortalecer un absoluto control sobre sus competidores, ayudando así al crecimiento de esta de una manera satisfactoria para el incremento de sus recursos.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente, afirman que la cooperativa **compite con organizaciones más grandes** que ellos, entre los cuales nos mencionaron: CISA Exportadora, Exportadora ATLANTIC sucursal Jinotega, ya que estos exportan mayores volúmenes de producción hacia el mercado internacional.

En relación, a lo antes mencionado se está de acuerdo con la opinión del gerente y vice-gerente, ya que en efecto la cooperativa, tiene que competir con estas organizaciones, para poder exportar sus productos al mercado internacional y de esta manera expandirse a nuevos nichos de mercado.

Mediante entrevista aplicada a Gerente y Vice-Gerente de esta cooperativa, al preguntarles que si les beneficiaría aumentar el poder en el mercado, estos coinciden, que si ya que esto les generaría mayores ganancias y atraería nuevos prospectos potenciales, y por medio de estos brindar un mayor prestigio a la cooperativa a través de la imagen que se ha venido formando mediante los años que se ha mantenido en el mercado.

A la cooperativa le beneficiaría aumentar el poder en el mercado, esto debido a que obtendría mayores márgenes de ganancias, ya que se exportaría una gran cantidad de café, esto lo pueden lograr por medio de la integración de más productores de café, que estén interesados en integrarse en la cooperativa, estos tendrían que ofrecer un producto de alta calidad que es lo que se requiere en la cooperativa.

11. Estrategias Intensivas

11.1 Desarrollo de productos

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

En las empresas actuales debido a la globalización se necesitan de investigaciones de mercados para estar a la par de la competencia en cuanto a las modificaciones para el desarrollo de los productos lo que permitirá un alto crecimiento en el mercado global.

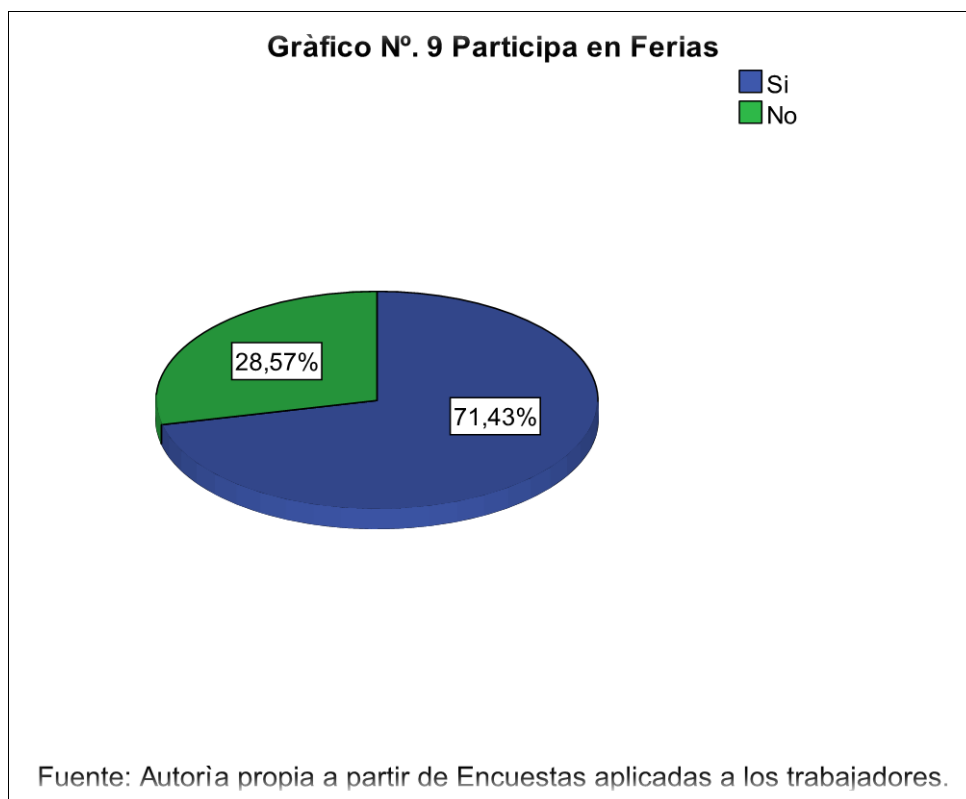
Según la entrevista aplicada a gerente y vice-gerente, que técnicas utiliza la cooperativa para aumentar sus ventas, su respuesta fue la siguiente: ofertar mayor volúmenes de venta a su cliente potencial, brindando un producto de calidad, el cual es cotizado en mercados extranjeros, la idea de buscar nuevos clientes parte del incremento en la producción socios (proveedores), las estrategias utilizadas para aumentar las ventas es promoción de la calidad de nuestro producto, visitas a países extranjeros, visitas internas, las herramientas utilizadas por esta cooperativa para el desarrollo del producto son el control de la calidad y el beneficio húmedo.

11.2 Penetración en el mercado

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

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Dentro de la penetración de mercados esta: Maximizar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario. (Mile, 2009)

La estrategia de penetración en el mercado ayuda a las empresas, a poder segmentar su producto, pero esta trae consigo una serie de gastos los cuales se deben incurrir para poder expandirse a nuevos nichos de mercado donde todavía no se ha ofertado el producto, para de esta manera generar más ganancias en el caso de que las utilidades obtenidas, sean mayores a las expectativa proyectadas por la empresa.



Mediante los resultados obtenidos a partir de encuesta aplicada a los trabajadores de la cooperativa, un 71.43% de los encuestados afirman la participación que la empresa tiene en las diferentes ferias, esto con el fin de atraer a nuevos clientes potenciales, que requieran del producto que se ofrece, en cambio un 28.57% de estos desconocen de la participación de la empresa

en dichas ferias, esto se debe a que algunos trabajadores no están directamente involucrados en las actividades que promueve la empresa.

En la cooperativa es necesario que su personal este bien informado del quehacer de la misma, ya que esto ayudara a sobre salir en el mercado, por consiguiente es necesario que todo el personal este 100% capacitado haciendo de esta manera que se sientan motivados, de esta manera serán tomados en cuenta, y podrán trabajar para el bien de la misma.

V. Conclusiones

Después de haber realizado el estudio sobre el Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de servicios agropecuarios de exportación de café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, periodo 2014, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La situación actual de la cooperativa es estable, ya que se encontró que sus trabajadores manejan la filosofía empresarial, sin embargo no cuentan con políticas definidas, ya que estas se practican de forma empírica.
2. Las estrategias que la cooperativa utiliza para sobresalir en el mercado es la genérica de diferenciación, estrategias de integración, hacia adelante, hacia atrás, estrategias intensivas, desarrollo del producto y penetración de mercado.
3. Se puede valorar de positivo la utilización de estas estrategias, ya que se están aplicando de acuerdo al giro principal del negocio, pero también debe incorporar la estrategia de enfoque esto debido a que si están orientados a un sector exclusivo de clientes.

VI. Bibliografía

- Arturo, K. (13 de Mayo de 2014). Crecenegocios. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de Crecenegocios: <http://crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Asencio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid España: COPYRIGHT.
- Barrios, A. Z. (2006). Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas: Texto C.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: MCGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (Novena ed.). México: Person educación, Prentice Hall.
- Díaz, L. F. (2005). Análisis y planeamiento. San José: EUNED.
- Francés Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Hall.
- G Cummings, T., & G Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio (Octava Edición ed.).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodología de la investigación (Quinta Edición ed.). México: MC Graw Hill.
- Hill, C. I., & Jones, G. (2009). Administración Estratégica. México: The MCGRAW-Hill Companies, Inc.
- Informaticafcauce. (20 de Septiembre de 2011). Slideshare.net. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>
- Koontz; Wehrich & Cannice. (2008). Administración una perspectiva global (Decimotercera ed.). México: Mc Graw Hill/ Interamericana.

- Manene, L. M. (31 de mayo de 2013). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net/>: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mile. (22 de Octubre de 2009). blogspot. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de [blogspot: http://estrategiasintensivas.blogspot.com/2009/10/estrategias-intensivas.html](http://estrategiasintensivas.blogspot.com/2009/10/estrategias-intensivas.html)
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administracion moderna*. Mexico: Limusa.
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picon, A. (1994). *INVESTIGAR ES FACIL MANUAL DE INVESTIGACION*. MANAGUA: EL AMANECER, S.A.
- Serra, J. M. (2009). *Manual de autodiagnostico estrategico*. Madrid: ESIC.
- Snell, S. A., & Bateman , T. S. (2005). *Administracion Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (Octava edición ed.)*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administracion decima edicion*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica*. México: decima octava.
- Thompson, J., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estrategica Teorias y Casos*. Mexico D.F: The Mc GRAW-HILL Companies, Inc.
- Tompson, I. (17 de Junio de 2014). Eumed.net. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>

vii. **Anexos**

Anexo N° 1 Operacionalización de variable

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Misión	<p>¿Tiene definida la misión de su empresa? _____ Si _____ No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla.</p> <p>Se encuentra visible la misión, existe un documento donde este plasmada la misión.</p> <p>Conoce la misión de la empresa _____ Si _____ No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente y Vice-Gerente.</p> <p>Trabajadores</p>

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variable

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Visión	<p>¿Tiene elaborada la visión de su empresa? ___Si ___No</p> <p>Si su respuesta es Sí, puede mostrarla.</p> <p>Se encuentra visible la visión, existe un documento donde este plasmada la visión.</p> <p>Conoce la visión de la empresa ___Sí ___No</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente y Vice-Gerente</p> <p>Trabajadores</p>

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variable

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Políticas	<p>¿Tiene definidas las políticas de la empresa?</p> <p>¿Cuenta con políticas definidas la empresa? Podría mencionar algunas.</p> <p>Existe un documento donde estén plasmadas las políticas</p>	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente y Vice-Gerente. Trabajador
Diagnóstico Estratégico	Filosofía Empresarial	Objetivos Organizacionales	<p>¿Tiene definidos los objetivos la empresa?</p> <p>___ Si ___ No</p> <p>Conoce los objetivos de la empresa</p> <p>___ Si ___ No</p> <p>Existe un documento donde se encuentren plasmados los objetivos de la empresa</p>	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente y Vice-Gerente. Trabajador

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Riesgo que entren competidores potenciales	Si se incorporara una empresa en el mercado con las mismas, características de su producto le afectaría ____Si ____No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis del sector industrial	Rivalidad entre compañías establecidas.	Tiene identificada a su competencia ____Si ____No ¿Existe rivalidad entre su empresa y a la competencia? ____Si ____No ¿Cree usted que la competencia puede superarlos? ____Si ____No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de los compradores.	¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones? Ninguna Baja Media Alta Muy alta	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis del sector industrial	Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué poder de negociación adopta la empresa para sus proveedores? Tiene un solo proveedor Hay más alternativas en el mercado con precios más bajos Nivel actual de calidad y servicio de los proveedores Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes Otros Especifique_____	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis del sector industrial	Existencia de productos sustitutos.	<p>¿Existen productos que sustituyen al que usted ofrece? ___ Si ___ No</p> <p>¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?</p> <p>Expansión de la Producción Tecnificar la empresa Otros</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis FODA	Fortaleza	<p>¿Qué ventajas tiene con respecto a la competencia?</p> <p>Calidad Tecnología Precios Empaque Infraestructura Otros</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continua.

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
	Análisis FODA		<p>Los productos que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por:</p> <p>Calidad Presentación Precio Publicidad Tamaño Otros</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa con respecto al mercado?</p> <p>¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa? _____ Si _____ No</p> <p>¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación? _____ Si _____ No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
		Oportunidades	¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?	Entrevista	Gerente y Vice Gerente.

Continua.

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Debilidades	¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Análisis FODA	Amenazas	¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado? ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costos	¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos? ____SI ____No ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa? Competencia ,Costo de producción, Leyes, Otros Especifique	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continúa

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas	Diferenciación	<p>¿Considera que su producto o servicio es único en el mercado? ____ Si ____ No</p> <p>¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia? Precio Calidad Tamaño Todos los anteriores</p> <p>¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa? ____ Si ____ No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	<p>¿Considera que su producto está dirigido a un sector específico de clientes? ____ Si ____ No</p> <p>Si su respuesta es afirmativa, describa el sector</p>	Entrevista Encuesta	Gerente y Vice-Gerente. Trabajadores

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias Genéricas	Enfoque	¿Cómo trabajador de la empresa que opina de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Trabajadores
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Hacia adelante	<p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?</p> <p>Perifoneo Volantes Televisivos Radiales Mantas Internet Vallas</p> <p>¿Qué canales de distribución utiliza para vender sus productos?</p> <p>Detallista Minorista Mayorista</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continua

Anexo N°1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Hacia atrás	<p>¿Qué grado de confianza tiene hacia sus proveedores?</p> <p>Ninguna Poca Mucha</p> <p>¿Qué tanto satisfacen las necesidades de la empresa los proveedores actuales?</p> <p>Ninguna Poca Mucha</p> <p>Consideraría ventajoso ser su propio proveedor</p> <p>___ Sí ___ No</p> <p>¿Por qué?</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias de integración	Horizontal	<p>¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?</p> <p>___ Sí ___ No</p>	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.

Continua

Anexo N° 1 Operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Tipos de estrategias	Estrategias de Integración	Horizontal	¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado? ____Si ____No	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
Tipos de Estrategias	Estrategias Intensivas	Desarrollo de producto	¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa? ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes? ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas? ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo del producto?	Entrevista	Gerente y Vice-Gerente.
	Estrategias intensivas	Penetración de mercados	¿Participa la empresa en ferias o en otro tipo de actividad como modo de penetración a otros mercados? Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta Encuesta	Trabajadores Trabajadores

Continua



Anexo N° 2 Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM, Matagalpa.

ENTREVISTA:

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014.

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

Dirigida: Vice-Gerente y Gerente de COOPSAEC R.L

Filosofía de la empresa

Misión, visión, objetivos, políticas.

1. Su empresa cuenta con:

	Si	No
Misión		
Visión		
Objetivos		
Políticas		

Valores

2. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la empresa?

	Si	No
Ayuda mutua		
Responsabilidad		
Democracia		
Igualdad		
Equidad		

Solidaridad		
Todas las anteriores		

Análisis del sector industrial.

Poder de negociación de los compradores.

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

Ninguna _____

Baja _____

Media _____

Alta _____

Muy alta _____

Poder de negociación de proveedores

4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

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

	Si	No
Tiene un solo proveedor		
Hay más alternativas en el mercado con precios más bajos		
Nivel actual de calidad y servicio de los proveedores		
Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes		
Otros		

Especifique _____

Existencia de productos sustitutos

6. ¿Existen productos que sustituyen al que usted ofrece?

___ Si ___ No

7. ¿Qué alternativas existen para satisfacer la demanda?

	Si	No
Expansión de la Producción		
Tecnificar la empresa		
Otros		

Especifique _____

Rivalidad entre los competidores

8. Tiene identificada a su competencia

___ SI ___ No

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

___ Sí ___ No

10. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

___ Sí ___ No

Entrada de nuevos competidores

11. Si se incorpora una nueva empresa en el mercado con las mismas, características de su producto le afectaría

___ Si ___ No

Análisis FODA

Fortaleza

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

	Si	No
Calidad		
Tecnología		
Precios		
Empaque		
Infraestructura		
Otros		

Especifique _____

13. Los productos que ofrece en el mercado tiene una buena aceptación por:

	Si	No
Calidad		
Presentación		
Precio		
Publicidad		
Tamaño		
Otros		

Especifique _____

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

15. ¿Tienen preferencias los clientes sobre los productos o servicios que ofrece la empresa?

_____ Si _____ No

16. ¿Tiene ventajas su empresa con respecto a su ubicación?

_____ Si _____ No

Oportunidades

17. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?

Debilidades

18. ¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa?

19. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas?

Amenazas

20. ¿A qué amenazas se enfrenta su empresa en el mercado?

21. ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las amenazas en oportunidades?

Estrategias Genéricas

Liderazgo en costo

22. ¿Su empresa se consideran líderes en precio bajos?

_____SI _____No

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

	Si	No
Competencia		
Costo de producción		
Leyes		
Otros		

Especifique _____

Diferenciación

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

____ Si ____ No

25. ¿Cuál es la diferencia de su producto con el de la competencia?

	Si	No
Precio		
Calidad		
Tamaño		
Todos los anteriores		

26. ¿Existe una estrategia de diferenciación en su empresa?

____ Si ____ No

Enfoque

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

____ Si ____ No

28. Si su respuesta es afirmativa, describa el sector

Estrategias de integración

Hacia adelante

29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

	Si	No
Perifoneo		
Volantes		
Televisivos		
Radiales		
Mantas		
Internet		
Vallas		
Todos los anteriores		

30. Que canales de distribución utiliza para vender sus productos

	Si	No
Detallista		
Minorista		
Mayorista		

Hacia atrás

31. ¿Qué grado de confianza tiene hacia sus proveedores?

Grado de confianza	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

32. ¿Qué tanto satisfacen las necesidades de la empresa los proveedores actuales?

Grado de satisfacción	Si	No
Ninguna		
Poca		
Mucha		

33. ¿Considera ventajoso ser su propio proveedor?

Sí No

¿Por qué?

Estrategia de integración Horizontal

34. ¿Su empresa compite con organizaciones más grandes?

Sí No

35. ¿Le beneficiaría a su empresa aumentar el poder en el mercado?

Si No

Intensivas Desarrollo del producto

36. ¿Qué técnicas utiliza para aumentar las ventas en su empresa?

37. ¿De dónde parte la idea de buscar nuevos clientes?

38. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para aumentar sus ventas?

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

Gracias, por su colaboración.



Anexo N° 3 Encuesta
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

ENCUESTA:

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresa, modalidad sabatina. Estamos realizando una investigación con el objetivo de Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014.

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

Dirigida: Trabajadores

Filosofía de la empresa

Misión

1. ¿Conoce la misión de su empresa?

___ Si ___ No

Visión

2. ¿Conoce la visión de la empresa?

___ Si ___ No

Objetivos organizacionales

3. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

___ Si ___ No

Valores

4. ¿De los siguientes valores cuáles se practican en la empresa?

	Si	No
Ayuda mutua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Democracia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igualdad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Políticas

5. ¿Cuenta con políticas definida la empresa? Podría mencionar algunas.

Estrategia de enfoque

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

_____ Si _____ No

7. ¿Cómo trabajador de la empresa que opina de que la empresa busque nuevos mercados?

8. ¿Participa la empresa en ferias?

_____Si _____No

9. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

_____Si _____No

10. ¿Qué tipo de capacitación?

12. ¿Cómo trabajador tiene relación con los proveedores?

Gracias, por su colaboración.



Anexo N°4 Guía de observación
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

Objetivo de: Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, del municipio de Jinotega, del departamento de Jinotega, periodo 2014.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la Empresa: _____

Cargo del Observado: _____

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

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
Filosofía de la empresa			
¿Se encuentra visible la misión y visión de la empresa?			
Existe un documento donde este plasmada la misión y visión.			
Existe un documento donde están plasmados los Valores			
Existe un documento donde están plasmados los Objetivos y Políticas			
Cuenta con una estructura Organizacional definida			
El local es apropiado para poder desarrollar las actividades de la empresa.			

Anexo N° 5



Anexo N° 6



Anexo N° 7



Anexo N° 8

