

Facultad de Tecnología de la Industria

**Propuesta de plan estratégico de la empresa
Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses
(DIMUNIC) para la línea de vino de frutas
tropicales ubicada en la Paz Centro, León en el
período 2023 – 2025**

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero
Industrial

Elaborado por:

Br. Fernando José
Treminio Leiva

Carnet: 2015-0103i

Br. Luis Alberto
Chávez González

Carnet: 2013-44056

Tutor:

Msc. Pietro Marcelo
Silvestri Jirón

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo primeramente a **Dios** por haberme dado el conocimiento y sabiduría para lograr cumplir esta meta en mi vida a pesar de las dificultades que tuve a lo largo del desarrollo de este documento.

A toda mi familia por todo el apoyo recibido, en especial a mi madre Paula Leiva quien ha sido mi inspiración de lucha y persistencia, ya que gracias a su ayuda y con tanto sacrificio he salido adelante. A mi hermana Dora Treminio, quien ha sido mi ejemplo de vida y siempre ha velado por mi desarrollo como persona y ahora como profesional, gracias a ambas por haberme incentivado a seguir luchando por mis sueños cada día y enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

- Br. Fernando Treminio

Dedico este logro en primer lugar a Dios por darme sabiduría y fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades que se me presentaron en el camino, ya que en cada obstáculo él estuvo a mi lado sosteniéndome a cada paso que daba.

A mi madre María Luisa González López, por ser el pilar más importante en mi vida y demostrarme su apoyo incondicional e inspiración para continuar siempre en la lucha del aprendizaje. A mi abuela Nora López Urbina a pesar de que partiste de nuestras vidas ni el tiempo ni las circunstancias harán que me olvide que estuviste siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento, sé que en este momento hubiese sido tan especial para ti a como lo es para mí. A mis dos hermanas Nora Leticia Chávez y Aurora Esperanza Urbina, por apoyarme y darme ánimos para seguir adelante.

- Br. Luis Chávez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra alma máter UNI, por darnos la oportunidad de aprender con excelencia, brindándonos el espacio de formarnos como profesionales y al mismo tiempo permitirnos obtener nuestro ansiado título. Agradecemos a cada maestro por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

A nuestro tutor por el apoyo que nos brindó durante la creación de esta investigación, por su disponibilidad para enseñarnos y guiarnos de la mejor manera a pesar de los inconvenientes.

Agradecemos a Celma Torrez, propietaria y Gerente General de DIMUNIC, por habernos permitido realizar esta investigación en su empresa y a la vez, darnos la apertura de conocer un poco más de sus conocimientos en la industria vinícola.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo monográfico tiene como principal objetivo realizar una propuesta de planeación estratégica a la empresa Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses que le permitan identificar oportunidades de mejora y desarrollarse de una manera más ordenada y planificada a nivel administrativo y operativo. El siguiente plan está diseñado tomando en cuenta como principales variables el entorno comercial, organizacional, económico y financiero que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de DIMUNIC.

La importancia de esta investigación radica en que la información obtenida a través de los instrumentos y técnicas de evaluación estratégica permitirán el ordenamiento de las áreas, optimización de tiempos operativos, mejora y aplicación de una correcta estrategia comercial, supervisión del cumplimiento de indicadores, control y monitoreo adecuado de mermas de producción y optimización de recursos.

El problema de estudio se centra en que actualmente la empresa carece de un registro que permita la medición de avances, pérdidas o efectividad de los procesos. A esta problemática se añade la ausencia de administración contable que dificulta la visualización económica de sus ventas, inversión para relaciones comerciales y un manejo adecuado de recursos.

Dicho esto, para la recolección de datos e identificación del problema se aplicaron los siguientes instrumentos de evaluación: PESTEL, FODA, EFE, EFI, MPC, IE, PEEA, MPEC. Como resultados del análisis realizados se logró identificar que pese al funcionamiento operativo de la empresa, está actualmente se enfrenta a factores externos de aspecto social (crisis sociopolítica del país), económicos (aumento de la tasa de desempleo, depreciación de la moneda local) y político (altos estándares de regulación legislativo), adicional, se identifican factores a nivel interno: administrativo (carencia de una jerarquía organizacional, falta de manuales de gestión, etc.), financiero (estructura, registros contables, deficiencia en la administración del capital), operativo (baja producción, ausencia de estándares e indicadores de medición operativa).

Como solución a las problemáticas identificadas en la empresa, se desarrolló un plan dividido en cinco facetas estructuradas según el alcance e impacto en el negocio: 1. Marketing e imagen comercial, 2. Diseño de sistema de gestión, 3. Administración y nuevas tecnologías, 4. Logística y diseños de entrega y 5. Diseño de un plan para afiliaciones con comercios mayormente reconocidos.

Como punto final, se estructuró un plan de acción a desarrollarse en un periodo de 3 años, tomando en cuenta que el cumplimiento de cada una de las recomendaciones sea aplicado de manera estricta y ordenada, se mitigaran un 70% de las principales problemáticas definidas y la estimulación a un mayor crecimiento de la compañía.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	2
III. JUSTIFICACIÓN	4
IV. OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
V. MARCO TEÓRICO	6
5.1. Planeación Estratégica	6
5.2. Análisis Situacional	9
5.3. Diagnósticos	10
5.4. Análisis PESTEL	10
5.5. Matriz FODA	10
5.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	12
5.7. Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos (MEFE, MEFI)	13
5.8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	14
5.9. Mapa Estratégico	19
5.10. Plan de Acción	21
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	22
6.1. Tipo de estudio	22
6.2. Población	22
6.3. Método	23
6.4. Fuentes de información	23
6.5. Proceso de Investigación	24
VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIMUNIC	25
7.1 Diagnóstico Externo	25

7.2 Diagnóstico Interno	38
VIII. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	45
8.1. Matriz Misión	45
8.2. Matriz Visión	47
8.3. Cultura organizacional.....	49
8.4. Políticas	50
8.5. Valores	51
8.6. Factores Clave de Éxito.....	51
8.7. Análisis FODA	52
8.8. Matriz de análisis FODA	55
8.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	58
8.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	59
8.11. Matriz Interna - Externa (IE).....	60
8.12. Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)	61
8.13. Matriz de la Gran Estrategia	64
8.14. Clasificación de la Estrategia.....	65
8.15. Matriz MPEC	66
IX. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	69
9.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
9.2. Mapa Estratégico	74
9.3. Matriz Estratégica	76
X. PLAN DE ACCIÓN	80
XI. CONCLUSIONES	93
XII. RECOMENDACIONES	95
XIII. ANEXOS.....	97
XIV. BIBLIOGRAFIA	120

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Ejes de la Matriz PEEA. Fuente: Concepto de Administración Estratégica. David, F.R. 2008. Parte 2. Pág. 226.</i>	18
<i>Tabla 2. Clasificación legal de las MIPYMES. Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, decreto No. 17-2008.</i>	35
<i>Tabla 3. Encuesta Evaluativa de Consumo de Vinos. Fuente: Creación Propia 2021.</i>	37

Tabla 4. Cursograma Sinóptico de Proceso. Fuente: Elaboración propia	41
Tabla 5. Matriz de la Misión. Fuente: Matriz de la Misión. Fuente: (Escobar, 2014)	46
Tabla 6. Observaciones Tabla Matriz de la Misión. Fuente: (Escobar, 2014)	46
Tabla 7. Matriz de la Visión. Fuente: (Escobar, 2014)	48
Tabla 8. Observaciones de Tabla Matriz Visión. Fuente: (Escobar, 2014)	48
Tabla 9. Matriz de análisis FODA: Elaboración Propia	57
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Elaboración Propia	59
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Fuente: Propia	59
Tabla 12. Evaluación de valores de Matriz PEEA. Fuente: Propia	62
Tabla 13. Clasificación de las Estrategias. Fuente: Elaboración propia	65
Tabla 14. Matriz MPEC. Fuente: Elaboración Propia	68
Tabla 15. Planteamiento de las Estrategias. Fuente: Elaboración propia	69
Tabla 16. Matriz Estratégica DIMUNIC. Fuente: Elaboración Propia	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia, 2022	12
Figura 2. Clasificación según el Factor. Fuente: Elaboración propia, 2022	14
Figura 3. Matriz PEEA. Fuente: Concepto de Administración Estratégica. David, F.R. 2008. Pág. 225	16
Figura 4. Ejemplo de Perspectivas del mapa estratégico. Fuente: Significados.com	19
Figura 5. Elementos del mapa estratégico. Fuente: Strategy & Focus	20
Figura 6. Crecimiento real del PIB 2021. Fuente: Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en cifras 2021. pág.4	28
Figura 7. PIB (millones de USD - \$). Fuente: Banco Nacional, Nicaragua en cifras 2021.pág.2	29
Figura 8. Producción total del sector manufacturero. Fuente: Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en Cifras 2021. Pág. 13	30

Figura 9. Inflación acumulada nacional. Fuente: Banco Nacional: https://bcn.gob.ni/IRR/graficos/inflacion	31
Figura 10. Tasa de desempleo anual. Fuente: BCN, Nicaragua en Cifras 2021. Pág. 45....	32
Figura 11. Salario Mínimo. Fuente: BCN. Nicaragua en cifras 2021. pág. 48.....	33
Figura 12. Propuesta de Organigrama de DIMUNIC. Fuente: Elaboración propia.....	43
Figura 13. Ejemplo de Matriz IE. Fuente: David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica.	60
Figura 14. Matriz IE. Fuente: Elaboración propia.....	61
Figura 15. Matriz PEEA - Cuadrantes Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.....	63
Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia. Fuente: David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica.....	64
Figura 17. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.	¡Error! Marcador no definido.

I. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua, según la ley 645 “Ley de promoción a la Micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME) el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) es el órgano responsable de suscribir convenios de cooperación en apoyo a las mipyme, así como formular y administrar el programa nacional de desarrollo a las mismas. A pesar de los esfuerzos de las autoridades, muchos emprendimientos no son tan reconocidos a nivel nacional, ya que por lo general sus procesos son meramente artesanal y carecen de técnicas de desarrollo mercantil y operativo, así como también falta de instrumentos y equipo necesarios para una funcionabilidad de mayor calidad, evitando de esta manera el crecimiento a mayor escala.

La empresa Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses (DIMUNIC) existe desde el año 2018, su creadora y propietaria Celma Torrez comenzó en una casa particular ubicada en el barrio Thomas Ocampo Chavarría, La paz centro, León a raíz de una idea de negocio por temporada navideña. Actualmente la empresa está ubicada en el km 77.5 carretera a León y cuenta con sus propias instalaciones para la producción de vinos.

El presente estudio monográfico procura presentar las diferentes etapas de producción que DIMUNIC lleva a cabo para operar, asimismo, analizar los factores problemáticos como la falta de organización administrativa, financiera y operacional que posee; de igual modo, determinar las deficiencias a nivel interno y externo que impiden a la empresa desarrollarse de una manera eficaz y eficiente.

II. ANTECEDENTES

Dentro de la estructura general económica de nuestro país existen un sin número de empresas con distintos enfoques de negocio y en la situación actual del mercado se observan claras tendencias de expansión de los negocios, generando nuevas expectativas, requerimientos y exigencias por parte de los clientes y consumidores.

En diciembre del año 2018, la propietaria Celma Torrez realizó una prueba piloto del producto en temporada navideña con un total de 70 botellas para determinar un índice de aceptación en el mercado las cuales fueron vendidas localmente a amistades y conocidos del lugar, logrando formalizar la idea de negocio y consolidar el nombre de la marca como "Viña Mía".

En octubre del 2019 decidió comenzar una segunda producción, esta fue en una cocina común con instrumentos rudimentarios y de manera muy artesanal ya que requerían hacer uso de una estufa tradicional y sin ninguna técnica de medición o control de calidad en el proceso. El total producido fue un aproximado de 34 galones equivalente a 180 botellas de 750 ml con 4 sabores distintos: coyolito, piña, melocotón y uva, esta producción se llevó a cabo en conjunto con un asociado, con la cual lograron participar en la feria "Pinoleras Fest" donde comenzó su auge comercial. En dicha feria ofrecieron degustaciones gratis, ofertas, descuentos y calendarios. A raíz de esta, la empresa consiguió proveedores más calificados los cuales brindaron capacitación para mejorar las técnicas de encorchado y encapsulado. De esa manera, mejorar considerablemente la presentación y calidad del producto. Cabe mencionar que a principios de 2020 la sociedad dio por finalizado sus acuerdos por inconformidad de ambas partes.

A principios del 2020 visitaron el parque de ferias en Managua para realizar un pequeño estudio de mercado y determinar el segmento de personas al cual el producto estaría dirigido, ahí surgió la idea de querer unirse a algún ministerio que apoyara e impulsara pequeños productores para ganar terreno en el mercado nacional. En Junio del mismo año, lograron incorporarse al Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFFCA) lo cual le permitió participar en distintas ferias como "Expopyme", una feria promovida por el gobierno para impulsar a emprendedores locales, permitiendo

a la empresa crear nuevas alianzas con otros productores dando a conocer “Viña Mía” como marca en el mercado.

En ese mismo periodo, la producción fue de corrido de enero a diciembre. Donde mostró mayor aceptación de los clientes y a la vez hubo más participación de ferias, gubernamentales y privadas, hubo mayor promoción en redes sociales, así como aumento en la producción y lanzamiento de nuevos sabores: jamaica, guayaba y tamarindo.

El año 2021, fue un año decisivo para DIMUNIC en sus operaciones, ya que gracias a la adquisición de instrumentos de control de calidad como PH metro, refractómetro, densímetro y termómetro, le permitió estandarizar las recetas en la producción y operatividad del proceso. Implementando así, nuevas técnicas de elaboración y encorchado. La empresa en ese mismo, año lanzó al público un subproducto derivado del vino de jamaica “Sangría Viña Mía” algo que vendría a diversificar su mercado positivamente.

En octubre de 2021 se tomó la iniciativa de alquilar dos espacios físicos (Maderas Lacasa y Nutrivid en Managua) para ofrecer al público la oportunidad de adquirir el producto en cualquier momento sin necesidad de algún evento o feria. Sin embargo, las ventas no resultaron según lo planeado, ya que solo daba para subsidiar el alquiler, razón por la cual, surgió la idea de aplicar una estrategia de negocio con la administración de los puntos de venta, la cual consiste en abastecer mercadería en consignación y a un menor precio a cambio del subsidio de renta.

Actualmente la empresa produce vinos 100% naturales libres de preservantes a base de frutas tropicales producidas en nuestro país y se desarrolla en un ambiente más hábil y accesible de mercado, ya que ha logrado establecerse en 5 puntos de venta (3 en Managua, 1 en León y 1 en Matagalpa), asimismo, se establecieron acuerdos formales con las tiendas para dar un incentivo publicitario, dando degustaciones gratis y descuentos promocionales

Esta propuesta de plan estratégico tendrá como objetivo encontrar las debilidades que impiden el crecimiento de la organización mejorando el diseño y construcción del futuro de esta.

III. JUSTIFICACIÓN

Se debe considerar que el Plan Estratégico para la empresa DIMUNIC enfocado en la línea de vinos de frutas tropicales, tiene como objetivo principal describir el estado de la empresa, ya que permitirá reconocer los puntos de mejoras, de tal manera que la entidad sea mayormente reconocida en el mercado nacional.

Realizar el Plan Estratégico, permitirá dar a conocer los puntos críticos a nivel general que posee la empresa, además, será de utilidad en la optimización de recursos y búsqueda de mejoras a nivel operacional, financiero y comercial. Esto le será de utilidad en el aumento de ingresos y a la vez, la oportunidad de crecer tanto en número de colaboradores como en capacidad de producción; por ende, sería generador de nuevos empleos, la inversión crecería y, por lo tanto, los impuestos que entrarían al país también, colaborando de esta manera con la economía nacional y el desarrollo de muchas familias.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico en la empresa Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses (DIMUNIC) para la línea de vino de frutas tropicales ubicada en la Paz Centro, León en el período 2023 – 2025.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa DIMUNIC a nivel externo e interno.
2. Realizar un diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a la empresa DIMUNIC.
3. Elaborar estrategias a través de una matriz FODA
4. Diseñar un mapa estratégico para esquematizar las estrategias que tiene la empresa.
5. Crear un plan de acción para el desarrollo de actividades que permitan ayudar en el cumplimiento de la misión de dicha empresa.

V. MARCO TEÓRICO

5.1. Planeación Estratégica

Chiavenato nos define que: “La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución; de la acción. Desde el punto de vista formal, planear, consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los; medios adecuados para alcanzar los objetivos”. (p.148)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (p. 28)

5.1.1. Características

Según los datos recopilados, la planeación estratégica posee ciertas características que Chiavenato describe a continuación:

- Está enfocada a la proyección a largo plazo, sus efectos y consecuencias se centran en varios años.
- Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás. (Chiavenato, 2007)

5.1.2. Tipos de Planeación

Según Münch L. “De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

5.1.2.1. Estratégica

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a medianos y a largos plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

5.1.2.2. Táctica o funcional

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

5.1.2.3. Operativa

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación: Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.” 2005 (p. 13).

5.1.3. Elementos del plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forman parte de un plan estratégico:

5.1.3.1. Filosofía

Son el conjunto de valores prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía

organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

5.1.3.2. Estrategias

Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

5.1.3.3. Misión

La misión se define directamente como la razón de ser de una organización, su formulación es una de las etapas más importantes durante el proceso de la planeación.

De acuerdo con Drucker (1974) la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa. Una misión es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008).

Como cualquier herramienta puede ser mal utilizada o resultar obsoleta o ineficaz. Pero cuando es empleada por alguien que entiende su uso puede unificar una organización e iluminar la finalidad y dirección de la empresa (Mulane, 2002). Las misiones incluyen todas las características centrales del negocio comprendiendo su propósito, cualidades únicas, valores, intereses y metas-objetivos básicos (Case, King & Premo, 2012). Poseen aspectos de cómo se ven las organizaciones y cómo quieren ser vistas.

5.1.3.4. Visión

Según Robbins, "La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva".

Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La visión básicamente es:

- a. Fácil de captar y recordar
- b. Inspira y plantea retos para su logro.
- c. Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- d. Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- e. Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía.

5.1.3.5. Objetivos Estratégicos

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- a. Claros y específicos
- b. Formularse por escrito
- c. Ambiciosos pero realistas
- d. Congruentes entre si
- e. Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

5.2. Análisis Situacional

J. Hanel y M. Hanel aseguran que “es un método que permite analizar: dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, Jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos. Adicionalmente, el método permite reconocer, analizar y resolver problemas; permite determinar la mejor opción cuando se puede elegir entre varias; permite identificar problemas futuros y diseñar acciones preventivas y/o contingentes. El

método está dividido en cuatro procedimientos, de modo tal que, aunque cada uno, desde un punto de vista estructural constituye un procedimiento independiente, considerados funcionalmente se complementan entre sí, para proporcionar un método único que permite alcanzar los objetivos señalados inicialmente”. (p. 9)

5.3. Diagnósticos

Áila R. Define que “es una metodología de evaluación de empresas que permite un análisis en profundidad de las principales áreas de la gestión empresarial. Con un conocimiento más profundo de la organización, es posible resolver problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa y sin perder tiempo en temas menores”. Marzo, 2016. Blog Luz.

5.4. Análisis PESTEL

Tal como lo explica Milagros Ruiz Barroeta en su blog:

“El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales”.

(Barroeta, 2020)

De tal manera, se considera nada más como un instrumento para el análisis estratégico del entorno global meramente donde se desarrolla la empresa.

La aplicación de esta herramienta nos permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

5.5. Matriz FODA

Según C. Speth, en su libro “El análisis FODA: Los secretos para fortalecer su negocio”

El análisis FODA, también conocido como matriz SWOT, DOFA o FODA, es una herramienta de análisis estratégica multidimensional que permite, por un lado, distinguir

los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas) y, por otro, seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo o negativo. (Speth, 2016)

Mediante la aplicación de esta herramienta es posible detectar los puntos fuertes y débiles, no solo a nivel interno (en término de competitividad – coste, red y capacidad de distribución, marketing y ventas, medios financieros, recursos humanos, etc.), sino también a nivel del entorno externo (clima económico, tendencia de los consumidores, entorno competitivo, etc.), mejorando así la planificación estratégica y fortaleciendo la empresa como tal.

5.5.1. Definiciones generales

5.5.1.1. Las fortalezas

Son factores específicos en una organización que incurren directamente en su desarrollo y posicionamiento a nivel competitivo. De manera general, consideramos que las fortalezas son particularmente importantes ya que no caracterizan a la competencia, de esta manera.

5.5.1.2. Las debilidades

Están igualmente vinculadas al funcionamiento interno de una organización, pero en general tienen un impacto negativo sobre su evolución y posición en el mercado, de tal modo es necesario considerar de manera precisa las debilidades internas de una organización.

5.5.1.3. Las oportunidades

Dependen del entorno externo de cada organización. Se pueden aprovechar para mejorar su evolución y posición a nivel comercial. Tan pronto como esto se determina, se convierten en fortalezas que influyen favorablemente en el desarrollo de la organización.

5.5.1.4 Las amenazas

Se encuentran también en el entorno externo de una organización. Su identificación es a menudo fruto de trabajo de vigilancia estratégica. Cuando se identifican a

tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tienen en el rendimiento se puede reducir o invertir.

En algunos casos, existen amenazas que pueden convertirse en fortalezas, del mismo modo en que hay oportunidades que pueden convertirse en debilidades. Como la organización no está sola en su entorno, su futuro depende igualmente de las decisiones que toma la competencia.

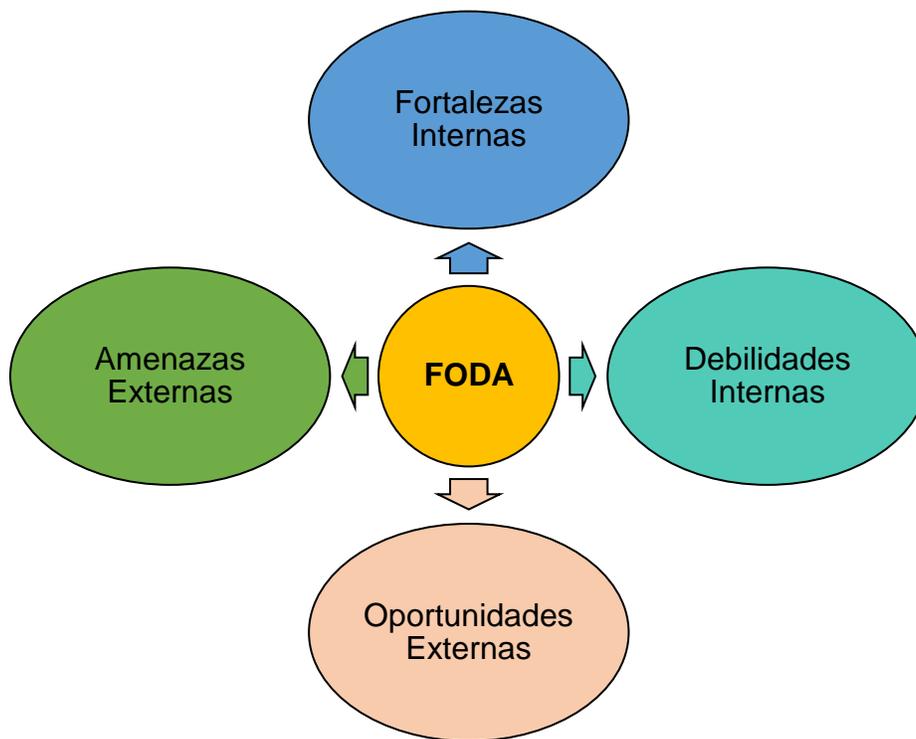


Figura 1. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según Gabriela Munte en su blog “Rockcontent”

“La matriz EFI es un instrumento útil que nos permite entender la situación real de una empresa a tal punto de comprender de manera más clara sus fortalezas y debilidades”.

Básicamente, esta herramienta es de gran ayuda para la realización de auditorías internas en alguna empresa, de tal modo que, es más práctico identificar los puntos de mejora de esta.

Su estructura se basa en la realización de una tabla de valoración, donde se puntúan y clasifican las debilidades y fortalezas de mayor a menor, asignándoles de tal manera, un valor numérico; éste es el que determina el peso o importancia que tienen dichas debilidades y fortalezas en el estado de la empresa.

5.7. Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos (MEFE, MEFI)

Las Matrices de Evaluación de los Factores Externos e Internos (MEFE, MEFI) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos e internos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Barroeta, 2020)

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

En pocas palabras, la matriz MEFE permitir evaluar y resumir la información política, financiera, tecnológica, ambiental, social, cultural, demográfica, jurídica, gubernamental, competitiva, entre otras.

La matriz MEFI, es una herramienta de gestión muy útil, ya que permite realizar una auditoría interna en una empresa y de esa manera lograr entender las fortalezas y debilidades de alguna de sus áreas funcionales.

En DIMUNIC se llevó a cabo la implementación de esta herramienta, de tal modo que permitiera identificar el estado de áreas o funciones operativas dentro de la misma.

Para desarrollar esta matriz se asignó un peso relativo a cada factor en un rango de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

Terminando de realizar la puntuación se asignó una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, en la siguiente figura 2 se indica el factor múltiplo que representa:

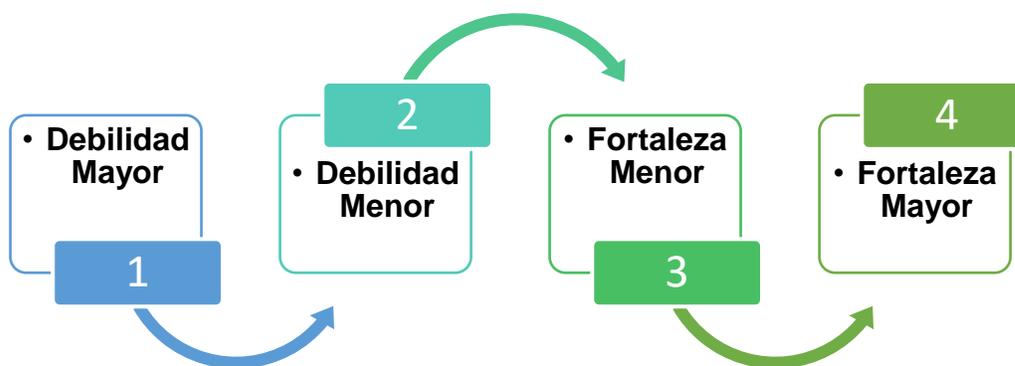


Figura 2. Clasificación según el Factor. Fuente: Elaboración propia, 2022.

Una vez asignada la puntuación, se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un resultado ponderado para cada variable. Seguido se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. (ver tablas 10 - 11).

5.8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los factores de la matriz PEEA son:

- Fortaleza financiera (FF).
- Ventaja competitiva (VC).
- Estabilidad ambiental (EA).
- Fortaleza de la industria (FI).

Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA (David, 2008).

5.8.1.1. Cuadrantes de una Matriz PEEA

En la *figura 2* se ilustra la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. (David, 2008).

5.8.1.2. Cuadrante Intensivo

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (*cuadrante superior derecho*) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa (David, 2008, pág. 227).

5.8.1.3. Cuadrante Conservador

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (*cuadrante superior izquierdo*) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. (David, 2008, pág. 227).

5.8.1.4. Cuadrante Defensivo

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas

están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. (David, 2008, pág. 227).

5.8.1.5. Cuadrante Competitivo

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas (David, 2008, pág. 227).

5.8.1.6. Matriz PEEA

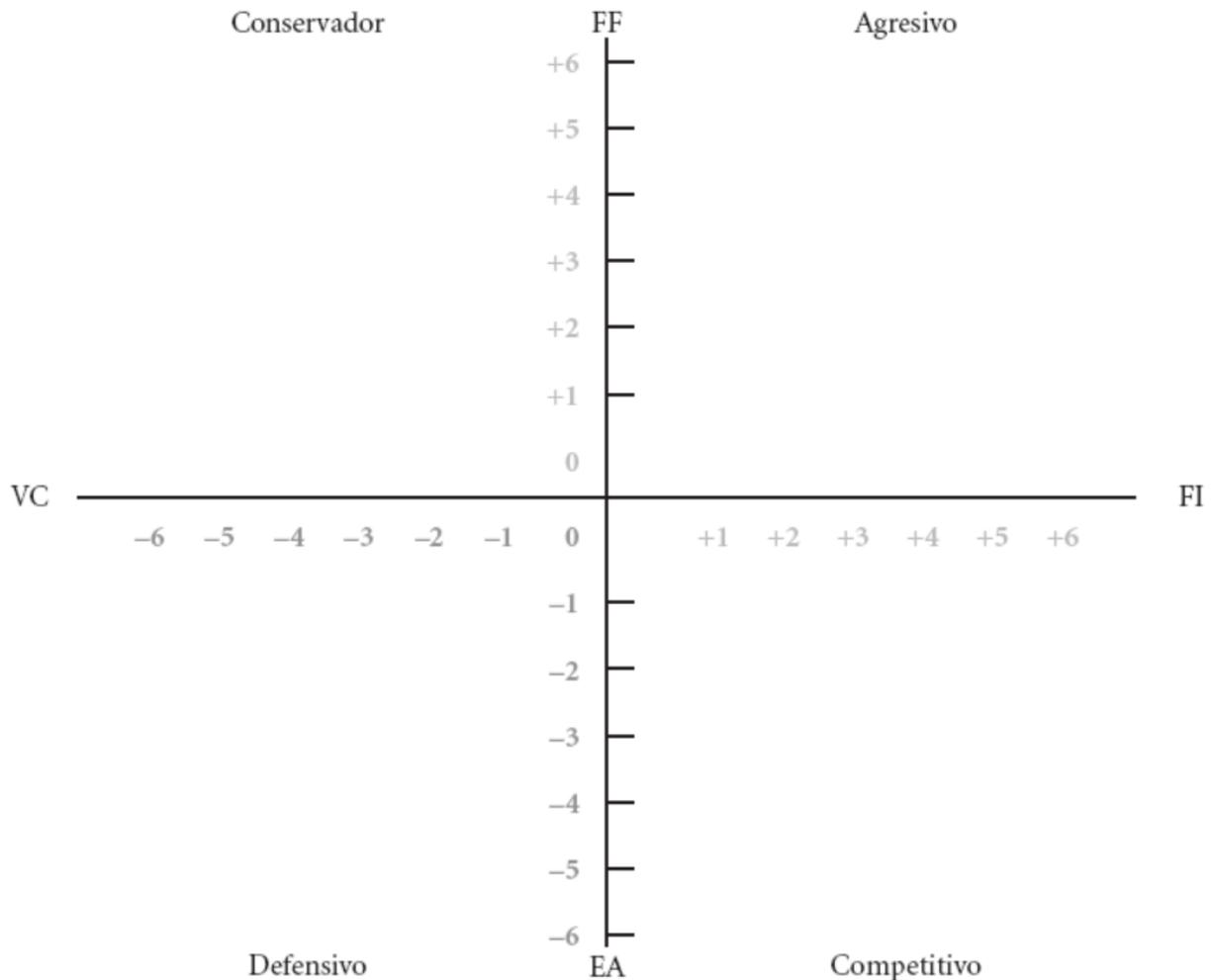


Figura 3. Matriz PEEA. Fuente: Concepto de Administración Estratégica. David, F.R. 2008. Pág. 225.

5.8.2. Pasos para elaborar una matriz PEEA

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Al desarrollar esta matriz se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. En la tabla 4 se presentan otras variables incluidas comúnmente.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEEA.
5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el "eje y" y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (David, 2008, pág. 226).

5.8.2.1 Ejemplo de los factores que constituyen los ejes de la matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de Inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de Trabajo	Barreras para entrar al mercado
Flujo de Efectivo	Presión de la competencia
	Elasticidad del precio de demanda
<i>Ventaja Competitiva</i>	<i>Fortaleza de la Industria</i>
Participación del mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Conocimientos tecnológicos	Utilización de los recursos
	Productividad, utilización de la capacidad

Tabla 1. Ejes de la Matriz PEEA. Fuente: Concepto de Administración Estratégica. David, F.R. 2008. Parte 2. Pág. 226.

Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEEA se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

5.9. Mapa Estratégico

Roncancio G. en su publicación nos define que:

“Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral tenemos las siguientes: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento” (Pensem S.A, 26 de noviembre del año 2018). Véase un ejemplo de la descripción detallada de estas perspectivas antes mencionadas en la siguiente figura 2.

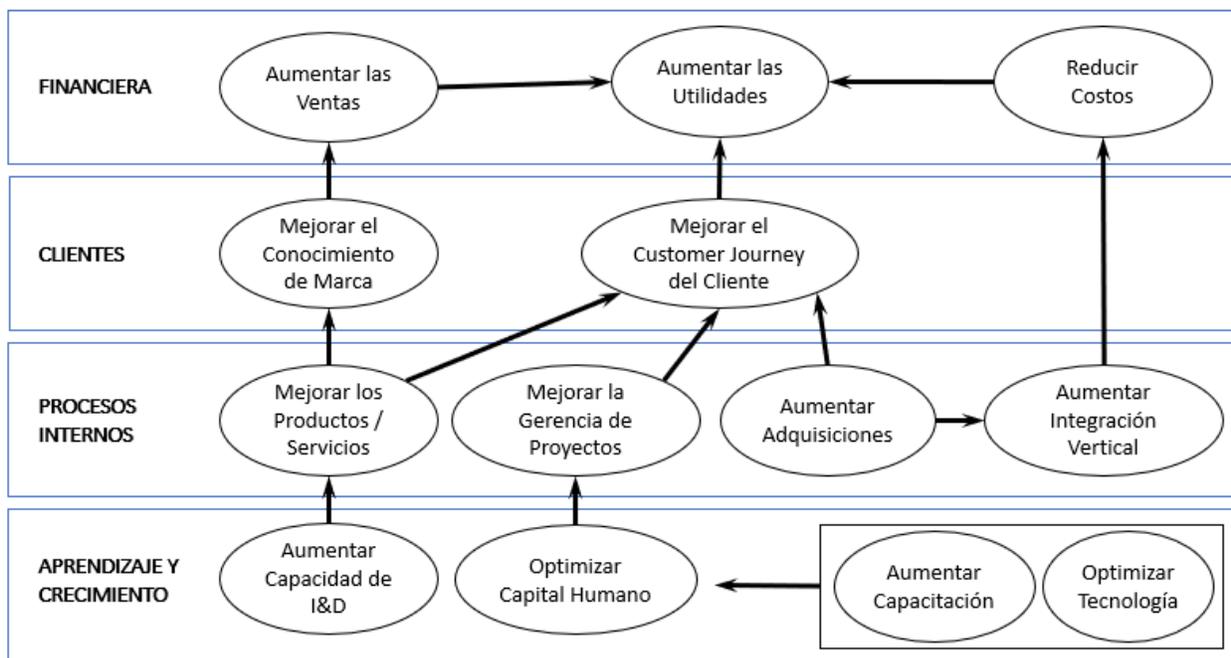


Figura 4. Ejemplo de Perspectivas del mapa estratégico. Fuente: Significados.com

S. Kaplan y P. Norton, refieren que los mapas estratégicos hacen uso de las cuatro perspectivas antes mencionadas y que deben ser explícito en mostrar cual es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del CMI forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posibles. El mapa de proceso describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto a los clientes y la sociedad. (pag.86)

5.9.1. Características

C. Alejandro; F. Luis; C. Luis; P. Tania, nos dicen que, las características del mapa estratégico se componen de objetivos y relaciones causales, y estas su vez son la explicación de la relación entre los objetivos que pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Que Permiten operatividad la estrategia convirtiendo las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente cómo cada una de las unidades de la organización aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.

Que estos mapas Comunican de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización. Se construye tomando como base las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de valor.

5.9.2. Elementos Básicos del Mapa Estratégico

T. Francisco en su artículo nos presenta los siguientes elementos básicos del mapa estratégico seguido por el ejemplo de la figura 3 que nos describe los procesos de dichos elementos: perspectiva, línea estratégica, relación causa-efecto y objetivo estratégico.

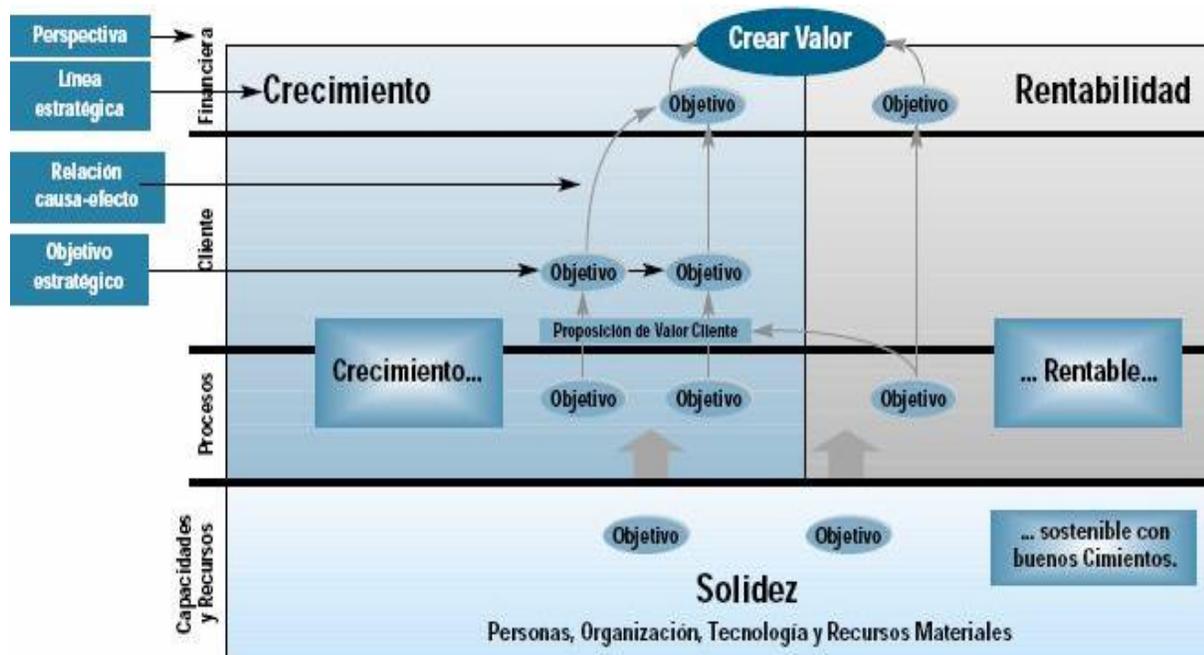


Figura 5. Elementos del mapa estratégico. Fuente: Strategy & Focus

5.10. Plan de Acción

“Es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados”. (Sinek, S. 2013).

El siguiente artículo nos dice que:

“El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la planteado.” (significados.com, 2017).

“Un plan de acción bien trabajado muestra la estructura de la organización, la situación actual y los riesgos a los que estaría expuesta la empresa, sin dejar pasar por alto detalles o información para saber qué hacer y qué no. También ayuda a ahorrar tiempo y recursos tanto económicos como capital humano y a incrementar las oportunidades de hacer lo correcto para la organización”. (Pareja, 2020).

5.10.1. Características de un plan de acción

Según el artículo de significadps.com, nos dice que todo plan de acción debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

- **Análisis:** incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
- **Objetivos:** define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
- **Actividades:** describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
- **Responsabilidades:** asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

- Recursos: determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
- Plazos: tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
- Indicadores: determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
- Ajustes: debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios. (significados.com, 2017)

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se tiene cuenta en el desarrollo de este estudio es de orden descriptivo - analítico por cuanto lleva a indagar sobre un tema en diferentes fuentes y luego construir una base analítica que facilite la toma de decisiones de acuerdo con los resultados encontrados.

6.2. Población

La empresa "DIMUNIC", cuenta con una estructura organizacional dividida de la siguiente manera:

- 1 Gerente General
- 2 Operadores de producción
- 1 Diseñador
- 1 Agente de Ventas

En la realización del plan estratégico 2023-2025 participaran todas las áreas de apoyo y gerencia de la empresa.

6.3. Método

Este será inductivo, se parte de un conocimiento particular para llegar a uno general. Debido al alto grado de competencia en la ciudad de Managua, con respecto a las empresas del mismo rubro se requiere buscar un plan estratégico para que la empresa sea más competitiva dentro de este mercado y de esta forma lograr reconocimiento por parte de los clientes y mejorar los ingresos de esta.

6.4. Fuentes de información

6.4.1. Fuentes Primarias

En el presente estudio se recolectará información a través de visitas y charlas directas con los dirigentes y colaboradores de la empresa, de esa manera se podrá evaluar la manera actual en como laboran y que aspectos fundamentales deberán tratarse mediante la implementación de un plan estratégico, en este caso, el primero en considerarse para la entidad laboral.

Asimismo, se utilizará la técnica de entrevista la cual permite realizar preguntas en forma personal, directa y verbal brindando de esa manera la información necesaria para determinar cómo se desarrolla la empresa día a día, de igual manera el uso de la encuesta, ya que esta facilita la recopilación de datos mediante un cuestionario previamente diseñado aplicado a una población de muestra, así como otros aspectos importantes para la investigación.

6.4.2. Fuentes Secundarias

La información presentada en este documento está basada en datos de libros de distintos autores, páginas web, blogs empresariales, artículos recolectados de periódicos online referentes a este tema y monografías enfocadas en el desarrollo de planes estratégicos.

La técnica aplicada ha sido la lectura, revisión y comprensión lectora de ciertas fuentes bibliográficas en relación con el tema en desarrollo, permitiendo de esta manera una recopilación más elaborada a partir de los mismos.

6.5. Proceso de Investigación

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa DIMUNIC a nivel externo e interno.

Se realizará una serie de reuniones y visitas a la empresa coordinadas por un cronograma, para el levantamiento de información, definiendo un documento que se compone de 2 tipos de análisis, el interno, externo. Con dichos documentos se determinará la posición actual en el mercado en la que se encuentra la organización.

2. Elaborar estrategias a través de una matriz FODA

Estas estrategias representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Estas estrategias se eligen actuando como base el análisis FODA, por lo que se definirán los objetivos estratégicos y los indicadores para medir el seguimiento de las metas.

3. Diseñar un mapa estratégico para esquematizar los procesos que tiene la empresa.

El diseño del mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de la organización, va a describir el proceso mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y, por último, de aprendizaje y crecimiento.

VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIMUNIC

7.1 Diagnóstico Externo

A continuación, se presenta una observación del entorno general de la empresa a través de un análisis PESTEL, este análisis permite que la empresa adquiera un enorme valor debido a la gran información que ofrece, de esta manera se comprueba como se encuentra la empresa en cuanto al ambiente de desarrollo en el país, determinándose así, los factores que pueden llegar a afectar a nivel externo como a lo interno la operatividad de esta.

7.1.1 Factores Políticos – Legales

a. Políticos

La empresa DIMUNIC se encuentra inscrita en MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa), el cual permite participar en las ferias de PYMES y MIPYMES que organiza en Managua, programas de desarrollo y distintas actividades, donde el beneficio principal es adquirir mayor popularidad en el mercado local, a su vez, recibir asesorías acerca de la organización, crecimiento y mejora de la calidad en los productos que actualmente ofrece.

Según el arto. 29 de la ley 804. *“Ley de reforma y adición a la ley nro. 290. Ley de Organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo”*. MEFCCA tiene como función, formular, coordinar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para el fortalecimiento de la economía familiar y otros actores a nivel territorial y comunitario.

En diciembre de 2021, MEFCCA presentó su análisis de resultados según la proyección prevista para ese mismo año destacando el trabajo y compromiso de los equipos técnicos hacia los objetivos comunes, la implementación de las estrategias, metodologías y mecanismos, también el impulso al proceso de agregación de valor y transformación de las pequeñas unidades familiares productivas, la ampliación y consolidación de las estrategias de comercialización, la incorporación de tecnologías

al proceso productivo agrícola y pecuario, lo que ha permitido llegar a mayor cantidad de protagonistas de todo el país. (Muñiz, NotiMefcca, 2021).

Asimismo, en mayo del corriente año, MEFCCA en conjunto con la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Técnica Nacional de Costa Rica y la cooperación JICA en Nicaragua, oficializaron el inicio del Proyecto de Capacidades para la Gestión de la Calidad y la Productividad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Nicaragua.

El objetivo de este proyecto es crear un plan de acción de cobertura nacional para la capacitación de formadores y facilitadores que brindarán acompañamiento a los protagonistas para mejorar la calidad, productividad y gestión de las pequeñas y medianas empresas. (Muñiz, NotiMefcca, 2022).

b. Legales

La empresa se encuentra en trámites de adquirir una Licencia y registro sanitario ante el MINSA (Ministerio de Salud), lo cual le permitirá producir y comercializar libremente todos los productos que actualmente ofrece a nivel nacional.

Para llevar a cabo un correcto funcionamiento, DIMUNIC debe regirse bajo ciertas leyes y normativas obligatorias preestablecidas en el país, en base a éstas, se determina si cumple o no, con los estándares solicitados para un desarrollo efectivo de la misma.

De tal manera las normas que entran en vigor donde se mencionan los requisitos necesarios para el funcionamiento se mencionan a continuación:

- NTON 03 026 – 10: Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipuladores. *Ver detalle en Anexo 1.*
- NTON 03 068 – 06: Reglamento técnico Centroamericano industria de alimentos y bebidas procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. *Ver detalle en Anexo 2.*

- Ley MIPYME: N° 645. Ley de promoción, fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. *Ver detalle en Anexo 4*
 - ✓ **Arto. 1-** El objeto de la presente Ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.
 - ✓ **Arto. 2-** Esta Ley es de orden público e interés económico y social. Su ámbito de aplicación es nacional. Así mismo, establece el marco legal de promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, denominadas también MIPYME, normando políticas de alcance general. (Téllez & Moreira, 2008)

- Ley sobre Fabricación de Licores, esto según la Asamblea Nacional en marzo de 1930:
 - ✓ **Arto. 1-** Se permite la confección de licores.
 - ✓ **Arto. 2-** Los Licores que podrán fabricarse en el país son: Whisky, Ron, Ginebra, Aguardientes anisados, Coñac o cualquiera otro licor. Estos licores podrán fabricarse ya sea por destilación directa de las respectivas materias primas, en cuyo caso se denominarán licores genuinos, o por **maceración**, infusión o mezcla, y se denominarán licores compuesto, debiendo valerse para los últimos, solamente de alcoholes de caña, previamente purificados.
 - ✓ **Arto. 3-** Toda fábrica de licores estará forzosamente ubicada en los Centros Destilatorios y se establecerá de acuerdo con las leyes del ramo. (Juan Francisco Urbina, 1930)

7.1.2 Factores Económicos

Es necesario destacar que, para el análisis del sector externo a nivel económico en la empresa, se tomaron en cuenta una serie de indicadores y datos macroeconómicos tales

como: PIB, inflación, tasa de desempleo, salario mínimo y canasta básica en los últimos años; que se considera influirán significativamente en la apertura, maduración y consolidación de esta.

a. Precio Interno Bruto (PIB)

Producto interno bruto, es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad.

1. Comparación con países de la región Centroamericana.

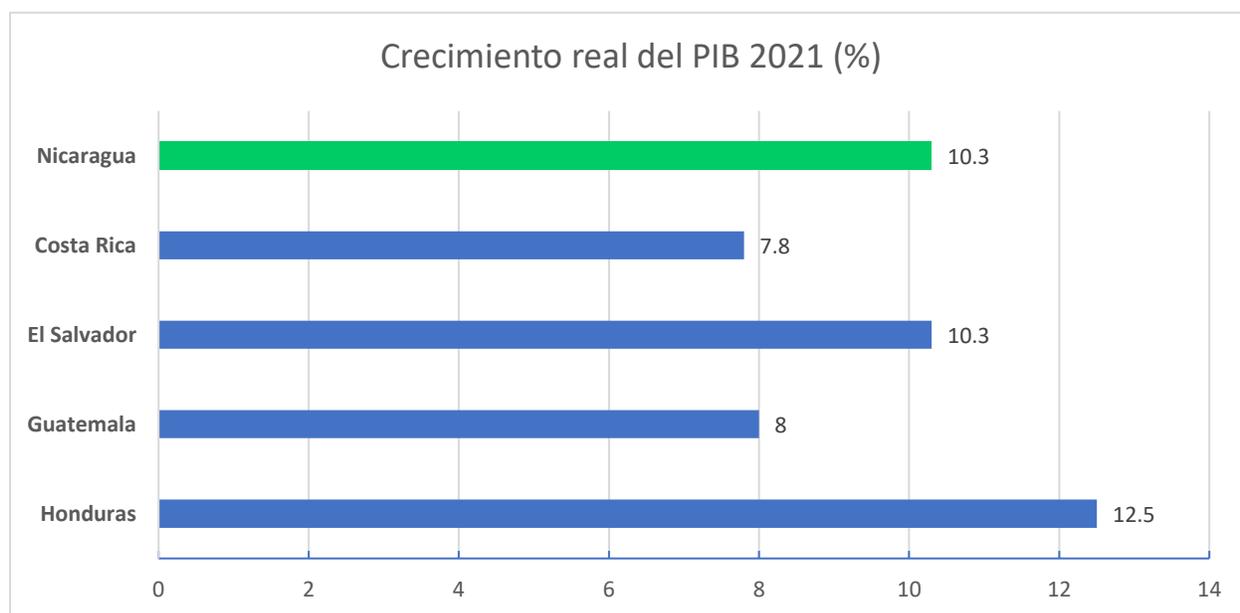


Figura 6. Crecimiento real del PIB 2021. Fuente: Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en cifras 2021. pág.4

La gráfica contempla el índice de crecimiento del PIB en la región centroamericana. Según las cifras, Nicaragua se localiza como uno de los países con mayor porcentaje de PIB, esto en comparación con los demás países durante el año 2021. En base a estos datos se puede concluir que Nicaragua se encuentra en una recuperación económica, es decir, existe un aumento considerable del consumo interno en comparación a años anteriores, asimismo mayor ingreso de la producción y, por ende, disminución del desempleo. Por lo que se puede interpretar que es un comportamiento positivo para la empresa al ser un mercado en mejoramiento y ampliación adquisitiva.

2. Comparación anual (período 2019 al 2021) del PIB total en millones de dólares (\$) en Nicaragua.

La representación monetaria del PIB en cifras contables permite percibir la información de una manera más tangible, de tal modo que en la figura 6 se muestra el comportamiento con respecto a los últimos 3 años. De esta manera se puede determinar que el país en general se encuentra en mejoramiento económico.

Cabe mencionar que este comportamiento quiere decir que para el año 2021 las empresas produjeron mucho más en comparación a años anteriores.

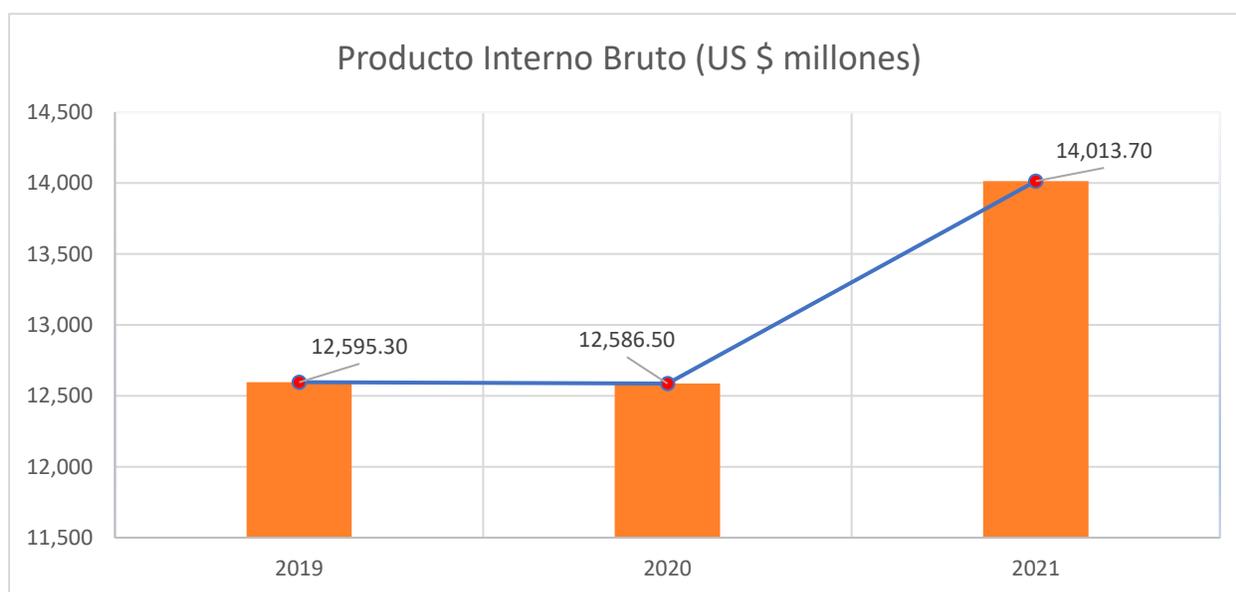


Figura 7. PIB (millones de USD - \$). Fuente: Banco Nacional, Nicaragua en cifras 2021.pág. 2.

3. Comparación de la producción total del sector manufactura, según industrias seleccionadas para los años 2020 - 2021 en millones de dólares.



Figura 8. Producción total del sector manufacturero. Fuente: Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en Cifras 2021. Pág. 13.

El último reporte consolidado del Banco Central “Nicaragua en Cifras 2021”, refleja un crecimiento del 2.01% para el año 2021 en comparación al año 2020, esto significa que la producción general del país en esa misma categoría comienza a tomar crecimiento, lo cual podía indicar un pequeño incremento en las ventas a nivel interno.

b. Inflación

Es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado.

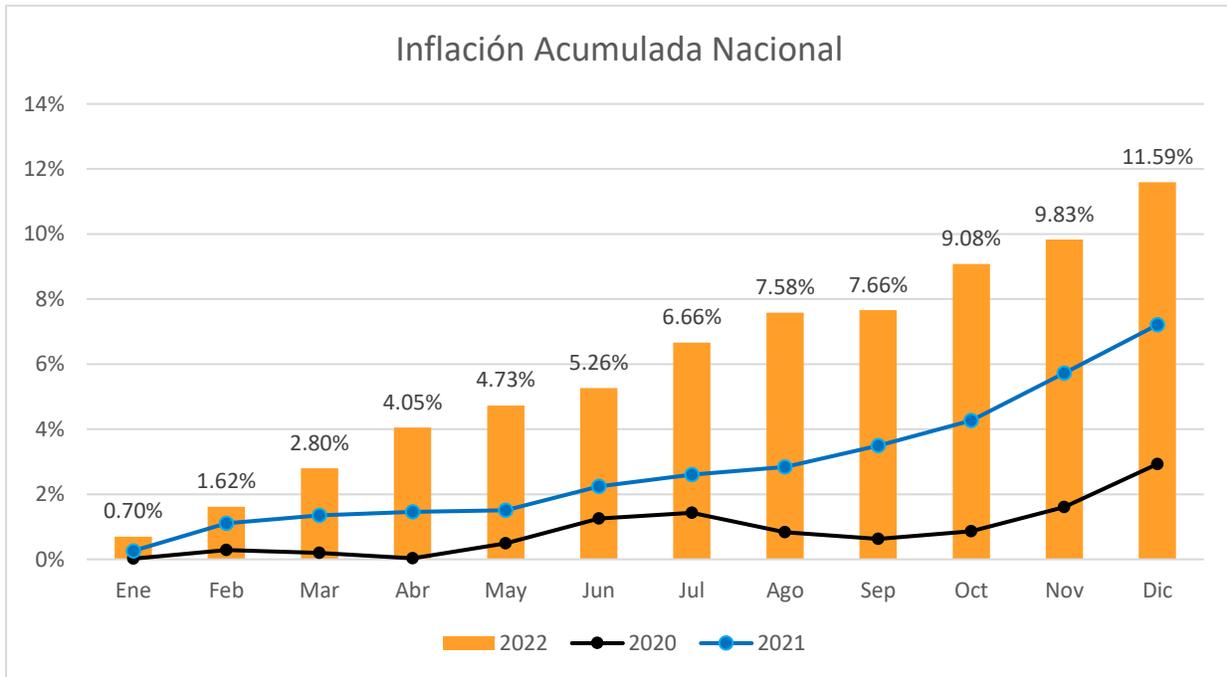


Figura 9. Inflación acumulada nacional. Fuente: Banco Nacional: <https://bcn.gob.ni/IRR/graficos/inflacion>

En base a la información proporcionada por el Banco Central de Nicaragua, el país ha tenido un crecimiento de inflación constante del 11.59% por encima de los últimos dos años, esta subida conlleva una consecuencia al país en la pérdida de valor de su moneda y en su capacidad adquisitiva.

c. Tasa de desempleo

Según el informe de “Estado de la Economía y Perspectivas” publicado por el Banco Central de Nicaragua (BCN) en mayo del corriente año indica que, en general, el desempeño económico atraviesa por una etapa de dinamismo, beneficiado por condiciones internas y externas relativamente favorables, en particular, por la disminución de las afectaciones de la emergencia sanitaria.

La actividad económica nicaragüense se mantiene en la trayectoria de crecimiento iniciada en 2021 y el empleo sigue recuperándose. De acuerdo con el Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) a febrero, las actividades económicas continúan consolidando su reactivación, registrándose un crecimiento interanual del 4.7 por ciento. En correspondencia con el crecimiento económico, la tasa de desempleo continúa bajando (en el primer trimestre se ubicó en 4.2%, inferior a la observada previo a la pandemia) y la afiliación al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) continúa aumentando (al mes de abril se incrementó 20,601 trabajadores, respecto a diciembre 2021).

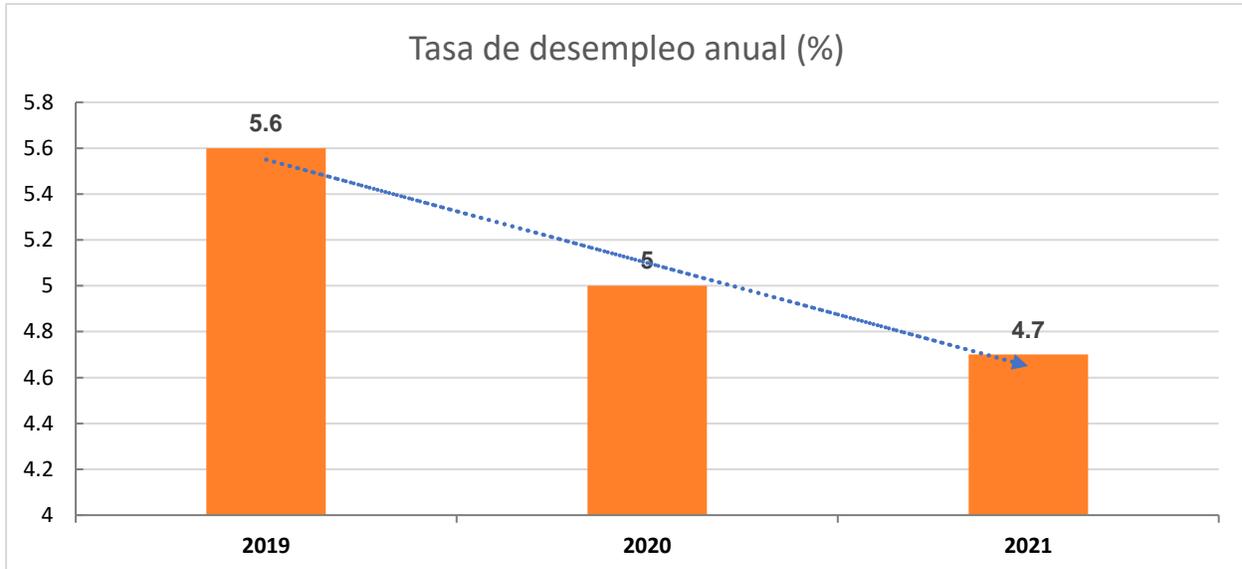


Figura 10. Tasa de desempleo anual. Fuente: BCN, Nicaragua en Cifras 2021. Pág. 45

d. Salario Mínimo

El salario mínimo se ha definido como la cuantía mínima de remuneración que un empleador está obligado a pagar a sus asalariados por el trabajo que éstos hayan efectuado durante un período determinado, cuantía que no puede ser rebajada ni en virtud de un convenio colectivo ni de un acuerdo individual.

Actualmente en Nicaragua el salario mínimo mensual está en el rango de C\$ 4,432 – C\$ 9,839. Esto contemplado para las distintas actividades económicas, siendo el más alto el ramo de la construcción con un ingreso neto mensual de C\$9,839. Cabe mencionar que el país cuenta con los salarios más bajos de la región centroamericana.

e. Canasta Básica

Encarecimiento de la vida y sueldos precarios. Es la realidad de los nicaragüenses que ni con un empleo tienen capacidad económica para cubrir lo esencial. La razón: un sueldo mínimo de 4,723.95 córdobas -congelado y mes a mes devaluado- frente a una imparable carestía de la vida, que en el mes de abril provocó que la canasta básica superara los 17,000 córdobas, según estimaciones oficiales.

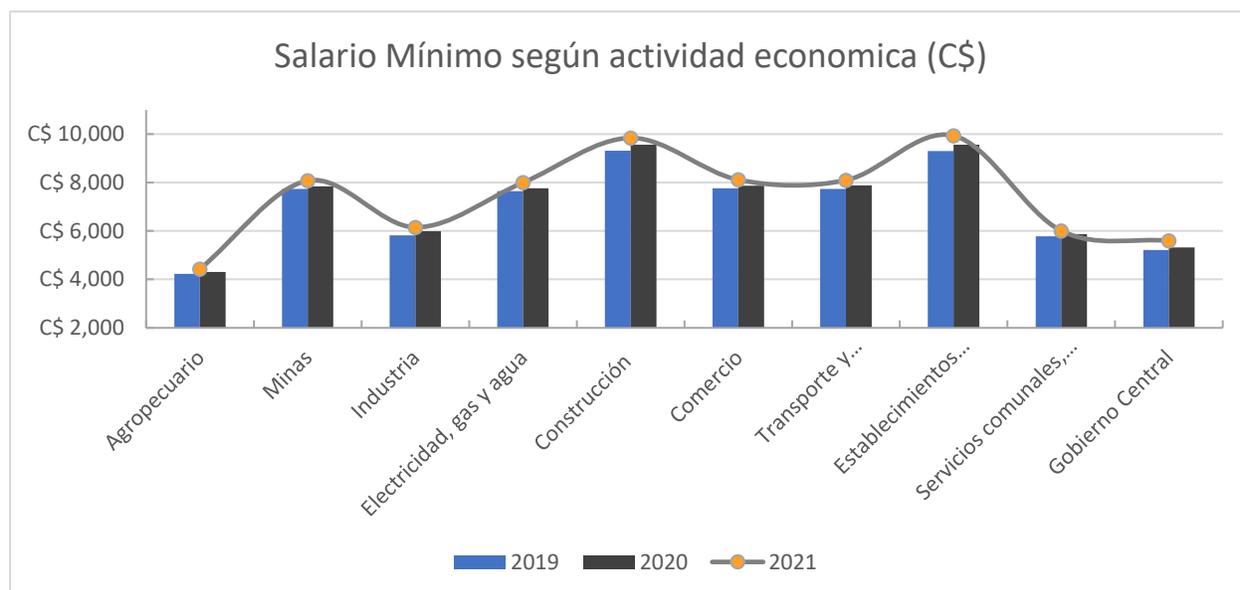


Figura 11. Salario Mínimo. Fuente: BCN. Nicaragua en cifras 2021. pág. 48

Según el gubernamental Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), el costo de la canasta básica, compuesta por 53 productos, aumentó a 17,219.68 córdobas. Es decir, 964.3 córdobas que a inicios de 2022.

La tendencia en los costos de la cesta familiar se ha mantenido al alza en lo que cursa de este año. En enero los nicaragüenses pagaban unos 16,529.99 córdobas para adquirir lo clasificado como indispensable, y ya en febrero comenzó el conteo hacia arriba con un ajuste de 200 córdobas. Para marzo el coste era de 16,998.05 córdobas.

Según el blog Despacho 505 en una publicación de su página www.despacho505.com citó lo siguiente:

“BALANZA SEGUIRÁ INCLINÁNDOSE EN PERJUICIO DEL CONSUMIDOR

El especialista en desarrollo económico Marco Aurelio Peña considera que el comportamiento alcista de los precios de la canasta familiar se mantendrá en el transcurso del año.

Por otro lado, explica que el aumento experimentado es consistente con la inflación, la cual “erosiona” el poder adquisitivo de los nicaragüenses.

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), Nicaragua podría cerrar el año con una inflación entre el 6 y 7% “como resultado, sobre todo, del traspaso de los precios internacionales a los precios domésticos”. (Desconocido, 2022).

f. Representación de las MIPYME en la economía de Nicaragua

La Ley de promoción, Fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (LEY No. 645) nos define que las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME.

En el documento realizado por el Banco Central de Nicaragua (ISSN 2409-1863 DT 021-febrero 2012 Banco Central de Nicaragua), nos muestra la forma más común ya antes mencionada y más extensamente utilizada para definir una PYME, a continuación, se define en la siguiente tabla:

Tabla de Clasificación Legal de Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua

	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1 - 5	6 - 30	31 - 100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla 2. Clasificación legal de las MIPYMES. Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, decreto No. 17-2008.

En el capítulo II y III de la presente LEY 645, presenta los beneficios, derechos y deberes que concede la presente Ley. (*Ver detalle en Anexo 4*)

Las Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la excepción.

Según datos del FUNIDES (Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social).

La Cartografía Digital del Banco Central de Nicaragua, descansa sobre todos las micro, pequeñas o medianas empresas. En Nicaragua no llegamos ni a más de 400 grandes empresas, mientras que las MIPYMES son alrededor de 180,000 a 200,000 empresas, de las cuales casi el 52 por ciento son microempresas, el 30 por ciento pequeñas empresas y la diferencia es mediana empresa. Casi el 45% del PIB en el país descansa sobre las MIPYMES. En las exportaciones, representan el 39 por ciento del total estimado.

g. Crecimiento y Desarrollo

Los organismos de convenios y apoyo a este sector empresarial determinaron un gran problema, el 50 por ciento de las MIPYMES hace algunos años morían a los cinco años de operación y el 17% se graduaba en pequeña empresa y la diferencia que es el 33% subsistía como microempresa, ahora han mejorado. La tasa de graduación ha aumentado gradualmente, en la actualidad el 40% se muere a los 5 años de operación y aproximadamente 30% sube sus ingresos y el resto subsisten como microempresa, en términos de capacitación se ha invertido bastante y en lo que a materia tecnológica se refiere, es requerido trabajar más en ello.

h. Impacto en empleos

En empleo, las MIPYMES aportan aproximadamente el 84 por ciento de empleos registrados, según datos del INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social), hay una diferencia con respecto a las grandes empresas. En empleos formales se generan 980,000, de esos el 84% son generados por MIPYME.

7.1.3 Factores Sociales – Geográficos

7.1.3.1. Sociales

De acuerdo con las proyecciones estadísticas del Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE).

La población de Nicaragua se caracteriza por ser una población joven, el 74 por ciento de nuestra población es menor a los 40 años, este hecho constituye una ventaja comparativa para nuestro país. De igual manera, el 61 por ciento de nuestra población se encuentra en el rango de edad entre 15 – 60 años, estos componen la población en edad para trabajar.

Se identifica como mayoritariamente mestiza, pero existen grupos étnicos que conservan sus lenguas originales y algunas de sus creencias ancestrales.

Estas comunidades, representan aproximadamente un 28% de la población, residen básicamente en las regiones de la costa Caribe cuyas etnias predominantes son:

- a. Miskitu (RAAN)

- b. Sumu – Mayangna (RAAN)
- c. Creole o Kriol (RAAN)
- d. Garífuna (RAAS)

7.1.3.2. Geográficos

Según el INIDE en su informe 2020 del perfil demográfico del país, se estima que Nicaragua cuenta con una población total de 6,518,478 para el año 2020. El 51 por ciento de la población corresponde al género femenino (3,302,000) y un 49 por ciento corresponde al género masculino (3,216,478).

Actualmente, el país está dividido en 15 departamentos y 2 regiones autónomas, quienes a su vez conforman 153 municipios. Los 10 municipios más poblados son: Managua, León, Masaya, Matagalpa, Tipitapa, Jinotega, Chinandega, Granada, Estelí y Siuna.

Por otra parte, la empresa DIMUNIC se ha enfocado en un crecimiento constante a lo largo de su funcionamiento en el territorio nacional, logrando llegar en su mayoría a la región del pacífico, donde se consideró una parte de la población para aplicar una encuesta y de esa manera evaluar el consumo de vino de frutas tropicales, lo cual se resume en la siguiente tabla informativa:

Departamento	Cantidad	Femenino	Masculino	Entre 18 - 25	Entre 26 - 30	Mayor a 30
Managua	114	72	42	56	28	33
León	10	8	2	5	4	1
Granada	6	4	2	5	0	1
Masaya	4	2	2	3	1	0
Boaco	4	2	2	2	1	1
Nueva Segovia	2	1	1	1	0	1
Estelí	1	0	1	0	1	0
Jinotepe	1	1	0	0	0	1
Matagalpa	1	1	0	0	0	1
Totales	143	92	51	69	35	39

Tabla 3. Encuesta Evaluativa de Consumo de Vinos. Fuente: Creación Propia 2021.

Análisis: Se consideró una muestra poblacional para determinar el consumo de vinos de frutas tropicales mediante una encuesta valorativa (Ver anexo 3). En la tabla anterior se resumen los datos obtenidos.

Tal como se logra apreciar, el patrón de consumo decae mayormente en personas que varían entre 18 a 25 años respectivamente, dentro de las cuales la mayoría son mujeres, quienes mostraron mayor inclinación en el sector del pacífico del país.

7.1.4 Factores Tecnológicos

La empresa actualmente labora con un uso limitado de herramientas tecnológicas, de tal manera que su proceso productivo es meramente artesanal, sin embargo, cuenta con herramientas como: *PH meter y Refractómetro, Densímetro* las cuales son de gran utilidad al facilitar el manejo de datos y controles de calidad.

7.1.5 Factores Ecológicos

Actualmente DIMUNIC implementa únicamente el reciclaje de envases de vidrio, sin embargo, no cuenta con ningún procedimiento en la reutilización de residuos naturales que se generan durante el proceso productivo de los vinos.

7.2 Diagnóstico Interno

En este punto se lleva a cabo la aplicación del análisis interno, ya que este investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). El objetivo del análisis interno es determinar puntos de mejora de la empresa DIMUNIC para poder posicionarse en el mercado. A continuación, dicho análisis se segmenta de la siguiente manera:

7.2.1. Análisis Funcional

Con este análisis se logran estudiar los movimientos que realiza la empresa en cada una de las funciones en que está estructurada su actividad operativa.

7.2.2. Mercado

Las vías mediante las cuales DIMUNIC se posiciona dentro del mercado, son la diferenciación de su producto, ya que cuenta con ciertas características como su encapsulado y envase que vuelven más llamativa la presentación del mismo, asimismo, la competitividad que ofrece al mercado al participar en distintas ferias, logrando dar a

conocer la marca como tal y calidad que ofrece al consumidor final. Actualmente está dirigido una segmentación de mercado media alta y su distribución se centra mayormente en León y Managua.

7.2.3. Producto

El vino nacional producido en Nicaragua se encuentra en fase de introducción al mercado ya que no está clara su permanencia en el comercio local. No obstante, la empresa ha notado un crecimiento en la demanda de este, presentando niveles medios de participación, pero, con alto nivel de crecimiento; razón por la cual ha decidido ofrecer mayor variedad de sabores al consumidor en este tipo de bebidas para lograr focalizar un sector estable de venta.

7.2.4. Precio

DIMUNIC cuenta con precios mayoristas y al detalle, comparado a los precios de la competencia se encuentra en un rango medio, ya que existen precios de vinos de la competencia desde 150 a 300 córdobas por botella. El precio de venta que ofrece la empresa a mayoristas es equivalente a 190 córdobas y al detalle, un monto d 220 córdobas.

7.2.5. Distribución

Esta empresa distribuye su línea de producto en la ciudad de León y Managua, ellos realizan las ventas en línea, en ferias públicas que se realizan en cada ciudad, y coworking.

7.2.6. Promoción y publicidad

La empresa postea su línea de vinos en las redes sociales, también promociona su producto en las ferias que se realizan en las ciudades en León y Managua dando degustaciones de vino.

7.2.7. Producción

La etapa de producción es una de las fases más importantes de la empresa, ya que de esta dependen los ingresos de esta, de tal manera, ha establecido ciertos parámetros para conllevar a una elaboración variada de vinos. Actualmente DIMUNIC no cuenta con

un control establecido y estandarizado en su proceso productivo, sin embargo, posee una serie de operaciones que generan una producción por lotes, o sea, produce una pequeña cantidad de diferentes tipos y sabores de vinos tropicales.

A continuación, se describe el proceso de producción de la empresa mediante un cursograma sinóptico, tal como lo realizan actualmente, llevando a cabo una segmentación paso a paso, donde se detallan las operaciones que se llevan a cabo para producir vino de frutas tropicales.

7.2.8. Cursograma sinóptico de proceso

Un cursograma sinóptico es herramienta muy útil para analizar procesos, permite considerar las labores para detectar errores o mejoras. Es una herramienta vital y de mucha relevancia en este estudio, a continuación, se detalla gráficamente el proceso que se lleva a cabo en DIMUNIC para la elaboración de vinos.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO – VIÑA MÍA					
Material	Material	Material	Índice	Descripción	SÍMBOLOS
3. ENVASE Botella Vidrio	2. MOSTO Alcohólico	1. FRUTA Materia Prima		FRUTA (Materia Prima Principal)	Operación
			OP1	Selección de la fruta en buen estado y sana	
			OP2	Pesar la fruta para determinar porciones	
			OP3	Pelar por completo (retirar cáscara)	Inspección
			OP4	Cortar en trocitos	
			OP5	Licuar	
			OP6	Colar y Exprimir	FUENTE
			IN1	Verificar existencia de trozos de fruta	Propia
			OP7	Diluir la pulpa de fruta en agua	
			OP8	Agregar azúcar en proporción correspondiente	FECHA
			OP9	Dejar reposar por 7 días	10/11/2021
			IN2	Verificar estado y coloración de la mezcla	
			OP14	Filtrar toda la mezcla (colador+algodón+gasas)	NOTAS
			OP15	Dejar reposar por 14 días	-
			OP16	Trasegar el líquido	
			OP17	Dejar reposar por 7 días	
			OP18	Clarificar el líquido para asentar residuos	
			IN7	Verificar existencia de residuos y claridad de la mezcla (Obtención del Vino)	
				MOSTO (Grado Alcohólico)	
			IN3	Verificar niveles de azúcar a grado alcohólico	
			OP10	Corregir niveles de azúcar	
			IN4	Verificar grados Brix	
			OP11	Corregir acidez de la mezcla (Niveles de PH)	
			IN5	Verificar el nivel de PH	
			OP12	Agregar levadura en proporción correspondiente	
			OP13	Dejar reposar por 1 mes	
			IN6	Verificar nivel de fermentación	
				ENVASE (Botella Vidrio)	
			IN8	Verificar y revisar estado físico de la botella	
			OP19	Limpiar y desinfectar	
			OP20	Llenar la botella con la cantidad requerida de vino	
			OP21	Encorchar	
			OP22	Encapsular la cabeza o corona de la botella	
			OP23	Secar y etiquetar	
			OP24	Enrejillar en cajillas de 24 uds	
			OP25	Estibar ordenadamente	
			OP26	Almacenar en bodega de producto terminado	

Tabla 4. Cursograma Sinóptico de Proceso. Fuente: Elaboración propia

7.2.9. Descripción de la empresa

La empresa Distribuidora de Multiproductos nicaragüense (DIMUNIC) es una empresa familiar, abrió las puertas al público el 14 de diciembre del año 2018, nace en una casa particular ubicada en el barrio Thomas Ocampo Chavarría, en “La paz Centro”, León; a 57 kilómetros de la capital Managua. Tiene un capital propio, siendo esta una de sus principales fortalezas, mismo que usa como fuente de financiamiento para proyectos, adquisición de nuevos equipos y desarrollo de sus actividades operativas.

Esta compañía observó la situación del mercado, identificando claras tendencias de expansión de los negocios en la producción de vinos en Nicaragua, este rubro ha venido ganando espacio en la economía del país, teniendo en cuenta como principales insumos las frutas tropicales para la obtención de vino artesanal que se convierte en un potencial producto no tradicional en el país.

Al identificar la oportunidad realizaron una prueba experimental del producto para determinar un índice de aceptación en el mercado, logrando formalizar la idea y consolidar el nombre de la marca de vinos artesanales “Viña mía”, así satisfaciendo a diferentes gustos y preferencias, ofreciendo variedad de sabores muy propios de nuestro país.

Con el paso del tiempo se fueron creando otras líneas de diferentes productos como, (OLICH) creada en el año 2019 en categoría de limpieza, (LYM) creada en el año 2020 en categoría cosméticos y (Doña estela) creada en el año 2021 en categoría alimenticios.

Actualmente DIMUNIC produce vinos 100% naturales libres de preservantes a base de frutas tropicales producidas en nuestro país tales como: Coyalito, melocotón, piña, guayaba, Flor De Jamaica, tamarindo. Los cuales son comercializados en presentaciones de botellas de vidrio que contienen 750 ml con un máximo de 13% de alcohol siendo un vino joven, agradable al paladar y con propiedades medicinales propias de cada fruta.

7.2.10. Estructura organizativa

La empresa no cuenta con una estructura debidamente organizada, siendo esta administrada por la Sra. Celma Torrez (propietaria de la entidad), quien se encarga de la toma de decisiones en la empresa. La organización como tal, consta de únicamente de 5 colaboradores, los cuales son los responsables de que DIMUNIC pueda operar. A continuación, se detalla la estructura actual y sus funciones respectivamente.

7.2.11. Organigrama Jerárquico

La empresa no cuenta con una jerarquía ni clasificación de puestos, donde reflejen algún nivel de autoridad de cada colaborador de la misma. Se realizó una propuesta de jerarquía organizacional. A continuación, se sugiere a manera de esquema el orden que debería tener la empresa con el número de colaboradores que posee actualmente:

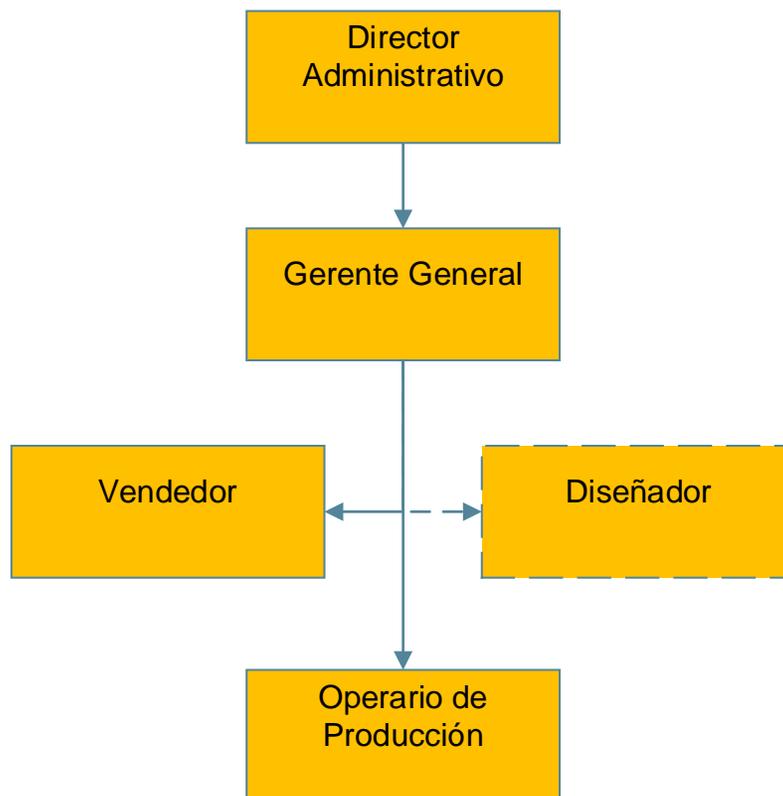


Figura 12. Propuesta de Organigrama de DIMUNIC. Fuente: Elaboración propia

7.2.12. Funciones de cada puesto

a. Director Administrativo

El director administrativo en DIMUNIC, es el responsable de realizar las proyecciones de producción y controlar cada una de las operaciones administrativas, asimismo, efectuar compras mayores y menores (materia prima, insumos, activos fijos, entre otras) que permitan un correcto flujo de trabajo y a la vez, supervisar el buen aprovechamiento de los recursos adquiridos.

b. Gerente General

El gerente general de esta empresa lleva a cabo la dirección operativa del personal y supervisión de la calidad en general, tanto del desempeño de labores, como del resultado final del producto terminado; de igual manera, garantiza la integridad del inventario de todas las bodegas en la empresa (MP y PT). Además, contrata al personal calificado para laborar en línea de producción de la empresa.

c. Diseñador

Es la persona que brinda servicios profesionales a DIMUNIC en relación a diseños creativos, a la vez, conceptualiza y elabora artes gráficas y materiales visuales para comunicar de manera efectiva la información contenida en publicidad, empaques, afiches, logos, anuncios y medios digitales, tales como páginas web.

d. Vendedor

El vendedor de DIMUNIC es el que debe tener un nexo entre el cliente y la empresa. Contribuye a la satisfacción del cliente ofreciendo el producto terminado de la organización, su misión es integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa. Para captar nuevos clientes, retener a los actuales y mejorar la participación en el mercado.

e. Operario de Producción

Participa directamente en el proceso de producción, maneja las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación del producto,

entiende los planes de producción y sigue el paso a paso las especificaciones que le brinda el gerente general, verifica que el proceso de calidad sea el adecuado.

VIII. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

8.1. Matriz Misión

La misión de una organización describe el propósito básico de su existencia y la naturaleza y línea de su negocio. Debe responder a las interrogantes siguientes: ¿Para qué existe la organización? ¿Qué necesidades satisface? ¿A quiénes sirve? ¿Qué valores agrega? En este caso, la matriz misión es una herramienta que brinda enfoques puntuales para determinar la misión adecuada a la empresa, a continuación, se detalla la evaluación de ciertos elementos que determinarán los puntos de mejora de la matriz actual.

8.1.1. Misión Actual

DIMUNIC es una empresa nicaragüense que produce y comercializa productos alimenticios. Ofrecemos una experiencia única en cada producto dando la mejor calidad, variedad e innovación constante. A la vez impulsando el desarrollo de la entidad.

8.1.2. Matriz de la Misión

Esta herramienta nos permitirá determinar a detalle la razón de ser de la organización y obtener ciertas características que debe tener una misión óptima de una empresa.

Elementos	Si	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?		X	No describe el propósito básico de su existencia.
¿Define el punto de referencia central?		X	Deben formular de forma explícita los propósitos unánimes de la organización
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?		X	No da una referencia para que, tanto líderes, como miembros de la organización,

			comprendan y evalúen Lo que quiere cumplir la entidad
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?		x	Porque no se compromete en la misión a asegurar la calidad y la experiencia de los productos.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?		x	No crea el vínculo emocional con el público objetivo.
¿Es realista y posible?	x		Si se puede cumplir con lo establecido
¿Es consistente?		x	No, Porque no es una misión firme y clara.
¿Esta difundida interna y externamente?		x	No, porque no está bien formulada

Tabla 5. Matriz de la Misión. Fuente: Matriz de la Misión. Fuente: (Escobar, 2014)

8.1.3. Tabla de Observaciones de Matriz Misión

Observación	Cumple
Corta	Si, es corta, pero no es precisa y concisa.
Memorable	No, porque no está bien redactada
Inspiradora	No, no llama la atención
Hable de nosotros	Si se habla de la entidad propone dar experiencia única del producto y calidad nada más,
Hable del mercado	No, falta mención del mercado al cual quiere llegar a crecer con sus productos.

Tabla 6. Observaciones Tabla Matriz de la Misión. Fuente: (Escobar, 2014)

Las tablas anteriores resumen las características principales que debe cumplir una misión, éstas nos indican como resultado que la misión actual de DIMUNIC carece de cierta veracidad y valor en su redacción, razón por la cual en el siguiente párrafo se plantea una propuesta.

8.1.4. Misión Propuesta

Proveemos productos agroindustriales que satisfacen las necesidades de los clientes, mediante procesos sostenibles que contribuyen al desarrollo integral de la organización.

8.2. Matriz Visión

“La visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad”. (Flietman & Jack, 200)

Al igual que la matriz Misión, esta matriz es una herramienta de análisis que nos permite destacar los puntos que pueden mejorarse de la visión actual que posee la empresa, esto en cuanto a redacción, sentido y contundencia.

8.2.1. Visión Actual

Convertirnos en una empresa de gran crecimiento, expandiéndonos tanto a nivel nacional como centroamericano, siempre buscando el liderazgo en nuestro sector, comprometidos con nuestros clientes para lograr estabilidad y permanencia en el mercado agroindustrial, siendo reconocidos como los mejores.

8.2.2. Matriz de la Visión

Esta herramienta nos permitirá evaluar a detalle la redacción y cumplimiento de ciertas características que debe tener una visión óptima de una empresa.

Elementos	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	x		Si está elaborado por la propietaria
¿Está definida en el tiempo?		x	No, porque no tiene límite de tiempo para cumplir sus objetivos
¿Es integradora?	x		Sí, porque requiere mantenerse en el mercado

¿Es amplia y detallada?		x	No, es muy detallada no se identifican con los miembros
¿Es posible e inspiradora?		x	No, porque no está enfocado a una meta clara
¿Es realista y positiva?	x		Sí, porque se visualizan como están en un futuro cumplida la meta
¿Es consistente?		x	No, Porque no es una visión firme y clara.
¿Esta difundida interna y externamente?		x	No, porque no está bien formulada

Tabla 7. Matriz de la Visión. Fuente: (Escobar, 2014)

8.2.3. Tabla de Observaciones de Matriz Visión

Observaciones	Si cumple
¿Posee características?	Si, su redacción permite percibir las.
Futuristas	No esta detallada para un futuro
Clara y visible	No, visible, no señala donde quiere llegar
Audaz	No, logra la atención
Mayor a 5 años	No tiene tiempo limite
Cuantitativa	Si existe calidad y cualidad en la entidad
Competitiva	No es una visión competitiva, la empresa si cuenta con recursos para ser competitiva
Superlativa	No existe en la redacción la excelencia que quieren alcanzar en un dado tiempo.

Tabla 8. Observaciones de Tabla Matriz Visión. Fuente: (Escobar, 2014)

En la tabla de Observaciones de Matriz Visión están descritas ciertas características que debe poseer una visión correctamente elaborada, sin embargo, basándose en los resultados, la visión actual de DIMUNIC no está elaborada en base a dichas características. Por tal razón, se elaboró una propuesta a continuación.

8.2.4. Visión Propuesta

Ser una empresa de amplio crecimiento a nivel nacional como centroamericano, enfocados en el liderazgo del mercado agroindustrial, promoviendo el desarrollo socioeconómico de Nicaragua.

8.3. Cultura organizacional

DIMUNIC no cuenta con una cultura organizacional actualmente, y esto puede afectar el desempeño de los trabajadores y disminuye la productividad laboral.

8.3.1. Propuesta de Cultura Organizacional

La cultura dentro de la organización tiene como función mostrar cómo se comportan los miembros de la empresa, la cual inicia desde su vestimenta y la forma en que interactúan entre sí. De esta manera se puede percibir y distinguir a los miembros organizacionales y, a su vez, tener una diferenciación antes las demás organizaciones que existen, fomentando y aplicando los aspectos formales e informales mientras que estos no afecten la integridad de la empresa y de sus integrantes. Por lo tanto, la empresa se identifica de la siguiente manera:

- a.** La integración, colaboración y eficacia del grupo de trabajo para lograr los objetivos fundamentados en la premisa de hacer las cosas de la mejor manera posible para generar el mejor resultado.

- b.** La presentación personal es fundamental, cada colaborador usa su respectivo uniforme según su área de trabajo, lo cual refleja el orden de la empresa.

- c.** Se permite que el colaborador exprese sus ideas respetuosamente y su creatividad tanto en la presentación del producto como en el proceso, siempre y cuando cumpla con su labor establecida.

8.4. Políticas

La entidad no dispone de una política empresarial, por lo cual no transmite a los trabajadores los objetivos que quiere cumplir la empresa. Esto puede causar el incumplimiento de la misión y visión.

8.4.1. Políticas Propuestas

Las políticas son esenciales para facilitar el logro de los objetivos, son el marco general para el funcionamiento de la empresa, son las reglas y criterios que todos los integrantes de esta deben cumplir, desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo.

Las siguientes políticas que se plantean hacen referencia al trabajo en equipo y cumplimiento de responsabilidades asignadas para un correcto funcionamiento de esta, las reglas y normativas que rigen el comportamiento en la organización son las siguientes:

- a. Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente y eficaz, productiva y con alto ideal de calidad y servicio.
- b. Cumplir con los horarios establecidos.
- c. Respeto entre los compañeros de trabajo y con las demás personas que tengan relación con la empresa.
- d. Optimizar los recursos sin desperdiciar insumos, agua y energía
- e. Es de uso obligatorio portar mascarilla y cumplir con la indumentaria adecuada al momento de ingresar a cualquier área de la empresa.
- f. Mantener los espacios limpios y agradables.
- g. Brindar buen servicio y cumplir con los requerimientos del cliente oportunamente.
- h. No fumar dentro de los establecimientos de la empresa.
- i. No masticar chicle o comer en áreas no permitidas en la empresa.
- j. Los empleados no pueden ingresar a la empresa en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes,
- k. Es obligatorio que cada trabajador presente su carnet de identificación al ingresar a la entidad.

En caso de que el trabajador incumpla con lo establecido en las Políticas, se podrá aplicar las acciones disciplinarias, sin que éste alegue desconocimiento alguno de lo que rige en la Empresa.

8.5. Valores

- a. Disciplina:** Es la que se refleja en los resultados de nuestro trabajo. la capacidad que tenemos de actuar de forma ordenada y perseverante para lograr el cumplimiento de nuestra misión y visión.
- b. Responsabilidad:** Cumplimos con nuestros compromisos y obligaciones, teniendo claridad en nuestras transacciones comerciales, desempeñando mejores productos con estándares de calidad y de mercadeo responsable.
- c. Integridad:** Actuamos con ética profesional en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- d. Compromiso Social:** Comprometidos con el desarrollo de la entidad y el país.

8.6. Factores Clave de Éxito

Los factores críticos de éxito contienen los elementos necesarios en que la entidad debe concentrarse y de esta manera alcance su misión y visión exitosamente. Estos factores son:

a. Creatividad

Enfocar acciones determinantes de la empresa en la generación de ideas, de tal modo que permita plasmarlas, centrarlas y ejecutarlas para la creación de nuevos productos, de igual forma es aplicable a los procedimientos de producción generando formas más eficientes y prácticas para desarrollar fácilmente las actividades operativas.

b. Análisis del ambiente empresarial

Durante el desarrollo de nuevos proyectos, la compañía debe estar al tanto de los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que rodean a la empresa para permitir un buen desempeño de la misma. A la vez, tener agilidad y poder alterar sus estrategias y planes cuando surge una dificultad.

c. Enfoque en el cliente

Dirigir todas las acciones de la entidad para brindar satisfacción al cliente a través de nuevos y mejores canales de atención, así como el ofrecimiento de productos varios con la mejor calidad y de la manera más accesible.

d. Liderazgo en la toma de decisiones

Dirección y conducción coordinada de la entidad hacia resultados concretos de su agenda estratégica.

e. Valorar el Capital Humano

Mejora de competencias y motivación mediante la capacitación permanente y el reconocimiento del desempeño.

f. Eficiencia de los Procesos Operativos

Mejora continua en tiempo y calidad de los procesos para el cumplimiento de la Misión y Visión.

g. Eficacia en la Gestión de la Información

Mantener información adecuada, oportuna, relevante y confiable para la toma de decisiones.

8.7. Análisis FODA

Se utilizó el análisis FODA como técnica para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta matriz nos ofrece poder reunir información de la entidad y tener una perspectiva más general del estado en que se encuentra actualmente.

Es de mucha importancia analizar a detalle estos datos para planificar correctamente el crecimiento de la empresa, los factores que se identificaron en la empresa son los siguientes:

a. Fortalezas

- F1: Variedad y presentación del producto.
- F2: Personal comprometido con la empresa.
- F3: Costos de producción bajos con alto margen de ganancia.
- F4: Puntos de venta con ubicación céntrica y de fácil acceso en Managua.
- F5: Constante capacitación por parte gubernamental.
- F6: Fácil acceso a materia prima local.
- F7: Productos con buena aceptación en el mercado.

b. Oportunidades

- O1: Acercamiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que impulsen las MIPYMES.
- O2: Iniciativa para promover del producto a través de ferias que fomentan e incentivan a emprendedores.
- O3: Potencial crecimiento de demanda de productos y consumo en zonas fuera de Managua.
- O4: Fácil acceso de nuevas tecnologías para el desarrollo y actualización de la empresa.
- O5: Apertura comercial en supermercados, mercados colectivos y restaurantes de Managua.
- O6: Diversificación del mercado y oferta de nuevos productos.

c. Debilidades

- D1: Proceso de producción artesanal.
- D2: No hay definición de una jerarquía organizacional y no están redactados los procedimientos de gestión, tanto operativos como administrativos.
- D3: Bajo posicionamiento de la marca en el mercado.
- D4: Falta de una estructura financiera y seguimiento constante de los ingresos.
- D5: No cuenta con permisos sanitarios para producir en masa.
- D6: Carece de canales de venta directo con grandes clientes.
- D7: Cartera de clientes reducida y seleccionada.

d. Amenazas

- A1: Entrada de nuevos competidores con alta tecnología.
- A2: Presencia de la pandemia provocada por coronavirus (COVID-19) generando una crisis sanitaria.
- A3: Inestabilidad en el índice del PIB del país y devaluación monetaria.
- A4: Ingreso al mercado de nuevos productos sustitutos.
- A5: Falta de consumo de vinos en la cultura nicaragüense.
- A6: Situación sociopolítica variante del país.
- A7: Cambios en las políticas arancelarias y fiscal.

8.8. Matriz de análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>F1: Variedad y presentación del producto.</p> <p>F2: Personal comprometido con la empresa.</p> <p>F3: Costos de producción bajos con alto margen de ganancia.</p> <p>F4: Puntos de venta con ubicación céntrica y de fácil acceso en Managua.</p> <p>F5: Constante capacitación por parte gubernamental.</p> <p>F6: Fácil acceso a materia prima local.</p> <p>F7: Productos con buena aceptación en el mercado</p>	<p>D1: Proceso de producción artesanal.</p> <p>D2: No hay definición de una jerarquía organizacional y no están redactados los procedimientos de gestión, tanto operativos como administrativos.</p> <p>D3: Bajo posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>D4: Falta de una estructura financiera y seguimiento constante de los ingresos.</p> <p>D5: No cuenta con permisos sanitarios para producir en masa.</p> <p>D6: Carece de canales de venta directo con grandes clientes.</p> <p>D7: Cartera de clientes reducida y seleccionada.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia FO (Maxi – Maxi)	Estrategia DO (Mini – Maxi)
<p>O1: Acercamiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que impulsen las MIPYMES.</p> <p>O2: Iniciativa para promover el producto a</p>	<p>FO1. Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y</p>	<p>DO1. Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes (O5, D5, D7).</p> <p>DO2. Comprar nuevos equipos para la</p>

<p>través de ferias que fomentan e incentivan a emprendedores.</p> <p>O3: Potencial crecimiento en el consumo y demanda de productos en Managua.</p> <p>O4: Accesibilidad a nuevas tecnologías para el desarrollo y actualización de la empresa.</p> <p>O5: Apertura comercial en supermercados, mercados colectivos y restaurantes de Managua.</p> <p>O6: Diversificación del mercado y oferta de nuevos productos.</p>	<p>super mercados). (O1, O3, F4, F5).</p> <p>FO2. Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año. (O3, F1).</p> <p>FO3. Definir nuevos productos derivados de la merma de producción del vino. (F1, O3).</p>	<p>actualización del proceso de producción de la empresa. (O4, D1).</p> <p>DO3. Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo. (O1, D1, D2).</p>
AMENAZAS	Estrategia FA (Maxi – Mini)	Estrategia DA (Mini – Mini)
<p>A1: Entrada de nuevos competidores con alta tecnología.</p> <p>A2: Presencia de la pandemia provocada por coronavirus (COVID-19) generando una crisis sanitaria.</p> <p>A3: Inestabilidad en el índice del PIB del país y devaluación monetaria.</p> <p>A4: Ingreso al mercado de nuevos productos sustitutos.</p>	<p>FA1. Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de producto que presenta la empresa. (A4, F1, F4)</p> <p>FA2. Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa (A1, F5)</p>	<p>DA1. Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa. (A1, D2).</p> <p>DA2. Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio. (A7, D4).</p> <p>DA3 Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM). (A2, D5).</p>

<p>A5: Falta de consumo de vinos en la cultura nicaragüense.</p> <p>A6: Situación sociopolítica variante del país.</p> <p>A7: Cambios en las políticas arancelarias y fiscal.</p>		
---	--	--

Tabla 9. Matriz de análisis FODA: Elaboración Propia.

8.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La finalidad de este análisis externo es, al igual que en la matriz EFI, puntuar en este caso una lista de oportunidades reales previamente analizadas en la matriz FODA. La lista está limitada a los aspectos más importantes donde se puedan generar mejores estrategias siendo estas de ayuda para la toma de decisiones en la organización.

Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
O1: Acercamiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que impulsen las MIPYMES	0.10	3	0.3
O2: Iniciativa para promover el producto a través de ferias que fomentan e incentivan a emprendedores	0.10	3	0.3
O3: Potencial crecimiento en el consumo y demanda de productos en Managua	0.10	4	0.4
O4: Accesibilidad a nuevas tecnologías para el desarrollo y actualización de la empresa	0.10	3	0.3
O5: Apertura comercial en supermercados, mercados colectivos y restaurantes de Managua	0.20	3	0.6
O6: Diversificación del mercado y oferta de nuevos productos	0.10	4	0.4
Subtotal Oportunidades	0.70	20	2.3
Amenazas			
A1: Entrada de nuevos competidores con alta tecnología.	0.08	1	0.08
A2: Presencia de la pandemia provocada por coronavirus (COVID-19) generando una crisis sanitaria.	0.02	2	0.04
A3: Inestabilidad en el índice del PIB del país y devaluación monetaria.	0.02	2	0.04
A4: Ingreso al mercado de nuevos productos sustitutos.	0.04	2	0.08
A5: Falta de consumo de vinos en la cultura nicaragüense.	0.04	2	0.08
A6: Situación sociopolítica variante del país.	0.05	1	0.05
A7: Cambios en las políticas arancelarias y fiscales	0.05	1	0.05
Subtotal Amenazas	0.30	11.00	0.42
Total	1.00	31	2.72

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Elaboración Propia.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), consiste en que el valor del subtotal, ubicado en la cuarta columna de las oportunidades sea mayor al subtotal de las amenazas. En este caso, el subtotal se de las oportunidades es de 2.3 y el de las amenazas es 0.42, lo cual establece que aun el ambiente externo es favorable a la organización. Lo cual le permite aprovechar las oportunidades mediante estrategias y gestionar adecuadamente los riesgos de las amenazas externas.

8.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas	Peso	Puntuación	Total
F1: Variedad y presentación del producto	0.20	4	0.8
F2: Personal comprometido con la empresa	0.10	4	0.4
F3: Costos de producción bajos con alto margen de ganancia	0.15	4	0.6
F4: Puntos de venta con ubicación céntrica y de fácil acceso en Managua	0.10	3	0.3
F5: Constante capacitación por parte gubernamental	0.05	4	0.2
F6: Fácil acceso a materia prima local	0.10	4	0.4
F7: Productos con buena aceptación en el mercado	0.10	4	0.4
Subtotal de fortalezas	0.8	27	3.1
Debilidades	Peso	Puntuación	Total
D1: Proceso de producción artesanal	0.04	1	0.04
D2: No hay definición de una jerarquía organizacional y no están redactados los procedimientos de gestión, tanto operativos como administrativos.	0.05	2	0.1
D3: Bajo posicionamiento de la marca en el mercado	0.01	2	0.02
D4: Falta de una estructura financiera y seguimiento constante de los ingresos	0.01	1	0.01
D5: No cuenta con permisos sanitarios para producir en masa	0.03	2	0.06
D6: Carece de canales de venta directo con grandes clientes	0.03	2	0.06
D7: Cartera de clientes reducida y seleccionada	0.03	2	0.06
Subtotal Debilidades	0.2	12	0.35
Total	1	26	3.45

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Fuente: Propia.

El resultado obtenido de la matriz EFI, nos indica que el subtotal de las fortalezas es de 3.1 y el de las debilidades es igual a 0.35. Dando como resultado total una puntuación de 3.45. Esto significa que las fortalezas tienen mayor incidencia que las debilidades. O sea, es una empresa fuerte a nivel interno.

8.11. Matriz Interna - Externa (IE)

El objetivo de la matriz IE, es la de integrar los resultados de las matrices EFE y EFI en una matriz que nos brinda opciones estratégicas. Finalmente, para tener una visión general de la empresa, se elabora un gráfico que abarca las dos matrices, tomando en cuenta los resultados totales obtenidos de las tablas anteriores.

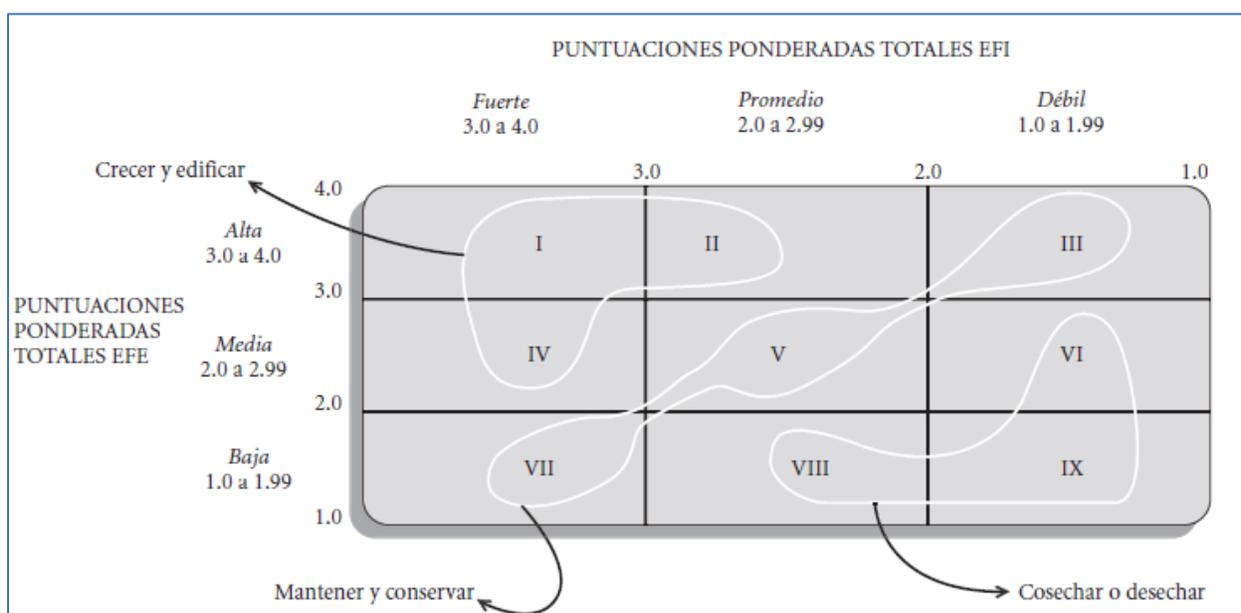


Figura 13. Ejemplo de Matriz IE. Fuente: David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.

La posición de la esfera es muy importante para la toma de decisiones estratégicas y se interpreta de la siguiente forma:

Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Significa Crecer y construir.

Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII: significa Retener y mantener.

Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: significa Cosechar o liquidar.

8.11.1. Matriz IE - DIMUNIC

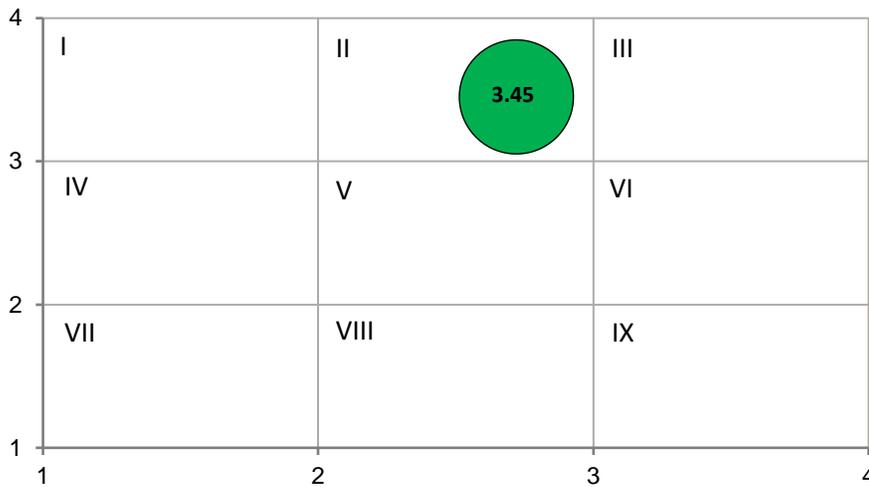


Figura 14. Matriz IE. Fuente: Elaboración propia

En este caso, la posición de la esfera se sitúa en los cuadrantes I, II y IV, con valores de 3.07 para el eje “Y” y 1.77 para el eje X, resultando un valor promedio de 2.42 para la esfera. Esto quiere decir que la opción más viable para la empresa es “**Crece y Construir**”. O sea, se debe enfocar en la comercialización masiva, de tal modo que permita generar ingresos y a la vez desarrollar nuevas estrategias de venta para la línea de vinos de frutas tropicales; mejorando la calidad y servicio al cliente dirigiéndose a un mercado más amplio. Del mismo modo, este resultado sirve de apoyo en la toma de decisiones adecuadas al crecimiento de la empresa.

8.12. Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Según Fred David (2008). La matriz PEEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro cuadrantes (*ver figura 2*), dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial), una vez puntuada y ubicada en el cuadrante correspondiente, se desglosa un número de estrategias segmentadas según el resultado, dicho detalle se encuentra en la matriz de la gran estrategia (*ver figura 11*). (David, 2008).

8.12.1. Evaluación de valores de Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
F1: Variedad y presentación del producto	-1	O3: Potencial crecimiento en el consumo y demanda de productos en Managua	5
F4: Puntos de venta con ubicación céntrica y de fácil acceso en Managua	-3	O6: Diversificación del mercado y oferta de nuevos productos	2
F7: Productos con buena aceptación en el mercado	-6	O5: Apertura comercial en supermercados, mercados colectivos y restaurantes de Managua.	6
Promedio	-3.33	Promedio	4.33
Total de la Coordenada X :		1	(VC)+(FI)
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
F3: Costos de producción bajos con alto margen de ganancia	6	O1: Acercamiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que impulsen las MIPYMES	-3
F6: Fácil acceso a materia prima local	3	O4: Accesibilidad a nuevas tecnologías para el desarrollo y actualización de la empresa	-1
Promedio	4.5	Promedio	-2
Total de la Coordenada Y:		2.5	(FI)+(EA)

Tabla 12. Evaluación de valores de Matriz PEEA. Fuente: Propia.

8.12.2. Matriz PEEA – Cuadrantes Estratégicos

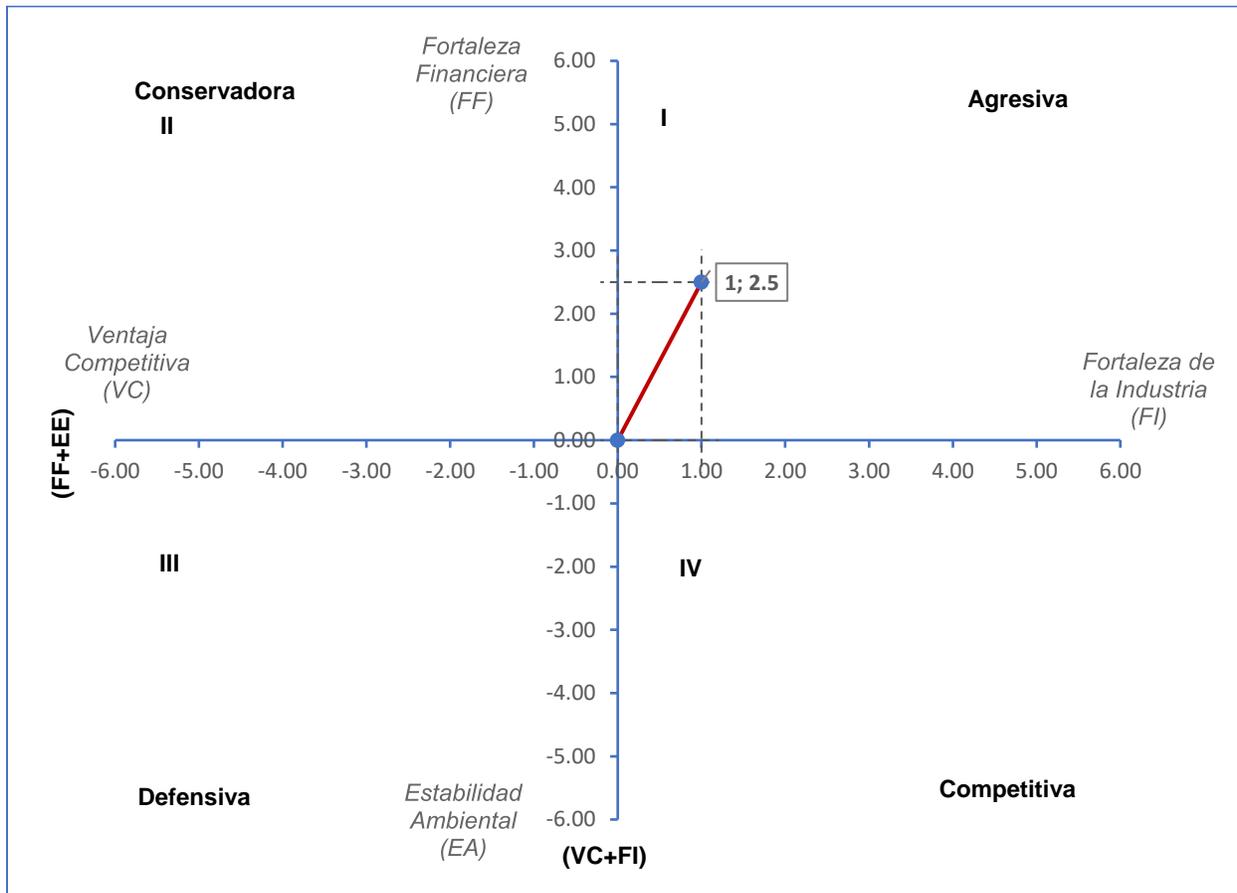


Figura 15. Matriz PEEA - Cuadrantes Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la matriz PEEA la empresa DIMUNIC se encuentra en una posición ideal de crecimiento, ya que el valor obtenido se ubica en el primer cuadrante del plano cartesiano de la matriz; por lo tanto, deberá utilizar estrategias agresivas, es decir, que se encuentra en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades del mercado para superar sus debilidades internas y amenazas externas, además, se encuentra financieramente sólida ya que a pesar de la carencia de un sistema contable controlado, sus ingresos por ventas han sido reinvertidos, permitiendo una estabilidad económica considerable.

Asimismo, deberá focalizar sus decisiones en estrategias de desarrollo de mercado, abarcando nuevas ideas que permitan diversificar la línea de vinos de frutas tropicales, por lo que deberá mantener sus ventajas competitivas establecidas y mejorar constantemente.

8.13. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008). Con la aplicación de esta herramienta se realiza la clasificación de cada una de las estrategias planteadas anteriormente.



Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia. Fuente: David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica.

8.14. Clasificación de la Estrategia

Tipo de Estrategia	Estrategias FO	Tipo de Estrategia	Estrategias FA
Penetración de Mercado	Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año	Penetración de Mercado	Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa
Desarrollo de Productos	Definir nuevos productos derivados de la merma de producción del vino.	Desarrollo de mercado	Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de producto que presenta la empresa.
Desarrollo de mercado	Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y super mercados).	-	-
Tipo de Estrategia	Estrategias DO	Tipo de Estrategia	Estrategias DA
Desarrollo de mercado	Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes	Integración hacia atrás	Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa
Desarrollo de mercado	Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa	Integración hacia atrás	Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio
Integración hacia atrás	Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo	Integración hacia atrás	Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM)

Tabla 13. Clasificación de las Estrategias. Fuente: Elaboración propia.

8.15. Matriz MPEC

Esta técnica es la **matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**, esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la matriz EFE y la matriz EFI, junto con las matrices FODA, PEEA, IE y de la gran estrategia, brindan la información necesaria para construir una MPEC. Esta es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	DESARROLLO DE MERCADO		PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		INTEGRACION HACIA ATRAS		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades											
1	O1: Acercamiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que impulsen las MIPYMES	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.3	1	0.1	
2	O2: Iniciativa para promover el producto a través de ferias que fomentan e incentivan a emprendedores	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	
3	O3: Potencial crecimiento en el consumo y demanda de productos en Managua	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	
4	O4: Accesibilidad a nuevas tecnologías para el desarrollo y actualización de la empresa	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	
5	O5: Apertura comercial en supermercados, mercados colectivos y restaurantes de Managua	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	1	0.2	

6	O6: Diversificación del mercado y oferta de nuevos productos	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Amenazas										
1	A1: Entrada de nuevos competidores con alta tecnología.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
2	A2: Presencia de la pandemia provocada por coronavirus (COVID-19) generando una crisis sanitaria.	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-
3	A3: Inestabilidad en el índice del PIB del país y devaluación monetaria.	0.02	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4	A4: Ingreso al mercado de nuevos productos sustitutos.	0.04	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08
5	A5: Falta de consumo de vinos en la cultura nicaragüense.	0.04	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08
6	A6: Situación sociopolítica variante del país.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-
7	A7: Cambios en las políticas arancelarias y fiscales	0.05	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
	TOTAL	1								

FACTORES INTERNOS CLAVE

Fortalezas										
1	F1: Variedad y presentación del producto	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4
2	F2: Personal comprometido con la empresa	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-
3	F3: Costos de producción bajos con alto margen de ganancia	0.15	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4	F4: Puntos de venta con ubicación céntrica y de fácil acceso en Managua	0.1	4	0.8	3	0.6	3	0.6	1	0.2
5	F5: Constante capacitación por parte gubernamental	0.05	3	0.6	3	0.6	2	0.4	1	0.2
6	F6: Fácil acceso a materia prima local	0.1	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8

7	F7: Productos con buena aceptación en el mercado	0.1	4	0.8	4	0.8	3	0.6	1	0.2
Debilidades										
1	D1: Proceso de producción artesanal	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04
2	D2: No hay definición de una jerarquía organizacional y no están redactados los procedimientos de gestión, tanto operativos como administrativos.	0.05	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
3	D3: Bajo posicionamiento de la marca en el mercado	0.01	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04
4	D4: Falta de una estructura financiera y seguimiento constante de los ingresos	0.01	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
5	D5: No cuenta con permisos sanitarios para producir en masa	0.03	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6	D6: Carece de canales de venta directo con grandes clientes	0.03	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
7	D7: Cartera de clientes reducida y seleccionada	0.03	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08
TOTAL		1		9.22		8.16		8.16		4.8

Tabla 14. Matriz MPEC. Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

PA _ Puntuación del grado de atractivo; PTA _ Puntuación total del grado de atractivo; Escala del grado de atractivo:
1 _ no atractiva; 2 _ poco atractiva; 3 _ razonablemente atractiva; 4 _ muy atractiva.

IX. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Desarrollo de mercado	Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y super mercados).
	Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de productos que presenta la empresa.
	Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes
	Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa
Penetración de Mercado	Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa
	Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año
Desarrollo de Productos	Definir nuevos productos derivados de la merma de producción del vino.
Integración hacia atrás	Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa
	Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio
	Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo
	Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM)

Tabla 15. Planteamiento de las Estrategias. Fuente: Elaboración propia.

9.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico General No. 1: Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y super mercados).

- Objetivo Específico 1: Establecer un plan de conciliación de beneficios de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que estén orientadas al apoyo de las pymes.
- Objetivo Específico 2: Identificar y/o formar parte de grupos o entidades gubernamentales y no gubernamentales que desarrollen programas dedicados a la exploración de nuevos mercados.

Objetivo Estratégico General No. 2: Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de productos que presenta la empresa.

- Objetivo Específico 1: Realizar una segmentación geográfica de mercado mediante un análisis de consumo de vinos que sea de utilidad en la búsqueda de nuevos puntos de venta y ubicaciones con mayor demanda en Managua.
- Objetivo Específico 2: Planificar promociones y ofertas de los productos de la empresa con el fin de lograr mayor atracción de clientes en los nuevos puntos de venta.

Objetivo Estratégico General No. 3: Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes

- Objetivo Especifico 1: Determinar requisitos y cumplir condiciones de entidades relacionadas para la obtención del registro sanitario.

- Objetivo Específico 2: Diseñar ofertas de venta que permitan la atracción de grandes clientes.

Objetivo Estratégico General No.4: Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa.

- Objetivo Especifico 1: Identificar debilidades o demoras en el proceso de fabricación del vino para la actualización del proceso de producción.
- Objetivo Específico 2: Realizar un análisis de capacidad instalada y productiva que permita tener una visibilidad clara de los equipos necesarios para la mejora de la producción.

Objetivo Estratégico General No.5: Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa

- Objetivo Especifico 1: Proponer tratados con empresas proveedoras que realicen estudios de tecnología y capacitación continua por medio de la relación con entidades gubernamentales.
- Objetivo Especifico 2: Determinar cuáles son las destrezas y habilidades profesionales que los trabajadores no dominan en la empresa
- Objetivo Específico 3: Diseñar un plan de capacitaciones en base a las debilidades encontradas en el personal.

Objetivo Estratégico General No.6: Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año.

- Objetivo Especifico 1: Analizar y reenfocar la estrategia de publicidad actual de la marca.
- Objetivo Especifico 2: Crear ofertas llamativas al cliente en temporadas altas.

- Objetivo Especifico 3: Establecer un cronograma de las temporadas más importantes en el año para dar prioridades a ventas.

Objetivo Estratégico General No.7: Crear nuevos productos derivados de la merma (concentración) de producción del vino.

- Objetivo Específico 1: Analizar la posible aceptación de un nuevo producto a través de un estudio de mercado.
- Objetivo Especifico 2: Planificar la publicidad de lanzamientos de nuevos productos a base del vino.
- Objetivo Especifico 3: Realizar un levantamiento de datos sobre la satisfacción de los clientes.

Objetivo Estratégico General No.8: Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo.

- Objetivo Especifico 1: Analizar el flujo de trabajo que posee la empresa en la producción del vino mediante un estudio de tiempo y movimiento.
- Objetivo Específico 2: Clasificar por áreas de trabajo los procesos relacionados de la empresa.
- Objetivo Específico 3: Esquematizar el flujo y clasificación de áreas de trabajo para la estructuración de la empresa.

Objetivo Estratégico General No.9: Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio.

- Objetivo Especifico 1: Realizar un levantamiento actual del proceso contable que tiene la empresa.
- Objetivo Específico 2: Identificar las debilidades del proceso contable actualmente utilizado.

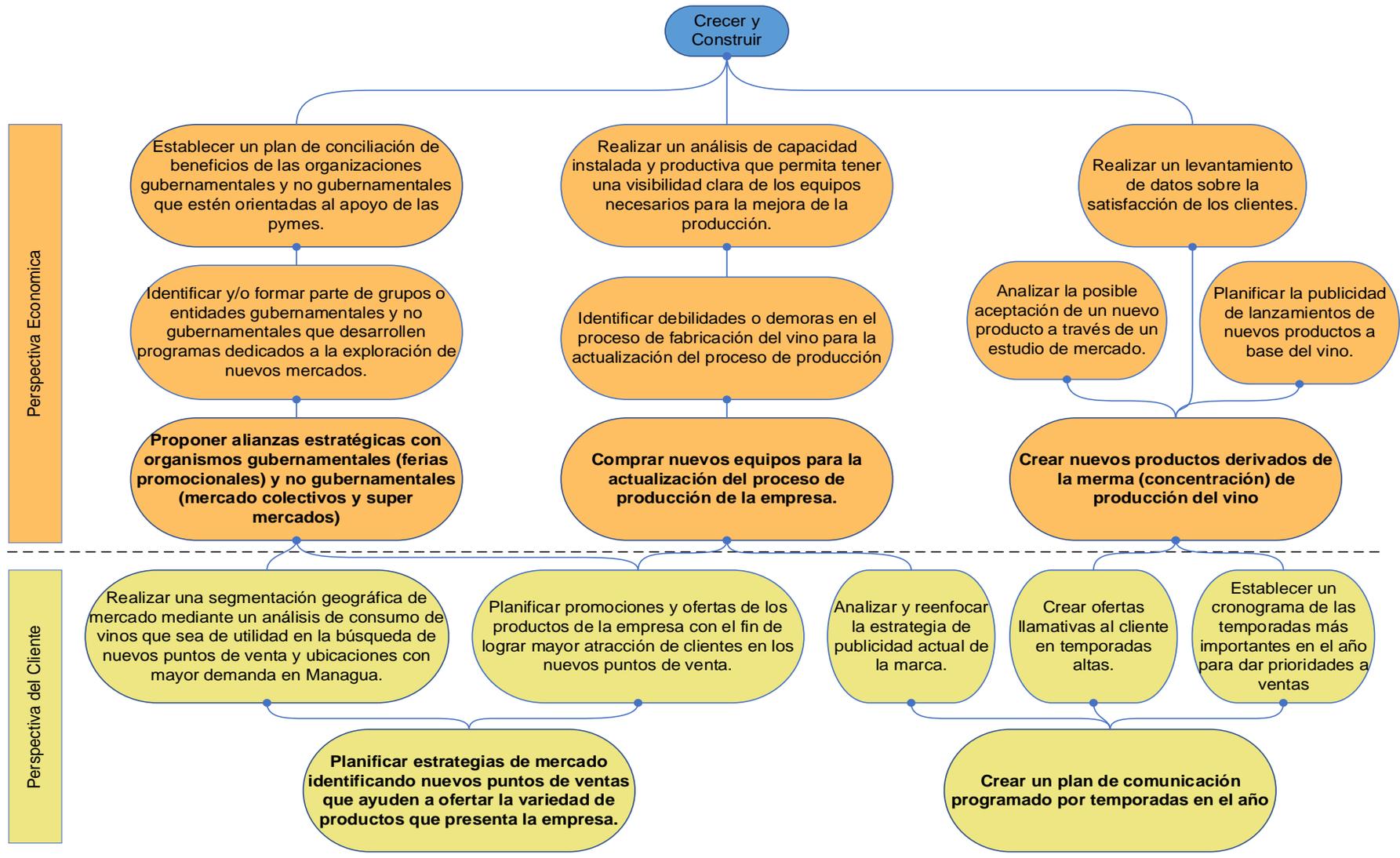
Objetivo Estratégico General No.10: Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa.

- Objetivo Especifico 1: Realizar un análisis de funciones en los puestos operativos y administrativos que permita clasificarlos según su importancia para su reordenamiento.
- Objetivo Específico 2: Elaborar manuales operativos y de procedimientos para cada área y puesto específico.
- Objetivo Especifico 3: Elaborar programas de trabajos por cada puesto que vayan de la mano con la misión y el objetivo al cual está dirigido la empresa.

Objetivo Estratégico General No.11: Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM).

- Objetivo Especifico 1: Establecer un plan de capacitación sobre las normas BPM en las áreas que manipulan el producto directa e indirectamente.
- Objetivo específico 2: Redactar disposiciones que cumplan los lineamientos establecidos según la norma técnica N°. NTON 03 069-06/RTCA 67.01.33:06 (*ver anexo 2*) aplicables a DIMUNIC.

9.2. Mapa Estratégico



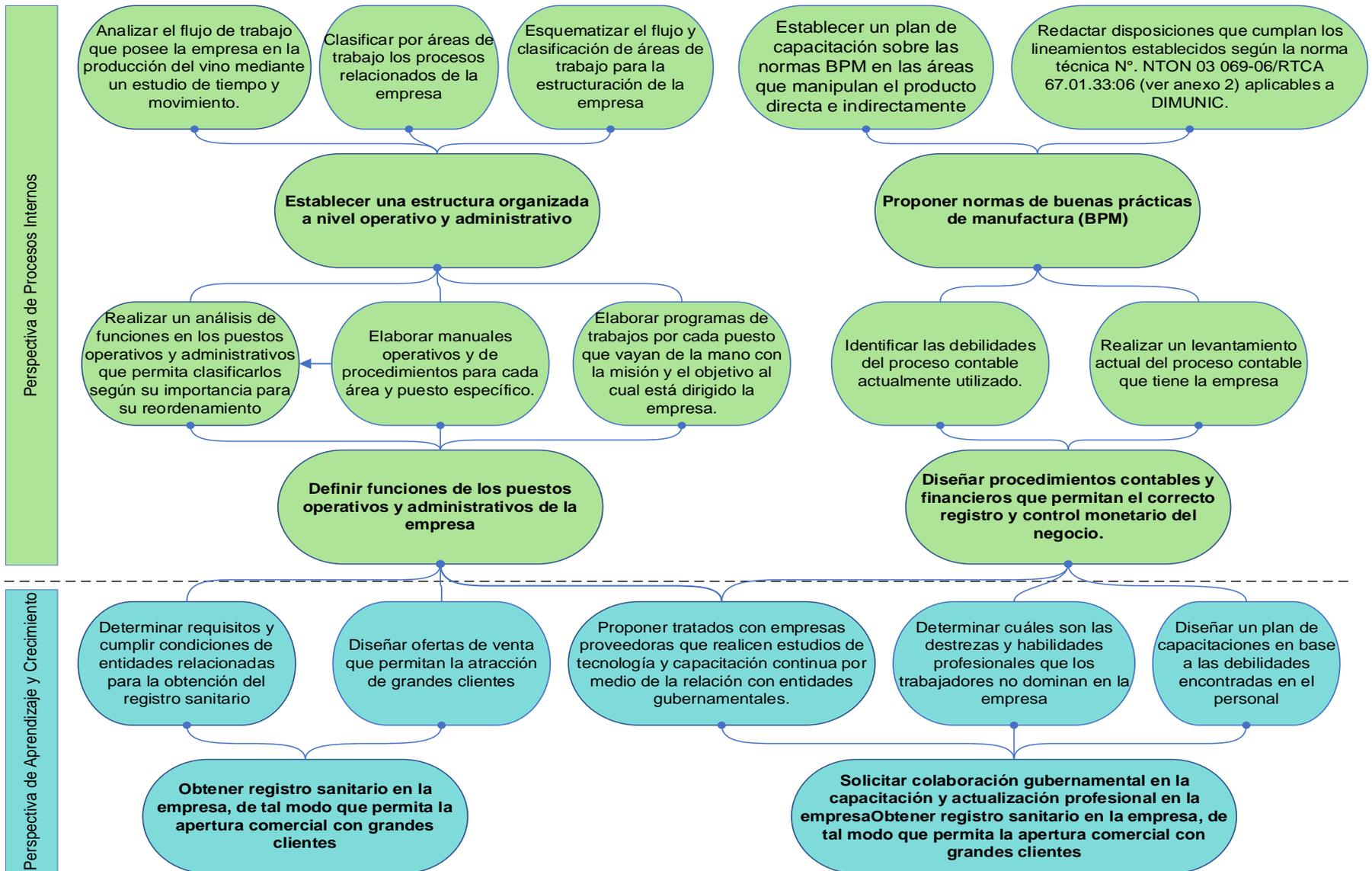


Figura 17. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

9.3. Matriz Estratégica

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicador	Unidad de medida	Metas		
				2023	2024	2025
Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y super mercados).	Establecer un plan de conciliación de beneficios de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que estén orientadas al apoyo de las pymes.	Convenios	Número	20	10	5
	Identificar y/o formar parte de grupos o entidades gubernamentales y no gubernamentales que desarrollen programas dedicados a la exploración de nuevos mercados.	Apertura de Mercados	Porcentaje	10%	35%	55%
Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de productos que presenta la empresa	Realizar una segmentación geográfica de mercado mediante un análisis de consumo de vinos que sea de utilidad en la búsqueda de nuevos puntos de venta y ubicaciones con mayor demanda en Managua.	Puntos de ventas	Numero	3	5	7
	Planificar promociones y oferta de los productos de la empresa con el fin de lograr mayor atracción de cliente en los nuevos puntos de ventas.	Impacto publicitario	Porcentaje	20%	40%	40%
Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes	Determinar requisitos y cumplir condiciones de entidades relacionadas para la obtención del registro sanitario.	Lista de Chequeo	Porcentaje	100%	N/A	N/A

	Diseñar ofertas de venta que permitan la atracción de grandes clientes.	Contratos	Numero	1	2	2
Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa.	Identificar debilidades o demoras en el proceso de fabricación del vino para la actualización del proceso de producción.	Eficiencia	Porcentaje	20%	35%	45%
	Realizar un análisis de capacidad instalada y productiva que permita tener una visibilidad clara de los equipos necesarios para la mejora de la producción.	Capacidad de la producción	Porcentaje	25%	35%	40%
Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa	Proponer tratados con empresas proveedoras que realicen estudios de tecnología y capacitaciones continua por medio del enlace del gobierno	Tratados Comerciales	Número	3	3	4
	Determinar cuáles son las destrezas o habilidades profesionales que los trabajadores no dominan en la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	30%	35%	35%
	Diseñar un plan de capacitaciones en base a las debilidades encontradas en el personal.	Evaluación de Desempeño	Porcentaje	25%	25%	50%

Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año.	Analizar y reenfocar la estrategia de publicidad actual de la marca.	Eficiencia	Porcentaje	30%	35%	35%
	Crear ofertas llamativas al cliente en temporadas altas.	Ingresos por Venta	Porcentaje	25%	25%	50%
	Establecer un cronograma de las temporadas más importantes en el año para dar prioridades a ventas.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Crear nuevos productos derivados de la merma (concentración) de producción del vino.	Analizar la posible aceptación de un nuevo producto a través de un estudio de mercado.	Clientes	Número	25	30	20
	Planificar la publicidad de lanzamientos de nuevos productos a base del vino.	Ofertas anuales	Número	2	2	2
	Realizar un levantamiento de datos sobre la satisfacción de los clientes.	Encuesta	Número	2	2	2
Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo.	Analizar el flujo de trabajo que posee la empresa en la producción del vino mediante un estudio de tiempo y movimiento.	Eficiencia	Porcentaje	60%	40%	N/A
	Clasificar por áreas de trabajo los procesos relacionados de la empresa.	Procesos operativos	Número	4	N/A	N/A

	Esquematizar el flujo y clasificación de áreas de trabajo para la estructuración de la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	25%	35%	40%
Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio.	Realizar un levantamiento actual del proceso contable que tiene la empresa.	Entrevista	Número	1	N/A	N/A
	Identificar las debilidades del proceso contable actualmente utilizado.	Eficiencia	Porcentaje	40%	60%	N/A
Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa.	Realizar un análisis de funciones en los puestos operativos y administrativos y clasificarlos según su importancia para su reordenamiento.	Lista de chequeo	Porcentaje	50%	50%	N/A
	Elaborar manuales operativos y de procedimientos para cada área y puesto específico.	Manual	Número	2	4	4
	Desarrollar programas de trabajos por cada puesto que vayan de la mano con la misión y el objetivo al cual está dirigido la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	45%	45%	10%
Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM).	Establecer un plan de capacitación sobre las normas BPM en las áreas que manipulan el producto directa e indirectamente.	Capacitación De las BPM	Número	1	1	N/A
	Redactar disposiciones que cumplan los lineamientos establecidos según la norma técnica N°. NTON 03 069-06/RTCA 67.01.33:06 (ver anexo 2) aplicables a DIMUNIC.	Normas de Control interno	Número	5	5	5

Tabla 16. Matriz Estratégica DIMUNIC. Fuente: Elaboración Propia.

X. PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Estratégico General No. 1: Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (ferias promocionales) y no gubernamentales (mercado colectivos y super mercados).

- **Objetivo Específico 1: Establecer un plan de conciliación de beneficios de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que estén orientadas al apoyo de las pymes.**

2023

Crear una lista de las entidades gubernamentales y no gubernamentales orientadas al apoyo de pymes que operen activamente en nicaragua a través de un levantamiento de datos.

2024

Identificar los requerimientos y beneficios que ofrecen cada una de las entidades gubernamentales y no gubernamentales para seleccionar la que mejor convenga a la empresa.

2025

Determinar una conciliación total de los beneficios ofrecidos por las organizaciones gubernamentales que mejor favorezcan a DIMUNIC mediante una lista detallada.

- **Objetivo Específico 2: Identificar y/o formar parte de grupos o entidades gubernamentales y no gubernamentales que desarrollen programas dedicados a la exploración de nuevos mercados.**

2023

Diagnosticar el estado de la empresa con respecto a cada uno de los requisitos según la disposición de las entidades con el uso de una lista de chequeo.

2024

Planificar el cumplimiento de los requisitos mediante un diagrama de flujo para formar parte de las entidades seleccionadas.

2025

Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales que se orienten más al cumplimiento de la visión y desarrollo de DIMUNIC.

Objetivo Estratégico General No. 2: Planificar estrategias de mercado identificando nuevos puntos de ventas que ayuden a ofertar la variedad de productos que presenta la empresa.

- **Objetivo Específico 1: Realizar una segmentación geográfica de mercado mediante un análisis de consumo de vinos que sea de utilidad en la búsqueda de nuevos puntos de venta y ubicaciones con mayor demanda en Managua.**

2023

Realizar un levantamiento de datos a través de encuestas que permitan identificar las ubicaciones con un mayor índice de consumo en managua.

2024

Proponer relaciones comerciales a través de mercados colectivos mediante un contrato de consignación de producto en los nuevos puntos de venta.

2025

Analizar la creación de nuevos puntos de venta en base a los datos recopilados en años anteriores mediante el uso de un diagrama de árbol de decisiones.

- **Objetivo Específico 2: Planificar promociones y ofertas de los productos de la empresa con el fin de lograr mayor atracción de clientes en los nuevos puntos de venta.**

2023

Considerar el método de publicidad que usa la empresa actualmente para atraer a sus clientes y determinar la viabilidad de este en los nuevos puntos de venta con el uso de un formato registro de venta.

2024

Realizar un análisis de resultados en base al volumen de ventas obtenido en cada punto de venta con el uso de un diagrama de pastel.

2025

Rediseñar la estrategia de publicidad actual de la empresa promoviendo la variedad de producto que ofrece para atraer más clientes en los nuevos puntos de ventas a través de un árbol de decisión.

Objetivo Estratégico General No. 3: Obtener registro sanitario en la empresa, de tal modo que permita la apertura comercial con grandes clientes.

- **Objetivo Específico 1: Determinar requisitos y cumplir condiciones de entidades relacionadas para la obtención del registro sanitario.**

2023

Crear una lista de requerimientos establecidos por la entidad correspondiente para optar al registro sanitario.

2024 - 2025

Evaluar de las condiciones que cumple la empresa a nivel interno y externo mediante una lista de chequeo para obtener el registro sanitario de tal modo que facilite la apertura comercial con grandes clientes.

- **Objetivo Específico 2: Diseñar ofertas de venta que permitan la atracción de grandes clientes.**

2023

Desarrollar un estudio del entorno comercial de la empresa a través de un análisis competitivo para el diseño de ofertas de venta.

2024

Proponer relaciones comerciales por medio de un contrato que obtengan beneficio ambas partes con clientes que giren entorno a una gran cadena de distribución.

2025

Diseñar una lista de chequeo para supervisar el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de satisfacción del cliente establecidos en el contrato, con el fin de mejorar la relación comercial.

Objetivo Estratégico General No. 4: Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa.

- **Objetivo Especifico 1: Identificar debilidades o demoras en el proceso de fabricación del vino para la actualización del proceso de producción.**

2023

Realizar un análisis del proceso de fabricación actual en la empresa mediante un estudio de tiempos.

2024

Clasificar las debilidades en el proceso de elaboración de vinos según su importancia utilizando un cuadro sinóptico.

2025

Proponer mejoras de desarrollo que permitan aumentar la efectividad de los procesos productivos utilizando un cuadro de toma de decisiones.

- **Objetivo Específico 2: Realizar un análisis de capacidad instalada y productiva que permita tener una visibilidad clara de los equipos necesarios para la mejora de la producción.**

2023

Determinar la capacidad productiva actual de DIMUNIC mediante una formula técnica que documente dicha información.

2024

Cotizar equipos tecnológicos para optimizar los procesos productivos de la empresa.

2025

Proponer la compra de equipos en base a los estudios realizados para el mejoramiento del proceso de elaboración y aumento de la capacidad productiva.

Objetivo Estratégico General No.5: Solicitar colaboración gubernamental en la capacitación y actualización profesional en la empresa.

- **Objetivo Especifico 1: Proponer tratados con empresas proveedoras que realicen estudios de tecnología y capacitación continua por medio de la relación con entidades gubernamentales.**

2023

Realizar una base de datos con información de las empresas más importantes que beneficien a DIMUNIC en la adquisición de materia prima y capacitación profesional.

2024

Establecer tratados comerciales solicitando apoyo de parte del gobierno, cumpliendo los requisitos que demandan las organizaciones seleccionadas por DIMUNIC.

2025

Supervisar el cumplimiento de los acuerdos establecidos mediante un checklist para verificar la viabilidad de dicho tratado.

- **Objetivo Especifico 2: Determinar cuáles son las destrezas y habilidades profesionales que los trabajadores no dominan en la empresa.**

2023

Crear una prueba de destrezas y habilidades para determinar las debilidades del trabajador según su puesto.

2024

Realizar análisis de puestos de trabajo con el fin de identificar las debilidades que presentan los trabajadores mediante una lista de chequeo.

2025

Proponer mejoras del proceso a través del uso de la herramienta árbol de problemas con el fin de mitigar las debilidades que se presenten en la empresa.

- **Objetivo Específico 3: Diseñar un plan de capacitaciones en base a las debilidades encontradas en el personal.**

2023

Realizar una selección de las empresas que pueden ofertar una capacitación adecuada para los trabajadores mediante un cuadro comparativo.

2024

Identificar las áreas más débiles según los resultados obtenidos en el análisis de puestos de trabajo con el uso de una lista que permita desglosarlos ordenadamente del más débil al más fuerte.

2025

Planificar la aplicación de capacitaciones al personal mediante el uso de un gráfico de Gantt.

Objetivo Estratégico General No. 6: Crear un plan de comunicación programado por temporadas en el año.

- **Objetivo Especifico 1: Analizar y reenfocar la estrategia de publicidad actual de la marca.**

2023

Proponer la observación del comportamiento de los clientes en base a las técnicas de comunicación que utiliza actualmente la empresa para promover el consumo de la marca de vinos viña mía mediante un análisis de marketing.

2024

Identificar los puntos de mejora a raíz de los resultados obtenidos del análisis de marketing con el fin de aminorar las debilidades del modo de comunicación con los clientes mediante el uso de una tabla rendimiento.

2025

Diseñar un plan que permita la mejora de la estrategia de publicidad de la marca utilizando el método de las 4P (precio, plaza, punto de ventas, promoción).

- **Objetivo Especifico 2: Crear ofertas llamativas al cliente en temporadas altas.**

2023

Crear ofertas de descuento y dinámicas promocionales para fidelizar a la clientela existente, mediante la satisfacción de las necesidades y tener de ellos compras regulares o repetidas.

2024

Observar el flujo de ventas en temporadas altas con el uso de ofertas y promociones con el uso de un cuadro de resumen de valores.

2025

Sugerir mejoras en el proceso de ventas basado en la aplicación de promociones por temporada.

Objetivo Estratégico General No. 7: Crear nuevos productos derivados de la merma (concentración) de producción del vino.

- **Objetivo Específico 1: Analizar la posible aceptación de un nuevo producto a través de un estudio de mercado.**

2023

Recopilar información sobre la demanda que tienen los vinos y bebidas alcohólicas derivadas de frutas tropicales en Managua a través de encuestas virtuales compartidas en redes sociales.

2024

Delimitar el uso más práctico de la merma (concentración) obtenida de la producción de vinos de frutas tropicales con el fin de crear nuevos productos mediante un análisis de porcentaje de merma usando la fórmula “ $MERMA = (PB - PN) / PB \times 100$ ”.

2025

Proponer la creación de nuevos productos derivados de la merma (concentración) en base a los resultados obtenidos en años anteriores utilizando un mapa de lluvia de ideas.

- **Objetivo Especifico 2: Planificar la publicidad de lanzamientos de nuevos productos a base del vino.**

2023

Proponer la creación de ofertas y promociones de los nuevos productos a base del vino, utilizando la entrega de muestras al público en ferias y actividades comerciales programadas semestralmente.

2024

Realizar una medición de la aceptación del público en base a las ofertas y promociones propuestas utilizando un diagrama de toma de decisiones.

2025

Considerar una medición del impacto obtenido de las ofertas semestrales a raíz del lanzamiento de nuevos productos al mercado utilizando un gráfico de barras.

- **Objetivo Especifico 3: Realizar un levantamiento de datos sobre la satisfacción de los clientes.**

2023

Programar una evaluación de la satisfacción de los clientes por cada punto de venta que posea la empresa, utilizando un cronograma cada 6 meses.

2024

Realizar un análisis estadístico de los resultados obtenidos semestralmente, utilizando un diagrama de Pareto.

2025

Proponer mejoras del producto en base al resultado de la satisfacción del cliente, aplicando un mapa de lluvia de ideas para la mejora del producto.

Objetivo Estratégico General No. 8: Establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo.

- **Objetivo Especifico 1: Analizar el flujo de trabajo que posee la empresa en la producción del vino mediante un estudio de tiempo y movimiento.**

2023

Proponer un levantamiento de datos mediante el uso de la técnica de toma de tiempos con el objetivo de crear una base sólida de información.

2024

Analizar la información recopilada de modo que permita identificar los puntos de mejora en el proceso de producción del vino con uso de una tabla de evaluación de tiempos y movimientos.

- **Objetivo Específico 2: Clasificar por áreas de trabajo los procesos relacionados de la empresa.**

2023

Enlistar cada área de la empresa de modo que sea más visible el flujo de trabajo entre las mismas con el uso de un flujograma.

- **Objetivo Específico 3: Esquematizar el flujo y clasificación de áreas de trabajo para la estructuración de la empresa.**

2023

Crear un organigrama y flujograma para documentar formalmente las áreas de trabajo de DIMUNIC.

2024

Considerar un análisis del orden adecuado de las áreas para optimizar la comunicación entre las mismas con el uso de una observación de campo.

2025

Diseñar y graficar la estructura organizativa a nivel operativo y administrativo con el uso de esquemas y mapas de procesos.

Objetivo Estratégico General No. 9: Diseñar procedimientos contables y financieros que permitan el correcto registro y control monetario del negocio.

- **Objetivo Especifico 1: Realizar un levantamiento actual del proceso contable que tiene la empresa.**

2023

Diseñar un listado de preguntas para recopilar información contable directamente de la propietaria mediante el uso de una entrevista.

Objetivo Especifico 2: Identificar las debilidades del proceso contable actualmente utilizado.

2023

Analizar la información obtenida en la entrevista para identificar las debilidades administrativa con el uso de indicadores del KPI'S.

2024

Proponer el análisis del modo contable que utiliza la empresa con el fin de determinar mejoras en los indicadores antes propuestos.

Objetivo Estratégico General No. 10: Definir funciones de los puestos operativos y administrativos de la empresa.

- **Objetivo Especifico 1: Realizar un análisis de funciones en los puestos operativos y administrativos que permita clasificarlos según su importancia para su reordenamiento.**

2023

Realizar un levantamiento de funciones por cada puesto de trabajo a través de una observación de campo, con el fin de recabar la información necesaria para la elaboración de una lista detallada de funciones.

2024

Analizar cada puesto de trabajo en base al funcionamiento e importancia de estos para llevar a cabo la clasificación de los mismos, ordenándolos en base a un flujograma de procesos.

- **Objetivo Específico 2: Elaborar manuales operativos y de procedimientos para cada área y puesto específico.**

2023

Describir los procesos operativos que lleva a cabo la empresa para su correcto funcionamiento usando una mediante el uso de un cuadro sinóptico.

2024

Analizar la información recolectada para llevar a cabo la creación de los manuales operativos de la empresa, divididos y segmentados por área de trabajo.

2025

Identificar los puntos de mejora en los manuales elaborados, con el fin de optimizar los procesos en la empresa a través de un análisis interno.

- **Objetivo Especifico 3: Desarrollar programas de trabajos por cada puesto que vayan de la mano con la misión y el objetivo al cual está dirigido la empresa.**

2023

Analizar el comportamiento del flujo de trabajo utilizado en la empresa mediante una observación y levantamiento de datos, de modo que sea más sencillo identificar los puntos de mejora y medir la eficiencia de los procesos internos de la empresa.

2024

Proponer la estructuración de un programa de trabajo basado en el estudio antes realizado con el fin de mitigar los cuellos de botella y aumentar considerablemente la eficiencia de los procesos.

2025

Evaluar los procesos internos de la empresa, esto enfocado al análisis de la implementación de un programa de trabajo.

Objetivo Estratégico General No.11: Proponer normas de buenas prácticas de manufactura (BPM).

- **Objetivo Especifico 1: Establecer un plan de capacitación sobre las normas BPM en las áreas que manipulan el producto directa e indirectamente.**

2023

Realizar una investigación sobre las debilidades que posee la empresa con el fin de atacar la carencia de conocimientos por medio de una supervisión en el personal segmentado por áreas de trabajo, utilizando una lista de chequeo.

2024

Identificar el área más débil en carencias de conocimientos de las normas en base a la investigación aplicada anteriormente, para reforzar y calendarizar las capacitaciones según su nivel de debilidades, mediante un cronograma.

- **Objetivo específico 2: Redactar disposiciones que cumplan los lineamientos establecidos según la norma técnica N°. NTON 03 069-06/RTCA 67.01.33:06 (ver anexo 2) aplicables a DIMUNIC.**

2023

Considerar una recopilación de información a nivel interno de la empresa acerca de la relación higiénico industrial que tienen los colaboradores con el producto, con el fin de detectar debilidades inocuas y de calidad mediante una visita de campo y observación directa del proceso productivo usando una lista de chequeo.

2024

Establecer normas de control interno que permitan un ordenamiento a nivel de proceso productivo en materia de calidad e higiene según los lineamientos de la norma de la norma técnica N°. NTON 03 069-06/RTCA 67.01.33:06. (Ver anexo 2)

2025

Proponer un seguimiento de las normativas establecidas en años anteriores con el fin de mitigar las debilidades del proceso y mejorar la inocuidad de los productos elaborados en DIMUNIC. Por medio de un listado de chequeo.

XI. CONCLUSIONES

El plan estratégico de DIMUNIC para el periodo 2023 – 2025 incluye lo siguiente:

1. Se realizó un análisis externo e interno en la empresa, permitiendo una descripción detallada de DIMUNIC, documentando los procesos y estructura actual de la empresa la cual carecía de los mismos. De este modo, en el análisis interno, se detectó una gran debilidad en el ordenamiento a nivel administrativo y operativo, ya que la empresa no cuenta con ningún proceso escrito ni debidamente estructurado. Por otra parte, en el análisis externo se identificó que DIMUNIC carece de herramientas tecnológicas, limitando su desarrollo en el proceso productivo, siendo este, meramente artesanal, en este sentido, la empresa no posee ningún procedimiento dedicado a la reutilización de residuos naturales generados durante el proceso de elaboración de los vinos, sin embargo, pone en práctica un método de reciclaje al reutilizar sus envases de vidrio.
2. Se elaboró una matriz FODA permitiendo el desarrollo de estrategias considerables para el crecimiento de la empresa, por tal razón, se detectaron puntos importantes a abordar como el aspecto comercial, administrativo y operativo, proponiendo la planificación de estrategias de mercado, la creación de una estructura organizacional y la definición de funciones de cada uno de los puestos que operan, estos como mejores soluciones estratégicas. Del mismo modo, se propusieron alternativas estratégicas utilizando herramientas que ayudarían a superar y disminuir las debilidades, utilizando como base las fortalezas y oportunidades, y a su vez, contrarrestar las amenazas lo máximo posible.
3. Se diseñó un mapa estratégico segmentado en cuatro perspectivas, las cuales abordaron las estrategias de esta planeación en el sentido más adecuado, comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Obtener registro sanitario), procesos internos (establecer una estructura organizada a nivel operativo y administrativo), cliente (Crear un plan de comunicación programado

por temporadas del año) y perspectiva económica (Comprar nuevos equipos para la actualización del proceso de producción de la empresa). Esto ayudó a obtener una idea más clara de la relación e impacto que tiene cada estrategia en el plan, logrando formar un lineamiento de acorde al objetivo principal “Crecer y construir” siendo este el resultado del análisis de la matriz IE. Del mismo modo, a través de este mapa se obtuvo una visualización más clara y detallada del correcto flujo que deben seguir cada una de las estrategias propuestas, permitiendo la facilidad del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4. Se diseñó un plan de acción contemplando una planeación de estrategias que podrían desarrollarse en un periodo de 3 años, con este plan se propuso la implementación de herramientas de análisis (Diagrama de Pareto, árbol de problemas, diagrama Ishikawa, etc.) que serían de gran utilidad para el análisis de datos y seguimiento de actividades operativas en la empresa, así mismo, estas estrategias fueron segmentadas en cinco facetas principales: 1. Marketing e imagen comercial, 2. Diseño de sistema de gestión, 3. Administración y nuevas tecnologías, 4. Logística y diseños de entrega y 5. Diseño de un plan para afiliaciones con comercios mayormente reconocidos, permitiendo de este modo, definir un alcance de objetivos a corto y/o mediano plazo para DIMUNIC.

XII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones estarán dirigidas a tratar de atacar los puntos débiles encontrados:

1. Se recomienda implementar en DIMUNIC el plan estratégico propuesto, con el fin de estructurar la empresa a nivel comercial, operativo y administrativo, dando a conocer de manera directa a los empleados de cada área, la planeación de las estrategias y, de esa manera, se obtengan mejores resultados en el cumplimiento de las actividades laborales de la misma.
2. A través de este plan estratégico se determinó que la empresa carece de una cultura organizacional, se sugiere difundir a todo el personal de DIMUNIC la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, políticas y todo lo relacionado al giro de la empresa que fue propuesto en el capítulo VIII de este estudio.
3. Se recomienda aplicar herramientas análisis de datos como diagrama de Pareto, árbol de problemas, diagrama Ishikawa, estudio de tiempos y movimientos, etc. Con el fin de recopilar información que permita a la empresa documentar sus actividades diarias para determinar acciones de mejora en sus procesos internos.
4. Se recomienda que la empresa priorice una programación de capacitaciones anuales en materia de normas BPM (*ver anexo 2*) a todo el personal de la empresa que tenga contacto directo con el producto (producción y almacén), esto con el objetivo de que el personal desarrolle las habilidades necesarias en el correcto manejo de productos alimenticios.
5. Se sugiere estructurar e implementar manuales de procedimientos operativos para cada área y puesto de trabajo en DIMUNIC, donde se describan funciones, responsabilidades y objetivos que deben ser cumplidos por cada colaborador, con el fin de mejorar la efectividad, direccionando la gestión al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6. Para la perspectiva del cliente se recomienda aplicar estrategias de publicidad digital y comercial, ya que la empresa carece de popularidad en el mercado nicaragüense y esto provoca menos demanda de su producto, aplicar las estrategias propuestas de este plan estratégico ayudaría a fidelizar y aumentar la cartera de clientes que consumen vinos de frutas tropicales.

XIII. ANEXOS

ANEXO 1. NORMA TÉCNICA NTON 03 026 – 10: MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS: REQUISITOS SANITARIOS PARA MANIPULADORES

Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipuladores.	NTON 03 026 –10 Primera Revisión
<p>Establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los manipuladores y cualquier otro personal en actividades similares; en las operaciones de manipulación de alimentos, durante su obtención, recepción de materia prima, procesamiento, envasado, almacenamiento, transportación y su comercialización.</p> <p>Esta norma es de aplicación obligatoria en todas aquellas instalaciones donde se manipulen alimentos, tanto en su obtención, procesamiento, recepción de materias primas, envasado, almacenamiento, transportación, comercialización y por todos los manipuladores de alimentos.</p>	

5. Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

5.1. Todo manipulador de alimento y cualquier otro personal en actividades similares recibirá capacitación básica en materia de higiene de los alimentos la que debe estar actualizada y ser registrada para desarrollar estas funciones y cursará otras capacitaciones de acuerdo con lo programado por la empresa, establecimiento, expendio de alimento y otros, así como las establecidas por las autoridades sanitarias.

5.2. A todo manipulador debe practicársele exámenes médicos especiales establecidos por el Ministerio de Salud: EGH, (Examen General de Heces) Exudado Faríngeo, (Identificación de Bacterias como Estreptococo) V.D.R.L. (Sífilis examen en sangre), Examen de Piel (Isopado debajo de uñas), B.A.A.R (Detectar Tuberculosis), antes de su ingreso a la industria alimentaria o cualquier centro de procesamiento de alimento, y posteriormente cada seis meses. Este certificado de Salud debe ser presentado por el dueño del establecimiento, en

caso contrario se procederá al retiro del manipulador y a las sanciones administrativas pertinentes al empresario.

- 5.3.** No podrán manipular alimentos aquellas personas que padezcan de infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- 5.4.** Los manipuladores mantendrán una correcta higiene personal, la que estará dada por:
- a. Buen aseo personal
 - b. Uñas recortadas limpias y sin esmalte.
 - c. Cabello corto, limpio, cubierto por gorro, redecilla y otros medios adecuados.
 - d. Usar tapaboca.
 - e. Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas, zapatos cerrados y guantes si la actividad lo requiere.
- 5.4.1.** No usarán prendas (aretes, pulseras, anillo) u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- 5.5.** Los manipuladores se lavarán las manos y los antebrazos, antes de iniciar las labores y cuantas veces sea necesario, así como después de utilizar el servicio sanitario.
- 5.5.1.** El lavado de las manos y antebrazos se efectuará con agua y jabón u otra sustancia similar, se utilizará solución bactericida para la desinfección.
- 5.5.2.** El secado de las manos se realizará por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables, secadores eléctricos u otros medios que garanticen la ausencia de cualquier posible contaminación.
- 5.6.** Los manipuladores no utilizarán durante sus labores sustancias que puedan afectar a los alimentos, transfiriéndoles olores o sabores extraños, tales como; perfumes maquillajes, cremas, etc.

5.7. Los medios de protección deben ser utilizados adecuadamente por los manipuladores y se mantendrán en buenas condiciones de higiene, para no constituir riesgos de contaminación de los alimentos.

5.8. El manipulador que se encuentre trabajando con materias primas alimenticias, no podrá manipular productos en otras fases de elaboración, ni productos terminados, sin efectuar previamente el lavado, desinfección de las manos, antebrazos y de requerirse el cambio de vestuario.

5.9. A los manipuladores de alimentos en ningún caso se les permitirá realizar la limpieza de los servicios sanitarios ni las áreas para desechos.

ANEXO 2. NTON 03 068 – 06: REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.

Reglamento técnico Centroamericano industria de alimentos y bebidas procesados. Buenas Prácticas de Manufactura.	NTON 03 069-06/RTCA 67.01.33:06.
<p>Objetivo: el presente reglamento tiene como objetivo establecer las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios, a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad.</p> <p>Estas disposiciones serán aplicadas a toda aquella industria de alimentos que opere y que distribuya sus productos en el territorio de los países centroamericanos. Se excluyen del cumplimiento de este reglamento las operaciones dedicadas al cultivo de frutas y hortalizas, crianza y matanza de animales, almacenamiento de alimentos fuera de la fábrica, los servicios de la alimentación al público y los expendios, los cuales se regirán por otras disposiciones sanitarias.</p>	

7. Personal

En toda la industria alimentaria todos los empleados, deben velar por un manejo adecuado de los productos alimenticios y mantener un buen aseo personal, de forma tal que se garantice la producción de alimentos inocuos.

7.1. Capacitación

- 7.1.1.** El personal involucrado en la manipulación de alimentos debe ser previamente capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura.
- 7.1.2.** Debe existir un programa de capacitación escrito que incluya las buenas prácticas de manufactura, dirigido a todo el personal de la empresa.
- 7.1.3.** Los programas de capacitación deben ser ejecutados, revisados, evaluados y actualizados periódicamente.

7.2. Practicas Higiénicas

- 7.2.1.** El personal que manipula alimentos debe presentarse bañado antes de ingresar a sus labores.
- 7.2.2.** Como requisito fundamental de higiene se debe exigir que los operarios se laven cuidadosamente las manos con jabón líquido antibacterial:
 - a.** Al ingresar al área de proceso.
 - b.** Después de manipular cualquier alimento crudo o antes de manipular alimentos cocidos que no sufrirán ningún tipo de tratamiento térmico antes de su consumo.
 - c.** Después de llevar a cabo cualquier actividad no laboral como comer, beber, fumar, sonarse la nariz o ir al servicio sanitario.
- 7.2.3.** Toda persona que manipula alimentos debe cumplir con lo siguiente:

- a.** Si se emplean guantes no desechables, estos deben estar en buen estado, ser de un material impermeable y cambiarse diariamente, lavar y desinfectar antes de ser usados nuevamente. Cuando se usen guantes desechables deben cambiarse cada vez que se ensucien o rompan y descartarse diariamente.
- b.** Las uñas de las manos deben estar cortas, limpias y sin esmaltes.
- c.** No deben usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier adorno u otro objeto que pueda tener contacto con el producto que se manipule.
- d.** Evitar comportamientos que puedan contaminarlos, por ejemplo:
 - 1. Fumar
 - 2. Escupir
 - 3. Masticar o comer
 - 4. Estornudar o toser
 - 5. Conversar en el área de proceso
- e.** El bigote y barba deben estar bien recortados y cubiertos con cubre bocas.
- f.** El cabello debe estar recogido y cubierto por completo por un cubrecabeza.
- g.** No debe utilizar maquillaje, uñas o pestañas postizas.
- h.** Utilizar uniforme y calzado adecuados, cubrecabezas y cuando proceda ropa protectora y mascarilla.

7.2.4. Los visitantes de las zonas de procesamiento o manipulación de alimentos deben seguir las normas de comportamiento y disposiciones que se establezcan en la organización con el fin de evitar la contaminación de los alimentos.

ANEXO 3. NORMA TÉCNICA NICARAGÜENSE DENOMINADA NTN 03 008 – 13 BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS.

Norma Técnica Nicaragüense denominada NTN 03 008 – 13 Bebidas Alcohólicas Fermentadas.	NTN 03 008 -13
<p>Objetivo: establecer las características y especificaciones de calidad que debe cumplir el vino de frutas y/o plantas tropicales.</p> <p>Campo de aplicación: aplica a todos los vinos de frutas y/o plantas tropicales en su unidad de presentación final, que se elaboran y comercializan en el territorio nacional, sean estas de producción nacional o importada.</p>	

1. Materia prima

- a. **Agua potable.** El agua empleada en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales debe ser agua tratada, exenta de contaminantes, apta para consumo humano y cumplir con lo señalado en la Norma de Calidad del Agua para Consumo Humano.
- b. **Aditivos.** Los aditivos utilizados en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales deben cumplir con las especificaciones establecidas en el Reglamento Técnico Centroamericano NTON 03 094 – 10/RTCA 67.04.54:10 alimentos y bebidas procesadas. Aditivos alimentarios.
- c. **Azúcar.** La industria nacional que utilice azúcar en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales, debe cumplir con la legislación nacional vigente.
- d. **Frutas o plantas.** Se permite la utilización de frutas frescas o deshidratadas o de sus jugos y/o los elementos fermentables de plantas, tales como hojas y tallos frescos o deshidratados, pero no limitadas al anexo 1, que son aptas para el consumo humano.
- e. **Levadura.** La levadura para la fabricación de vino de frutas y/o plantas tropicales debe provenir de un cultivo puro de levadura *Saccharomyce spp* libre de cualquier otro tipo de microorganismo.

2. Especificaciones y características

a. Características generales.

El vino de frutas y/o plantas tropicales se debe elaborar en condiciones sanitarias apropiadas, a partir de mostos constituidos por frutas frescas o deshidratadas o de sus jugos y/o de los elementos fermentables, frescos o deshidratados, de plantas.

Se permite la adición de agua, a aquellos mostos que así lo requieran, siempre que dicha adición se haga antes de la fermentación.

La fermentación debe realizarse con levaduras *Saccharomyce spp.*

En el proceso de elaboración de vinos de frutas y/o plantas tropicales se prohíbe la adición de alcoholes.

El vino de frutas y/o plantas tropicales no deberá contener residuos de plaguicidas o cualquier otra materia nociva, en cantidades mayores a las tolerancias permitidas por la autoridad sanitaria competente.

b. Características organolépticas.

El vino de frutas y/o plantas tropicales debe tener sabor, color y olor característicos, que dependen tanto de la variedad de la fruta y la planta como del proceso de fermentación y añejamiento.

Deberá mostrar las características sensoriales de un vino sano, sin sabores ni olores extraños a la naturaleza propia del vino en cuestión.

c. Muestreo y análisis

Se aplicarán los métodos de muestreo y análisis establecidos en los Reglamentos Técnicos Centroamericanos. En ausencia de una referencia regional centroamericana, se aplicarán las disposiciones establecidas en la norma CODEX STAN 234-1999 Métodos recomendados de muestreo y análisis u otras referencias internacionales validadas, en sus ediciones vigentes.

Criterio de aceptación o rechazo. Si la muestra ensayada no cumple con uno o más de los requisitos establecidos en la presente norma, se rechazará el lote de la muestra ensayada. En caso de discrepancia, se volverá a hacer un muestreo

repitiéndose el ensayo en un laboratorio autorizado por la autoridad competente. Cualquier resultado no satisfactorio en este segundo caso, será motivo para rechazar el lote de la muestra ensayada

d. Higiene

El producto regulado por las disposiciones de la presente norma deberá procesarse y manipularse de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 026 – 99 Primera revisión. Norma sanitaria de manipulación técnica para manipuladores de alimentos. Requisitos sanitarios para manipuladores, NTON 03 069 – 06 RTCA 67.01.33:06 industrias de alimentos y bebidas procesados. buenas prácticas de manufactura. Principios generales en su versión vigente.

ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA EVALUATIVA DEL CONSUMO DE VINOS DE FRUTAS TROPICALES EN NICARAGUA.



DISTRIBUIDORA DE MULTIPRODUCTOS NICARAGUENSE



En DIMUNIC es importante conocer a nuestros clientes, por lo tanto, queremos conocer tu opinión sobre el consumo de vinos de frutas tropicales en Nicaragua. ¡Gracias por brindarnos tu tiempo!

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Señalar la respuesta con una X dentro del círculo:

1. ¿Cuál es su edad?

- Menos de 18 años Entre 18 a 25 años
 Entre 26 a 30 años Mayor a 30 años

2. ¿Cuál es su sexo?

- Femenino Masculino

3. ¿En qué departamento vives?

4. ¿Usted consume o le llama la atención consumir vinos de frutas tropicales?

- Si No

5. ¿Con que frecuencia consume vino?

- Muy poco Regularmente
 Con mucha frecuencia No aplica

6. ¿Qué sabor de vino le parece más atractivo?

- Jamaica Coyalito Melocotón Guayaba
 Calala Piña Jengibre Tamarindo
 Ninguna de las anteriores

7. Sugerencia u Observaciones

Anexo 5. LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME) LEY N°. 645

Capítulo II. Políticas y Estrategias de Fomento, Promoción y Desarrollo de las MIPYME.

Art. 17.- Desarrollo Empresarial

El Estado facilitará y promoverá los servicios de desarrollo empresarial para los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El desarrollo empresarial deberá consistir en: asesoría técnica y empresarial, capacitación, fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios; a través de la capacitación a los oferentes nacionales. Así como fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de políticas y estrategias para mejorar aspectos claves del entorno económico en que se desenvuelven las empresas mediante la transferencia de tecnología e información que fomente la competitividad empresarial.

Art. 18.- Asociatividad Empresarial

Las MIPYME, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso a las contrataciones públicas y privadas. Todos los beneficios y medidas de promoción para que las MIPYME participen en las compras estatales incluyen a las asociaciones en participación que sean establecidas entre ellas.

Art. 19.- Acciones Educativas de Capacitación y Asistencia Técnica para MIPYME y de Creación de Empresas.

El MIFIC impulsará con el apoyo del Ministerio de Educación, el INATEC, las Universidades públicas y privadas e Institutos tecnológicos, públicos o privados, acuerdos de cooperación mutua para el establecimiento de estudios a nivel de diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras abiertas especiales para las MIPYME, que incentiven la iniciativa empresarial de conformidad con las necesidades de desarrollo del país.

Art. 20.- Modernización Tecnológica

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley, deberá impulsar la modernización tecnológica de las MIPYME y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua que permitan el progreso permanente y el incremento de la competitividad productiva.

Art. 21.- Servicios Tecnológicos

El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley, deberá promover la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de sus recursos humanos, orientadas a dar igualdad de oportunidades de acceso a la tecnología y el conocimiento, con el fin de incrementar la productividad, la mejora de la calidad de los procesos productivos y productos, la integración de las cadenas productivas y la competitividad de los productos.

Por medio de la concertación de acuerdos en coordinación con el sector privado, las universidades públicas, privadas y el Estado promoverán la investigación e innovación tecnológica.

Art. 22.- Oferta de Servicios Tecnológicos

El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley es responsable de la promoción integral de la oferta de bienes y servicios tecnológicos orientada a las necesidades de las MIPYME, incluyendo capacitación, desarrollo empresarial, asistencia técnica, investigación, información, asesoría, consultoría, los servicios de laboratorio y proyectos piloto.

El MIFIC, en coordinación con la iniciativa privada impulsará el desarrollo de la oferta de servicios tecnológicos, garantizando así el libre desenvolvimiento del sector productivo y la adecuada oferta tecnológica.

Capítulo III. Acceso Financiero a las MIPYME

Art. 23.- Acceso Financiero

El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley, promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

Art. 24.- Servicios Financieros

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYME, garantizando la democratización del crédito y así facilitar el acceso del mismo a los empresarios de MIPYME. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, debe normar todo lo concerniente a la creación del crédito a las MIPYME.

ANEXO 6. LISTADO DE ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES ORIENTADAS AL APOYO DE MIPYME.

Según la ley 645. “LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)”, se creó un consejo conformado por organismos y entidades enfocadas en apoyar las MIPYME detalladas a continuación:

Art. 10.- Creación del Consejo Nacional MIPYME

Se crea el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME), como una instancia de consulta, concertación y consenso entre el Gobierno Central, los Gobiernos Municipales, los Gobiernos de las Regiones Autónomas y el sector gremial de la MIPYME, para determinar las prioridades nacionales, que son expresadas en políticas, programas y acciones dirigidas a la promoción y al fomento del sector.

El CONAMIPYME estará integrado por representantes de las siguientes instituciones:

1. El MIFIC, que funcionará como Coordinador de este Consejo;
2. El Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), quien fungirá como secretario de dicho Consejo;
3. El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR);
4. El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC);
5. La Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI);
6. Representantes de los Consejos Departamentales y de las Regiones Autónomas de las MIPYME, cuando las circunstancias lo requieran;
7. Representantes de las Comisiones Nacionales Sectoriales, cuando las circunstancias lo requieran;
8. El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR);
9. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP);
10. El Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE); y

Asimismo, el 06 de agosto de 2020, el Gobierno de Nicaragua a través de la Comisión Nacional de Economía Creativa realizó el lanzamiento del Programa de Incubación y Aceleración de Negocios “**PROSPERA**”, a través del cual los emprendedores y mipymes tienen la oportunidad de fortalecer, acelerar y desarrollar sus modelos de negocios a través de mentorías y la oportunidad de aplicar a financiamiento.

El programa PROSPERA, por sus características, es un programa estratégico para apoyar ideas, emprendimientos y modelos de negocios, desde aquellos que se encuentran en fase de definición hasta los que ya han salido al mercado y cuyo horizonte temporal promedio es de cinco años.

Las instituciones que forman parte del programa son:

1. Secretaría de Economía Creativa y Naranja de la Presidencia de la República.
2. Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).
3. Ministerio de la Juventud (MINJUVE).
4. Cinemateca Nacional.
5. Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).
6. Instituto Nicaragüense de Cultura (INC).
7. Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM).
8. Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT).
9. Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
10. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).
11. Consejo Nacional de Universidades (CNU).
12. Nicaragua Fuerza Bendita.
13. Nicaragua Diseña.
14. Nicaragua Emprende.

ANEXO 7. LISTADO DE REQUERIMIENTOS Y BENEFICIOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES QUE APOYAN LAS MIPYME.

Requisitos:

1. Estar inscrito en la alcaldía y Dirección General de Impuestos DGI
2. Contar con un modelo de negocio viable que genere valor agregado
3. Tener un mínimo de 1-5 trabajadores activos para ser denominado micro empresa y un máximo de 100 trabajadores para ser denominado mediana empresa.
4. Poseer un proceso de elaboración amigable con el ambiente.
5. Satisfacer una necesidad en el mercado comercial al que este dirigida.
6. Contar con permiso y registro sanitarios para operar y comercial en el mercado local.

Beneficios

Dentro de los principales beneficios que promueven las instituciones y organismos de gobierno, están los que ofrece el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) los cuales se detallan a continuación:

1. Participar anualmente en encuentros nacionales o regionales de las MIPYME organizadas por el gobierno nacional de la república.
2. Recibir servicios de información, orientación y diagnóstico empresarial para la evaluación la posición competitiva de las empresas, identificando sus áreas de oportunidad y las rutas alternativas para elevar la productividad y rentabilidad de cada negocio.
3. Apoyo en la formalización y constitución legal de las MIPYME del sector informal existente y promover el nacimiento de nuevas empresas mediante la implementación de creación de empresas.
4. Proporcionar a la micro, pequeña y mediana empresa servicios de consultoría y asesoría, que le permitan mantenerse en un mercado altamente competitivo.
5. Promoción y fortalecimiento de la cooperación y asociatividad interempresarial a nivel nacional, Gobiernos de las Regiones Autónomas y Gobiernos Municipales, así como de sectores y cadenas productivas;

6. Beneficio en la capacitación en buenas prácticas que permitan un buen manejo de los sistemas de protección del ambiente.
7. Apoyo a empresarios emprendedores para la creación de empresas con presencia de jóvenes, mujeres, personas de la tercera edad y personas con capacidades diferentes.

Del mismo modo, la ley 645 en sus artículos 23 y 24, detalla lo siguiente:

Art. 23.- Acceso Financiero

El Estado, a través del órgano rector de la presente Ley, ***promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital***, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

Art. 24.- Servicios Financieros

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYME, garantizando la democratización del crédito y así facilitar el acceso del mismo a los empresarios de MIPYME. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, debe normar todo lo concerniente a la creación del crédito a las MIPYME.

ANEXO 8. CONTRATO DE CONSIGNACIÓN DE PRODUCTOS.



CONTRATO DE CONSIGNACIÓN DE PRODUCTOS

Estimado Consignatario, es un honor para nosotros que sea parte de la familia DIMUNIC, a continuación, detallaremos algunos puntos importantes para que nuestra gestión sea confortable de ambos lados:

1. Se entregará productos con detallada descripción, cantidades, fecha de caducidad, lote y contenido neto.
2. Le daremos a conocer el precio sugerido del producto, siempre añadiendo a su precio el 30% de margen de ganancia a su favor.
3. Se solicitarán reportes de ventas detallados mensualmente.
4. Si requiere más producto para reabastecimiento, debe informar 3 días antes para coordinar la entrega de la manera más adecuada.
5. Estar al pendiente de la fecha de caducidad del producto para retirar y reponer mercadería.
6. Nos comprometemos a hacer publicidad en nuestras redes sociales para obtener clientes potenciales y que visiten la tienda.
7. Coordinaremos una visita mensual para dar degustaciones GRATIS a los clientes que visiten la tienda, esto con previo aviso días antes en nuestras redes sociales.

Esperamos podamos concretar nuestra alianza y apoyarnos como emprendedores locales, estaremos atentos a cualquier consulta o sugerencia.

Atte. Gerencia DIMUNIC.

ANEXO 10. CREAR UNA LISTA DE REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ENTIDAD CORRESPONDIENTE PARA OPTAR AL REGISTRO SANITARIO.

Requisitos

1. Datos del Titular: Nombre, número del documento de identificación, nombre del representante legal, dirección exacta del solicitante, teléfono (s), Fax, correo electrónico; dirección exacta de la bodega o distribuidora, teléfono, fax, correo electrónico y la firma del titular de la empresa solicitante.
2. Datos del fabricante: Nombre de la fábrica (tal como aparece en la licencia) indicando si es nacional o extranjera, número de licencia o permiso y vigencia de la licencia o permiso de la fábrica o bodega, dirección exacta de la fábrica, teléfono, fax y correo electrónico.
3. Datos del producto: Nombre del producto a registrar, marca, tipo, contenido neto del producto y país de procedencia.
4. Documentos adicionales: Copia de la licencia sanitaria o permiso de funcionamiento vigente para la fábrica, para productos de fabricación nacional o de la bodega para productos de fabricación en el extranjero; certificado de libre venta de origen o de procedencia, según la legislación de cada país, ficha técnica y etiqueta original para los productos importados y nacionales que ya estén en el mercado o proyecto de etiqueta.
5. Muestras: Las muestras a presentarse para análisis dependerá de cada producto y de la existencia de Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses. Por ejemplo, para los alimentos/bebidas procesadas y suplementos alimenticios se deben presentar 3 muestras de 500 gramos cada una para sólidos y 3 muestras de 1 litro cada una para líquidos, estas deben venir en su empaque original, ser de un mismo lote y no próximas a vencerse.

6. Inscripción sanitaria: el solicitante (importador o distribuidor) realiza una correcta identificación y caracterización del producto solicitando a la autoridad sanitaria verificar que el producto se encuentre debidamente registrado y que ha cumplido con los requisitos y procediendo al registro como responsable del producto al importador o distribuidor del mismo.

7. Reconocimiento de registro: Procesos derivados de Tratados de Integración Económica mediante los cuáles cada país acepta que un producto que ha sido registrado en otro Estado Parte de la Región Centroamericana pueda comercializarse en su territorio con el número de registro original; siendo la vigencia del reconocimiento de registro la misma que el período de vigencia que se indique en el Certificado de Libre Venta y que corresponde a la vigencia del registro del país de origen. En este último proceso el pago se realiza en concepto de vigilancia sanitaria derivado del reconocimiento de registros, el cual es equivalente al costo del registro de alimentos de nuestro país.

ANEXO 11. LISTA DE CHEQUEO PARA OBTENER EL REGISTRO SANITARIO

 Descripción	Lista de chequeo de requisitos del titular		
	Si cumple	No cumple	Comentarios
Nombre del titular			
Número del documento de identificación			
Nombre del representante legal			
Dirección exacta del solicitante			
Teléfono			
Correo			
Firma del titular solicitante			
Nombre de la fábrica indicando si es nacional o extranjera			
Numero de licencia, permiso y vigencia de la licencia o permiso de la fábrica o bodega			
Dirección exacta de la fábrica, teléfono correo electrónico			
Nombre del producto a registrar			
Marca			
Tipo			
Contenido neto del producto y país de procedencia			

ANEXO 12. PROPUESTA DE FORMATO DE ENCUESTA EVALUATIVA PARA IDENTIFICAR LAS UBICACIONES CON UN MAYOR ÍNDICE DE CONSUMO DE VINOS EN MANAGUA.



**DISTRIBUIDORA DE MULTIPRODUCTOS
NICARAGUENSE**



El propósito de esta encuesta es identificar el sector donde habita la mayoría de los clientes consumidores de vinos que visitan los puntos de venta que posee DIMUNIC, esto con el fin de proponer la creación de nuevos puntos de venta estratégicos por ubicación.

8. ¿Cuál es su género?

- Masculino Femenino

9. ¿Cuál es su localidad?

10. ¿Qué tan a menudo consume vino?

11. ¿Qué tipo de vino prefiere consumir?

- Tinto Blanco

12. ¿Qué sabor de vino tropical le gusta más?

13. ¿Como califica nuestro vino?



14. ¿Le parece atractivo tener un punto de venta cerca de su localidad?

ANEXO 13. PROPUESTA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL

1. Producción del año 2020

Ítem	Material directo	Material indirecto	Mano de obra directa	Costo Indirecto	Costo
Frutas	X				C\$ 4,800.00
Azúcar	X				C\$ 5,200.00
Levadura	X				C\$ 640.00
Botella				X	C\$ 12,000.00
Corchos				X	C\$ 5,600.00
Capsula				X	C\$ 4,000.00
Etiqueta				X	C\$ 8,000.00
Teipe				X	C\$ 800.00
Algodón				X	C\$ 1,000.00
Salario producción			X		C\$ 10,000.00
Servicios Básicos				X	C\$ 2,160.00
Salario ventas				X	C\$ 10,000.00
Costo Total					C\$ 64,200.00

✓ Detalle de Ingreso y Costo Unitario

Volumen producido	800	Botellas
Costo unitario	66	C\$/Botella
Precio unitario	198	C\$/Botella

✓ Cálculo de Costos y Utilidades

Estado de Resultados	
Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses	
del 01 de enero al 31 de diciembre 2020	
Expresado en córdobas	
CONCEPTO	MONTO
Ingreso por venta	C\$ 158,400.00
Costo de producción	C\$ 52,040.00
Utilidad marginal	C\$ 106,360.00
Costo fijo	C\$ 12,160.00
utilidad neta operativa	C\$ 94,200.00
Impuesto Fijo	C\$ 3,840.00
Utilidad neta	C\$ 90,360.00

2. Producción de año 2021

Producción 2021					
Ítem	Material directo	Material indirecto	Mano de obra directa	Costo Indirecto	Costo
Frutas	X				C\$ 9,600.00
Azúcar	X				C\$ 10,400.00
Levadura	X				C\$ 1,280.00
Botella				X	C\$ 24,000.00
Corchos				X	C\$ 11,200.00
Capsula				X	C\$ 8,000.00
Etiqueta				X	C\$ 16,000.00
Teipe				X	C\$ 1,600.00
Algodón				X	C\$ 2,000.00
Salario producción			X		C\$ 20,000.00
Servicios básicos				X	C\$ 8,160.00
Salario ventas				X	C\$ 20,000.00
Costo Total					C\$ 132,240.00

✓ Detalle de Ingreso y Costo Unitario

Volumen producido	1600	Botellas
Costo unitario	66	C\$/Botella
Precio unitario	198	C\$/Botella

✓ Cálculo de Costos y Utilidades

Estado de Resultados	
Distribuidora de Multiproductos Nicaragüenses	
del 01 de enero al 31 de diciembre 2021	
Expresado en córdobas	
CONCEPTO	MONTO
Ingreso por venta	C\$ 316,800.00
Costo de producción	C\$ 104,080.00
Utilidad marginal	C\$ 212,720.00
Costo fijo	C\$ 28,160.00
utilidad neta operativa	C\$ 184,560.00
Impuesto Fijo	C\$ 3,840.00
Utilidad neta	C\$ 180,720.00

3. Producción del año 2022

Producción 2022					
Ítem	Material directo	Material indirecto	Mano de obra directa	Costo Indirecto	Costo
Frutas	X				C\$ 12,920.00
Azúcar	X				C\$ 13,000.00
Levadura	X				C\$ 1,680.00
Botella				X	C\$ 36,000.00
Corchos				X	C\$ 20,000.00
Capsula				X	C\$ 14,000.00
Etiqueta				X	C\$ 20,000.00
Teipe				X	C\$ 2,000.00
Algodón				X	C\$ 2,500.00
Salario producción			X		C\$ 25,000.00
Servicios Básicos				X	C\$ 8,160.00
Salario ventas				X	C\$ 25,000.00
Costo Total					C\$ 180,260.00

✓ Detalle de Ingreso y Costo Unitario

volumen producido	2000	botellas
costo unitario	74	C\$/Botella
Precio Unitario	222	C\$/Botella

✓ Cálculo de Costos y Utilidades

Estado de Resultados	
DIMUNIC	
del 01 de enero al 31 de diciembre 2022	
Expresado en córdobas	
CONCEPTO	MONTO
Ingreso por venta	C\$ 444,000.00
Costo de producción	C\$ 147,100.00
Utilidad marginal	C\$ 296,900.00
Costo fijo	C\$ 33,160.00
Utilidad neta operativa	C\$ 263,740.00
Impuesto fijo	C\$ 3,840.00
Utilidad neta	C\$ 259,900.00

ANEXO 14. FORMATO DE ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL EN DIMUNIC



DISTRIBUIDORA DE MULTIPRODUCTOS NICARAGUENSE



El propósito de esta entrevista es realizar una recopilación de datos sobre la situación actual de la empresa expresado desde la perspectiva de la propietaria.

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____

Nombre del entrevistador: _____

1. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza que posee DIMUNIC en el proceso de elaboración de vinos?
2. ¿Cuál es la debilidad más grande que tiene la empresa en el crecimiento operativo?
3. ¿De qué manera ha afectado esta debilidad el flujo de trabajo hasta hoy en día?
4. ¿Cómo DIMUNIC planea aminorar el impacto de esa debilidad?
5. ¿Qué oportunidad ha considerado que existe para potenciar el crecimiento de la demanda y producción?
6. ¿Cuántas veces en el año se procesa vino?
7. ¿De qué manera la empresa realiza su planificación de producción?

8. **¿Qué variables afectan a la elaboración del vino?**

9. **¿Cuál son las condiciones de temperatura óptimas para el proceso de elaboración del vino?**

10. **¿Cuánto tiempo dura la fermentación del vino viña mía?**

11. **¿Cómo controlan la merma obtenida de la producción?**

12. **¿De qué manera DIMUNIC evita contaminantes al medio ambiente?**

13. **¿La empresa ha tenido alguna dificultad en la adquisición de materia prima?**

14. **¿Cuál es la etapa más importante en la elaboración del vino que la empresa quisiera tecnificar o industrializar?**

15. **¿La empresa puede conseguir la tecnología necesaria en el país para industrializar sus procesos?**

16. **¿Cuál es la estrategia comercial que utiliza actualmente la empresa?**

17. **De los tipos de publicidad que utiliza ¿Cuál genera más impacto en la demanda del producto?**

18. ¿A qué mercado está dirigida la marca viña mía?
19. ¿Qué debilidades ha experimentado DIMUNIC sobre la atracción de nuevos clientes?
20. ¿De qué manera la empresa ha logrado fidelizar a sus clientes?
21. ¿DIMUNIC alguna vez se ha planteado una estrategia para la captación de nuevos clientes?
22. ¿Qué tan a menudo DIMUNIC crea ofertas y promociones al público? ¿Con qué objetivo lo hace?
23. ¿DIMUNIC cuenta con capital propio?
24. ¿Cómo ha logrado la empresa llevar registro de ventas y flujo de capital?
25. ¿La empresa cuenta con algún plan de capacitación en el área de administración?
26. ¿DIMUNIC ha solicitado ayuda en la parte de contabilidad a alguna organización gubernamental o no gubernamental en la pueda formar parte?
27. ¿Como la empresa calcula y registra los costos de producción y de operación?

28. ¿La entidad considera que la manera de registrar sus costos de producción y de operación son las más adecuadas?

29. ¿En el área de administración cual es la parte más delicada en la que la empresa se sienta amenazada?

30. ¿DIMUNIC aceptaría un cambio en todo su proceso contable para fortalecer su administración?

ANEXO 15. FOTOS E IMÁGENES

1. Filtradora de sedimentos



2. Encapsuladora



3. Densímetro



4. Refractómetro (Mide grados BRIX)



5. Material Operacional

5.1. Botellas de vidrio 750ml



5.2. Corchos



5.3. Cápsulas plásticas



5.4. Etiquetas





6. Participación en EXPOPYME 2022



XIV. BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, J. G. (4 de Agosto de 2011). *Plan Estrategy Blogspot*. Obtenido de Plan Estrategy Blogspot: <http://planstrategy.blogspot.com/>
- Barroeta, M. R. (26 de 07 de 2020). *Milagros Ruiz Barroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 146). Tlalneplanta, México: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 225,226). México: Pearson Education.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica Decimoprimer edición*. Mexico: PEARSON EDUCATION.
- Desconocido, A. (13 de Mayo de 2022). *Despacho 505*. Obtenido de <https://www.despacho505.com>
- empresa, c. t. (martes de Octubre de 2018). *conduce tu empresa*. Obtenido de <https://blog.conducetuempresa.com/2018/10/que-es-un-mapeo-de-procesos.html>
- Escobar, S. (2014). *Trabajo de Planificación Estratégica II*. Ibarra, Ecuador: Universidad Tecnica del Norte.
- Flietman, & Jack. (200). *Negocios Exitosos*. México: McGraw & Hill Interamericana.
- Juan Francisco Urbina, F. A. (26 de Marzo de 1930). *Asamblea de Legislación*. Obtenido de Asamblea de Legislación: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/013b8961b903725006257378005e21b9?OpenDocument>
- MESTRES, M. (8 de abril de 2019). *emburse captio* . Obtenido de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Muñiz, H. (17 de Diciembre de 2021). *NotiMefcca*. Obtenido de <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/noticia-mefcca-2022-prepara-para-continuar-trabajando-modelo-familia-comunidad/340>
- Muñiz, H. (5 de Mayo de 2022). *NotiMefcca*. Obtenido de <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/noticia-mefcca-apunta-fortalecimiento-pymes-nicaragua/526>

- Optim, P. (20 de junio de 2016). *Pro Optim*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Pareja, D. (13 de octubre de 2020). *Opirani*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Prensa, W. L. (25 de 5 de 2005). *Diario La Prensa*. Obtenido de Diario La Prensa|: <https://www.laprensa.com.ni/2005/05/25/economia/1382574-nicaragua-se-lanza-a-producir-vinos>
- R., D. F. (2008). Conceptos de administración estratégica Decimoprimera edición. En *Conceptos de administración estratégica Decimoprimera edición* (págs. 235 - 236). MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- significados.com. (31 de Octubre de 2017). *significado.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/plan-de-accion/>
- Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. En C. Speth, *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio* (pág. 2). Francia: Titi Villus.
- Stratec. (17 de Octubre de 2018). *Stratec*. Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/#:~:text=Con%20la%20distribuci%C3%B3n%20de%20la,tiempo%20hay%20disponible%20para%20ello>.
- Téllez, R. N., & Moreira, W. N. (2008). *LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)*. Managua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.
- Valdivia Flores, E. F., Obando Castro, M. A., & Soza, J. J. (2017). *Propuesta de planeación estratégica en la empresa KARED S.A en el periodo 2017 - 2019*. Managua: UNI.
- Villnius, C. (28 de Noviembre de 2016). *ISOTools Excelence*. Obtenido de ISOTools Excelence: <https://www.isotools.org/2016/11/28/mapa-estrategico-lineas-estrategicas/>