

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Tema General

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Departamento de Matagalpa para el Periodo 2014

Sub Tema

Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa Cacaotera "La Campesina" del
Municipio de Matiguás del Departamento de Matagalpa, para el Periodo
2014.

Autores

Br: Jessy Esvet Calero Cisneros
Br: Cristhian Elizabeth Zeledón Duarte

Tutor

MSC. Pedro J. Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 enero de 2015

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Tema General

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Departamento de Matagalpa para el Periodo 2014

Sub Tema

Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa Cacaotera “La Campesina” del
Municipio de Matiguás del Departamento de Matagalpa, para el Periodo
2014.

Autores

Br: Jessy Esvet Calero Cisneros
Br: Cristhian Elizabeth Zeledón Duarte

Tutor

MSC. Pedro J. Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 enero de 2015

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	4
III. Objetivos	5
IV. Desarrollo.....	6
4.1. Diagnóstico Estratégico	6
4.1.1.Filosofía de la cooperativa antecedente	6
4.1.2. Visión.....	8
4.1.3. Misión	9
4.1.4. Valores	10
4.1.5. Políticas.....	12
4.1.6. Objetivos organizacionales	13
4.2. Análisis del sector Industrial	14
4.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	14
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	16
4.2.3. Existencia de productos sustitutos.....	17
4.2.4. Rivalidad entre competidores.....	18
4.2.5. Entrada de nuevos competidores.....	20
4.3. Análisis FODA.....	21
4.3.1. Fortaleza	21
4.3.2. Oportunidades	23
4.3.3. Debilidades	25
4.3.4. Amenazas	26
4.4. Estrategias genéricas.....	28
4.4.1. Liderazgo en costo	28
4.4.2. Diferenciación	29
4.4.3. Enfoque.....	31

4.5. Tipos de estrategias	33
4.5.1. Estrategias de integración Hacia adelante	33
4.5.2. Estrategias de integración Hacia atrás	35
4.5.3. Horizontal	36
4.5.4. Desarrollo del producto	37
4.5.5. Penetración de mercado.	39
4.5.6. Desarrollo de mercado	40
4.5.7. Diversificación concéntrica	41
4.5.8. Diversificación de Conglomerado	42
4.5.9. Diversificación horizontal	44
4.5.10. Defensivas encogimiento	45
4.5.11. Recorte de gastos	46
4.5.12. Innovación	47
4.5.13. Asociativas	48
4.5.14. Operaciones Conjuntas	49
V. CONCLUSIONES	51
VI. Bibliografía	52
VII. ANEXOS	56

DEDICATORIA

A Dios

Por ser bueno y comprensible por brindarnos su amor y compañía en los momentos difíciles, por escuchar nuestras oraciones y darnos sabiduría para alcanzar nuestras metas propuestas.

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

Proverbios: 2:6

A nuestras Madres

Que siempre están pendientes y nos brindan su apoyo incondicional, por sus motivaciones y deseos de superación que sigamos adelante y hacer posible nuestros sueños realidad y por darnos sus manos cuando sentimos que se nos cierran las puertas.

A mis Maestros

Por brindarnos su ayuda, paciencia, conocimientos y formarnos como administradores de empresa.

Jessy Esvet Calero Cisneros

Cristhian Elizabeth Zeledón Duarte

AGRADECIMIENTOS

MSC. Pedro Gutiérrez Mejía:

Por ser la mano que nos guió en todo el proceso investigativo y motivarnos a elaborar un trabajo con calidad. Por enseñarnos la importancia de la humildad y formarnos como profesionales.

Ing. Denis Escorcía

Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en su empresa Cacaotera la Campesina, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó:
¡Muchas gracias!

Jessy Esvet Calero Cisneros

Cristhian Elizabeth Zeledón Duarte

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.

UNAN- MANAGUA

FAREM- TAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Jessy Esvet Calero Cisneros (CARNET No.10060445) y Cristhián Elizabeth Zeledón Duarte (CARNET No. 10065780) con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.y correspondiente al Subtema: Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa Cacaotera “La Campesina” del Municipio de Matiguás, Departamento de Matagalpa para el 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 al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 22 días del mes de enero del año dos mil quince.

Tutor

MSc .Pedro José Gutiérrez Mejía
Docente
FAREM- Matagalpa

RESUMÉN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa Cacaotera la Campesina, de la Ciudad de Matiguás, con el nivel de satisfacción de sus trabajadores y clientes, para el periodo 2014.

Cacaotera la Campesina, cuenta con catorce años de operación en el mercado nicaragüense e Internacional, aglutina a trescientos cincuenta y cinco socios, designados en Rio Blanco, Paiwas y Muy Muy. Esta cooperativa se especializa en la venta de cacao y chocolate de los productores del norte del país, además brinda asistencia técnica, supervisa y apoya al cultivador para producir la más alta calidad de cacao y posteriormente, hacen el procesamiento del chocolate para comercializar sus granos de cacao y chocolate a un precio justo.

Las ventas Nacionales e Internacionales son importantes porque representa una estrategia de la Cooperativa, orientada a lograr clientes satisfechos, retener buenos talentos y obtener mejores resultados para la cooperativa lo cual motiva los cambios en el comportamiento de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Según el diagnóstico la cooperativa goza de una buena posición geográfica que le permite el desarrollo de estrategias para lograr el liderazgo de este rubro en este sector de Matiguás así como poder expandirse y acopiar toda la producción de cacao de la zona (Waslala, Rancho Grande).

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a un Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa Cacaotera la Campesina ubicada en la ciudad de Matiguás para el periodo 2014. Con el Diagnóstico Estratégico se realiza un análisis de forma global desde los diferentes ángulos de la Cooperativa para obtener una rápida valoración de la situación actual de la Cooperativa.

Este Diagnóstico nos permitirá dar un aporte a la “Cooperativa La Campesina” con el objetivo de alcanzar diversas alternativas de soluciones para diferentes necesidades de la cooperativa, ya que es importante para toda Cooperativa desarrollar nuevas técnicas y estrategias para llegar a lo más alto de la competencia y buscar nuevas alternativas para tratar de solucionar las desviaciones que se presentan en el camino.

El propósito con este trabajo es conocer la situación actual de la Cacaotera La Campesina, valorar y determinar las estrategias aplicadas de la misma.

“La Cooperativa Cacaotera La Campesina” fue fundada en Noviembre del año 2,000 y se ha mantenido durante 14 años, En donde ha sido reconocida por dar precios accesibles, ofrecer productos de calidad.

La cooperativa no cuenta con estudios realizados sobre Diagnóstico Estratégico que permita obtener mejores condiciones, y así brindar un buen servicio y dar una excelente calidad a sus clientes para que se sientan satisfechos. Sin embargo existen otros trabajos relacionados a este en nuestra Biblioteca Universitaria.

- Seminario de Graduación de “Los costos de producción del cacao en la cooperativa nueva Waslala la Campesina” y Finca San Pedro en el departamento de Matagalpa 2007 por: Martha Jiménez y Lisseth Matus.
- Protocolo del Diagnóstico de la Empresa Familiar Foto Estudio Matagalpa. Matagalpa 2011. Autores: Joshy Gaitán Calero y Amy Miranda Pérez.

En el presente trabajo de investigación relacionado con el análisis de la situación actual de la Cacaotera la Campesina Matiguás presenta una investigación con un enfoque cuali-cuantitativo, según (Collado, 2006) “El enfoque cualitativo se fundamenta en procesos inductivos de lo interno a lo externo del problema mientras que la cuantitativa para la recolección de datos usa mediciones numéricas y análisis estadísticos”. Es por tal razón que se describen características de la cooperativa tanto interna como externa, actual e histórica; se hizo uso de análisis de recolección de datos para procesar la información de los instrumentos.

Se trabajó con un enfoque filosófico cualitativo, debido a que se aplicaron técnicas, inferenciales para describir los tipos de estrategias y determinar la situación actual de la cooperativa, así mismo se aplicaron elementos cuantitativos mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real en una cooperativa de la ciudad de Matiguás. Según su nivel de profundidad constituye un estudio descriptivo, puesto que se analizó qué relación existe entre las variables de Diagnóstico estratégico y Estrategia, para ello se utilizó la herramienta para el procesamiento de datos, de programa Excel.

El universo lo constituye el personal que labora en La Cooperativa Cacaotera La Campesina, la población está compuesta por el total de trabajadores de la cooperativa 19 trabajadores, entre personal administrativo, técnicos. Dado al criterio de (Scheaffer, 1987) que establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población. La muestra en este caso, está representada por el cien por ciento de la población, debido al tamaño reducido de la misma. Los clientes de la cooperativa, la población sería el total de los clientes y la muestra serán de clientes los cuales están dispuestos a colaborar a investigación, ya que son de Matiguás y otra mayoría de clientes son del departamento Matagalpa y no nos podríamos guiar por ellos.

Los instrumentos que se aplicaron son: encuestas a los trabajadores, clientes, entrevista al Gerente Ing. Denis Escorcía y guía de observación para constatar las condiciones del puesto de trabajo. (Ver anexo # 2, 3, 4,5)

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son: análisis, ya que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis debido a que se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, puesto que se identificaron las particularidades de la cooperativa con respecto al Diagnóstico Estratégico, se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo para realizar inferencias acerca de la situación actual de la cooperativa.

Utilizamos los instrumentos de entrevista al Ing. Denis Escorcía y encuestas realizadas a empleados - clientes y guía de observación para la recolección de datos todo con el objetivo de obtener información relevante de esta cooperativa para nuestro diagnóstico.

Variables

- Diagnóstico estratégico
- Estrategias

Instrumentos empíricos

- Entrevista
- Encuesta
- Guía de observación

II. JUSTIFICACIÓN

Cacaotera La Campesina actualmente no cuenta con ningún Diagnóstico Estratégico; por esta razón, el propósito de la investigación, es poder analizar la situación actual de la cooperativa tanto a nivel interno como externo y de esta manera determinar, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificando las estrategias que se aplican y las que se deberían aplicar en beneficio de la misma.

Este estudio será de mucha importancia para la cooperativa ya que le permitirá a la gerencia una especie de análisis respecto a la situación actual de la misma, para conocer como potenciar sus fortalezas en función de aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas, a su vez servirá de base para realizar ajustes y mejoras al servicio, para poder mantener y retener a los clientes de la cooperativa.

Del mismo modo este trabajo será de importancia para otros investigadores pues al momento de formular un Diagnóstico Estratégico tendrán mayores elementos a tomar en consideración, brindándoles la oportunidad de poner en práctica lo aprendido con su formación profesional, también este trabajo servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN FAREM- Matagalpa que deseen desarrollar esta temática y constituirá un antecedente de investigación realizada en La Cooperativa Cacaotera la Campesina Matiguás, así como también a los docentes de la FAREM que imparten asignaturas de Metodologías de investigación, Metodología aplicada para orientar trabajos a los estudiantes.

El impacto de la presente investigación se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia con base en las conclusiones que se presentan en este documento, de esta forma se espera fortalecer la relación cooperativa-cliente y proveedores, aumentar el compromiso de los trabajadores con la cooperativa.

III. Objetivos

Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la Cooperativa Cacaotera La Campesina del Municipio de Matiguás, del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014.

Objetivo Específicos:

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

IV. Desarrollo

4.1. Diagnóstico Estratégico

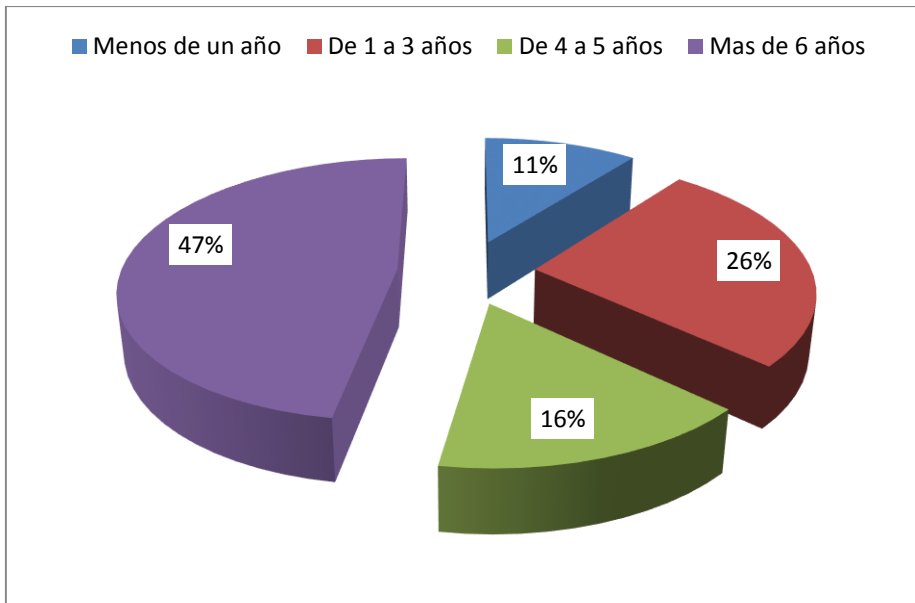
4.1.1. Filosofía de la cooperativa antecedente

Según (Denis, 2014) La idea de poner una cooperativa de cacao se origina en el año 2000 por una necesidad de los productores de esta zona, se decidió que quedara en Matiguás, porque es donde convergen los municipios de Río Blanco y Muy Muy lo que facilita que queden organizados en una cooperativa con una junta directiva que administre los fondos, ya que estos no querían que la producción se vendiera en el mercado a precios no competitivo y que el fruto de esto creciera en la semilla que ellos repartieron y es de ahí es en donde nace esta idea. (Ver anexo # 6)

La Cacaotera La Campesina Matiguás directamente no inicia con capital propio si no que recibieron ayuda de una ONG de Nicaragua que les brindó apoyo para formar la cooperativa. Luego que la asociación de cacaoteros de Nicaragua dejó de apoyar, esta no estaba todavía capitalizada; es entonces cuando se comienza a trabajar con créditos para aumentar los niveles de producción, realizar trámites legales de venta de la producción, por tanto los créditos eran su única opción de trabajar. El IDR, apoyó con dos créditos para una primera y segunda etapa de la producción de cacao orgánico.

Esta institución apoyo a La Campesina tanto en asistencia técnica como en capital durante más o menos 12 años. Cooperativa se podría decir que su patrimonio tiene un aproximado de 17,000 a 18,000 córdobas, capital que incluye dinero e infraestructura.

La antigüedad se entiende por el tiempo que un trabajador tiene de laborar dentro de una asociación, cooperativa lo que hace que se tengan un mejor manejo de las actividades que se desempeñan en la cooperativa logrando el bienestar y desarrollo de la misma.



Gráfica #1 antigüedad

Fuente autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores

En la encuesta que se realizó a los trabajadores que cuantos años tienen de laborar en la Cooperativas 47% de los que laboran tienen más de 6 años de colaborar con la misma, un 26% en los intervalos de 1 a 3 años, el 16% de 4 a 5 años y un 11% menos de un año convirtiéndose en el menor tiempo de colaboradores. De acuerdo a los resultados la mayor parte de los trabajadores que tienen de laborar en la cooperativa son los que se traduce a una mayor familiarización de los trabajadores con el ambiente interno y mayor dominio de sus funciones, no se omite los que tienen menos tiempo, ya que de manera similar viene hacer parte de las fortalezas de la cacaotera.

Por tanto se puede afirmar según la investigación los trabajadores son parte esencial de la cacaotera que han estado desde el inicio, formación y crecimiento, en la que han establecido una relación laboral entre trabajador y cooperativa brindándoles un voto de confianza, trayendo como beneficio mejor productividad, estabilidad y de esa manera alcanzar un mejor desarrollo laboral y éxito.

4.1.2. Visión

Visión se puede concebir, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. (Carrión, 2007, pág. 45)

Una visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, idealista, encaja con la historia y la cultura de la organización, además debe ser breve y fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización (Frances, 2006, pág. 46).

Una visión describe el rumbo en que una compañía intenta tomar, con el fin de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007, pág. 30).

La visión es crear una imagen positiva del futuro de la cooperativa a través de acciones de iniciativa con la ayuda de los trabajadores, estos pueden tomar decisiones ya que todos la conocen, lo que conlleva a orientar a los trabajadores y por ende a tener una visión clara que fortalezca a la cooperativa.

En base a la encuesta que se realizó a los trabajadores sobre la pregunta que si ellos tenían conocimientos de la visión de la cooperativa y que como la llevaban a la práctica, el 100% (ver anexo # 7) de ellos la conocen y la llevan a la práctica obteniendo mayores resultados en su formación laboral; en la entrevista al Ing. Denis Escorcia nos confirmó que si tiene establecida la visión de su cooperativa y que también es importante para él, que sus empleados la conozcan la interpreten y la apliquen, a través de la guía de observación se verificó que no está visible pero que si la tienen la visión en la página Web de la Cooperativa La Campesina, pero que no está visible dentro de la institución; conforme a la observación y análisis se llega al convencimiento que ambos se relacionan con las respuestas obtenidas por los encuestados es decir por los trabajadores y con lo que el Gerente Denis Escorcia explico.

La cooperativa está trabajando con mucha eficiencia con el propósito de asegurar el porvenir de la Cooperativa y lo que esperan ver a futuro, esto se logrará a través de mantener ese 100% con el objetivo de ser una Cooperativa reconocida y que la semilla que fue sembrada se vea proyectada en una imagen positiva, guiándolos al camino del éxito; es una gran ventaja que los trabajadores sepan que existe la visión y que la saben ya que este es el puente para llegar a logro del éxito de la Cooperativa.

4.1.3. Misión

La misión representa un concepto a fin de la identidad del individuo la misión proporciona una visión del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación, esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado. (Frances, 2006, págs. 40-41)

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 13).

La elaboración de una misión impulsa a las estrategias a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales, y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro. (David F. R., 2003, pág. 10)

Dentro de una Cooperativa la misión es un elemento importante ya que ayuda a satisfacer necesidades y por ende le da una identidad, ubicándose en una posición considerable a la misma, siendo a la vez flexible y adaptarse al mercado y saber quiénes son y a dónde van.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la cooperativa, el 100% (ver anexo # 8) de ellos demostró que conocen la misión de la cooperativa que aunque no esté visible ante ellos, si la conocen y la aplican con resultados confortantes y que todos los días la llevan a la práctica. Además el Ing. Denis Escorcía de La Campesina asegura que si efectivamente tiene bien definida la misión de la

cooperativa, que sus trabajadores si la saben por cuando le ha servido para mantenerse donde están y enfocados en pro del benéfico de la cooperativa.

Mediante la observación realizada se corroboró que la misión está en un documento que la cooperativa mostro para verificar que está escrita y que es verdad que no la tiene a la vista de los trabajadores y que solamente está en un pequeño Manual de cacao.

Cacaotera la Campesina está establecida debido a que ponen en práctica la misión de la cooperativa lo cual es importantísimo ya que esto les ayuda a que su negocio vaya creciendo poco a poco todos los días gracias a ellos son una cooperativa fuerte y líder generando un bienestar para la Cacaotera.

4.1.4. Valores

Según (Thompson A. A., 2008, pág. 28) 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.

En toda la organización existen valores, buenos y malos se relacionan con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidades sociales y conciencia comunitaria. (Thompson, Striclank, & Gamble, 2007)

Los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y meta de una organización. (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

Estos valores son pilares que sirven de base a la cooperativa y que ayudan a los trabajadores a tener un alta moral, confianza en su trabajo, colaboración y productividad fortaleciendo la conducta y desarrollo de la cooperativa a través de la puesta en marcha de estos valores que tan importante es llevarlos a la práctica logrando así una visión estratégica general y cultural de la cooperativa.

Valores	%
Responsabilidad	10%
Familia	6%
Fe	6%
Excelencia	9%
Innovación	8%
Servicio	9%
Honestidad	10%
Lealtad	9%
Justicia	8%
Dignidad	9%
Respeto	9%
Transparencia	2%
Solidaridad	2%
Deseo de superación	1%
Igualdad	1%
Tolerancia	1%
Total	100%

Tabla # 1 valores

Fuente autoría propia a partir de la encuesta realizada el empleado, entrevista Gerente y guía de observación.

Según la encuesta aplicada a trabajadores de la Cacaotera con base a la pregunta de que si reconocían alguno de los valores presentes, según ellos los valores que más se practican son: honestidad y responsabilidad que se obtuvieron con un 10% seguido de excelencia, servicio, lealtad, dignidad y respeto que tienen un 9% que más se practican en la cooperativa pero aparte de los que estaban plasmados en el cuadro mencionaron otros que consideran de gran importancia como lo son: transparencia, solidaridad, deseo de superación, igualdad y tolerancia. Lo que indica que para los trabajadores es importante llevar a cabo estos valores con conocimiento los cuales les ayudan formarse a ser eficientes y a realizar bien las funciones poniendo en alto la cooperativa.

En la entrevista aplicada al Ing. Denis Escorcía también resaltó que estos son los valores que la cooperativa más los lleva a cabo y que sus trabajadores está confirmado que los llevan a la práctica y que no solo los conocen por consiguiente el

Ing. Escorcía, dice que la cooperativa ha funcionado muy bien porque sus valores están plasmados y que están a la vista del trabajador e inclusive del cliente. Con la guía de observación se constató que si están escritos en un documento que tienen en la sala de junta.

4.1.5. Políticas

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado, las políticas sobre los empleados, de precio, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. (Dominguez, págs. 49-50)

Según (Dominguez, págs. 49-50) El término “política” y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años, abarca los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

Según (Frances, 2006, pág. 51) las políticas son las reglas o guía que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones que deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Las políticas son esenciales dentro de la cooperativa porque son de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma, por tal razón los trabajadores deben de cumplirlas y llevarlas a la práctica de modo que sirvan de guía para una buena dirección de tal modo que abarque a toda la cooperativa en general.

Según el gerente de La Cooperativa Cacaotera La Campesina, Ing. Denis Escorcía menciona que las principales políticas son:

- Política empresarial ser una organización que parte de lo social.
- Política de gestión de mercado asociada con otras organizaciones relacionados al mismo sector e inclusive de otras.
- Política social de desarrollo de vida y políticas productivas.

- Llegar temprano al centro de trabajo.
- Cumplir con sus labores.

También el Ing. Denis Escorcía resalta que las políticas que ellos practican, ha sido la mejor decisión ya que les ayuda a tener una buena planificación.

En los 14 años de funcionar que tiene esta cooperativa, es importante que tome en cuenta estas políticas por que tiene mucha relación con lo que es la sociedad, comunicación ya sea los trabajadores, clientes, proveedores e inclusive otras organizaciones que los identifica como cooperativa a la misma vez estas políticas conforman un reglamento para el trabajador para poder desempeñar el trabajo a diario pues estas políticas sirven de apoyo para la cooperativa y deben de valorar que siempre deben de estar plasmadas y cumplirse a como se debe.

4.1.6. Objetivos organizacionales

Para (David F. R., 2003) “Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de sumisión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.”

Según (David F. R., 2003) “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.”

(Serna, 2003) Define como objetivos globales y establece que: son aquellos que “identifican las “áreas estratégicas” y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión la corporativa. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”

Estos son los puntos finales de la planeación, características que reflejan la utilidad los cuales estos ayudan a lograr sus metas propuestas y es la base fundamental que le va a permitir a la cooperativa, llegar a ser reconocidos mundialmente es importante que sepan que deben de estar bien definidos y de esta manera saber qué es lo que verdaderamente quieren alcanzar.

Objetivos de la cacaotera “La Campesina”

- Ligados a la sostenibilidad
- Productivos
- Consolidar las bases de la organización

Es una cooperativa con pocos años de existencia en el mercado y con un gran prestigio a nivel nacional, ocupan el primer lugar en la producción de cacao en calidad y servicio detallo el Ing. Denis Escorcía.

De la manera que el Ing. Denis Escorcía concibe, los objetivos de la cacaotera, es muy limitada y no responden a la visión y misión de la misma, es decir no orientan la dirección de los esfuerzos a seguir, no son medible en un período determinado. Es urgente que la dirección de la cooperativa elabore o reformule dichos objetivos para estar mayormente organizada.

Es importante que la cooperativa tenga bien establecidos estos objetivos ya que no están a la vista de los trabajadores, por tal razón es necesario que estén ya que esto ayuda a que estén bien coordinados; porque esto es lo que los va a definir el funcionamiento y la base de la Cooperativa con una perspectiva económica.

4.2. Análisis del sector Industrial

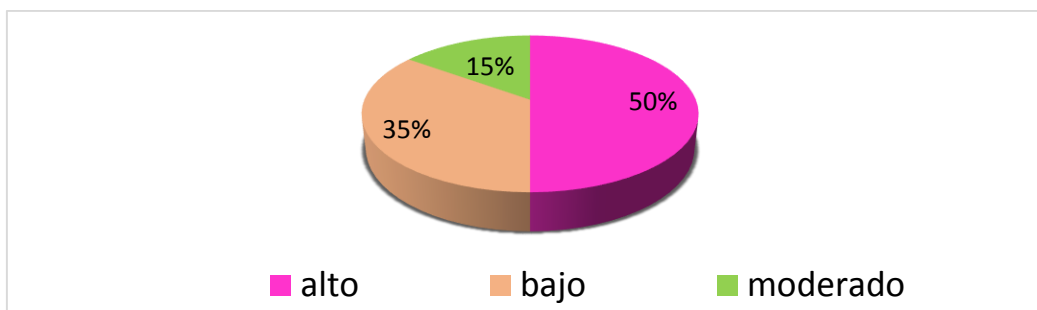
4.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes dependerá del número de Clientes y su distribución, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que el poder de negociación se incrementara al grado de diferenciación de los productos. (Carrillo, 2005, pág. 105)

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, es cierto los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carrión, 2007, pág. 90)

Los clientes representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia y las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David F. R., 2003, pág. 101)

Esto significa una negociación de efectividad en donde se discuten precios, calidad, estabilidad hasta llegar a un acuerdo entre ambos (cliente- cooperativa) donde se identifica, que quien es el que tiene el poder de negociación. Un factor que va a ayuda a tener un buenos resultado como mejorar la relación cliente – cooperativa.



Gráfica # 2: Poder de negociación de los clientes.

Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta realizada a los empleados y entrevista Gerente.

En la encuesta realizada a trabajadores referente a cuál es el poder de negociación de los clientes con la cooperativa y que si estos podían venir a imponer condiciones; Según los resultados que nos muestra la gráfica, el 50% asegura que hay un alto poder por parte del cliente, 35% opina que existe un bajo poder de negociación y un 15% opino que es moderado siendo este último de menor relevancia; según el Ing. Denis Escorcía de la cacaotera explica que la cooperativa está regida bajo la tabla de valor de Nicaragua, y de acuerdo a eso ellos se guían, es decir que no hay un poder

de negociación como tal; ya que hay un estándar que establece el precio pero en ningún momento el cliente va a venir a imponer sobre algo que ya está escrito como va hacer y a como se va a vender el cacao y por ende el chocolate.

A todo lo dicho se deduce que no hay un poder de negociación debido a que el cliente no puede exigir por algo que ya el precio está establecido y menos a cambiar la tabla de valor de Nicaragua, así que como clientes de la cacaotera deben de aceptar los precios sin imponer sobre el cacao y regirse bajo los precios es decir adaptarse para poder llevar una buena relación entre cliente y cooperativa.

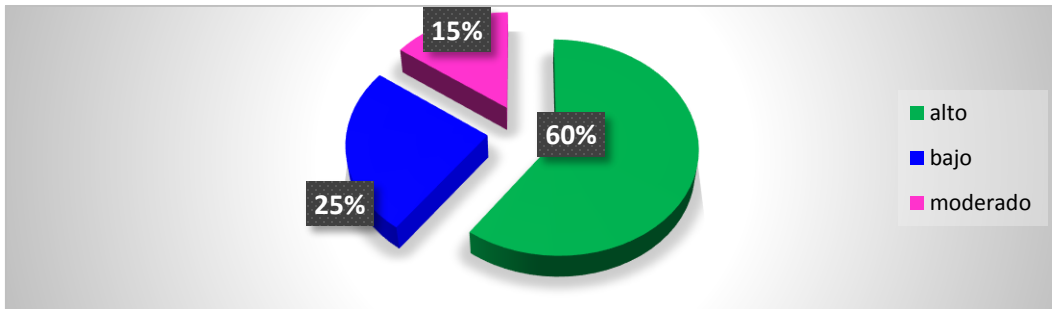
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Según (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006) El análisis de esta fuerza competitiva tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas.

Para (Porter M. , 2008) Depende de la cantidad de proveedores existentes, composición, poder de la marca del proveedor, predominancia en el mercado, rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio así como posibilidades de integración de los proveedores o de apertura de puntos directos de venta calidad y servicio.

En el poder de negociación tanto de los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (David F. R., 2003, pág. 101)

Se refiere al poder que tiene un proveedor para llegar a fijar el precio de un producto a dicha Cooperativa y este a la vez y decidir sobre el precio, con el objetivo de tener una posición predominante y logrando un mayor desarrollo dentro del mercado competitivo.



Gráfica # 3 poder de negociación de los proveedores

Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta realizada a trabajadores y de entrevista al Gerente.

En la encuesta que se le aplicó a los trabajadores basado sobre el poder de negociación que tiene los proveedores, un 60% según los trabajadores el poder de negociación es alto, un 25% opina bajo y solamente 15% moderado. Según el Gerente Ing. Denis Escorcia los proveedores no pueden imponer sobre los precios a un siendo ellos los socios y dueños debido a que se deben adecuar a la cadena de valor que es la designa el precio que a cómo va a pagarse y que la cooperativa se guía bajo estas condiciones y que por ahora están de acuerdo de como se ha venido trabajando.

Según la investigación no existe poder de negociación de los proveedores ya que ellos no pueden imponer u ofrecer el cacao al precio que ellos desean puesto que se sabe que existen reglas que no se pueden cambiar con respecto a los precios es decir ya vienen establecidos por la cadena de valor que estipula el precio para cada día por lo tanto solo queda ajustarse a ellos.

4.2.3. Existencia de productos sustitutos

La segunda fuerza competitiva de Porter se refiere a la facilidad con la que comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro. (Porter & Maldonado, 2014, Pag 55.)

Un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o

menos parecidas producidos en otros sectores, puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo. (Altair Consultores, 2014, pág. 44)

EL producto sustituto constituye una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. (Baena, 2003)

Son aquellos que remplazan el producto actual y que en ocasiones pueden tener mayor demanda en el mercado, estos a la vez ofrecen características diferentes al producto y con la ayuda de la publicidad este se da a conocer más en la existencia del producto sustituto.

En la entrevista que se aplicó al Ing. Denis Escorcía conforme a que si existen productos que sustituyan al producto de la cooperativa por otro, si existen estos pueden ser los sustitutos del chocolate como son: caramelos, paletas y cajetas.

Con el cacao este no tiene sustituto por ahora, el Ing. Denis Escorcía consideran que el producto que ellos ofrecen es excelente y que aunque existan los sustitutos del chocolate no hay alguno que todavía los haya superado ni en calidad ni en servicio del producto.

Sin embargo la cooperativa debe estar clara que el producto sustituto del chocolate existe por tal razón deben la cooperativa estar al pendiente y siempre estar bien preparado para cualquier imprevisto; es verdad que por ahora el cacao no tiene un sustituto como tal solamente derivados como lo es el chocolate.

4.2.4. Rivalidad entre competidores

Son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. (Baena, 2003)

Para (Manuel T. V., 2010, págs. 156, 157) rivalidad entre competidores es en el sector que se encuentra una gran rivalidad de una competencia vía precio, por lo tanto los principales factores a tener en cuenta a la hora de analizar la rivalidad son el grado de concentración del sector, la diversidad de competidores, la diferenciación del producto, el exceso de capacidad y la existencia de barreras de salida, además de la relación entre costes fijos y variables.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos; cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable. (Porter M. , 2012)

La rivalidad se da prácticamente cuando existen dos o más competidores en un mismo mercado con diferentes fuerzas concentrados en los precios en donde se busca ganar aunque no siempre habrá competidores y no siempre abra ganadores.

A partir de la entrevista realizada al Ing. Denis Escorcía, acerca de que quienes son sus principales competidores, el Ing. explicó (Municipio) que no existe una como tal que compita con ellos. Sin embargo, según el Ing. Denis Escorcía a nivel departamental existen acopiadoras del mismo producto, en dos lugares como son Rancho Grande y Waslala con los cuales no competen en el acopio, dado que están en vías de penetración diferentes y distantes entre sí, pero desde el punto de vista de precios si tienen rivalidad por venderle al mismo clientes (Ritter Sport).

Esta cooperativa debe estar a la expectativa de cualquier imprevisto; es necesario conocer quiénes son estos competidores indirectos y qué están haciendo, el Ing. Denis Escorcía aplica una táctica la cual es identificar el área geográfica que cubren y cuáles son esas ventajas que la competencia indirecta tiene, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad, y posicionamiento que deberá seguir la cacaotera para entrar y desarrollarse en el mercado, de esta forma la cooperativa logrará hacerse más productiva y principalmente ser más competitiva de lo que ya son.

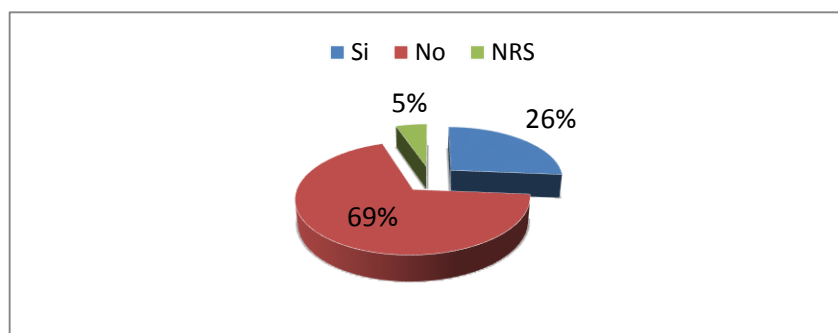
4.2.5. Entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. (David F. R., 2003)

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Porter M. , 1979)

Si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una baja en la rentabilidad ya que por un lado ayudará a bajar los precios y por otro provocará un aumento en los costes (Robbins S. D., 2002)

Esto se refiere que cuando en el mercado se introducen nuevos competidores (directos o indirectos) provocara que los clientes tiendan a irse a la competencia, es aquí en donde se debe de decidir bajar los precios o nivelarse para mantener el mismo número o más clientes y de esa manera que no los superen y estar bien posicionados.



Gráfica # 4: usted cree que la competencia puede superarlo

Fuente: Autoría propia a partir de la encuesta realizada a los empleados y entrevista Gerente

En cuanto a la pregunta de la competencia el 69% de los trabajadores consideran que otras acopiadores no les superan siendo de mayor relevancia, el 26% opina que si podrán superarlos y un mínimo del 5% NSR. Respecto a los resultados existe variación en que opinan que la competencia no los puede superar esto se debe a que el Ing. Denis Escorcía afirmó que ellos son únicos en volumen de producción de cacao, calidad y servicio.

Esta cooperativa trabajan con excelente calidad en todos los aspectos y está clara de que existe una pequeña acopiadora la cual es Flor de Pancansan ubicada en el Jobo (Municipio de Matiguás) pero no los puede superar por que no tienen la misma fuerza de la cooperativa ya que la campesina está mejor preparada y mejor organizada con un con un personal capacitado y están preparados para lo que venga en lo actual y el futuro.

4.3. Análisis FODA

4.3.1. Fortaleza

En relación con las necesidades el gerente de marketing debe comenzar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y donde puede tener diferencias existen fortalezas y de debilidades ya sea por recursos que esta posea o no o por naturaleza de las relaciones que sostienen con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas. (Ferrell & D.Harline, 2012)

Las fortalezas son ventajas de ahorro en costo debido a la especialización (económica de escala, personal y equipo) los empleados se agrupan con otros que tienen tarea similares y se centra en los resultados en donde los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins S. P., 2005)

Harold (1999) Son las características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas.

Estas fortalezas se identifican como algo propio y positivo de la cooperativa que tiene desde el inicio en donde esta puede ser diferentes de cada cooperativa y estas a la vez permiten tener una posición privilegiada ante la competencia características que no se deben de perder y que se deben de conservar.

Fortalezas		%
Imagen o reputación de la cooperativa reconocida	11	8.87 %
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado	18	14.53%
Base de clientes amplia	18	14.52%
Personal altamente capacitado	19	15.32%
Precios accesibles	17	13.71%
Promoción	5	4.03%
Buen servicio al cliente	18	14.52%
Mejor calidad de los productos en relación con los rivales	14	11.29%
Instalación y equipo adecuado	2	1.61%
Vínculos directos	2	1.61%
Total		100%

Tabla # 2: fortalezas

Fuente: autoría propia a partir de encuestas realizada a los trabajadores, entrevista al Gerente

En la encuesta realizada a los trabajadores referente a las fortalezas de esta cooperativa en el cuadro se muestra detalladamente con un porcentaje de mayor relevancia de un 15.32% que opinaron que consideran que una de las fortalezas más visibles en esta cooperativa es que hay un personal altamente capacitado, seguido de 14.53% liderazgo, 14.52% base de clientes amplias y servicio al cliente, un 13.71% con precios accesibles, 11.29% calidad en los productos, 8.87% de imagen, 4.03% de promoción y por ultimo tenemos un porcentaje de menor relevancia en relación a los demás que es 1.61 que opinaron de instalaciones y vínculos dándonos esto un total de un 100% de las opiniones de los 19 encuestados lo que indica con estos porcentajes es que en la cooperativas sus fortalezas están bien definidas y que los hacen ser únicos. (Ver anexo # 9)

Ing. Denis Escorcia detalla que en la Cooperativa La Campesina hay también otras fortalezas de suma importancia tales como alianza estratégica con otras cooperativas, gremios, alianza con asociaciones C.A, transformación materia prima ubicación de zona estratégica para operar.

Según el diagnóstico las fortalezas que se detallaron son considerables en el momento de valorar el trabajo administrativo de la cooperativa las cuales son importantísimas para el buen manejo de ella ya que estas son base fundamental que hacen que la cacaotera sea fuerte y que las amenazas que provengan del entorno externo no las afecten directamente; por tal razón es importante estas fortalezas para dicha Cooperativa.

4.3.2. Oportunidades

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (David F. R., 2003, pág. 10)

Las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuánticamente, (Barrios, 2006)

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

Es algo que se espera y que viene del ambiente en el que la cooperativa está, en donde se debe estar pendiente de ellas y lograrlas si ya las tiene saberlas utilizar al máximo ayudando a la cooperativa a tener una mejor posición dentro del mercado ya que es un factor importante.

Oportunidades		%
Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados.	11	18.89%
Ampliación de la línea de productos de la cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente	18	20%
Utilización de las habilidades existentes de la cooperativa o del conocimiento tecnológico para introducir nuevas líneas de productos o llevar a cabo nuevos negocios	16	17.78%
Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico para reducir en forma drástica los costos y percibir nuevas oportunidades de crecimiento en las ventas	14	15.56%
Oportunidades para ganar a los rivales una participación de mercado	13	14.44%
Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento de la demanda en uno o varios segmentos de mercado.	11	13.33%
Total.....		100%

Tabla # 3 oportunidades

Fuente autoría propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores y entrevista al Gerente.

Referente a las oportunidades que tiene esta cooperativa en el mercado el 20% opino que deben ampliar las líneas de productos, en un 18.89% servir a grupos de clientes, y 17.78% en utilización de las habilidades, el 15.56% empleo de las tecnologías, un 14.44% piensa en oportunidad para ganar a rivales por su participación en el mercado, y un 13.33% en capacidad para crecer rápidamente es preciso mencionar que estos resultados los datos obtenidos de la encuesta es porque los trabajadores seleccionaron varias veces la misma opción lo que conlleva que la cooperativa aproveche esas oportunidades que se presentan y si ya las tiene que las ponga en práctica.(Ver anexo # 10)

Evidentemente la Cacaotera tiene muchas oportunidades empresariales dentro y fuera del mercado competitivo, las cuales deben saberse llevar acabo y aprovechar al máximo cada una de ellas; Ing. Denis Escorcia resalta las siguientes oportunidades considerables parte de la Cacaotera la Campesina tales como nicho de mercado, financiamientos con ONG y organismos gubernamentales.

Las oportunidades que deberían de aprovechar en la cacaotera es de ampliar el área producción en Matiguás para poder expandir su mercado y dirigirse a otros sectores

así como darse a conocer a nivel internacional promoviendo calidad, servicio de su producto y mayores volúmenes en la producción es importante que se aprovechen estas oportunidades ya que son el puente para llegar a otros mercados de consumo.

4.3.3. Debilidades

Una debilidad se define como un factor considerando vulnerable en cuanto a una organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente colocándola en una situación considerada débil. (Anguiano, 2008).

Se consideran puntos débiles, características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortaleza, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos. (Roman H.E, 2009).

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (David F. R., 2003)

Esto significa que son las que impiden que la cooperativa se desarrolle de una manera efectiva, a las que hay que hacer frente ante estas debilidades existentes y poder convertirlas en fortalezas para que cumplan sus objetivos propuestos.

Debilidades		%
Afectada por problemas de operación interno	11	19.65%
Imagen de marca débil	17	30.35%
Costos unitarios generales más elevados en relación con los competidores clave.	6	10.71%
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras	13	23.22%
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto	9	16.07%
Total		100%

Tabla # 4: debilidades

Fuente: autoría propia a partir de la encuesta realiza a los empleados y entrevista al Gerente.

En la encuesta realizada a los trabajadores respecto a las debilidades que tiene dicha cooperativa existe un 30.35% imagen de marca débil en la cooperativa, 23.22% escasos de recursos financieros, 19.65% afectaciones por problemas de operación interno, 16.07% incapacidad de atraer nuevos clientes y por ultimo tenemos un 10.71% costos unitarios generales más elevados que los competidores claves siendo este de menor relevancia pero a la vez perjudicando a la cooperativa. En la entrevista al Ing. Denis Escorcía indica que otra de las debilidades de esta cooperativa es la falta del 100% de socios de poderamiento. Lo que refleja el cuadro de debilidades es que la empresa debe de buscar soluciones para eliminar por completo esas debilidades que afectan el funcionamiento de la cooperativa ya que la cacaotera tiene varias debilidades a las que deben hacer frente (Ver anexo # 11)

Por tanto esta cooperativa debe de buscar una manera efectiva de convertir esas debilidades en fortalezas ya que son varias las que tiene hasta el momento es por tal razón que la cacaotera la campesina no se puede desarrollar por completo, porque están estas debilidades que le están afectando el buen funcionamiento de la cooperativa.

4.3.4. Amenazas

Las amenazas son aquellas que están en áreas donde la empresa encuentra con dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño (Maldonado J. A., 2014, pág. 172)

Amenazas “Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece y de igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión” (Francés, 2006, pág. 180)

Maldonado (2014, pág. 139) afirma lo siguiente amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la

permanencia de la organización son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste.

Esto se entiende como un peligro para la cooperativa que viene afectar lo interno y que sirve de aviso para que esta se prepare para cualquier imprevisto que pueda darse logrando que esta llegue a la quiebra, repercutiendo en las áreas que tiene mayor dificultad.

Amenazas		%
Probable ingreso de competidores potenciales	6	24%
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores	15	60%
Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria	4	16%
TOTAL		100%

Tabla # 5 amenazas

Fuente autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados y entrevista al Gerente

En la encuesta que se realizó a los trabajadores referente a las amenazas consideran 60% creciente poder de negociación de proveedores seguido de un 24% opino de probable ingreso de competidores y un 16% piensan que están muy vulnerables ante las fuerzas de la competencia siendo este de menor relevancia pero a la vez perjudicial al entorno interno de la cooperativa. Que aunque cooperativa está muy bien posicionada deben de hacer frente a esas amenazas y convertirlas en fortalezas. (Ver anexo # 12)

Con el conocimiento de saber cuáles son las amenazas de esta cooperativa se realizó una entrevista al Ing. Denis Escorcía él nos comenta que existe una amenaza que les afecta directamente, como lo es la condición ambiental que pueden afectar el bienestar del producto del cacao.

Según nuestra investigación podemos decir que una de las amenazas visibles es en no darse a conocer a nivel internacional así como también explorar otros mercados para vender sus productos lo cual se puede lograr con la ayuda de los especialistas en el área antes de que otros acopiadores lo conviertan oportunidad para ellos y la cooperativa se vea perjudicada.

4.4. Estrategias genéricas

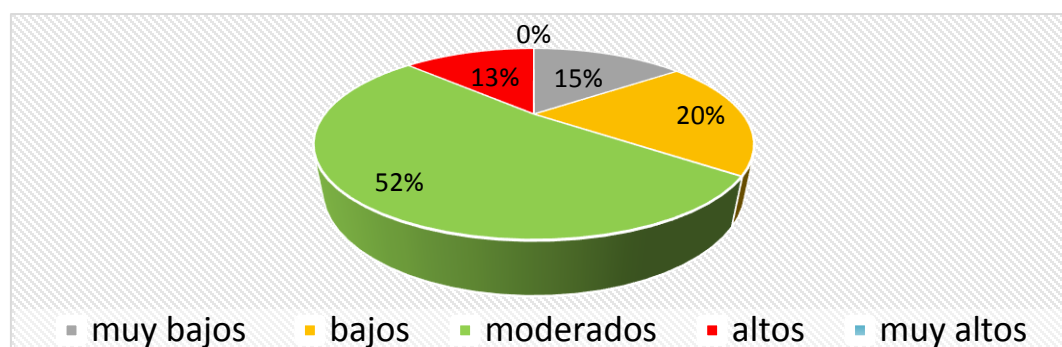
4.4.1. Liderazgo en costo

Liderazgo en costo es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación de sus competidores, a través de mejoras en la productividad y la eficiencia en los costos. (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 457)

El liderazgo en costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, en la búsqueda rigurosa de las reducciones de costo sobre la base de la experiencia, costos y control de gastos generales. (Arnoldo & Mailuf, 2004, pág. 63)

El liderazgo en costos es una forma de diferenciación particularmente al bajo precio“, es decir es captar y sostener la ventaja competitiva, no es entonces de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo de liderazgo para lograr precios bajos. (Henry, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 108)

Es en donde se debe de proponer, ser el productor de menor costo en el sector en el que se desenvuelve, con participación de los empleados en esta lucha por encontrar nuevas oportunidades para estar un paso más delante de sus competidores, donde la meta siempre será “calidad al mejor precio”.



Gráfica # 5: Precio del producto

Fuente autoría propia a partir de la encuesta realiza a los clientes de la empresa y entrevista a Gerente.

En base a la encuesta realizada a clientes referente al precio del producto, opinaron 52% la mayoría de los clientes consideran que los precios son moderados, el 20% bajo, un 15% muy bajo, 13% altos, el 0% no opinaron de muy malo, siendo este el último porcentaje en menor importancia; lo que indican estos porcentajes, es que los clientes están conformes con el precio del producto y que la cooperativa está garantizando buenos precios los cuales son competitivos en el mercado.

En la entrevista realizada al Ing. Denis Escorcia. sobre la pregunta que si se consideran líderes en costo el Ing. nos comentó, que dentro del municipio son la única acopiadora de gran prestigio de cacao por tal razón se considera como líder en costos, ya que actualmente la cooperativa está comprando de 500 a 600 quintales mensuales entre octubre y enero con un promedio de ventas anuales de 4,500 quintales los cuales se dividen en dos categorías el orgánico a 4,200 córdobas y el convencional 3,800 córdobas; la Cacaotera es líder en costos ya que en comparación a la competencia (departamental) hasta el momento los precios son moderados.

Según el diagnóstico aplicado la cooperativa se identifica como líder en costo por que aprovecha al máximo la economía y minimiza gastos lo cual es una ventaja, para la cooperativa poseer costos moderados (bajos), y lograr una mayor participación en el mercado, mejor calidad y sostenibilidad del producto logrando el éxito de la cooperativa que permite esto como un instrumento aplicable en esta estrategia; sin embargo la cooperativa no puede olvidar la competencia a nivel departamental (Rancho Grande y Waslala) ya que estos también son proveedores al mismo mercado; en donde la cooperativa distribuye su producto.

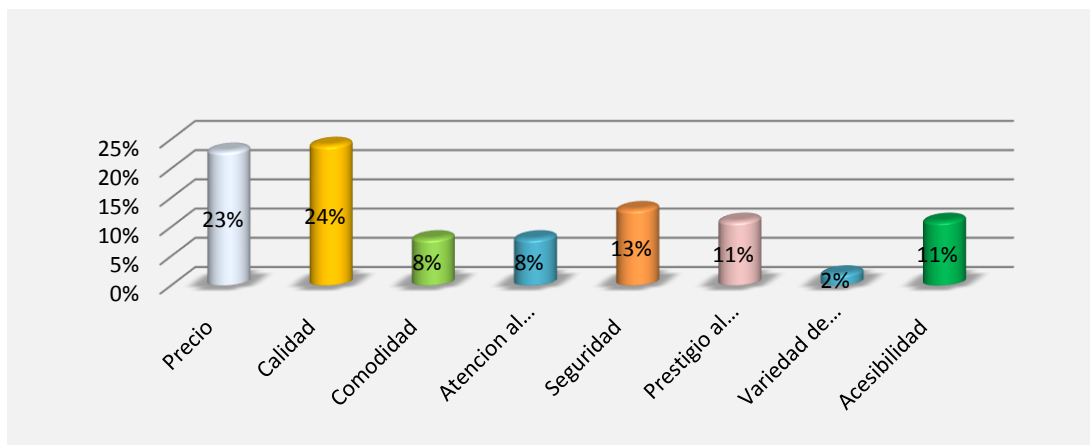
4.4.2. Diferenciación

“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 y las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor” (Francés, 2006, pág. 107)

Domínguez (2009, pág. 244) afirma lo siguiente: La diferenciación consiste en fijar precio a un producto innovador es distinto al de fijar un precio a un producto que se destina a un mercado maduro o saturado; el experto en Marketing tiene que elegir el nicho correcto donde colocarse dentro del mercado potencial u objetivo.

Maldonado (2014, pág. 198) afirma lo siguiente: Diferenciación consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él, no obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Se basa en desarrollar un producto con características diferentes a la competencia en el mercado, esto permitirá crear una posición única y exclusiva, de esa manera posicionarse en la mente del consumidor a través de un producto único en el cual el cliente pague por el precio del producto diferenciado.



Gráfica 6 # diferenciación de la competencia

Autoría propia a partir de la encuesta realizada a los trabajadores y entrevista al Gerente.

En cuanto a la encuesta que se le realizó a los trabajadores, que diferencia a la cooperativa de la competencia 24% de los encuestados piensa que hacen la diferencia en calidad, un 23% por el precio ofrecido, un 11% por el prestigio que tienen en el mercado esta cooperativa, de igual manera 11% por su accesibilidad,

un 8% atención y 8% comodidad al cliente y un 2% piensan que hacen la diferencia por su variedad de productos; siendo de mayor relevancia precios y calidad de sus productos, convirtiéndose en una ventaja para el mismo lo que indica un porcentaje bastante bueno en relación a esta pregunta y que la cooperativa está tratando de mejorar día a día ser una cooperativa con mayor fuerza en el mercado competitivo.

En base a la entrevista que se le hizo al Ing. Denis Escorcía de que si el producto que ellos ofrecen es diferente al de la competencia el respondió que no existe por ahora alguna comparación ya que no hay competencia de forma directa como tal, debido a esto la cooperativa está comercializando mayores volúmenes de cacao.

Sin embargo existen personas productoras individuales estos no compiten con dicha cooperativa, ya que la misma se dedica a grandes o mayores producciones comparadas de esta ciudad; lo que provoca una oportunidad para la cacaotera ganarse a todos estos pequeños productores y asociarla a ella para extenderse a un mayor mercado. Aunque es verdad que la cooperativa actualmente cuenta con otros acopiadores fuera del Municipio como son Rancho Grande y Waslala, convirtiéndose estas en su competencia indirecta con diferenciación de productos, ya que estas dos ofrecen otros tipos de productos que la cooperativa cacaotera no cuenta actualmente y esto provocaría una desventaja para la cacaotera y poco auge en el mercado en comparación a estos acopiadores, por lo que la estrategia de diferenciación no es aplicable a esta cooperativa por que actualmente ellos no ofrecen otro producto distinto al ofertado por los competidores indirectos; por lo que la cacaotera tendrá en su debido momento que nivelarse con sus competidores indirectos y de esa manera ganar mercado.

4.4.3. Enfoque

En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. (Altair Consultores, 2014, pág. 74)

La estrategia de enfoque intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo costo al concentrarse en un solo nicho de mercado. (Porter & Maldonado., 2014)

La estrategia de enfoque se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de productos particular, una región geográfica específica o cualquier aspecto que se convierta en el punto focal de los esfuerzos de la firma. (Koonts & Weirich, 1999,pag134,135)

La estrategia de enfoque se basa principalmente en un producto o servicio en que se dirige a un solo mercado de clientes, es decir que se limita principalmente hacia una zona en específica en la cual existen competidores del producto y que también están enfocados hacia una zona sin desviarse a otros mercados.

En referente a la pregunta que se le hizo a los cliente, de que si el producto ofertado a ellos se dirige a un sector exclusivo el 100% (ver anexo# 13) de ellos respondió que sí, ya que ellos conocen muy bien que esta cooperativa les vende solamente el producto cacao y un 0% que no se dirige a otros rubros de mercado; de lo anterior se deduce que la cacaotera “La Campesina”, queda comprobado que mantiene su sector exclusivo.

En la entrevista al Ing. Denis Escorcía se le pregunto que si el producto o servicio se dirige a un solo sector él dice que sí pues menciona a sus clientes como: Ritter Sport, 19 volcanes, Choco moscos, Castillo de cacao y Chocolateros de Sébaco y Granada que son a quienes la cooperativa les vende el cacao.

Se puede decir que dado el estudio que se realizó queda claro que la estrategia de enfoque aplica a esta cooperativa; ya que ellos como cooperativa están dirigidos a un solo sector de clientes, productores y su distribución exclusiva por el momento es el cacao, dirigiéndose así a un mismo sector.

4.5. Tipos de estrategias

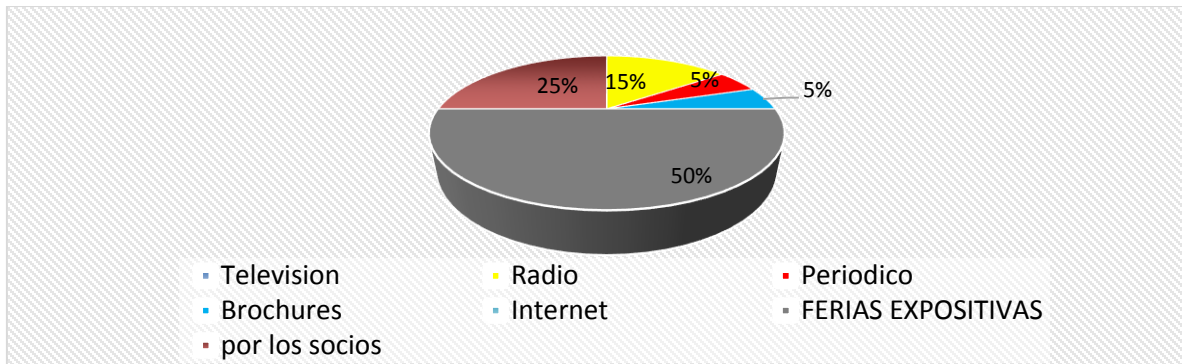
4.5.1. Estrategias de integración Hacia adelante

En la integración hacia adelante es cuando una empresa puede establecer su propia red de distribución, las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros como servicios y productos que llamen la atención de estas personas. (Maldonado J. A., 2014, pág. 203)

La integración hacia adelante suministra información importantísima sobre el mercado y la empresa misma, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (Porter M. , 2008, pág. 322)

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas y sobre todo la meta de los clientes, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web (Internet) u otros medios para vender en forma directa productos a los consumidores es ahí la gran importancia de la integración hacia adelante. (David F. R., 2003, pág. 161)

Esta estrategia es importante ya que implica a toda cooperativa a integrarse hacia adelante a través de los medios de comunicación, se da a conocer informando a clientes actuales y futuros sobre el producto que se ofertada, diferenciándose a la vez de los competidores con el propósito de acaparar el interés de los clientes y asegurar los que ya tienen hasta el momento.



Gráfica # 7: Medios de comunicación

Fuente autoría propia a partir de la encuesta realizada a los clientes y entrevista al Gerente.

En la encuesta aplicada a los clientes, respecto a porque medio de comunicación ellos se dieron cuenta de este negocio, se dedujo que el 50% de los encuestados se dio cuenta de la existencia del mismo por parte de ferias expositivas de los productos que la cooperativa oferta, un 25% de manera directa por parte de los socios, un 15% por la radio local y un 5% opinó que por periódico y 5% por Brochures, y un 0% no encontró ninguna publicidad de dicha cooperativa por T.V siendo este el de menor relevancia para los clientes; se obtuvo un porcentaje de mayor relevancia, 50% lo que este determina que a través de las ferias es por donde más se dieron cuenta de la existencia de dicha cooperativa es decir que es importante darse a conocer a través de estos medio de comunicación.

En base a la entrevista que se hizo al Ing. Denis Escorcía dada la pregunta porque medio de comunicación da a conocer el producto o servicios que la cooperativa oferta; el Ing. Denis Escorcía explica que importante dar a conocer el producto y todo esto se va a lograr utilizando los medios necesarios como son: la T.V, prensa, internet a través de la página web de la cooperativa volantes también el aclaro que ellos participan en lo son las ferias internacionales y nacionales. Cabe destacar el gerente que su producto es reconocido ya que con el hecho de participar en ferias lo ha llevado a darse a conocer más en el mercado comunicando el producto del cacao a la vista de muchos posibles clientes actuales y futuros.

Todo lo dicho apunta a que esta estrategia es aplicable porque se están utilizando estos medios de comunicación, lo cual es importantísimo que la cooperativa este integrándose a través de ellos, participando en ferias con el propósito de darle publicidad al producto lo cual permite aumentar oportunidades en el mercado nacional y por ende internacional trayendo consigo beneficios con asociaciones y productores cacaoteros con el propósito de reforzar la imagen de la Cooperativa Cacaotera La Campesina.

4.5.2. Estrategias de integración Hacia atrás

Según (David F. R., 2003) La integración hacia atrás es la búsqueda de las propiedades o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa, esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables y demasiado costosos y no satisfacen la necesidad de la empresa.

Este tipo de estrategia hacia atrás implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio de la estrategia hacia atrás se utiliza en los siguientes casos:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, son poco y no satisfacen las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio, y de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia. (Serna, 2003, pág. 234)

(David F. R., 2003) La estrategia de integración hacia atrás es la que trata de adquirir o incorporar a la empresa proveedores es decir que la empresa integre en su organización actividades de fabricación, esta se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficiente las funciones de distribución y lograr ser nuestros propios proveedores y no depender de estos y disminuir su poder de negociador.

Esta estrategia es importante porque ayuda a buscar nuevos proveedores; ya que puede ser que los que se encuentran actualmente no estén beneficiando a la cooperativa, o talvez que sean demasiado caros o que sean muy pocos y que la cooperativa necesite de más para estar mejor reforzada incorporando proveedores que aseguren la materia prima.

En la entrevista que se realizó al Gerente Ing. Denis Escorcía en relación a la pregunta que si consideraría el ventajoso ser su propio proveedor dijo que si porque es una manera de asegurar la producción lo que permite que se pueda negociar con algunas organizaciones en precio y calidad para adquirir actividades nuevas como comercializar el chocolate y venderlo a otros mercados o agregar actividades de las ya existentes en la producción del cacao menciona el Ing. Denis Escorcía.

Esta cooperativa aplica esta estrategia de integración hacia atrás, ya que ellos han tratado de conquistar la mayor parte de productores de cacao en el área del Municipio Matiguás (Rio Blanco y Muy Muy); con el objetivo de ser sus propios proveedores y hacer mejores negociaciones e incrementar la venta y volumen de cacao y chocolate.

4.5.3. Horizontal

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas, abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales, debe existir en el nivel de grupo (Porter M. , 1999)

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores neutralizando a un competidor que estorbe alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías y beneficiándose de líneas de productos complementarias. (Valencia, 2006)

Es una estrategia que controla a sus competidores con el objetivo de mejorar la eficiencia de ella o para poder aumentar el poder de mercado, es decir que reduce la competencia que se encuentra en el mercado en el que él se desenvuelve.

En la entrevista al Ing. Denis Escorcía se le preguntó que si de alguna manera neutralizaban a los competidores dijo que no, por lo que si dejó bien en claro que esta estrategia no es aplicable a su cooperativa porque se puede decir que no aplica porque ellos como empresa aun no cuentan con competencia en el municipio con la misma fuerza de ellos.

Cacaotera “La campesina” no aplica esta estrategia no solo porque no exista competencia a su nivel, sino porque esta no tiene tanta fuerza de mercado para neutralizar cualquier tipo de cooperativa que se dedique al mismo rubro, ya que esta cooperativa está en crecimiento en el mercado.

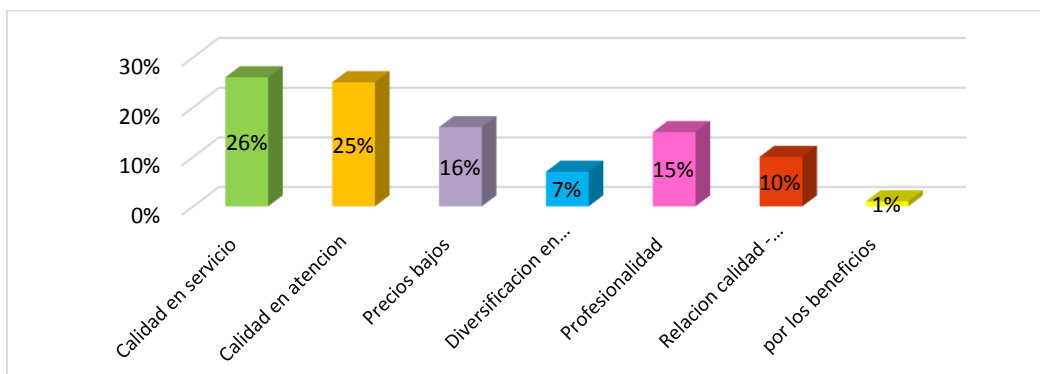
4.5.4. Desarrollo del producto

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (David F. R., 2003, pág. 10)

Según (Kirchner, 2010), también se puede decir que el desarrollo de producto es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existentes o generando otros completamente nuevos y originales.

Desarrollo de producto es una tarea que consiste en introducir -adicionar o valor a los satisfactores a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. (Kirchner, 2010, pág. 5)

Es un factor clave que sirve para lograr el éxito empresarial modificando los productos actuales con una mayor presentación y garantizando calidad y satisfacción a los clientes con un producto mejorado y así satisfacer el deseo de quienes lo compran.



Grafica # 8: productos o servicios del negocio

Fuente autoría propia a partir de la encuesta realizada a los clientes

En la encuesta que se le aplicó a los clientes en referente a la pregunta que por qué preferían los productos o servicios del negocio 26% de los clientes prefiere los productos de este negocio por calidad en sus servicios, el 25% por la atención, el 16% por precios bajos, un 15% por profesionalidad, y un 10% por la relación que existe entre calidad y precio, el 7% por diversificación de productos 1% por los beneficios que les ofrecen siendo este porcentaje en menor importancia en comparación a los demás.

A partir de los resultados obtenidos, se puede decir que la gráfica nos demuestra que los clientes tienen más preferencia por calidad - servicios y atención, es su prioridad y la cooperativa les da resultados confortables es un producto con muchas características que satisfacen las necesidades del consumidor; esto en términos de calidad del producto se considera aceptable para sus clientes.

Por lo tanto se deduce que esta estrategia es aplicable según el estudio realizado es por tal razón que la cooperativa puede usar esta oportunidad por buena atención y preferencia del producto al expandirse a otros mercados, aprovechando su buena aceptación.

4.5.5. Penetración de mercado.

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

El análisis de la penetración mercado consiste en evaluar críticamente información que proviene del estudio del mercado (relación de oferta – demanda) y la capacidad productiva de la empresa por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse, cuales reducir o eliminar para orientar a la organización a mediano y a largo plazo. (Barco, 2001, pág. 133)

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

Es en donde se debe de buscar nuevos retos como tratar de incursionar a nuevos mercado es decir aumentar la participación del producto o servicio, expandiéndose hacia otras zona para atraer más clientes.

En la entrevista realizada al Ing. Denis Escorcía, sobre que si existen barreras que le impiden entrar a nuevos mercados señaló que si efectivamente existen algunas que a veces les impide llegar al éxito y penetrar a nuevos mercados de consumo pero que no es imposible derribarlas que son una cooperativa fuerte y con motivación en pro de la cacaotera; el Ing. Denis Escorcía afirma que una de las barreras que más les ha afectado como cooperativa es la falta de acceso a créditos a la cual deben hacer frente y buscar como sobrepasar esta barrera.

La estrategia de penetración de mercado es aplicable ya que es una estrategia que le va a permitir a la cooperativa cacaotera llegar hasta donde ella lo permita derribando todos aquellos obstáculos que evitan que la cooperativa logre lo que se propone, es solo así que esta estrategia ayuda directamente a la cacaotera beneficiándola de forma directa a ella con productos de calidad y accesibles a los clientes de modo que este compre en más volumen, el producto del cacao y el chocolate. Por lo tanto es importante que esta se enfoque más en esta estrategia de penetración.

4.5.6. Desarrollo de mercado

Desarrollo de Mercados consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Si nuestro mercado es en una ciudad, buscaremos ser regionales. Si somos regionales, creceremos de manera nacional. Si ya tenemos el mercado nacional, buscar crecer internacionalmente. (Julissa, 2011, pág. 11)

Según (John, 1991, pág. 70) El desarrollo del mercado ocurre cuando una empresa procura situar sus propios productos en un mercado nuevo (nuevo usuario). Por ejemplo, el mercado de los detergentes sintéticos, cuyas primeras aplicaciones tuvieron efecto en la industria textil para evitar los efectos negativos del jabón. Comúnmente, el desarrollo de los mercados se utiliza como estrategia en mercados que están en proceso de contratación.

Según (Luis & Ana, 2001, pág. 190) el desarrollo de mercado es el que trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Con el objetivo de aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y las condiciones tecnológicas adquiridos para comercializar su oferta en ámbito distinto de los actuales, pudiendo reconocer que una de las primeras base es la expansión hacia nuevos segmentos del mercado, un segundo fundamento es la expansión geográfica hacia el ámbito regional, nacional e internacional.

En lo que respecta al desarrollo de una cooperativa en un mercado, esta ayuda a acaparar más clientes colocando un producto de calidad a un segmento diferente al que participa actualmente y a la vez recomendando el producto a otras personas que deseen conocerlo y comprarlo o que todavía no saben del producto.

En la encuesta que se le realizó a los clientes de esta cooperativa de que si ellos recomendarían los productos o servicios a otras personas; de acuerdo a la pregunta los clientes opinaron en su mayoría que se atreven a recomendar el producto (cacao) a otros interesados debido a su calidad y servicio que la cacaotera les ofrece.

Por lo tanto cacaotera está desarrollándose en los mercados de consumo y con la ayuda de sus clientes que recomiendan el producto, lo que proporciona una gran oportunidad para esta cooperativa buscar otros segmentos de mercados y desarrollarse mejor, aprovechando la gran aceptación que tiene por sus actuales clientes en cuanto a la producción, instalaciones, condiciones tecnológicas que hasta ahora presentan para ofertarse en otros mercados aún desconocidos.

4.5.7. Diversificación concéntrica

Consiste en que la empresa busca añadir actividades nuevas o complementarias de las actividades que brinden ventajas tecnológicas y/o comerciales de su sector industrial y comercial'' (Suárez, 2004, pág. 44)

''Es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado'' (Solórzano, 2008, pág. 131)

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio actividad fundamental de la empresa (Maldonado J. A., 2014, pág. 210)

Implican que como cooperativa va a buscar como adicionar productos y servicios complementarios al mercado, esta es una técnica que puede proporcionar

beneficios clave como crecimiento, volumen y capacidad para ampliar más la clientela.

En la entrevista que se realizó al Ing. Denis Escorcia sobre la introducción de nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente la cooperativa, determino que definitivamente si tiene pensado introducir ya que es una gran ventaja para ellos el dar a conocer más sus productos diferenciados actuales y los nuevos como es manteca de cacao, Nibs de cacao son pedacitos de cacao por último cobertura de cacao siempre con semejanza a los ya existentes que son el chocolate y el cacao en grano con el objetivo de atraer más clientes, socios y nichos de mercados.

Se puede decir que esta estrategia no aplica a esta Cooperativa, ya que por el momento no cuentan con una incorporación en productos nuevos solamente derivados, aunque esta tiene planes a futuros de hacerlo; es necesario que se aplique esta estrategia para atraer otros segmentos de mercados y diversificar sus productos y por ende un aumento en sus finanzas.

4.5.8. Diversificación de Conglomerado

Según (David F. R., 2003) se establecen seis indicadores para lograr una estrategia eficaz logrando así obtener resultados para beneficio de la empresa tales como:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre las empresas adquiridas y la empresa compradora.

- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados y se necesita de la introducción de un servicio distinto al actual.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Se denomina diversificación no relacionada (o conglomerada) al proceso por el cual la empresa inicia su desarrollo con productos o servicios nuevos y en mercados diferentes a aquellos en los que tiene presencia la actualidad y situados en otros sectores de actividad. (Sanchez, 2011, pág. 149)

Es una forma drástica de crecimiento para una cooperativa que permite que ésta pueda lanzar un producto o servicio diferente que no tenga relación con los que están ofertando dentro del mercado a manera de oportunidad logrando la atracción de clientes y de ese modo ser más competitiva.

Con relación a la introducción de nuevos productos o servicios no relacionados con el producto que actualmente la cooperativa comercializa; el Ing. Denis Escorcía detalla en la entrevista que tiene en mente el turismo ya que en Matiguás es una zona en la que hay que trabajar las tierras de manera diversificada; la cooperativa quiere atraer extranjeros para que conozcan la producción y que compren más cacao y chocolate, también aseguró que la cacaotera realizará esta iniciativa con esfuerzos; para motivar a la población y a sus recursos humanos, y por consiguiente lograr introducir nuevos productos y servicios.

Cacaotera "La Campesina" en estos momentos no aplica esta estrategia ya que no tiene diversificación de otros productos o servicios diferentes al actual solamente ha formulado derivados (cacao), aunque es un proyecto a futuro a un no hay un desarrollo como tal. Sin embargo debe primero desarrollarse en otras estrategias más importantes para su producto en vigencia que fortalezcan su comercialización y dominio del mercado y tener pendiente esta estrategia a futuro.

4.5.9. Diversificación horizontal

Esta estrategia se basa en la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerado porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. (David F. R., 2003, pág. 169)

Según (David F. R., 2003) cuatro indicadores establecen cuando la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

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

Consiste en que la cooperativa pueda investigar cuáles son los productos que podrían ser atractivos para los clientes de una cooperativa, aunque estos no correspondan con la línea de productos que comercializa.

Según la opinión del Ing. Denis Escorcía en cuanto a la solicitud de productos o servicios diferentes a los que actualmente ofertan por parte de los clientes el determino que les brindan una variedad de combinaciones de cacao como son las recetas y cocoa, es para la cooperativa es un privilegio que los clientes, se sientan satisfechos al conocer nuevos productos; la cacaotera se encarga de nuevas combinaciones aparte de las ya existentes de ante mano la cooperativa se encarga

de buscar fórmulas para estar preparados para cualquier imprevisto que se presente, detallo el gerente en la entrevista.

Para esta cooperativa esta estrategia no es aplicable, ya que ellos actualmente no han incorporado productos diferentes al cacao; solo han formulado productos derivados al mismo, aunque en este momento no es recomendable que se aplique debido a que deben de fortalecer el crecimiento de su producto principal en este momento.

4.5.10. Defensivas encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. (Stoner.James y Freeman, Edward, 1992)

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa. (estrategias-negocio.blogspot, 2009)

El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. (Stoner.James y Freeman, Edward, 1992)

El encogimiento se da cuando existen pérdidas del producto o que el negocio no esté siendo rentable lo que con lleva a vender parte de él, cómo puede ser terreno o simplemente vender todo el edificio debido a las circunstancias a manera de reducir gastos aunque no siempre será así.

El gerente, Ing. Denis Escorcía opinó sobre si es necesario vender parte de la cooperativa en este momento el confirma de que la cooperativa está muy bien, y están funcionando debidamente en infraestructura están remodelando, de hecho están construyendo, no tiene pensado vender pues al contrario necesitan más

espacio para la producción, las plantaciones del cacao, comprar más terreno, plantas, producir y sembrar más volumen. Así como también aunque llegara a la quiebra no venderían ya que ellos harían hasta lo imposible por no dejar caer la cooperativa debido a que es un esfuerzo de tantos años

Sin embargo según lo investigado ellos se encuentran en crecimiento y en un buen momento a sus finanzas, solamente deben estar atentos a nuevos cambios, lo que un encogimiento en este momento no sería lo indicado. Por tal razón esta estrategia no es aplicable porque actualmente la cooperativa se encuentra en crecimiento lo que en este momento no sería conveniente retroceder.

4.5.11. Recorte de gastos

Implica la venta de terreno y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de producto el cierre de empresas marginales la automatización de los procesos y la disminución de nuevos empleados. (David F. R., 2003, pág. 170)

El recorte de gastos dentro una cooperativa se refiere a que esta minimice gastos de la cooperativa, porque esto va a ayudar a tener un mejor rendimiento en las finanzas y que la cacaotera no venda parte de sus terrenos dándole como resultado, un buen control de gastos y mayor rendimiento.

Cuando nos referimos de reducir el personal de cooperativa cacaotera; en la entrevista que se hizo al Ing. Denis Escorcía dijo que no tiene planes en ningún momento de reducir su personal pues son altamente capacitados y valiosos y profesionalmente se sienten a gustos y por ende no tiene motivos para reducir; cacaotera es evidente que cuentan con personas que laboran con la mayor dedicación y que están bien formados y con un alto potencial y en ningún momento se ha pensado en reducirlos. Por otro lado con respecto a minimizar gastos operativos dentro de la cooperativa el Ing. Denis Escorcía dice que si lo hace pero solamente en algunas cosas (papelería) no en todo y que es mínimo en donde se hace reducción, todo con el objetivo de estar bien organizados y mayor control de gastos ayudándose económicamente y a estar mejor su inventario.

Según la investigación cacaotera utiliza recorte de gastos en la cooperativa en ocasiones determinadas y necesarias como papelería es decir materiales de oficina y también en limpieza que son necesarias en algún momento, solo se hace a manera de control y manejo de la instalación que temporalmente se revisen para su economía y para mayor seguridad, mantenimiento de la misma pero siendo esta afectable para la misma.

4.5.12. Innovación

Innovación significa literalmente "novedad" o "renovación". La palabra proviene del latín innovare. Así mismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. (Muller-Prothman, 2009, pág. 7)

(Koonts & Weirich, 1999,pag134,135). “Las innovaciones que se basan en ideas brillantes que pueden correr riesgos y que en algunas ocasiones no tienen éxito”.

Lo anterior apunta a que hacer innovación en un producto es una idea que parte de una necesidad de desarrollar técnica o servicio útil hasta que el producto pueda ser aceptado y de esta manera dar una mejor imagen a la cooperativa y a la vez atraer nuevos clientes.

En la entrevista que se le hizo al Gerente Ing. Denis Escorcía en relación a la pregunta de que si la cooperativa está realizando innovaciones actualmente en los productos o servicios él nos respondió que sí porque para poder subsistir en el mundo de la competencia es necesario trabajar arduamente en buscar nuevas ideas, actividades a la cacaotera que sirvan como apoyo a la mejora continua de esta cooperativa.

Sin embargo según la investigación a esta cooperativa actualmente cuenta con poca innovación, puesto que es necesario reforzar esta parte del producto y por eso es importante en esta cooperativa tenga un departamento de mercadeo que se

encargue de darle publicidad al producto e imagen y así competir de una mejor manera en el mundo empresarial.

4.5.13. Asociativas

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad, en las cuales dos o más compañías trabajan juntas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos. (Jr, II, & Gamble, 2008)

En el campo contempla, todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar objetivo final. Este término comprende por lo tanto todos los tipos de cooperativas. (Murcia, 1985, pág. 10)

Es una manera de agruparse con el fin de formar asociaciones que pueden realizar, una debida actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio sea aplicado.

De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Denis Escorcía que de asociarse con otras organizaciones del mismo ámbito le traerá beneficios como mejora a la cacaotera, aumentar las inversiones para la cooperativa, aumentarían los ingresos por ventas, mayores volúmenes de producción de cacao y una base de datos de clientes amplia.

El Ing. Denis Escorcía explica que las asociaciones es una forman efectiva de competir con las grandes empresas es asociándose o creando alianzas con otras pequeñas cooperativas como la de ellos la cacaotera en este caso por ejemplo, se puede asociar con otras pequeñas Cooperativa productoras y procurar que cada acopiadora se ocupe de una parte de la producción, y así poder ser más eficientes; o también que entre todas abrir una nueva planta de producción, sin necesidad de tener que dejar la cooperativa detallo el Gerente Denis Escorcía.

Se puede deducir que a la cacaotera una asociación le provocaría un beneficio a la cooperativa en crecer más y expandir más su mercado en determinado tiempo y por

ende tener dominio del mercado y con una imagen mayormente reconocida a nivel nacional e internacional a través del producto cacao y chocolate.

4.5.14. Operaciones Conjuntas

(Diaz Quijano, 1993). "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos.

Las operaciones conjuntas se definen como las acciones militares llevadas a cabo por fuerzas conjuntas o por fuerzas de las distintas armas operando en conjunto. La definición implica acciones de las fuerzas militares de un único país. (Valladares, 2008)

Son las que están compuestas por otras organizaciones para tener una mejor fuerza en el mercado competitivo y de este modo cumplir con las metas propuestas y objetivos planeados por este grupo de personas y asociaciones.

En la realización de esta investigación de recolección de datos de información se le hizo preguntas al gerente en base a que actualmente esta cooperativa realiza operaciones conjuntas efectivamente el propietario si considera de suma importancia la realización de estas operaciones ya que esta cooperativa si tiene operaciones en conjunto como son:

- Cooperativas
- Asociaciones
- Chocolateros

De lo anterior apunta a que se puede detallar que la empresa tiene otros planes previstos como son:

- Potencial incrementada en el área de proceso de chocolate.
- Ampliación de área de secado
- Finca modelo de turismo de la cooperativa

Esta cacaotera en conjunto con otras cooperativas y con base a los planes que tienen previstos, para que el producto sea reconocido y que se puedan llevar a cabo estos planes siempre y cuando la ayuda sea mutua de las alianzas; como bien se sabe a veces es preciso resaltar que se necesita unirse para la realización de estos esfuerzos sobre la producción del cacao y venta de chocolate, enfocado a determinados mercado de consumo con tecnología avanzada con suficiente espacio para el proceso del cacao y chocolate y áreas con mayor amplitud.

V. CONCLUSIONES

1. Cacaotera La Campesina tiene grandes oportunidades en el mercado Nacional e Internacional debido a la demanda del producto que ellos tienen, además su posición geográfica le favorece dado que está muy cerca de los productores lo cual le permite acopiar la mayor parte de la producción y volumen del cacao.
2. La cooperativa se encuentra actualmente liderando con el acopio del cacao y esto les permite buscar nuevos mercados y así integrarse más con los socios para mantener los costos y a la vez aprovechando la ayuda de las ONG, por lo cual goza de una condición económicamente confortable.
3. Dentro de la cooperativa se identificaron estrategias como: Liderazgo en costo por ofrecer productos a precios bajos; Enfoque, porque se limita a un solo sector de clientes, Integración hacia delante ya que utiliza los medios necesarios para darse a conocer, hacia atrás puesto que ellos son sus propios proveedores, lo que lleva a desarrollar un producto satisfactorio al cliente; penetración de mercado puesto que han sabido derribar los obstáculos, desarrollo de mercado dado que los clientes recomiendan este producto,; Asociativas y Operaciones conjuntas está creando alianzas con el propósito de ser más reconocida.
4. Como resultado de la investigación valoramos de efectivas las estrategias que se están utilizando aunque no ávido una aplicación directa a excepción de la estrategia de reducir gastos que más bien afecta la aplicación; por lo tanto se debe aplicar diferenciación ya que será de mucha utilidad para ofrecer un producto con características únicas y diferentes en el mercado, innovación, diversificación concéntrica, conglomerado son esenciales para llegar al mayor empoderamiento del mercado, ofreciendo una gama de productos con nuevas ideas y presentación lo cual es una ventaja para la misma.

VI. Bibliografía

- Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación. (11 de Noviembre de 2007). Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación: [http:// Administracion de Empresas. blogspot.com/2007/11](http://Administracion de Empresas. blogspot.com/2007/11).
- Altair Consultores. (2014). La Elaboración del Plan Estratégico. Valencia: Altair Consultores.
- Anguiano. (2008). una debilidad se define como un factor considerando vulnerable .
- Arnoldo, H., & Mailuf, N. (2004). liderazgo en costo. En H. Arnoldo, & N. Mailuf, Estrategias para el liderazgo competitivo (pág. 536). Argentina: Granica S.A.
- Baena, E. S. (2003). el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. revista Scientia Et Technica,#23/Diciembre.Universidad Tecnológica de Pereira(Colombia), 23.
- Barco, A. R. (2001). Estrategias d producciony Mercado para los servicios de salud. Bogota: fundacion corona.
- Barrios, A. Z. (2006). Planificacion estrategica, presupuesto y control de la gestio publica. Caracas: Texto C.A.
- Carrillo, J. M. (2005). Manual de Autodiagnostico Estratégico. Madrid: ESIC.
- Carriòn, J. (2007). Estrategia de la Divisiòn de la acciòn. (segunda Edicion ed.). Madrid: ESIC.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administracion de Estrategias. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.
- Collado, C. F. (2006). Metodología de Investigacion . Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administraciòn estrategica. En F. R. David, Conceptos de Administraciòn Estrategica (pág. 166). Mèxico: Pearson Educaciòn (novena ediciòn)
- Denis, E. (lunes de julio de 2014). Cacaotera la Campesina. (c. Zeledon, & J. Cisneros, Entrevistadores)
- Diaz Quijano. (1993). Organizaciones Conjuntas.
- Domínguez, P. R. (2009). ¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing? (Edicion N:13-28013 ed.). (IEGE, Ed.) Madrid (España) Gran Vía (Instituto Europeo de Gestion).
- Doncel, A. D. (2010). Metricas del marketing (SEGUNDA EDICION ed.). España: ESEC.

- Estrategias-negocio.blogspot. (01 de septiembre de 2009). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web estrategias-negocio.blogspot.com: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/09/estrategias-defensivas-para-empresa.html>
- Ferrell, O., & D. Harline, M. (2012). Estrategias de Marketing. Mexico: Cenague Learning editores S.A. Quinta Edición.
- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes de la Empresa en el cuadro de mando integral (primera Edición ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México S.A de C.V, Estado de México, México: Pearson Educación Prendice Hall.
- González, I. S. (1999). Decisiones de reducción de la planilla en la gran empresa Española (Vol. Número.1). (U. d. Salamanca, Ed.) España: Investigaciones Europeas.
- Harold, K. (1999). Administración en una perspectiva Global. México: Grac Hill (11 Edición).
- Henry, M., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). Henry, Mintzberg; Brian Quinn, James; Voyer, Jhon. En El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (pág. 641). México: Pearson Educación.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Horngrén, G., Foster, G., & Srikant, D. (2007). Contabilidad de costo. En G. Horngrén, G. Foster, & D. Srikant, Contabilidad de costo, un enfoque gerencial (pág. 868). México: Pearson Educación.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y Habilidades Directivas. México D.F: Paraninfo.
- John, O. (1991). Marketing Competitivo. En O. John, Un enfoque estratégico (pág. 70). España: Díaz de Santos S.A.
- Jr, A. A., II, A. J., & Gamble, J. E. (2008). Administración Estratégica Teoría y Casos. México Hill: Mc Graw.
- Julissa, A. (Octubre de 2011). Desarrollo del mercado. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/>
- Kirchner, A. E. (2010). Desarrollo de Productos una visión integral. México D.F: Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weirich, H. (1990, pag 134, 135). Administración novena edición. En H. Koontz, & H. Weirich, Administración novena edición (págs. 134-135). México: Grac Hill (11 Edición).
- Koontz, H. (1999). Administración en una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill 11 Edición.

- Luis, M. J., & Ana, E. (2001). Estrategia de marketing. En M. J. Luis, & E. Ana, Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC.
- Maldonado, J. A. (2014). estrategia y direccion estrategica, la estrategia empresarial y su formacion e implemetacion. Tegucigalpa.
- Manuel, T. V. (2010). Introduccion al marketing estrategico. En T. V. Manuel, Introduccion al marketing estrategico. San Francisco-California.
- Müller-Prothmann, T., & Dörr, N. (2009). Innovations management. Strategies, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. En T. Müller-Prothmann, & N. Dörr, Innovations management. Strategies, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. (pág. 7). München: Hanser.
- Murcia, H. (1985). Administracion de Empresas Asociativas de Produccion Agropecuarias (Primera Edición ed.). San José Costa Rica: IICA.
- Porter, & Maldonado, J. A. (2014, Pag 55.). La estrategia empresarial. Tegucigalpa: UNAH.
- Porter, M. (17 septiembre 2008). Bussines School. En M. Porter, Las cinco fuerzas como herramientas analiticas (pág. 12). Madrid España: EDITORIAL Patricia Padre.
- Porter, M. (Octubre de 1979). Wikilibro: Competitividad > Capítulo 3: Despliegue estratégico. Obtenido de Analisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad: http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores
- Porter, M. (1999). Adminstracion Estrategica. Buenos Aires.
- Porter, M. (24 de Mayo de 2012). Direccion General y Marketing. Obtenido de Rivalidad entre los competiidores-Modelo de las 5 fuerzas de Porter: <http://www.quiminet.com/empresas/rivalidad-entre-los-competidores-modelo-de-porter-de-las-5-fuerzas>
- Robbins, S. D. (2002). Fundamentos de la Estrategia. Mexico: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). administracion. Mexico: administracion de empresa octaba edicion (perason educasion) .
- Roman H.E. (2009). Plan de Marketing. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Sanchez, J. (2011). Busines y Fitness. El negocio de los centros deportivos Primera Edición. Barcelona: UOC.
- Scheaffer, R. L. (1987). Elementos del Muestreo. Mexico: Iberoamericana.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estrategica. Planeacion Y Gestion. 5ta edicion (Bogotá) Editorial 3R Editores.

- Solórzano, A. P. (2008). Reporte directiva de estudio de la competencia Benchamarketing. Mexico: Universidad del Valle de Mexico Nro. 4.
- Stoner, James y Freeman, Edward. (1992). administracion. mexico: pretince hispanoamerica S.A.
- Suárez, J. E. (2004). Consideraciones Sobre el Pensamiento Administrativo. New York: EAN.
- Thompson, A. A. (2008). Administracion Estrategica Teorias y casos. Mexico D.f: Mc Graw Hill interamericana.
- Thompson, A. A., Striclank, A., & Gamble, J. E. (2007). Administracion Estrategica. Teoria y Casos Decimo quinta Edicion ed.. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Valencia, R. (2006). Planeacion estrategica a la mediana y pequeña empresa. Colombia: Thomson.
- Valladares, M. (20 de Abril de 2008). Operaciones Conjuntas. Obtenido de Operaciones Conjuntas: [http://curso integral de fundamentos.blogspot.com/2008/04/definicin-de-terminos.html](http://curso%20integral%20de%20fundamentos.blogspot.com/2008/04/definicin-de-terminos.html)

VII. ANEXOS

ANEXO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																									
Diagnostico estratégico	Filosofía de la empresa	Visión	¿Cuántos años de operación tiene la Cooperativa? ¿Tiene definida la visión de su Cooperativa? ¿Visita frecuentemente el negocio? ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa? a) Menos de un año. c) De 4 a 5 años. b) De 1 a 3 años. d) Más de 6 años ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la Cooperativa? SI __ NO__ ¿Cómo usted la lleva a la práctica? ¿Esta visible la visión? SI__ NO__	Entrevista Encuesta Encuesta Guía de observación	Gerente Cliente Trabajadores																									
		Misión	¿Tiene elaborada la misión de su Cooperativa? ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la Cooperativa? SI __ NO__ ¿Cómo usted la lleva a la práctica? ¿Esta visible la misión? SI__ NO__	Entrevista Encuesta Guía de observación	Gerente Trabajadores																									
		Valores	¿Cuál de estos valores adopta su Cooperativa? ¿Reconoce usted algunos de estos valores que se practican dentro de la Cooperativa? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valores</th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excelencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transparencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealtad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dignidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Valores	Sí	No	Responsabilidad			Excelencia			Transparencia			Innovación			Honestidad			Lealtad			Dignidad			Respeto		
Valores	Sí	No																												
Responsabilidad																														
Excelencia																														
Transparencia																														
Innovación																														
Honestidad																														
Lealtad																														
Dignidad																														
Respeto																														

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
		Valores	¿Están visibles los valores? SI ___ NO___	Guía observación	
		Políticas	¿Cuáles son las principales políticas de venta y recursos humanos, que tiene la cooperativa?	Entrevista	Gerente
		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de su cooperativa? ¿Estas visibles los objetivos? SI__ NO__	Entrevista	Gerente
	Análisis del sector industrial.	Poder de negociación de los clientes.	¿Qué poder de negociación tienen los clientes para imponer términos y condiciones?	Entrevista	Gerente
Alto				Encuesta	Trabajadores
Bajo					
Moderado					
			¿Considera que el producto / servicio son único en el mercado?	Entrevista	Gerente
	¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la cooperativa?	Encuesta	Trabajadores		
a) Excelente	___				
b) Regular	___				
	c) Malo	___			
	¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?	Entrevista	Gerente		
Malo					
Regular					
Bueno					
Muy bueno					
Excelente					

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida						
			Que canales de distribución utiliza la cooperativa para vender sus servicios? Mayoristas___ al detalle ___ ambos___ ¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente? Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ ¿Visita frecuentemente el negocio? Diario ___ Semanal ___ Mensual ___ Anual ___ ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del producto o servicios del negocio? Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Encuesta Encuesta	Trabajadores Cliente						
		Poder de negociación de proveedores	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones? <table border="1" data-bbox="898 1073 1472 1187"> <tr> <td data-bbox="898 1073 1371 1109">Alto</td> <td data-bbox="1371 1073 1472 1109"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 1109 1371 1144">Bajo</td> <td data-bbox="1371 1109 1472 1144"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 1144 1371 1187">Moderado</td> <td data-bbox="1371 1144 1472 1187"></td> </tr> </table>	Alto		Bajo		Moderado		Entrevista Encuesta	Gerente trabajador
Alto											
Bajo											
Moderado											

Variables	Sub variables	Indicadores	Pregunta	Instrumentos	Dirigida										
		Poder de negociación de los proveedores	<p>¿Cómo considera la relación entre proveedores y Cooperativa? Mala_____ Regular _____ Excelente_____</p> <p>¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?</p>	Encuesta Entrevista	Trabajadores Gerente										
		Existencia de productos sustitutos.	¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrecen al mercado, menciónelos?	Entrevista	Gerente										
		Rivalidad entre los competidores	<p>¿Cómo considera la demanda en el mercado?</p> <table border="1"> <tr> <td>Insatisfecha</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Parcialmente satisfecha</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Satisfecha</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muy satisfecha</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Totalmente satisfecha</td> <td></td> </tr> </table> <p>¿Quiénes son sus principales competidores?</p> <p>¿Considera que los precios de los productos que oferta la Cooperativa están por debajo de la competencia? Sí _____ No_____</p>	Insatisfecha		Parcialmente satisfecha		Satisfecha		Muy satisfecha		Totalmente satisfecha		Entrevista Encuesta	Gerente Cliente
Insatisfecha															
Parcialmente satisfecha															
Satisfecha															
Muy satisfecha															
Totalmente satisfecha															
		Entrada de nuevos competidores	<p>¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?</p> <p>¿Cree usted que la competencia pueda superarlos? Sí _____ No_____</p>	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores										

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																														
	Análisis FODA	Fortaleza	¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su negocio?	Entrevista	Gerente																														
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortalezas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Imagen poderosa de la Cooperativa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Una base de clientes atractiva.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capital intelectual superior respecto a los rivales claves.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventaja de costo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad y promoción poderosa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reputación de buen servicio al cliente</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mejor calidad del producto en relación con los rivales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fortalezas	Si	No	Imagen poderosa de la Cooperativa			Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.			Una base de clientes atractiva.			Capital intelectual superior respecto a los rivales claves.			Ventaja de costo			Publicidad y promoción poderosa			Reputación de buen servicio al cliente			Mejor calidad del producto en relación con los rivales.						Encuesta	Trabajadores
			Fortalezas	Si	No																														
			Imagen poderosa de la Cooperativa																																
			Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.																																
			Una base de clientes atractiva.																																
			Capital intelectual superior respecto a los rivales claves.																																
			Ventaja de costo																																
			Publicidad y promoción poderosa																																
			Reputación de buen servicio al cliente																																
		Mejor calidad del producto en relación con los rivales.																																	
		Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?	Entrevista	Gerente																														
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidades</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplia demanda insatisfecha en el mercado.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ampliación de la línea de productos de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Facilidades de adquisiciones de tecnología de punta a través de financiamiento bancario o crédito de casas distribuidoras.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acelerado Crecimiento de la población Urbana.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras que considere</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidades	Si	No	Amplia demanda insatisfecha en el mercado.			Ampliación de la línea de productos de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.			Facilidades de adquisiciones de tecnología de punta a través de financiamiento bancario o crédito de casas distribuidoras.			Acelerado Crecimiento de la población Urbana.			Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.			Especifique otras que considere			Encuesta	Trabajadores									
Oportunidades	Si		No																																
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.																																			
Ampliación de la línea de productos de la Cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.																																			
Facilidades de adquisiciones de tecnología de punta a través de financiamiento bancario o crédito de casas distribuidoras.																																			
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.																																			
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.																																			
Especifique otras que considere																																			

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																											
		Debilidades	<p data-bbox="898 367 1461 423">¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene el negocio en el mercado?</p> <table border="1" data-bbox="898 423 1461 1016"> <thead> <tr> <th data-bbox="898 423 1346 456">Debilidades</th> <th data-bbox="1346 423 1398 456">Si</th> <th data-bbox="1398 423 1461 456">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="898 456 1346 521">Inexistencia de una planificación estratégica.</td> <td data-bbox="1346 456 1398 521"></td> <td data-bbox="1398 456 1461 521"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 521 1346 586">Operaciones con déficit presupuestario.</td> <td data-bbox="1346 521 1398 586"></td> <td data-bbox="1398 521 1461 586"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 586 1346 675">Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves</td> <td data-bbox="1346 586 1398 675"></td> <td data-bbox="1398 586 1461 675"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 675 1346 740">Existencia de conflictos internos con el personal.</td> <td data-bbox="1346 675 1398 740"></td> <td data-bbox="1398 675 1461 740"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 740 1346 773">Imagen de marca débil</td> <td data-bbox="1346 740 1398 773"></td> <td data-bbox="1398 740 1461 773"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 773 1346 862">Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.</td> <td data-bbox="1346 773 1398 862"></td> <td data-bbox="1398 773 1461 862"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 862 1346 984">Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto</td> <td data-bbox="1346 862 1398 984"></td> <td data-bbox="1398 862 1461 984"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="898 984 1346 1016">Especifique otras que estime conveniente:</td> <td data-bbox="1346 984 1398 1016"></td> <td data-bbox="1398 984 1461 1016"></td> </tr> </tbody> </table>	Debilidades	Si	No	Inexistencia de una planificación estratégica.			Operaciones con déficit presupuestario.			Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves			Existencia de conflictos internos con el personal.			Imagen de marca débil			Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.			Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto			Especifique otras que estime conveniente:			<p data-bbox="1528 578 1661 602">Entrevista</p> <p data-bbox="1528 789 1661 813">Encuesta</p>	<p data-bbox="1724 578 1822 602">Gerente</p> <p data-bbox="1724 789 1885 813">Trabajadores</p>
Debilidades	Si	No																														
Inexistencia de una planificación estratégica.																																
Operaciones con déficit presupuestario.																																
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves																																
Existencia de conflictos internos con el personal.																																
Imagen de marca débil																																
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.																																
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto																																
Especifique otras que estime conveniente:																																

variable	Sub variable	indicadores	Pregunta	instrumentos	Dirigida																										
		Amenazas	<p>¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta farmacia en el mercado?</p> <table border="1" data-bbox="900 418 1467 998"> <thead> <tr> <th data-bbox="900 418 1318 467">Amenazas</th> <th data-bbox="1318 418 1388 467">Si</th> <th data-bbox="1388 418 1467 467">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="900 467 1318 532">Probable ingreso de competidores potenciales.</td> <td data-bbox="1318 467 1388 532"></td> <td data-bbox="1388 467 1467 532"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="900 532 1318 602">Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).</td> <td data-bbox="1318 532 1388 602"></td> <td data-bbox="1388 532 1467 602"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="900 602 1318 667">Pérdida de ventas debido a productos sustituto.</td> <td data-bbox="1318 602 1388 667"></td> <td data-bbox="1388 602 1467 667"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="900 667 1318 760">Creciente poder de negociación de los clientes.</td> <td data-bbox="1318 667 1388 760"></td> <td data-bbox="1388 667 1467 760"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="900 760 1318 824">Creciente poder de negociación de los proveedores.</td> <td data-bbox="1318 760 1388 824"></td> <td data-bbox="1388 760 1467 824"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="900 824 1318 922">Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.</td> <td data-bbox="1318 824 1388 922"></td> <td data-bbox="1388 824 1467 922"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="900 922 1467 998">Especifique otras que estime conveniente:</td> <td data-bbox="1318 922 1388 998"></td> <td data-bbox="1388 922 1467 998"></td> </tr> </tbody> </table>	Amenazas	Si	No	Probable ingreso de competidores potenciales.			Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).			Pérdida de ventas debido a productos sustituto.			Creciente poder de negociación de los clientes.			Creciente poder de negociación de los proveedores.			Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.			Especifique otras que estime conveniente:					Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
Amenazas	Si	No																													
Probable ingreso de competidores potenciales.																															
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).																															
Pérdida de ventas debido a productos sustituto.																															
Creciente poder de negociación de los clientes.																															
Creciente poder de negociación de los proveedores.																															
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.																															
Especifique otras que estime conveniente:																															

Variable	Sub-variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigida
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en costo	¿Consideraría su cooperativa líder en precios bajos? ¿Cómo considera el precio del producto? Muy bajos__ Bajo __moderados__ Altos__ muy alto	Entrevista	Gerente
		Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio al de la competencia? ¿Qué diferencia a la cooperativa de la competencia? a) Precio b) Calidad c) Comodidad d) Atención al cliente e) Seguridad f) Prestigio del negocio g) Variedad de los productos h) Accesibilidad i) otros ¿Reciben capacitaciones? a) Servicio al cliente b) Seguridad e higiene laboral c) Relaciones humanas d) Ventas e) Procesos y procedimientos f) Otros.- especifique ¿Cómo considera la atención brindada por el personal? Excelente__ Muy bueno__ Bueno __ Regular__ Mala__	Encuesta	Cliente
				Entrevista	Gerente
			¿Tiene planes su empresa de establecer sus propios canales de mercado?	Encuesta	Trabajador

Variable	Sub-variable	Indicador	Pregunta	instrumento	Dirigida																						
Estrategia	Estrategia genérica	Enfoqué	¿Considera que el producto que la Cooperativa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes? SI___ NO___	Encuesta	Cliente																						
			¿Considera que su producto/servicio está dirigido a un sector específico de cliente?	Entrevista	Gerente																						
	Tipos de estrategias	Estrategia de integración hacia delante	¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta del negocio?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Medios de comunicación</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Televisión</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Radio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Periódico</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Brochures</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Internet</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Si es otro mencione cual:</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Medios de comunicación	Si	No	Televisión			Radio			Periódico			Brochures			Internet			Si es otro mencione cual:			Encuesta	Cliente
			Medios de comunicación		Si	No																					
			Televisión																								
Radio																											
Periódico																											
Brochures																											
Internet																											
Si es otro mencione cual:																											
¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto o servicio?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Medios de comunicación</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Radio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Televisión</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Prensa</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Internet</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Volantes</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Especifique otros</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Medios de comunicación	Si	No	Radio			Televisión			Prensa			Internet			Volantes			Especifique otros							
Medios de comunicación		Si	No																								
Radio																											
Televisión																											
Prensa																											
Internet																											
Volantes																											
Especifique otros																											
Hacia atrás	¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?	Entrevista	Gerente																								
Horizontal	¿La cooperativa neutraliza a sus competidores?	Entrevista	Gerente																								

Variable	Sub-variable	Indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigida																					
Estrategias	Tipos de estrategias	Desarrollo del producto/servicio	¿Por qué Prefiere los productos o servicios del negocio? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Características</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad en el servicio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad en la atención</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Precios bajos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diversificación en los productos o servicios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesionalidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación calidad- precio</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Características	Si	No	Calidad en el servicio			Calidad en la atención			Precios bajos			Diversificación en los productos o servicios			Profesionalidad			Relación calidad- precio			Encuesta	Cliente
		Características	Si	No																						
		Calidad en el servicio																								
		Calidad en la atención																								
		Precios bajos																								
		Diversificación en los productos o servicios																								
Profesionalidad																										
Relación calidad- precio																										
Penetración de mercado	¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Barreras u obstáculos</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tramites de permiso para operar</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencia Posicionada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de acceso a créditos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accesibilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otras que estime Pertinentes:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Barreras u obstáculos	Si	No	Tramites de permiso para operar			Competencia Posicionada			Falta de acceso a créditos			Accesibilidad			Seguridad			Otras que estime Pertinentes:			Entrevista	Gerente		
Barreras u obstáculos	Si	No																								
Tramites de permiso para operar																										
Competencia Posicionada																										
Falta de acceso a créditos																										
Accesibilidad																										
Seguridad																										
Otras que estime Pertinentes:																										
Desarrollo de mercado	¿Recomendaría usted adquirir los productos servicios a otras personas ofrecidas por la cooperativa?	Entrevista	Gerente																							
Diversificación concéntrica	¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?	Entrevista	Gerente																							
Diversificación de conglomerado	¿Tienen planes de introducir nuevos productos servicios no relacionados con el producto actual?	Entrevista	Gerente																							

Variable	Sub-variable	indicador	Pregunta	Instrumento	Dirigida
Estrategias	Tipos de estrategias	Diversificación Horizontal	¿Cuándo llegan nuevos clientes a la Cooperativa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?	Entrevista	Gerente
		Defensiva de encogimiento	¿En este momento tienen necesidad de vender parte de la Cooperativa? SI__ NO__	Entrevista	Encuesta
		Recorte de gastos	¿Tiene planes de reducir su personal? SI__ NO__ ¿Tiene planes de realizar recorte de gastos? SI__ NO__	Entrevista	Gerente
		Innovación	¿En este momento está realizando innovación a los productos que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos? SI__ NO__	Entrevista	Gerente
		Asociativa	¿De asociarse con otras cooperativas consideraría un mayor crecimiento dentro del mercado?	Entrevista	Gerente
		Operaciones conjuntas	¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras Cooperativas? ¿Qué otros planes no mencionados antes tiene usted previsto?	Entrevista	Gerente

Anexo # 2

Entrevista al Gerente



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su Cooperativa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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

Dirigido a: Gerente

Nombre y Apellido: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuántos años de operación tiene la Cooperativa?
2. ¿Cuál es la misión de su Cooperativa?
3. ¿Cuál es la visión de su Cooperativa?
4. ¿Cuál de estos valores adopta su Cooperativa?

Valores.	Sí.	No.
Responsabilidad.		
Transparencia		
Excelencia.		
Innovación.		
Honestidad.		
Lealtad.		
Dignidad.		
Respeto.		
Otros: (Especifique)		

5. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene su Cooperativa?

6. ¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa?

7. ¿Qué poder de negociación tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones?

Alto	
Bajo	
Moderado	

8. ¿Considera que los productos / servicios que usted ofrece, son únicos en el mercado?

9. ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?

Alto	
Bajo	
Moderado	

10. ¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?

11. ¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado, menciónelos?

12. ¿Cómo considera la demanda en el mercado?

Insatisfecha	
Parcialmente satisfecha	
Satisfecha	
Muy satisfecha	
Totalmente satisfecha	

13. ¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?

Malo	
regular	
bueno	
Muy bueno	
Excelente	

14. ¿Quiénes son sus principales competidores?

15. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

16. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva Cooperativa que ofrezca el mismo producto/servicio de ustedes y con las mismas características?

17. Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su Cooperativa?

Fortalezas	Si	No
Imagen poderosa de la marca/Calidad de servicio.		
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.		
Una base de clientes atractiva.		
Personal altamente capacitado.		
Costos bajos de operación.		
Publicidad y promoción poderosa		
Reputación de un buen servicio al cliente		
Disposición de capital propio		
Infraestructura adecuada al negocio.		
Especifique otras que considere Destacar.		

18. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene este negocio en el mercado?

Oportunidades	Si	No
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Facilidades de adquisiciones de tecnología de punta a través de financiamiento bancario o crédito de casas distribuidoras.		
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.		
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.		
Especifique otras que considere destacar:		

19. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta Cooperativa en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Infraestructura obsoleta.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique otras que estime conveniente:		

20. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta Cooperativa en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		
Perdida de ventas debido a productos sustituto.		
Creciente poder de negociación de los clientes.		
Creciente poder de negociación de los proveedores.		
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.		
Especifique otras que estime conveniente:		

21. ¿Consideraría su Cooperativa líder en precios bajos?

22. ¿Qué es lo que hace diferente producto / servicio al de la competencia?

23. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto o servicio?

Medios de Comunicación	Si	No
Radio		
Tv		
Prensa		
Internet		
Volantes		
Especifique otros:		

24. ¿Considera que su producto / servicio está dirigido a un sector específico de clientes?

25. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

26. ¿En este momento está realizando innovaciones a los productos/servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí__ No__

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

Barreras u obstáculos	
Tramites de permiso para operar	
Competencia posicionada	
Falta de acceso a créditos	
Accesibilidad	
Seguridad	
Otras que estime pertinentes.	

28. ¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?

29. ¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?

30. ¿Cuándo llegan nuevos clientes a la Cooperativa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?

31. ¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la Cooperativa?

Sí__ No__

32. ¿Tiene planes de reducir su personal?

Sí__ No__

33. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí ___ No___

34. ¿De asociarse con otra Cooperativa, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?

Sí ___ No___

35. ¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras Cooperativa?

36. ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?

ANEXO # 3

Encuesta Dirigida a Empleados



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su Cooperativa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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

Fecha: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta Cooperativa?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 5 años
- d) Más de 6 años

2. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la Cooperativa?

Sí ___ No___

3. Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

4. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la Cooperativa?

Sí ___ No

5. Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

6. ¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la Cooperativa?

Valores	Si.	No.
Responsabilidad		
Familia		
Fe		
Excelencia		
Innovación		
Servicio		
Honestidad		
Lealtad		
Justicia		
Dignidad		
Respeto		
Especifique otros:		

7. ¿Qué poder de negociación tiene los clientes para imponer términos y condiciones?

Alto	
Bajo	
Moderado	

8. ¿Qué poder de negociación tiene los proveedores para imponer términos y condiciones?

Alto	
Bajo	
Moderado	

9. ¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la Cooperativa?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Malo

10. ¿Qué diferencia a la Cooperativa de la competencia?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Comodidad
- d) Atención al Cliente
- e) Seguridad
- f) Prestigio del negocio
- g) Variedad de productos
- h) Accesibilidad
- i) Otros(especifique)

11. ¿Cómo considera la relación entre proveedores y Cooperativa?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Excelente

12. ¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Mala

13. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

Sí___ No___

14. ¿Considera que el producto que la Cooperativa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

SI___ NO___

15. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su Cooperativa?

Fortalezas	Si	No
Imagen o Reputación de la cooperativa reconocida.		
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado		
Base de clientes amplia		
Personal altamente capacitado		
Precios Accesibles		
Promoción		
Buen servicio al cliente		
Mejor calidad del producto en relación con los rivales		
Instalación y equipo adecuado		
Vínculos directos		
Especifique otras que considere destacar:		

16. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta cooperativa en el mercado?

Oportunidades	Si	No
Servir a grupos de clientes adicionales o abrir nuevos mercados geográficos		
Ampliación de la línea de productos de la cooperativa para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Utilización de las habilidades existentes de la cooperativa o del conocimiento tecnológico para introducir nuevas líneas de productos o llevar a cabo nuevos negocios		
Empleo de las tecnologías de internet y de comercio electrónico para reducir en forma drástica los costos y percibir nuevas oportunidades de crecimiento en las ventas		
Oportunidades para ganar a los rivales una participación de mercado		
Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento considerable de la demanda en uno o varios segmentos de mercado		
Especifique otras que considere destacar:		

17. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta cooperativa en el mercado?

Debilidades	Si	No
Afectada por problemas de operación interno		
Imagen de marca débil		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique que otras		

18. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta cooperativa en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.		
Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria.		

19. ¿Reciben Capacitaciones?

- a) Servicio al cliente
- b) Seguridad e higiene laboral
- c) Relaciones humanas
- d) Ventas
- e) Procesos y Procedimientos
- f) Otros: _---Especifique.

20. ¿Qué canales de distribución utiliza la Cooperativa para vender sus productos?

- ___ Mayoristas,
- ___ Al detalle
- ___ Ambos

ANEXO # 4

Encuesta Dirigida a Clientes



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.). Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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

Dirigido a: Clientes

Fecha: _____

1. ¿Visita frecuentemente el negocio?
2. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de la Cooperativa?

Medios de comunicación	Si	No
Televisión		
Radio		
Periódico		
Brochures		
Internet		
Si es otro mencione cual		

3. ¿Considera que los precios de los productos que oferta la Cooperativa están por debajo de la competencia?

Sí___ No___

4. ¿Sus compras son destinadas para?
 ___ Consumo Propio
 ___ Comercialización
 ___ Representación de otra Cooperativa
5. ¿Considera que el producto que la Cooperativa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?
 SI__ NO__
6. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?
 Excelente_____ Muy buena_____ Buena _____
 Regular_____ Mala_____
7. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquieren al hacer uso del producto o servicio del negocio?
 Excelente_____ Muy bueno _____ Buena _____
 Regular_____ Mala_____
8. ¿Por qué prefiere los productos o servicios de la Cooperativa?

Características	Si	No
Calidad en el servicio		
Calidad en la atención		
Precios bajos		
Diversificación en los productos o servicios		
Profesionalidad		
Relación calidad- precio		

9. ¿Recomendaría usted adquirir los productos y servicios a otras personas ofrecidas por esta Cooperativa?
 Sí_____ No_____

10. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la Cooperativa?

Excelente_____

Muy Buena_____

Buena_____

Regular_____

Mala_____

11. -¿Cómo considera el precio del producto?

Muy bajo_____

Bajo_____

Moderado_____

Alto_____

Muy alto_____

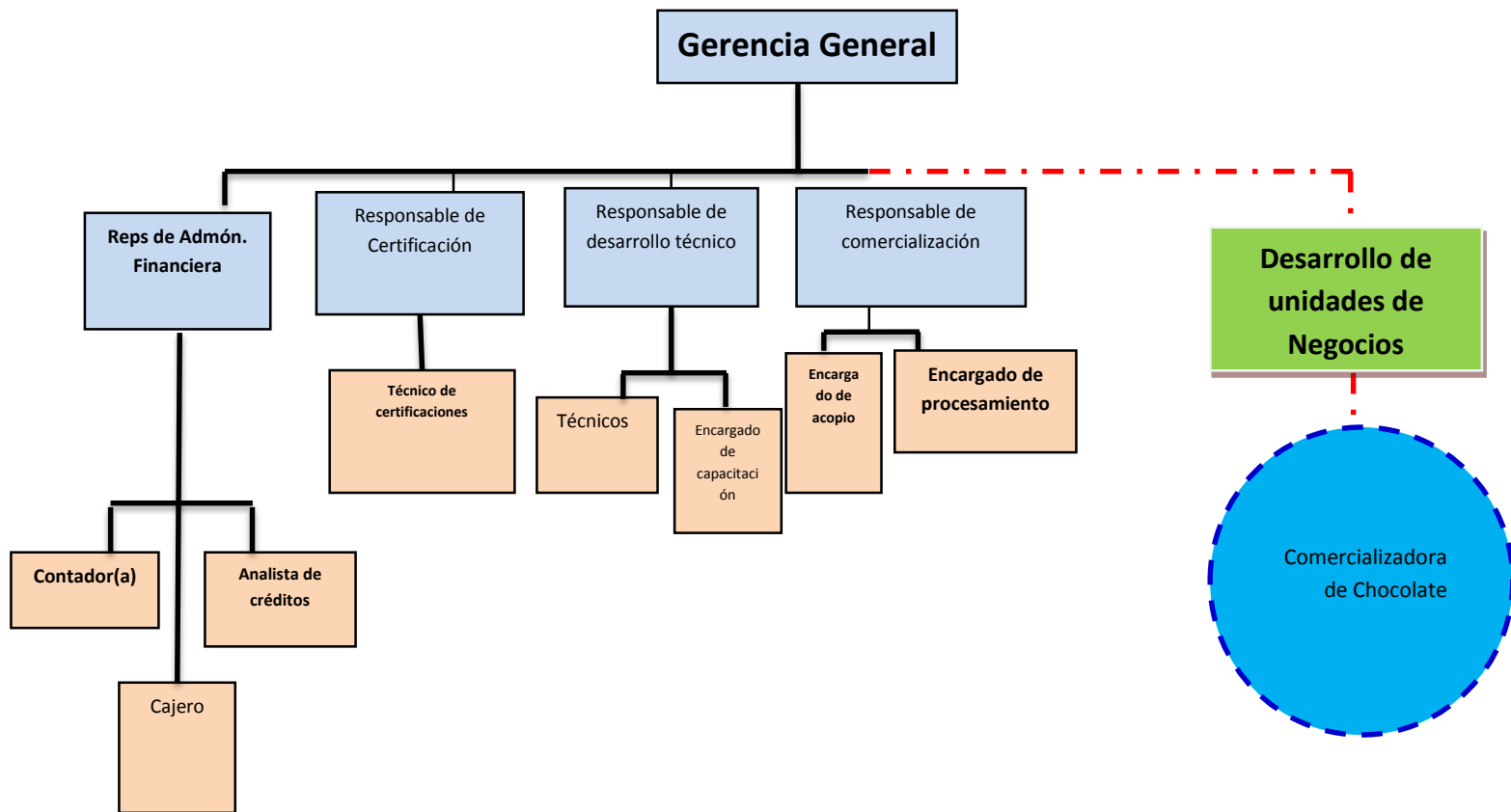
ANEXO # 5

GULA DE OBSERVACION

No	Ítem a Verificar	Si	NO
1	Esta visible la visión		X
2	Esta visible la misión		X
3	Están visible los valores		X
4	Están visibles los objetivos	X	

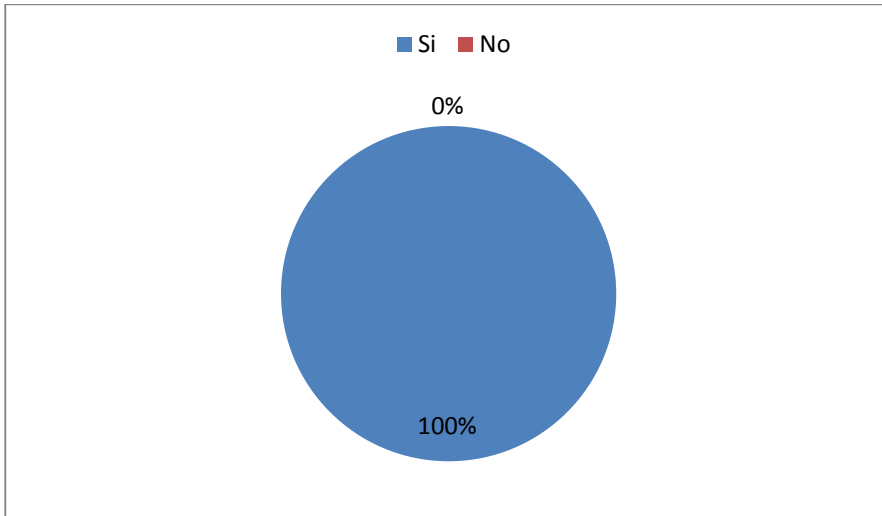
ANEXO # 6 ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA CACAOTERA LA CAMPESINA

Autoría propia a partir de la entrevista realizada al Gerente Denis Escorcía



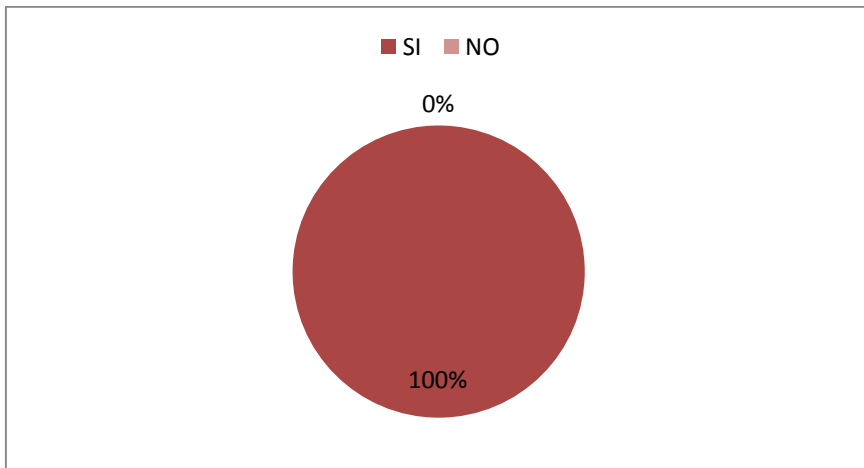
ANEXO # 7 Visión

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



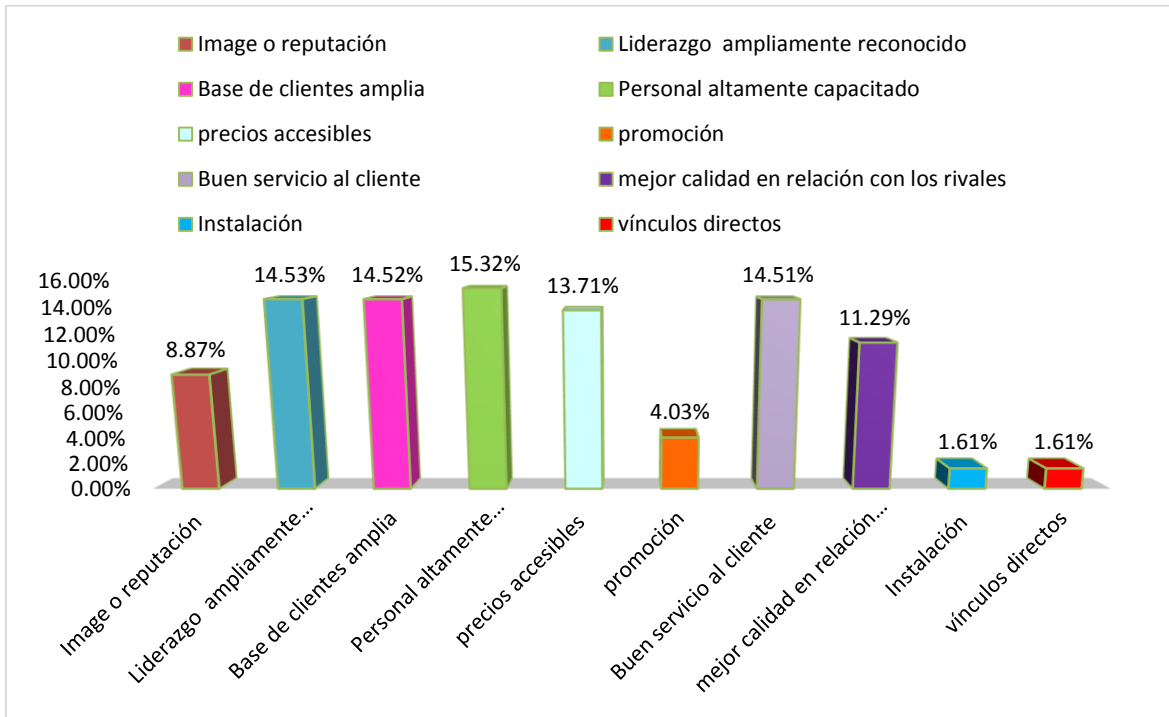
ANEXO #8: Misión

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



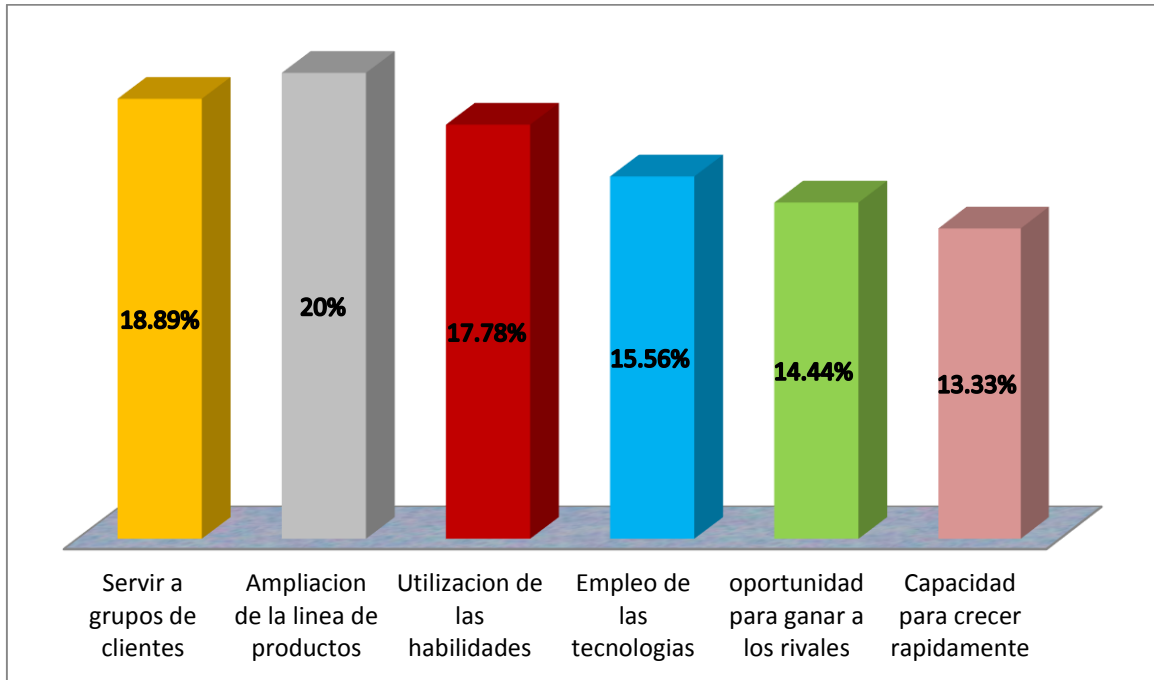
ANEXO # 9: Fortalezas

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



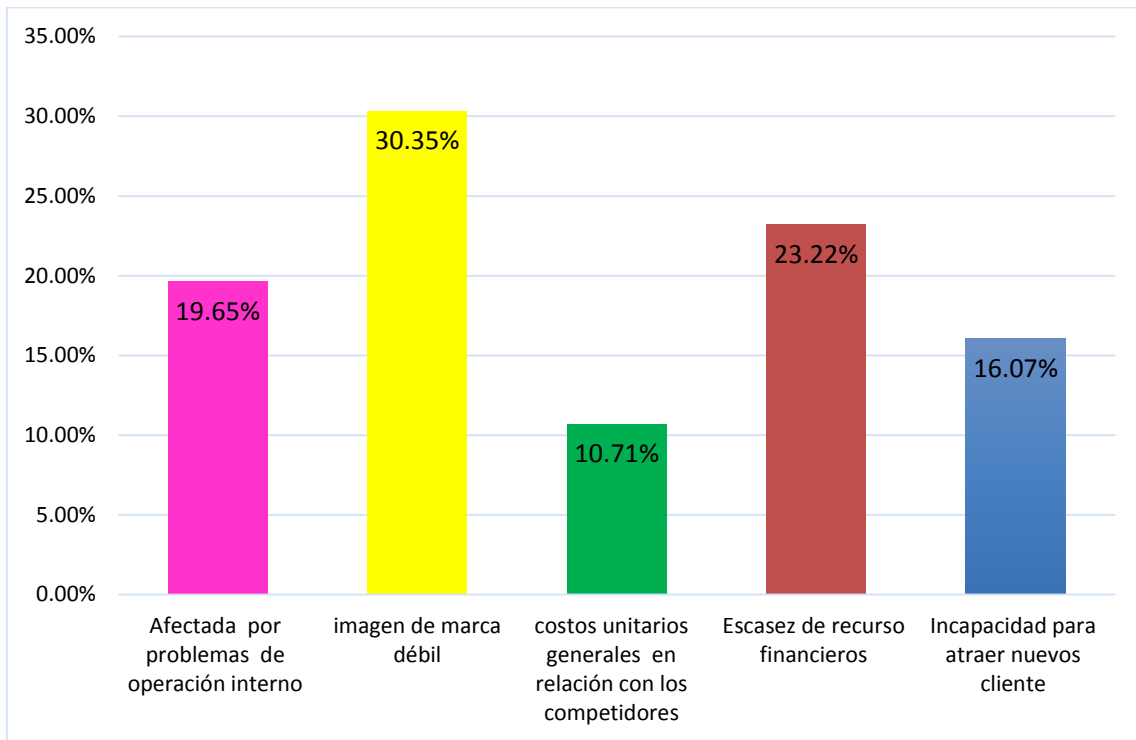
ANEXO # 10: Oportunidades

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



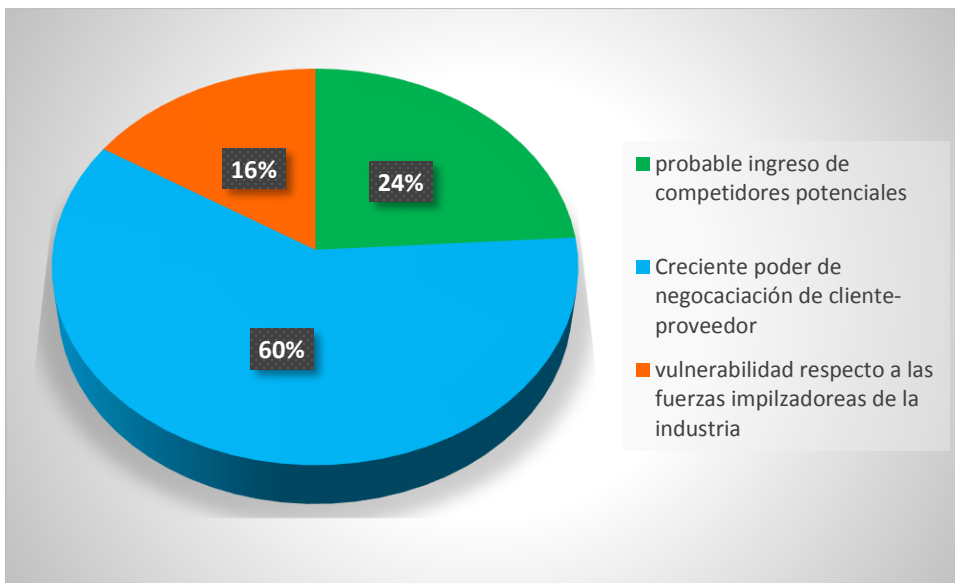
ANEXO # 11: Debilidades

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



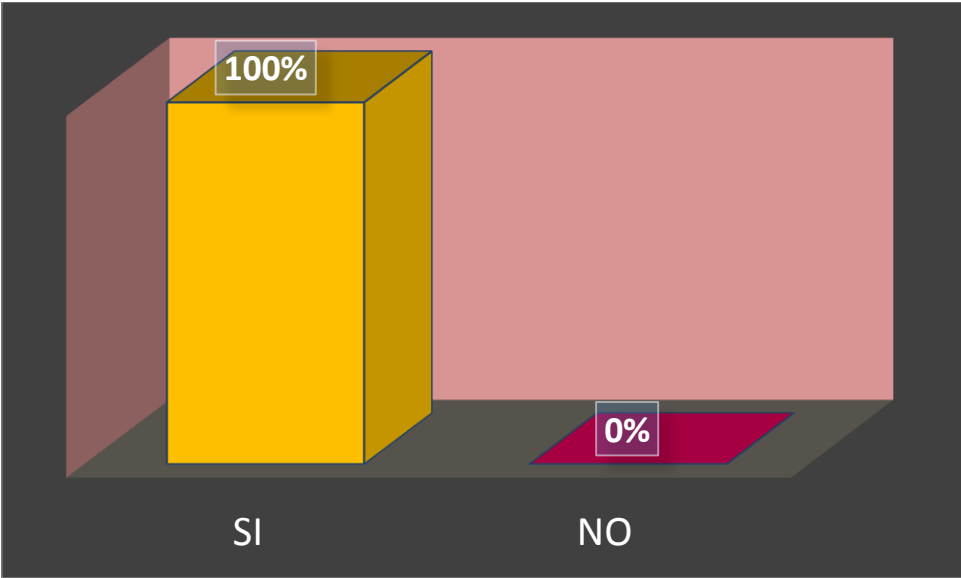
ANEXO # 12 amenazas

Fuente: autoría a partir de la encuesta realizada a trabajadores y entrevista al Gerente.



ANEXO 13 # Sector exclusivo de clientes

Autoría propia a partir de la encuesta realizada a clientes y entrevista al gerente



ANEXO # 14

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Únicos aquí en Matiguás que producimos el cacao.• Servicio de atención al cliente personalizado.• Personal calificado.• Innovación y diseño en el producto del cacao.• Se puede utilizar en muchas bebidas.• Buen ambiente laboral• Calidad en producto• Proceso técnico de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de expandirse a otros mercados internacionales.• Diversidad de producir no solo el cacao sino que también el chocolate.• Maquinaria avanzada	<ul style="list-style-type: none">• Que no son el rubro principal de la zona.• Que cambie de la bolsa de valores el precio.	<ul style="list-style-type: none">• Las plagas que dañan la producción.• La competencia en el mercado informal.• El clima.