

Área del Conocimiento de Agricultura

PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA LAS COLINAS S.A UBICADA EN EL MUNICIPIO DE BOACO ENTRE EL PERIODO 2024-2029

Trabajo monográfico para optar al título de
Ingeniero Agrícola

Elaborado por:

Tutor:

Br. Sherlyn
Anielka Romero
Bustos
Carnet: 2019-
0584U

Br. Cristhian
José Vázquez
Aguilar
Carnet: 2019-
0503U

Br. Gabriel José
Talavera Ortiz
Carnet: 2018-
0928U

MSc. Emilseth
Carolina Padilla
Duarte

14 de noviembre del 2024

Managua, Nicaragua

I. INTRODUCCION

Índice

1

II. ANTECEDENTES	2
III. JUSTIFICACIÓN	3
IV. OBJETIVOS	4
V. MARCO TEORICO	5
5.1. Plan estratégico	5
5.1.1. Importancia de la estrategia	5
5.2. Componente de un plan estratégico	6
5.2.1. Misión de una empresa	6
5.2.2. Visión de una empresa	6
5.2.3. Valores de una empresa	7
5.3. El análisis externo	7
5.3.1. El análisis PESTEL	7
5.3.2. Las 5 fuerzas de Porter	9
5.3.3. Las oportunidades y amenazas	10
5.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	11
5.4. Análisis interno	12
5.4.1. Las fortalezas y debilidades	12
5.4.2. La matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	13
5.5. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	13
5.6. Formulación de estrategias	14
5.7. La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	15
VI. DISEÑO METODOLOGICO	17
6.1.1 Según el enfoque de la investigación	17
6.1.2 Según el alcance de los resultados	17
6.1.3 Según el tipo de documento	17
6.2. Descripción del área de estudio	17
6.3. Fuentes de información	20
6.3.1. Fuentes de información primarias	20
6.3.2. Fuentes de información secundarias	20
6.4. Elaboración de la misión, visión y valores de la empresa.	21

6.5. Análisis externo de la empresa	21
6.5.1. Elaboración de la matriz PESTEL	22
6.5.2. Elaboración del modelo cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter	23
6.5.3. Determinación de Oportunidades y Amenazas para la empresa	25
6.5.4. Elaboración de la matriz MEFE	25
6.6. Análisis interno de la empresa	26
6.6.1. Determinación de fortalezas y debilidades	26
6.6.2. Elaboración de la matriz MEFI	26
6.7. Elaboración de la matriz FODA	27
6.8. Elaboración de estrategias a partir de la matriz FODA	28
6.9. Elaboración de la matriz MCPE	29
6.10. Diagrama de flujo del proceso de proceso de planificación estratégica	30
VII. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	32
7.1. Definición de la misión, visión y valores de la empresa.	32
7.1.1. La Visión	32
7.1.2. La Misión	33
7.1.3. Los valores	34
7.1.4. Descripción de la empresa	34
7.1.5. Estructura organizativa actual de la empresa	35
7.1.6. Funciones de los cargos	36
7.1.7. Situación de mercado y financiera actual de la empresa	36
7.2. Diagnóstico interno y externo de la empresa agropecuaria Las Colinas S.A.	48
7.2.1. Análisis PESTEL	55
7.2.2. Modelo cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter	61
7.2.3. Oportunidades y amenazas de la empresa	64
7.2.4. Matriz MEFE	65
7.2.5. Fortalezas y debilidades de la empresa	67
7.2.6. Matriz MEFI	68
7.2.7. Análisis FODA	69
7.2.8. Formulación de estrategias	70

7.2.9. Estrategias más relevantes	74
7.3. Plan estratégico de la empresa	79
7.3.1. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	79
7.3.2. Estrategia seleccionada	83
7.3.3. Formulación de objetivos organizacionales	83
VIII. CONCLUSIONES	85
IX. RECOMENDACIONES	86
X. BIBLIOGRAFIA	87
ANEXO	89

Índice de tablas

Tabla 1. Elemento para la elaboración de estrategias a partir de una matriz FODA	14
Tabla 2. Pasos para elaboración matriz MCPE	16
Tabla 3. Fuentes primarias	20
Tabla 4. Fuente secundaria	21
Tabla 5. Matriz PESTEL	22
Tabla 6. Formato fuerza 1: Amenaza de rivalidad entre competidores	23
Tabla 7. Formato fuerza 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores	24
Tabla 8. Formato fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos	24
Tabla 9. Formato fuerza 4: Amenaza del poder de negociación de los proveedores	24
Tabla 10. Formato fuerza 5: Amenaza del poder de negociación de los compradores	25
Tabla 11. Matriz MEFE	26
Tabla 12. Matriz MEFI	27
Tabla 13. Matriz FODA	28
Tabla 14. Estrategias de la matriz FODA	29
Tabla 15. Matriz MCPE	30
Tabla 16 Gasto mensual en personal profesional principal	38

Tabla 17 Gasto mensual en personal auxiliar	39
Tabla 18 Personal temporal	40
Tabla 19 Total de salarios mensual	40
Tabla 20 Gasto en maquinaria	41
Tabla 21 Gasto en depreciación	41
Tabla 22 Gasto en consumibles	42
Tabla 23 Gasto en servicios básicos	42
Tabla 24 Gasto mensual en operaciones	42
Tabla 25 Gasto mensual en mantenimiento de la plantación	43
Tabla 26 Gastos mensuales no predecibles	43
Tabla 27 Costos totales por mes y anuales	44
Tabla 28 Producción anual propia	45
Tabla 29 Ingreso de producción propia	46
Tabla 30 Ingreso neto por compra del grano a terceros	46
Tabla 31 Ingresos totales	46
Tabla 32 Beneficios actuales	47
Tabla 33 Tiempo de laborar en la empresa	48
Tabla 34 Conocimiento a que se dedica la empresa	49
Tabla 35 Calificación de la calidad del producto de la empresa	50
Tabla 36 Condiciones de trabajo de la empresa	51
Tabla 37 Valoración de su trabajo por la empresa	51
Tabla 38 Aspectos que puede mejorar la empresa	52
Tabla 39 Conoce la misión de la empresa	53
Tabla 40 Conoce la visión de la empresa	54
Tabla 41 Conoce los objetivos y estrategias de la empresa	54
Tabla 42 Como considera la organización y dirección de la empresa	54
Tabla 43. Matriz PESTEL de la empresa	58
Tabla 44. Fuerza 1: Amenaza de rivalidad entre competidores	61
Tabla 45. Fuerza 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores	62
Tabla 46. Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos	62
	63

Tabla 47. Fuerza 4: Amenaza del poder de negociación de los proveedores	64
Tabla 48. Fuerza 5: Amenaza del poder de negociación de los compradores	66
Tabla 49. Matriz MEFE de la empresa	68
Tabla 50. Matriz MEFI de la empresa	69
Tabla 51 Matriz FODA de la empresa	72
Tabla 52. Estrategias de la matriz FODA de la empresa	76
Tabla 53. Matriz MCPE de la empresa	

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de las 5 fuerzas de Porter	10
Figura 2. Macro localización, del municipio de Boaco	18
Figura 3 Localización de Agropecuaria Las Colinas	18
Figura 4. Camino hasta la empresa agropecuaria Las Colinas S.A	19
Figura 5. Micro localización de la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A	19
Figura 6. <i>Esquema del flujo del proceso de elaboración de una planificación estratégica</i>	31
Figura 7. <i>Vista panorámica de la empresa cafetalera Las Colinas</i>	34
Figura 8. <i>Organigrama actual de la empresa Las Colinas</i>	35
Figura 9 Gastos anuales (en porcentaje)	45
Figura 10 <i>Ingresos y gastos</i>	47
Figura 11 <i>Tiempo de trabajo en la empresa</i>	49
Figura 12 <i>Calificación de la calidad del producto</i>	50
Figura 13 <i>Condiciones de trabajo de la empresa</i>	51
Figura 14 <i>Valoración de su trabajo por la empresa</i>	52
Figura 15 <i>Aspectos que la empresa puede mejorar</i>	53
Figura 16 Valoración de la organización y dirección de la empresa	55

RESUMEN

En este estudio se identificó en la empresa agropecuaria Las Colinas la necesidad de desarrollar un plan estratégico para obtener mejores resultados en las funciones administrativas y en la obtención de objetivos propuestos.

El análisis interno por medio de un análisis de fortalezas y debilidades y el análisis externo por medio de herramientas como el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter permiten un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA) que genera una serie de estrategias a analizar para escoger las mas valoradas en función de las necesidades de la empresa.

Se logró definir dos estrategias para el desarrollo de la empresa, la primera consiste en el desarrollo mismo de la planificación estratégica lo cual es el resultado de este estudio y la siguiente es una estrategia de añadirle valor a la producción de la empresa.

En base a estas estrategias, se definieron los objetivos de corto, mediano y en el largo plazo. En el corto plazo desarrollar los estudios necesarios para cumplir las estrategias, En el mediano plazo desarrollar una marca para posicionarse en el mercado, así como explorar fuentes de financiamiento para cumplir las estrategias. En el largo plazo desarrollar productos propios con valor añadido para comercializar en el mercado nacional e internacional.

Hay que mencionar que el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha puesto énfasis en búsqueda de nuevos mercados como la relación con China, lo cual presenta oportunidades para los productores y estos deben estar preparados para aprovechar estas oportunidades.

I. INTRODUCCIÓN

El plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad (Torrez, 2023).

El valor de un plan estratégico reside en determinar el rumbo de una empresa, puesto que es un documento que establece las medidas futuras que se van a realizar para disminuir los riesgos e incertidumbre en el mercado. Una vez que esté clara la situación actual y cuáles son los próximos objetivos será mucho más fácil conducir a la organización a un crecimiento potencial.

El presente trabajo monográfico desarrolló la propuesta de un plan estratégico para la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A. para el periodo 2024-2029, la cual se dedica a la producción cafetalera, desde hace más de 48 años, siendo esta una empresa familiar que ha traspasado de generación en generación, logrando éxito y crecimiento, se encuentra localizada en la comarca de Rio Negro en la ciudad de Boaco, Nicaragua.

Puesto que la empresa no cuenta con un plan estratégico claramente definido, este es necesario para así obtener resultados más eficaces, tales como un equipo de trabajo mejor organizado y ambiente laboral dinámico que permita a la empresa Agropecuaria Las Colinas, S.A, alcanzar una mejor productividad.

Cabe resaltar que en este estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual con respecto a funcionalidad, estructura organizacional y descripciones de cargos en la empresa, para conocer a detalle la forma en que han venido trabajando estos últimos años, y proponer un plan estratégico, que facilite a sus directivos y trabajadores una mejor organización laboral.

II. ANTECEDENTES

El presente estudio corresponde el desarrollo del plan estratégico de Agropecuaria Las Colinas S.A, para su elaboración se revisaron diversas fuentes relacionadas al tema de investigación.

(Espinoza, 2021) efectuó la investigación titulada, Plan para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa " Servitorno" en la ciudad de Ambato, donde se explica la falta de planes estratégicos y el impacto que produce en cualquier empresa, por tal razón esta investigación fue una guía de los procesos para elaborar los planes estratégicos administrativos de procedimiento y organización, con un ejemplo de aplicación e indicadores de seguimiento que permitan observar el logro de los objetivos.

(Torrez, 2015), presenta la investigación titulada, "Elaboración y propuesta de implementación de un plan de procedimiento para la empresa Ferrecaracol CIA" en la ciudad de Quito, donde fueron evaluados los manuales, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso.

En Matagalpa a nivel de grado el tema, "Propuesta de un plan de organización y funciones (MOF) en la empresa Samuel Mansell del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa", como autores: Joseling Paola García, Iriana Castillo Rodríguez y Tania Rivas Gutiérrez, teniendo como objetivo proponer un plan estratégico administrativo y su incidencia en la gestión empresarial.

III. JUSTIFICACIÓN

A través de un plan estratégico administrativo habrá mejores controles en la empresa y toma de decisiones. De manera que aplicando dicho plan estratégico en Agropecuaria Las Colinas S.A se brinda un aporte para lograr que obtenga una mejor coordinación y sistematización en la ejecución de sus operaciones.

Los planes estratégicos permitirán establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores de la empresa, pese a que poseen mucha experiencia laboral y alto juicio profesional, es imprescindible contar con un plan estratégico que sea utilizado como herramienta que permitan transmitir prácticas y conocimientos, además mejorar sus funciones. Mediante el plan estratégico se contribuirá a mejorar la eficiencia y organización del manejo de los recursos humanos mediante la motivación de los empleados.

Esta investigación está encaminada a ofrecer información para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa, lo cual es de suma importancia dentro del marco estructural organizacional que forma administradores con la capacidad de adaptarse a su medio socio cultural y contribuir en la formación social.

En esta investigación se definirá la misión, visión y valores de la empresa, también se realizará un diagnóstico interno y externo de la empresa a través de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) auxiliándose de un análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) y las cinco fuerzas de Porter.

Finalmente se realizará la estructuración de un plan estratégico basándose en la matriz cualitativa de planificación estratégica (MCPE), para garantizar una gestión administrativa de la empresa.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

- Proponer un plan estratégico para la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A. ubicada en el municipio de Boaco, entre los periodos 2024-2029.

4.2. Objetivos específicos

- Definir la misión, visión y valores de la empresa por medio de un trabajo participativo de todas las áreas.
- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A. aplicando la matriz FODA auxiliándose de un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Estructurar un plan estratégico de la empresa basado en el uso de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

V. MARCO TEÓRICO

5.1. Plan estratégico

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición (Steiner, 2007).

En pocas palabras la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa establece su visión, misión objetivos y estrategias sobre la base de un análisis de su entorno directo e indirecto, así como también de todas las áreas de la empresa.

El plan estratégico consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (David, 2008)

5.1.1. Importancia de la estrategia

Ayuda a los usuarios encargados de las empresas a realizar análisis más factibles del seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos proyectados para un determinado periodo, permite identificar con mayor facilidad los problemas que pueden

surgir en el transcurso del desarrollo de las estrategias y políticas, de manera que se pueda tomar decisiones que no afecten la operatividad.

La estrategia es el pilar para elaborar la planeación estratégica, sin la comprensión integral de la organización, cualquier acción ejecutada o decisión tomada pierde sentido. La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se enfoquen hacia un objetivo principal (Roncancio, 2023). Por lo tanto, ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

5.2. Componentes de un plan estratégico

El primer paso para el análisis interno de toda compañía es definir la misión y la visión sin esto no se puede empezar, ya que este es la guía que se debe seguir.

5.2.1. Misión de una empresa

La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, es la razón principal por la cual una empresa cumple su función dentro de la sociedad es decir su propio objetivo.

La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve una organización y la distingue de otras empresas similares una declaración de la razón de ser de la organización responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer y formular estrategias de la manera más eficaz (Davila, 2012).

5.2.2. Visión de una empresa

Una visión clara provee cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto declaración de visión como de la misión del negocio, pero la que debe de establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y

en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible, con la participación de los encargados principales de la empresa se logrará obtener una visión clara y congruente (Davila, 2012).

5.2.3. Valores de una empresa

Existen muchas formas para referirse a los valores de una empresa. Hay quienes hablan de valores corporativos, filosofía empresarial, o incluso se refieren a “pilares” dentro del concepto superador que es la cultura interna. Para definirlos de forma sencilla, podemos decir que son el conjunto de principios éticos y profesionales que las empresas identifican como propios y que rigen la totalidad de acciones y conductas que esta tenga con sus públicos internos y externos (Factorial, 2023).

Son una suerte de preceptos guía que permiten separar aquello que será bueno y aceptable de aquello que no lo es.

Representan un compromiso para cada uno de los miembros de la organización y se caracterizan por ser perdurables en el tiempo y transversales, de modo que cada uno de los departamentos y unidades de negocio puedan sentirse identificados en ellos (Factorial, 2023).

Los valores de la empresa determinan las bases del comportamiento de la organización. Estos principios marcan como serán las relaciones con los trabajadores, proveedores y clientes.

5.3. El análisis externo

5.3.1. El análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos, el análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa, puesto que le facilita la toma de decisiones importantes. La razón de la aplicación del análisis permite hacer una descripción del contexto o ambiente de la empresa, (López, 2022).

Los factores del análisis PESTEL según (Mejía, 2022) afirma lo siguientes:

➤ Políticos

Se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa, y pueden ser:

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones en los tratados comerciales.

➤ Económicos

Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia y pueden ser:

- Los ciclos económicos de nuestro país y/o de otros países en los que trabajamos, o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de interés.

➤ Socioculturales

Se analizan los factores socioculturales que ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, y pueden ser:

- Cambios en gustos o modas que repercuten el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.

➤ Tecnológicos

Se analizan los factores tecnológicos que ayudan a identificar las tendencias de los procesos productivos actuales, y pueden ser:

- Nuevos programas informáticos.
- Aprovechamiento de nuevas formas de energía.
- Cambios tecnológicos en los procesos.

➤ Legales

De manera similar, los aspectos legales Incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional.

5.3.2. Las cinco fuerzas de Porter

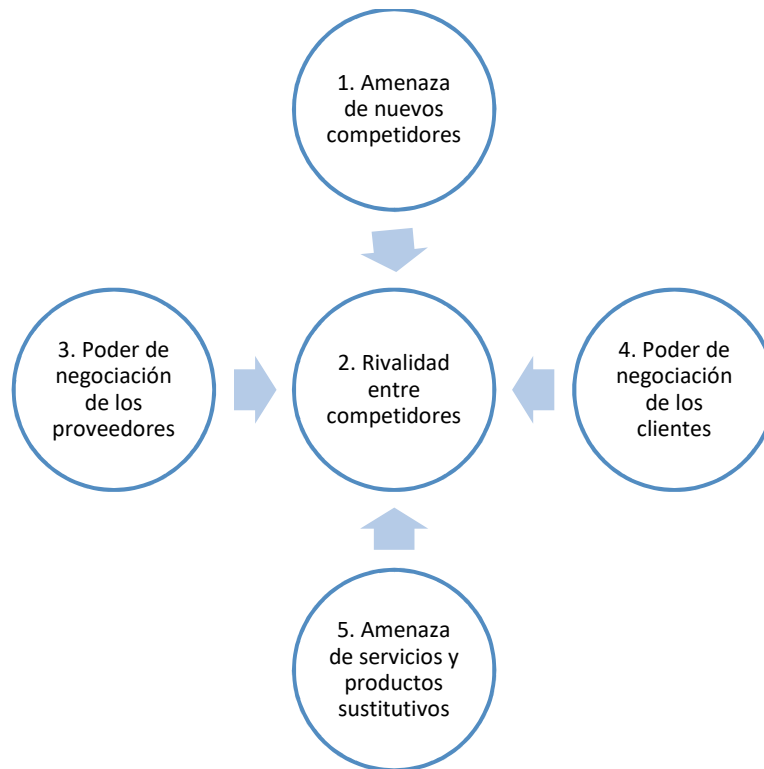
Esta metodología propuesta por Michael Porter consiste en examinar las fuerzas que moldean la competencia en un mercado, brindando una visión general que permite identificar oportunidades y amenazas de manera estratégica.

Las cinco fuerzas de Porter conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas (Alonso, 2022).

Cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo

proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado, (Soto, 2014) afirma que son competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad en el mercado, poder del comprador y poder del proveedor.

Figura 1. *Esquema de las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: propia

5.3.3. Las oportunidades y amenazas

➤ Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones (Talanco, 2007).

Las oportunidades son acontecimientos externos a la empresa que de suceder tendrían un impacto favorable y beneficioso en los diferentes procesos y actividades que se desempeñan dentro y fuera de la organización. Las oportunidades son todas aquellas ocasiones externas que, si es posible que puedan realizarse, proporcionarán ventajas apreciables (Reyes, 2014).

➤ Amenazas

Se define como amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Se representa como situaciones adversas o circunstancias desfavorables no controlables por la organización, (Sainz, 2009).

En estos factores puede encontrarse la posible causa del fracaso de muchas empresas, puesto que al no saber reconocerlas o anticiparse el efecto de ellas en la empresa, no tomaron las acciones pertinentes para contrarrestar su impacto.

5.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE es una de las herramientas de planificación estratégica que valora y evalúa las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Utilidad de la matriz MEFE

- Para saber qué tanto las estrategias desarrolladas por la empresa permiten aprovechar o no con eficacia las oportunidades existentes y defenderse de las amenazas.
- Permite saber cómo está respondiendo la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno.
- Para identificar las oportunidades y las amenazas clave.

- Para evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de una empresa y determinar su capacidad para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de su entorno.
- Para resumir la información obtenida del análisis externo de la empresa, y con ella, construir el análisis FODA o una matriz IE.

Se debe tener presente que el análisis MEFE sólo ayuda a identificar y evaluar los factores, pero no ayuda directamente a formular una estrategia.

5.4. Análisis interno

5.4.1. Las fortalezas y debilidades

➤ Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son los factores que una empresa está desarrollando de forma eficaz, pero la hacen fuerte y le permiten diferenciarse de los competidores por lo que les crea una ventaja fuerte a los competidores, sin duda, las fortalezas son factores internos que toda empresa puede controlar, por eso es por lo que les resulta más sencillo poderlos aprovechar y sacarles ventaja para afianzar su competitividad y su rentabilidad (Quiroa, 2020).

➤ Debilidades

Las debilidades son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades. Es un conjunto de factores internos, por los que una organización se ubica en posición de inferioridad o desventaja ante sus competidores más cercanos, puede afectar tanto a corto, medio o largo plazo y es un riesgo para la viabilidad, eficiencia, sostenibilidad y proyección de las compañías, reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales, (Pérez, 2022).

5.4.2. La matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales.

Antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades, de esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde.

Para realizar una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz MEFI siendo bastante detallistas y específicos.

Al realizar la matriz, ya se está haciendo una reflexión y descubriendo más profundamente la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas.

5.5. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para realizar un plan estratégico no debe de faltar un análisis interno y externo de la organización, hacer un análisis de la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compite.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”, (Ponce, 2006).

El análisis FODA se puede utilizar en todo tipo de niveles de cooperativas por ejemplo mercado, corporación empresa, unidad estratégica de negocio etc. La conclusión obtenida para el resultado del mismo puede servir de gran utilidad para análisis de mercado y estrategias que diseñe.

En el conjunto que se diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. “Establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”, (Talanco, 2007, pág. 5).

Es una estrategia que tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Tabla 1. Elemento para la elaboración de estrategias a partir de una matriz FODA

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA

Fuente: elaboración propia.

Nota: estrategias FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La matriz FODA es una herramienta que permitirá realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa, con el fin de acercarse a la formulación de estrategias que cumplan con los objetivos del proceso, (Gomez, 2000).

5.6. Formulación de estrategias

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, las cuales se citan a continuación:

➤ Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización parte de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas aprovechar el mercado para ofrecer sus bienes y servicios.

➤ Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Son estrategias que tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que algunas veces puede ser un poco problemático para la empresa.

➤ Estrategias DA (Debilidades - Amenazas)

Estas estrategias tienen como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente estas estrategias se usan solo cuando la empresa se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Este tipo de estrategias están dirigidas a la sobrevivencia de la empresa.

➤ Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades)

Estas estrategias tienen como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En la empresa cuando el entorno le presenta oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se pueden mejorar las debilidades en las áreas deficientes para aprovechar las oportunidades.

5.7. La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base a los factores críticos para el éxito, “internos y externos”, identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para

obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas variables.

Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.

Es decir, la matriz MEFE, la matriz MEFI, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PESTEL entre otras ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos, (Jeanet, 2015).

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Tabla 2. *Pasos para elaboración matriz MCPE*

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)						
Estrategias/ Alternativas	Ponderación					
	estrategia		estrategia		estrategia	
	1		2		3	
Factores claves de éxito	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA

Fuente: Elaboración propia

VI. DISEÑO METODOLOGICO

6.1. Tipo de investigación

6.1.1 Según el enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, porque explora y comprende en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes respecto al estudio.

6.1.2 Según el alcance de los resultados

El alcance de la investigación es proyectiva, dado a que se elaborará un plan estratégico como parte de una solución a un problema o una necesidad encontrada en la empresa, a partir de un diagnóstico de las necesidades del momento o de las tendencias futuras.

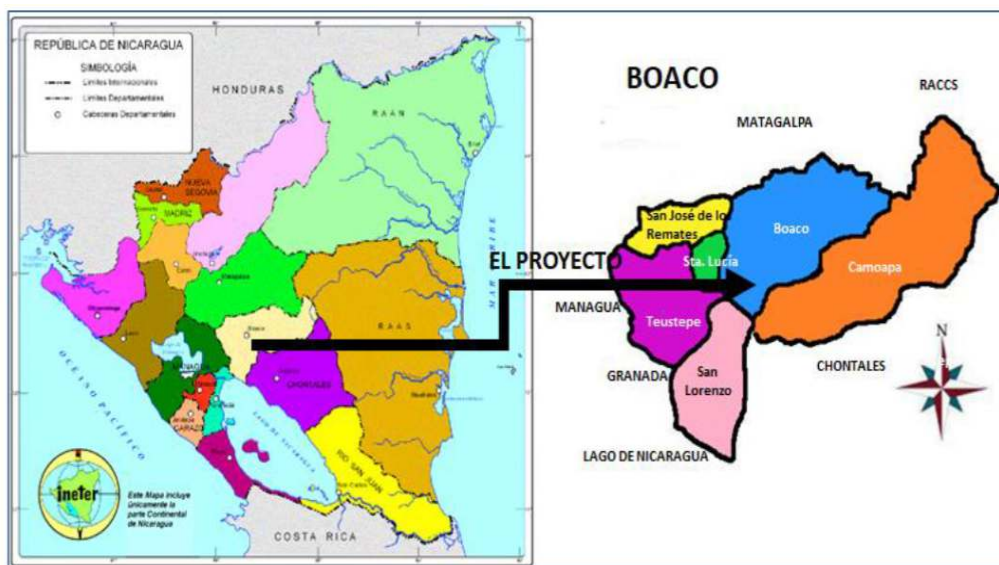
6.1.3 Según el tipo de documento

Es una investigación documental ya que el presente documento se basa en la realización de una propuesta de plan estratégico que garantice una gestión administrativa de la empresa.

6.2. Descripción del área de estudio

El presente estudio se ubica en el departamento de Boaco, este departamento ocupa la esquina central montañosa de Nicaragua, limitando al norte con el departamento de Matagalpa, al sur con el departamento de Chontales y el Lago Cocibolca o Gran Lago de Nicaragua, al este con la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur y el departamento de Chontales y al oeste con los departamentos de Managua y Granada. El municipio de Boaco está ubicado a 89 km. de Managua entre las coordenadas 12° 28' de latitud norte y 85° 40' de longitud oeste, tiene una elevación entre 300-500 msnm. Se caracteriza por tener un clima tropical de sabana con temperaturas entre los 25° y 27° Celsius y su precipitación varía entre los 1200 y 1800 mm/año. Presenta suelos Molisoles (INETER, 2005).

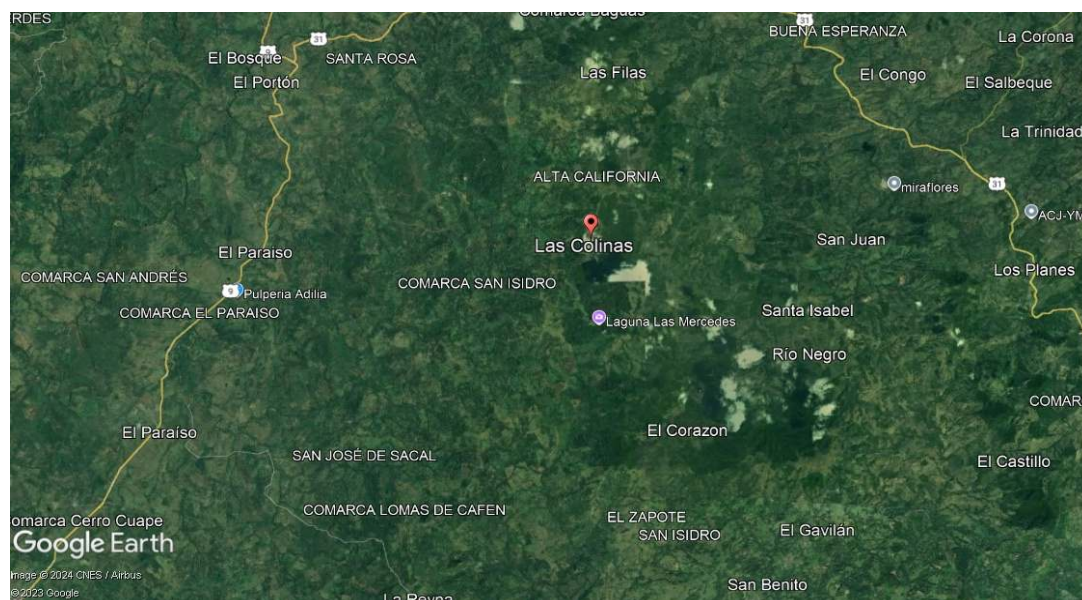
Figura 2. Macro localización, del municipio de Boaco



Fuente: Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER)

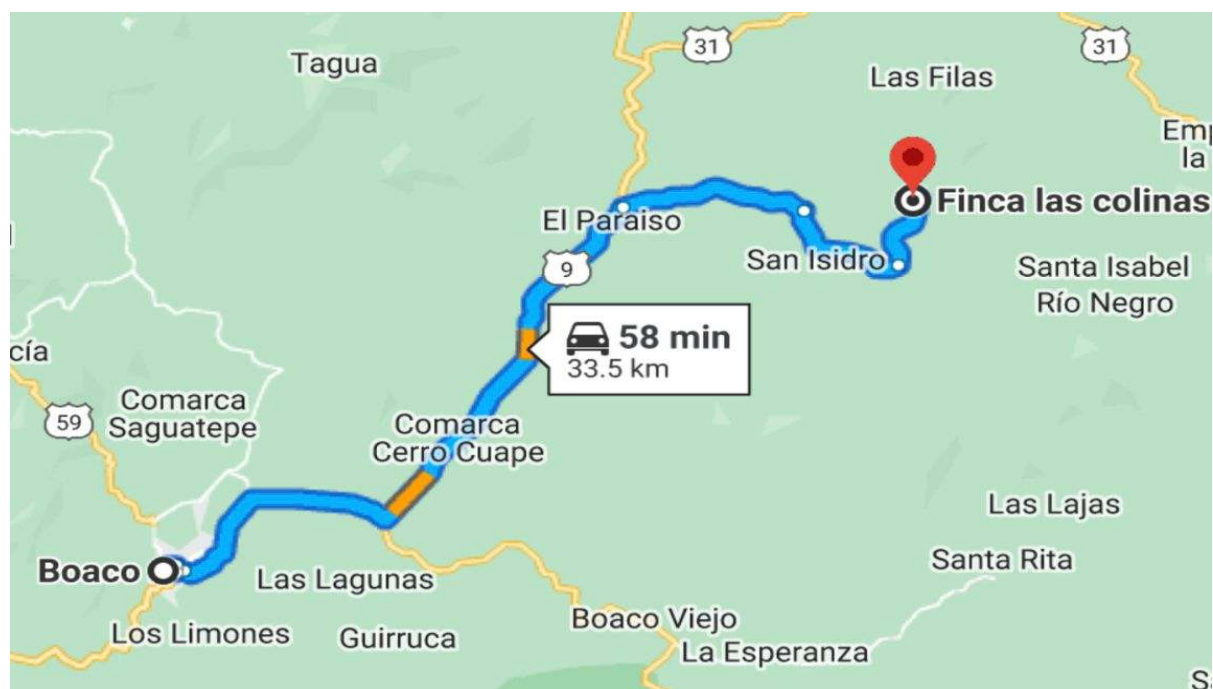
En la figura 3 se puede ver que la empresa agropecuaria Las Colinas S.A se encuentra ubicada en la comarca Río Negro, la cual limita al norte con la comunidad Las Filas, al sur con comarca Santa Isabel, al este con comarca San Isidro y al oeste con comunidad San Juan. Se sitúa entre las coordenadas $12^{\circ}34'30''\text{N}$ y $85^{\circ}27'17''\text{W}$.

Figura 3. Localización de Agropecuaria Las Colinas



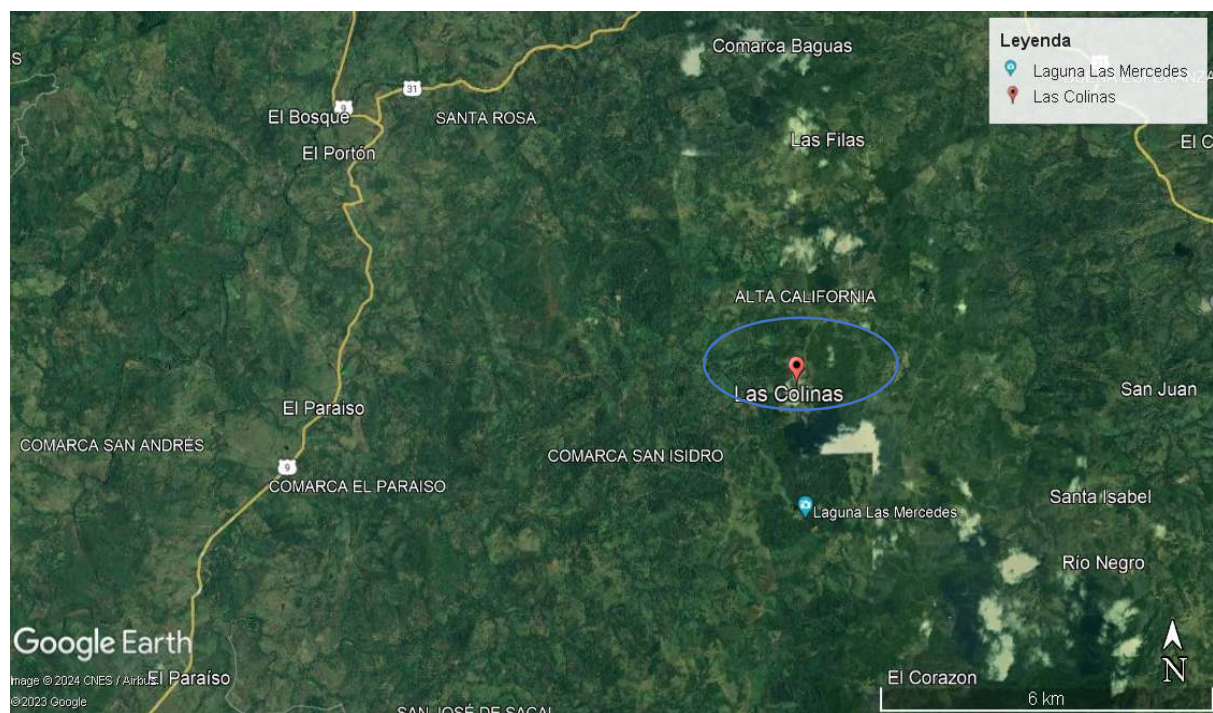
Fuente: Google Earth

Figura 4. Camino hasta la empresa agropecuaria Las Colinas S.A



Fuente: Google Maps

Figura 5. Micro localización de la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A



Fuente: Google Earth

6.3. Fuentes de información

6.3.1. Fuentes de información primarias

Las fuentes de información primarias son las que se obtienen directamente del sitio de estudio por observación, documentos internos, entrevistas y encuestas.

Tabla 3. *Fuentes primarias*

Fuentes primarias	Método	Resultados esperados
Trabajadores empresa Agropecuaria Las Colinas S.A.	Observación	Recopilar información tanto de la empresa como del entorno en el que se encuentra para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización. De igual manera es indispensable identificar Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
	Entrevista	Conocer la opinión que tiene los trabajadores que nos permita tener más conocimientos de la empresa tanto interna como externamente y poder desarrollar de una manera más efectiva las matrices de investigación

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas que se obtienen de otros estudios, revistas, noticieros, documentos e informes de gobierno y otras fuentes que ya han procesado la información relacionada.

Tabla 4. *Fuente secundaria*

Fuentes secundarias	Método	Resultados esperados
Biblioteca Universidad Nacional de Ingeniería	Investigación documental	por medio de libros de direccionamiento estratégico, planeación estratégica que nos sirvan de apoyo para la implementación y desarrollo de la investigación
Internet	Investigación en la red	La investigación en la internet es una herramienta que nos permite conocer información actual y relevante sobre empresas del sector cafetero en el país

Fuente: Elaboración propia

6.4. Elaboración de la misión, visión y valores de la empresa.

Para elaborar y establecer los enunciados que definieron la misión, visión y valores de la empresa, se tomaron en consideración los siguientes criterios:

Se reunió el equipo de dirección de la empresa y el equipo de trabajo formulador del plan estratégico. En donde el equipo de trabajo formulador del plan presento dos propuestas de misión para que sirvieran de base para el enunciado final. Seguidamente se realizó una lluvia de ideas propiciando la participación del equipo de dirección para finalmente lograr una propuesta final de la misión de la empresa.

Así mismo el equipo de trabajo presento una lluvia de ideas y un listado de valores que podrían ser considerados como insumos para la selección final de las cualidades que requiere la empresa en una persona.

6.5. Análisis externo de la empresa

El análisis externo de la empresa se realizó a través del análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de amenazas, oportunidades y la matriz de evaluación MEFI.

6.5.1. Elaboración de la matriz PESTEL

Para el desarrollo de la matriz PESTEL el equipo de dirección de la empresa identificó los factores de entorno que pudieran influenciar de manera positiva o negativa a la empresa. Estos factores se clasificaron como factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Para la organización de los resultados se utilizó un formato como el de la tabla 5.

En la columna de los factores se escriben tres factores que se consideraron más relevantes, cada uno de esos factores se describió en su relación con la empresa o con el sector, el plazo en que este factor impacta ya sea corto, mediano o largo lo determino el equipo, de igual manera si su impacto es positivo negativo.

Tabla 5. *Matriz PESTEL*

Factor	Descripción	Plazo			Impacto
		Corto (1 año o menos)	Mediano (1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
Políticos					
Económicos					
Sociales					
Tecnológicos					
Ecológicos					
Legales					

Fuente: propia

6.5.2. Elaboración del modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter

Con la finalidad de la elaboración del modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter el equipo de dirección y el equipo de trabajo determinaron los factores estratégicos de cada fuerza que plantea el modelo, Se identificaron factores que generen amenaza en cada fuerza plantada por el modelo: rivalidad entre competidores, ingreso de productos sustitutos, entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

Posteriormente el equipo de dirección pondero cada factor estratégico de cada fuerza, de modo que el valor total en cada fuerza sume el valor de 1. Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores estratégicos para indicar si el factor representa una afectación negativa o positiva para la empresa, donde (1) es una afectación negativa; (2) es algo negativa; (3) es algo positiva y (4) muy positiva. Una vez calificados se multiplico la ponderación de cada factor con la calificación de cada factor, para obtener la valoración de cada factor.

A continuación, se sumaron todos los valores y se determinó que factores estratégicos son los que más influyen en la organización con el fin de tomar la mejor decisión estratégica. Los resultados se presentan en tablas de recolección y análisis de la información para cada fuerza, como se muestra de la tabla 6 a la tabla 10.

Tabla 6. *Formato fuerza 1: Amenaza de rivalidad entre competidores*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
Promedio ponderado					

Fuente: propia

Oportunidades	Peso	Calificación	Resultado
Amenazas	Peso	Calificación	Resultado
Total			

6.6. Análisis interno de la empresa

El equipo de trabajo realizó entrevista al gerente general y encuestas a miembros de la dirección y al personal de campo de la empresa. Adicionalmente, se realizó visitas del equipo de trabajo al sitio de estudio con el fin de observar el funcionamiento de la empresa en su accionar. Como resultado, se realizó un listado de las fortalezas y debilidades encontradas por el equipo de trabajo y consensuadas con el equipo de dirección.

Para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) el equipo de trabajo y el equipo de dirección hicieron una lista de los factores claves de éxito de la empresa incluyendo sus fortalezas y debilidades definidas anteriormente. Se asignó un valor o peso entre 0 y 1 de acuerdo al nivel de importancia que tiene cada uno de los factores de la empresa de manera que el total de la suma de los valores de estos factores debe sumar 1.

33

menor; (3) si representa una fuerza menor y (4) si representa una fuerza mayor. Luego se multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para obtener el resultado de cada factor. Finalmente, se sumaron los resultados ponderados de cada factor para determinar el valor total de toda la empresa. Los resultados se presentan en tablas de recolección y análisis de la información como la tabla 12.

Tabla 12. *Matriz MEFI*

Fortalezas	Peso	Calificación	Resultado
Debilidades	Peso	Calificación	Resultado
Total			
Fuente: propia			

Este análisis permitió saber que tan fuerte o débil es la empresa en su interior. Un valor total para la empresa por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles a lo interno, mientras que, las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

6.7. Elaboración de la matriz FODA

Con el fin de la realización de la matriz FODA el equipo de trabajo y el equipo de dirección listaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron anteriormente en la empresa.

A partir de esta lista, se presentaron los resultados de forma gráfica en una matriz de cuatro por cuatro, conocida como matriz FODA.

Tabla 14. *Estrategias de la matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: propia

6.9. Elaboración de la matriz MCPE

Con el propósito de la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) el equipo de trabajo hizo una lista de los factores claves de éxito identificados en las matrices MEFI y MEFE. En conjunto con el equipo de dirección se estableció un peso o valor a cada factor clave de éxito. Estos pesos fueron los mismos identificados en las matrices MEFI y MEFE. Posteriormente, se asignó una calificación a cada factor clave de éxito en relación que tiene con las estrategias, en comparación con su atractivo.

Se asignó el valor (1) si se consideró que la estrategia no es atractiva; (2) si se consideró algo atractiva; (3) si la estrategia es bastante atractiva y (4) si es muy atractiva. Luego, la calificación total se obtuvo de multiplicar el valor del atractivo con el valor del peso de los factores claves de éxito. Por último, el resultado total se obtuvo sumando todas las calificaciones de cada estrategia. La estrategia que logro el resultado más alto será la estrategia más atractiva para la organización y es la estrategia que la empresa debería adoptar.

Tabla 15. *Matriz MCPE*

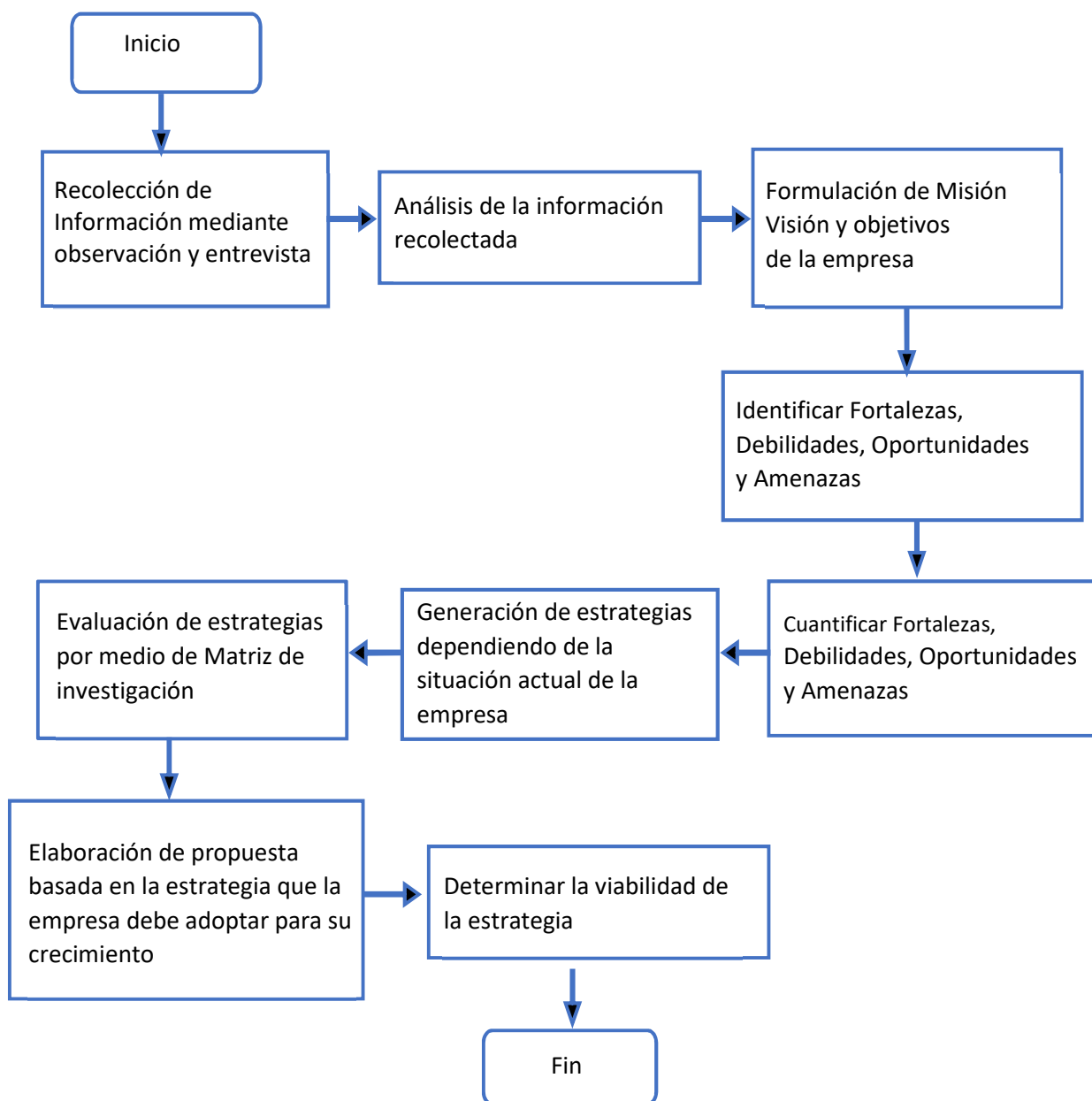
Factores críticos para el éxito		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
Fortalezas	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Debilidades	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Amenazas	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Total							

Fuente: propia

6.10. Diagrama de flujo del proceso de proceso de planificación estratégica

El desarrollo de la planificación estratégica es un proceso en el que se van desarrollando algunas actividades en secuencia.

Figura 6. Esquema del flujo del proceso de elaboración de una planificación estratégica



Fuente: propia

VII. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

7.1. Definición de la misión, visión y valores de la empresa.

7.1.1. La Visión

➤ Visión actual de la empresa

Actualmente la empresa no tiene una visión clara, lo que dificulta su proyección a futuro y su planificación para el crecimiento. Sin una meta que inspire, los empleados pueden sentirse desmotivados y desconectados de los objetivos. Esto puede llevar a que la empresa pierda oportunidades de innovación y adaptación en un entorno empresarial en constante cambio.

Por esta razón el equipo de trabajo ha presentado dos alternativas de visión para ser revisadas por los miembros de dirección de la empresa:

Alternativa de visión de la empresa 1: “Ser reconocidos como la mejor empresa productora de café produciendo el producto de la mejor calidad haciendo uso de la mejor tecnología y de los mejores insumos del mercado “.

Alternativa de visión de la empresa 2: “Ser la empresa líder en el cultivo y acopio de café sostenible, reconocida por la calidad de su producto y su compromiso con el medio ambiente y la comunidad”.

➤ Visión propuesta

La visión que se formuló por equipo de dirección es la siguiente

“Ser una empresa líder en la producción y transformación de café de la mejor calidad para ofrecer la mejor experiencia a sus clientes y usando la mejor tecnología e insumos”.

7.1.2. La Misión

➤ Misión actual de la empresa

La empresa carece de una misión clara, lo que genera confusión y falta de propósito en sus operaciones. Sin una misión definida, los empleados pueden sentirse desorientados acerca de los objetivos y valores que guían su trabajo. Esta situación puede llevar a una falta de cohesión entre los equipos y complicar la toma de decisiones, ya que no hay un marco que una los esfuerzos hacia un objetivo común.

Por esta razón el equipo de trabajo ha presentado dos alternativas de misión para ser revisadas por los miembros de dirección de la empresa:

Alternativa de misión de la empresa 1: Proveer café de alta calidad a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, a través de prácticas sostenibles que beneficien a los caficultores, la comunidad y el medio ambiente.

Alternativa de misión de la empresa 2: Somos una empresa productora de café de la mejor calidad con el objeto de crear el mayor valor para nuestros colaboradores, clientes, proveedores y socios.

➤ Misión propuesta

La misión que formulo el equipo de dirección es la siguiente:

“Lograr altos niveles de producción de café en las plantaciones de la empresa Las Colinas que permitan el crecimiento de la empresa garantizando la calidad del grano y las mejores prácticas medioambientales”.

7.1.3. Los valores

➤ Valores actuales de la empresa

Actualmente la empresa no tiene definidos los valores

➤ Elementos de los valores propuestos para la empresa

- Sostenibilidad: Compromiso con la protección del medio ambiente y el bienestar social.
- Calidad: Excelencia en el cultivo, procesamiento y comercialización del café.
- Innovación: Búsqueda constante de nuevas tecnologías y prácticas para mejorar la productividad y la calidad.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones con los clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad.
- Seguridad: Cumplir con todos los protocolos de seguridad en la empresa para todos los trabajadores permanentes y temporales, así como los visitantes.

7.1.4. Descripción de la empresa

Agropecuaria Las Colinas es una empresa con 50 años de trayectoria productiva, fue constituida en 1973. Actualmente producen café de variedad Híbrido, Marsellesa y Catimor.

Figura 7. *Vista panorámica de la empresa cafetalera Las Colinas*



Fuente: propia

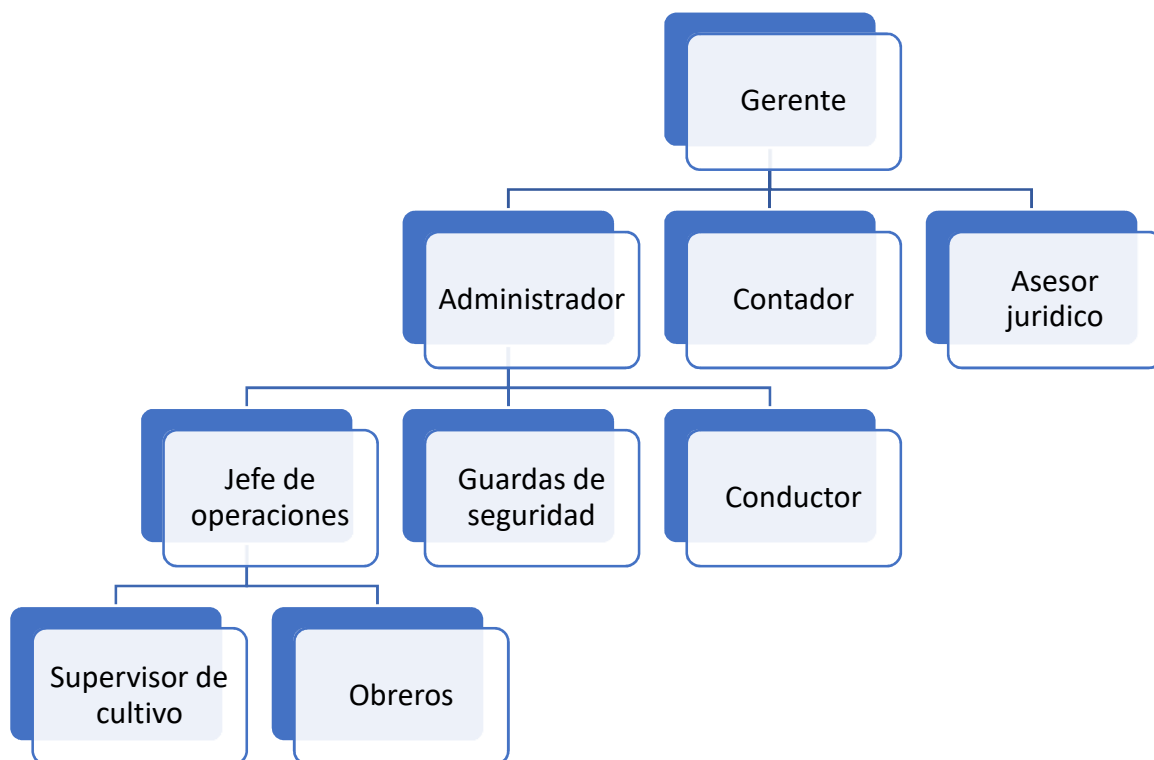
7.1.5. Estructura organizacional actual de la empresa

En la actualidad el personal permanente en la empresa está constituido por: 1 Gerente, 1 Contador, 1 Jefe de operaciones, 1 Administrador de finca, 1 Supervisor de cultivo, 3 Guardas de seguridad, 1 Conductor y 9 Obreros.

Cabe mencionar que, aunque no existe un organigrama oficial en la empresa, en la actualidad la jerarquía de la empresa es bastante cercana a la propuesta del organigrama que se presenta en la figura 6.

Se presenta una propuesta de organigrama actual de la empresa, en el que se muestra como está distribuido el personal que labora en la compañía.

Figura 8. *Organigrama actual de la empresa Las Colinas*



Fuente: propia

7.1.6. Funciones de los cargos

No existe un manual de organización y funciones dentro de la empresa. Por lo que de forma general a partir de las entrevistas que se efectuaron se presenta un breve funcionamiento en cada cargo:

- ✓ **Gerente general:** es el encargado orientar los objetivos del día, a mediano y a largo plazo en agropecuaria Las Colinas.
- ✓ **Administrador de la finca:** es el capataz se encarga de la funcionalidad de la hacienda.
- ✓ **Contador:** se encarga de todos los créditos de los bancos, cheques en general y pago de planilla en la hacienda.
- ✓ **Supervisor de cultivo:** se encarga de ver la producción del cultivo y de las plagas.
- ✓ **Conductor:** hace función de mensajero, se encarga de llevar los productos tanto en la hacienda y compra de los insumos que se necesiten.
- ✓ **Jefe de operaciones:** es el que relaciona directamente con el personal de campo indicando las labores del día y la asignación laboral de cada uno.
- ✓ **Obreros:** se encargan de las labores de campo, aplicación de productos agrícolas, manejo y almacenamiento de productos y de la cosecha, monitoreo y control de plagas y enfermedades, uso y cuidado de los equipos y herramientas de la empresa.
- ✓ **Guardas de seguridad:** son los encargados del cuidado de las instalaciones de la empresa, los equipos y máquinas y del control y prevención de robos y daños en la empresa.

7.1.7. Situación de mercado y financiera actual de la empresa

Actualmente el café producido por la empresa es comercializado por la empresa exportadora Atlantic. El precio de venta promedio es de C\$ 7,500 – C\$ 7,600 por quintal de café pergamino. La mayoría de los insumos son proporcionados por la empresa RAMAC y son negociados con periodos de crédito favorable para la empresa.

➤ Gastos e ingresos de la empresa

Se realiza a continuación una descripción de los gastos e ingresos de la empresa

- Gastos de personal

En la tabla 16 se presentan los gastos de personal, es decir los que se consideran que son del área de dirección y del área de producción.

Tabla 16. *Gasto mensual en personal profesional principal*

Descripción	Salario bruto por mes(C\$)	Obligación INSS patronal (21.50%)	Obligación INATEC (2%)	Aguinaldo	Vacaciones	Total (C\$)	Cant	Total (C\$)
Gerente general	50,000.00	10,750.00	1,000.00	4,166.67	4,166.67	70,083.33	1	70,083.33
Jefe de operaciones	45,000.00	9,675.00	900.00	3,750.00	3,750.00	63,075.00	1	63,075.00
Contador general	20,000.00	4,300.00	400.00	1,666.67	1,666.67	28,033.33	1	28,033.33
Administrador de finca	20,000.00	4,300.00	400.00	1,666.67	1,666.67	28,033.33	1	28,033.33
Supervisor de cultivo	15,000.00	3,225.00	300.00	1,250.00	1,250.00	21,025.00	1	21,025.00
Asesor jurídico (tiempo parcial)	13,000.00	2,795.00	260.00	1,083.33	1,083.33	18,221.67	1	18,221.67
Total	163,000.00	35,045.00	3,260.00	13,583.33	13,583.33	228,471.67		228,471.67

Fuente: propia

Nota: cant se refiere a cantidad

La empresa debe tomar previsión por el pago patronal al INSS (21.5%), el aporte al INATEC (2%), el aguinaldo (8.33%) y las vacaciones (8.33%) sobre el salario del trabajador cada mes.

El desembolso mensual para lo que se considera el personal profesional administrativo y productivo es de 228,471.67 córdobas.

Asimismo, se tienen gasto de personal permanente que se muestran en la tabla 17, este personal genera un desembolso de 277,430.45 córdobas mensuales.

Tabla 17. Gasto mensual en personal auxiliar

Descripción	Salario bruto mensual (C\$)	Obligación INSS patronal (21.50%)	Obligación INATEC (2%)	Aguinaldo	Provisión (Vacacional)	Total (C\$)	Cant	Total (C\$)
Conserje de limpieza	10,928.98	2,349.73	218.58	910.75	910.75	15,318.79	1	15,318.79
Conductor	13,000.00	2,795.00	260.00	1,083.33	1,083.33	18,221.67	1	18,221.67
Obreros	14,000.00	3,010.00	280.00	1,166.67	1,166.67	19,623.33	9	176,610.00
Guarda de seguridad	16,000.00	3,440.00	320.00	1,333.33	1,333.33	22,426.67	3	67,280.00
Total	53,928.98	11,594.73	1,078.58	4,494.08	4,494.08	75,590.45		277,430.45

Fuente: propia

Nota: cant: se refiere a cantidad

En la tabla 18 se muestra la producción anual y su equivalente en latas. Así como el pago que se realiza a los cortadores que se contratan en la temporada de cosecha. Para este personal se considera el pago por lata y beneficio adicional que tendrá el cortador de café. Tomando en cuenta el pago por lata de 60 córdobas y 10 córdobas adicional por lata y que se cortan aproximadamente 13,440 latas en la temporada, se tiene un costo total de 940,800.00 córdobas en la temporada.

Tabla 18. *Personal temporal*

Descripción	Cantidad
Producción anual (qq)	2,240
Latas de café	13,440
Pago por lata (C\$)	60.00
Otros gastos por lata (C\$)	10.00
Total (C\$)	940,800.00

Fuente: propia

Los gastos mensuales de personal se multiplican por 12 meses y se suma al gasto de mano de obra temporal obteniendo un total en salarios que se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. *Total de salarios mensual*

Descripción	Monto mensual (C\$)	Monto anual (C\$)
Personal principal	228,471.67	2,741,660.00
Personal auxiliar	277,430.45	3,329,165.44
Personal temporal		940,800.00
Total salario		7,011,625.44

Fuente: propia

El valor de 7,011,625.44 córdobas es el valor total a pagar en salarios en el año de estudio.

- Gastos de operación

Entre los gastos de operación se tienen gasto en maquinaria, gastos en depreciación, en consumibles y en servicios básicos.

La tabla 20 muestra el gasto promedio en funcionamiento de maquinaria cada mes, incluye energía para su funcionamiento y otros insumos. En el mantenimiento se considera un gasto de 3,000 córdobas mensuales. El total mensual es 21,000.00 córdobas.

Tabla 20. *Gasto en maquinaria*

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo/mes	Tiempo	Gasto/mes (C\$)
Maquinaria	Mes	1	18,000.00	1 mes	18,000.00
Mantenimiento de la maquinaria	Mes	1	3,000.00	1 mes	3,000.00
Total					21,000.00

Fuente: propia

En la tabla 21 se muestra el equipo de cómputo, el mobiliario de oficina y vehículos que la empresa posee y el gasto que corresponde a la depreciación mensual de cada uno de estos activos. En total 24,252.78 córdobas por mes en gasto por depreciación.

Tabla 21. *Gasto en depreciación*

Descripción	Periodo de depreciación	Cant	Depreciación mensual (%)	Valor de compra	Gasto/mes (C\$)
Mobiliario de oficina	36 meses	5	2.78%	3,500.00	486.11
Computador de escritorio	36 meses	5	2.78%	21,000.00	2,916.67
Impresora	36 meses	3	2.78%	9,000.00	750.00
Motocicleta	60 meses	2	1.67%	63,000.00	2,100.00
Camioneta a tracción 4X4	60 meses	3	1.67%	360,000.00	18,000.00
Total					24,252.78

Fuente: propia

Nota: cant: se refiere a cantidad

La tabla 22 muestra la categoría de consumibles, que se van utilizando en el funcionamiento de la oficina y el proceso productivo.

Tabla 22. Gasto en consumibles

Descripción	Unidad	Cant	Costo (C\$)	Mes	Gasto/mes (C\$)
Papelera y útiles de oficina	Unidad	1	1,000.00	1	1,000.00
Combustible	Litros	360	49.00	1	17,640.00
Total					18,640.00

Fuente: propia

Nota: cant se refiere a cantidad

En la tabla 23 se presentan los gastos promedios en servicios básicos por mes en la empresa. Generando un total de gasto de 7,800.00 córdobas por mes.

Tabla 23. Gasto en servicios básicos

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo/mes	Mes	Gasto/mes (C\$)
Electricidad	Unidad	1	4,000.00	1	4,000.00
Agua potable	Unidad	1	500.00	1	500.00
Internet	Unidad	1	2,000.00	1	2,000.00
Teléfono convencional	Unidad	1	500.00	1	500.00
Teléfono celular	Unidad	1	800.00	1	800.00
Subtotal			7,800.00		7,800.00

Fuente: propia

El gasto total mensual en operaciones es la suma de todos los componentes de gasto en operación de la empresa. En la tabla 24 se muestra el total de 71,692.78 córdobas por mes.

Tabla 24. Gasto mensual en operaciones

Descripción	Gasto/mes (C\$)
Maquinaria	21,000.00
Depreciación	24,252.78
Consumibles	18,640.00
Servicios básicos	7,800.00
Total	71,692.78

Fuente: propia

- Gasto en mantenimiento de la plantación

El costo en mantenimiento de la plantación se determina de acuerdo al área de producción y un valor de gasto mensual para el mantenimiento por manzana. Este mantenimiento incluye insumos, mano de obra y depreciación de equipo para mantenimiento.

La tabla 25 muestra un área de producción de 350 manzanas y un gasto de mantenimiento por manzana de 1,200.00 córdobas, para un valor total de 420,000.00 córdobas por mes.

Tabla 25. Gasto mensual en mantenimiento de la plantación

Descripción	Cantidad
Área (Mz)	350.00
Gasto mantenimiento por mz	1,200.00
Total	420,000.00

Fuente: propia

- Costos no predecibles

Estos gastos se determinan de forma aproximada como un porcentaje sobre los costos de operación. La tabla 26 muestra los componentes de este tipo de gastos que se consideran para obtener un total de 37,997.17 córdobas por mes.

Tabla 26. Gastos mensuales no predecibles

Descripción	Unidad	Cant	% de gastos de operación	Tiempo (mes)	Monto (C\$)
Pagos por trámites legales	global	1	10	1	7,169.28
Pagos de impuestos básicos	global	1	5	1	3,584.64
Publicidad digital o gráfica	global	1	10	1	7,169.28
Viáticos o Gastos de representación	global	1	5	1	3,584.64
Regalías al personal	global	1	8	1	5,735.42

Imprevistos varios	global	1	15	1	10,753.92
Total					37,997.17

Fuente: propia

Nota: cant se refiere a cantidad

- Costos totales por mes y anuales

En la tabla 27 se determinan los gastos anuales a partir de los costos mensuales tomando en cuenta los componentes de costos principales: personal, operativos, mantenimiento de la plantación y no predecibles. El total obtenido es un monto de 13,367,904.84 córdobas en el año.

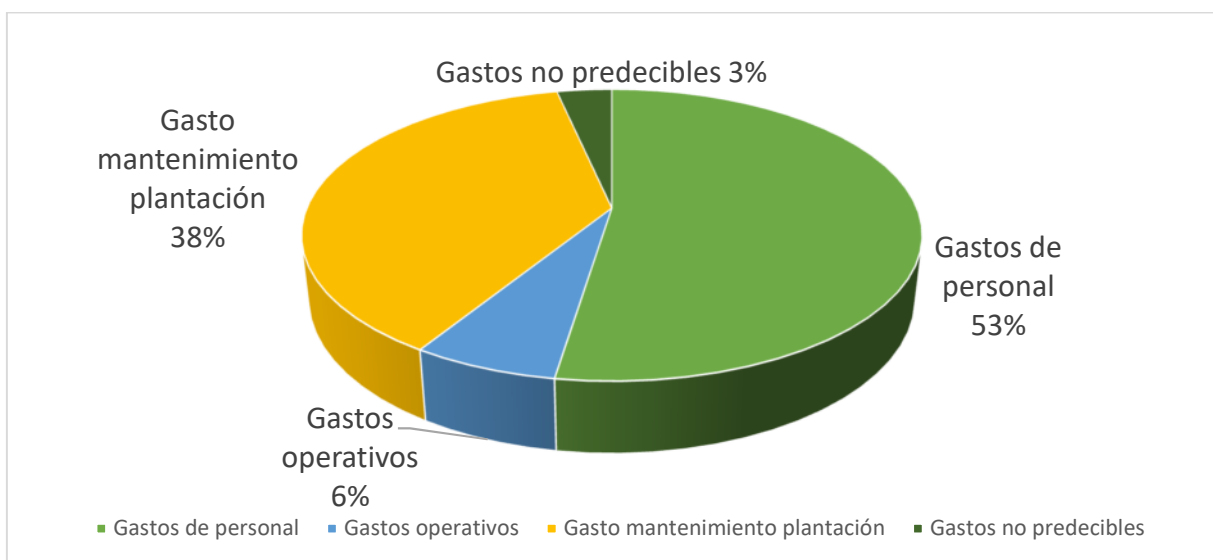
Tabla 27. Costos totales por mes y anuales

Descripción	Costos mensuales (C\$)	Costos anuales (C\$)
Gastos de personal		7,011,625.44
Gastos operativos	71,692.78	860,313.33
Gasto mantenimiento plantación	420,000.00	5,040,000.00
Gastos no predecibles	37,997.17	455,966.07
Total	529,689.95	13,367,904.84

Fuente: propia

En la figura 9 se muestra que los componentes con mayor volumen de gastos son: gastos de personal y gasto de mantenimiento de la plantación, que corresponden a un 53% y 38% respectivamente del costo total.

Figura 9. *Gastos anuales (en porcentaje)*



Fuente: propia

➤ Ingresos

Los ingresos provienen de la producción de la empresa y de la comercialización de otras producciones de café pergamino húmedo que se compran a otros productores. La tabla 28 muestra el área sembrada y el rendimiento para un total de 2,240 quintales.

Tabla 28. *Producción anual propia*

Descripción	Und	Área productiva	Quintales por manzana	Producción anual (qq)
Producción óptima por manzana	qq	70	12	840
Producción en decadencia	qq	280	5	1,400
Total producción propia		350		2,240

Fuente: propia

Nota: und se refiere a unidad

La tabla 29 muestra el ingreso por la producción en la finca vendiendo el quintal a 7,590.00 córdobas se obtiene un total de 17,002,092.80 córdobas de ingreso.

Tabla 29. *Ingreso de producción propia*

Descripción	Producción anual (qq)	Valor de venta por quintal (C\$)	Monto (C\$)
Producción óptima	840	7,590.22	6,375,784.80
Producción en decadencia	1,400	7,590.22	10,626,308.00
Total	2,240		17,002,092.80

Fuente: propia

La tabla 30 muestra el ingreso neto por compra y venta de café de otras producciones para un total de 1,244,796.08 córdobas anuales.

Tabla 30. *Ingreso neto por compra del grano a terceros*

Descripción	Unid	Cantidad Comprada	Valor compra (C\$)	de Valor de venta (C\$)	Margen (C\$)	Ingreso (C\$)
Compra a finca 1	qq	180	4,554.13	7,590.22	3,036.09	546,495.84
Compra a finca 2	qq	50	4,554.13	7,590.22	3,036.09	151,804.40
Compra a finca 3	qq	70	4,554.13	7,590.22	3,036.09	212,526.16
Compra a finca 4	qq	110	4,554.13	7,590.22	3,036.09	333,969.68
Total						1,244,796.08

Fuente: propia

Nota: unid: se refiere a unidad

El ingreso total de la empresa se muestra en la tabla 31 y es la suma del ingreso por producción propia y el ingreso por producción comprada a otros productores. El total del ingreso es 18,246,888.88 córdobas.

Tabla 31. *Ingresos totales*

Descripción	Monto (C\$)
Por producción propia	17,002,092.80
Por compra a terceros	1,244,796.08
Total	18,246,888.88

Fuente: propia

- Beneficios actuales de la empresa

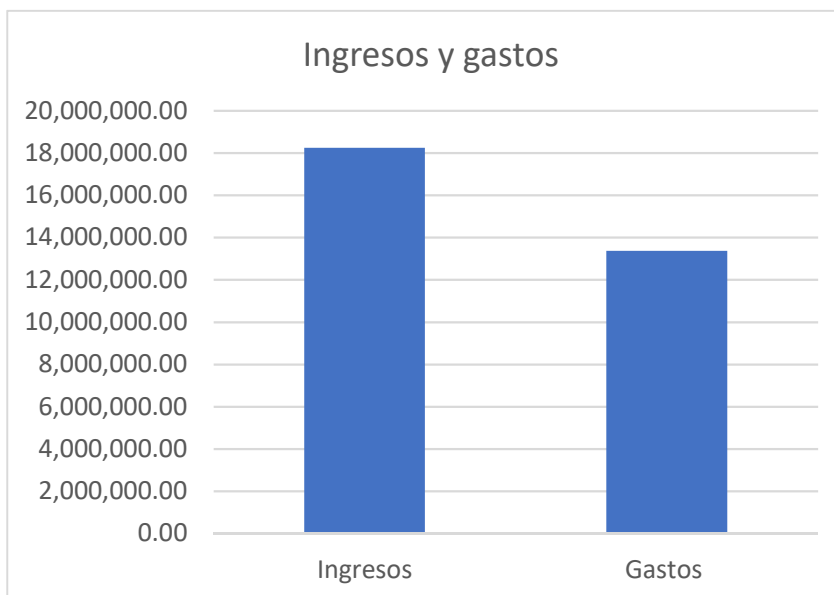
Los beneficios se determinan de la relación de los ingresos menos los gastos como en la tabla 32. El beneficio es de 4,878,984.04 córdobas anuales.

Tabla 32. Beneficios actuales

Descripción	Monto (C\$)
Ingresos	18,246,888.88
Gastos	13,367,904.84
Beneficios	4,878,984.04

Fuente: propia

Figura 10. Ingresos y gastos



Fuente: propia

La figura 10 es una representación gráfica de los valores de ingresos y egresos que muestran que el volumen de los ingresos es mayor lo que genera una utilidad para la empresa.

7.2. Diagnóstico interno y externo de la empresa agropecuaria Las Colinas S.A.

Como parte del diagnóstico interno y externo de la empresa el equipo de trabajo realizo entrevistas y encuestas.

➤ Entrevista a personal de dirección de la empresa

Se realizó una entrevista al gerente la cual puede verse en anexos, (ver anexo 2, pág. iii).

➤ Encuesta a los trabajadores

Para conocer las expectativas del personal de la empresa se realizó una encuesta a 12 trabajadores de los 19 permanentes tanto del sector administrativo como de producción. La hoja de la encuesta puede verse en anexo, (ver anexo 3, pág. vi).

Los resultados de la encuesta se muestran en las tablas 33 a 42.

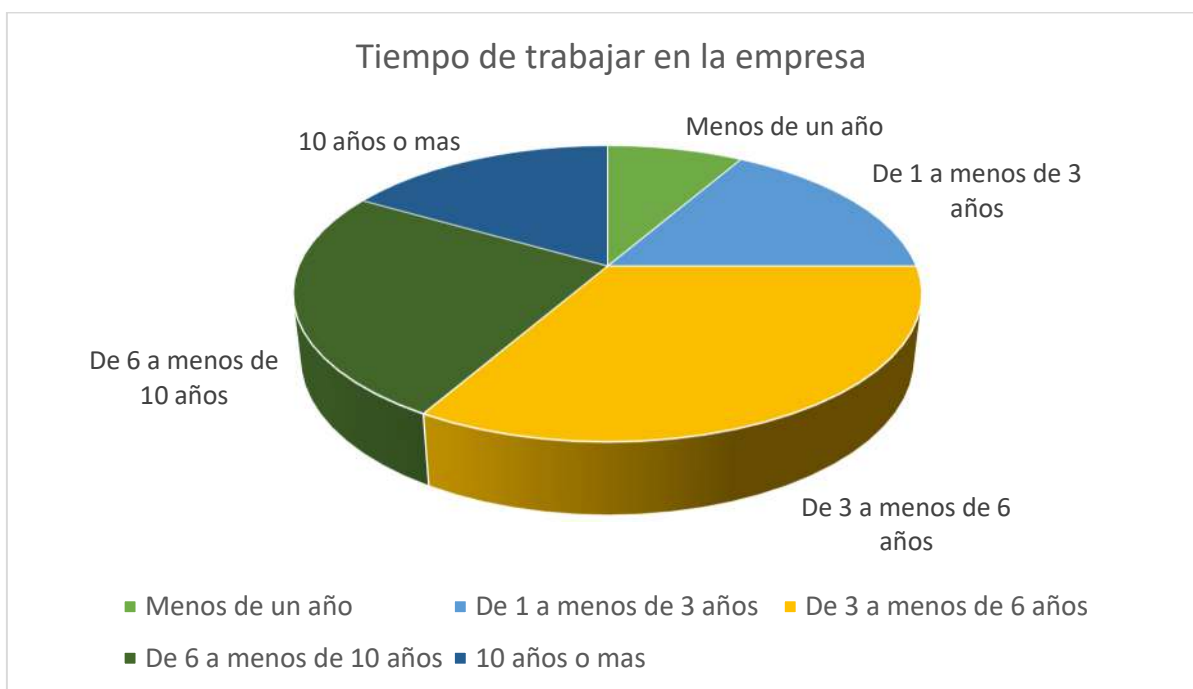
Tabla 33. Tiempo de laborar en la empresa

Descripción	Frecuencia
Menos de un año	1
De 1 a menos de 3 años	2
De 3 a menos de 6 años	4
De 6 a menos de 10 años	3
10 años o mas	2
Total	12

Fuente: propia

La tabla 33 muestra que 9 de los 12 entrevistados tienen tres o más años de estar en la empresa. Esto es una fortaleza de la empresa por la experiencia acumulada.

Figura 11. *Tiempo de trabajo en la empresa*



Fuente: propia

La figura 11 muestra que el 75 % de los empleados entrevistados tiene 3 o más años de trabajar en la empresa, lo que confirma la experiencia del personal de la empresa como un elemento favorable.

Tabla 34 *Conocimiento a que se dedica la empresa*

Descripción	Frecuencia
Si	12
No	0
Total	12

Fuente: propia

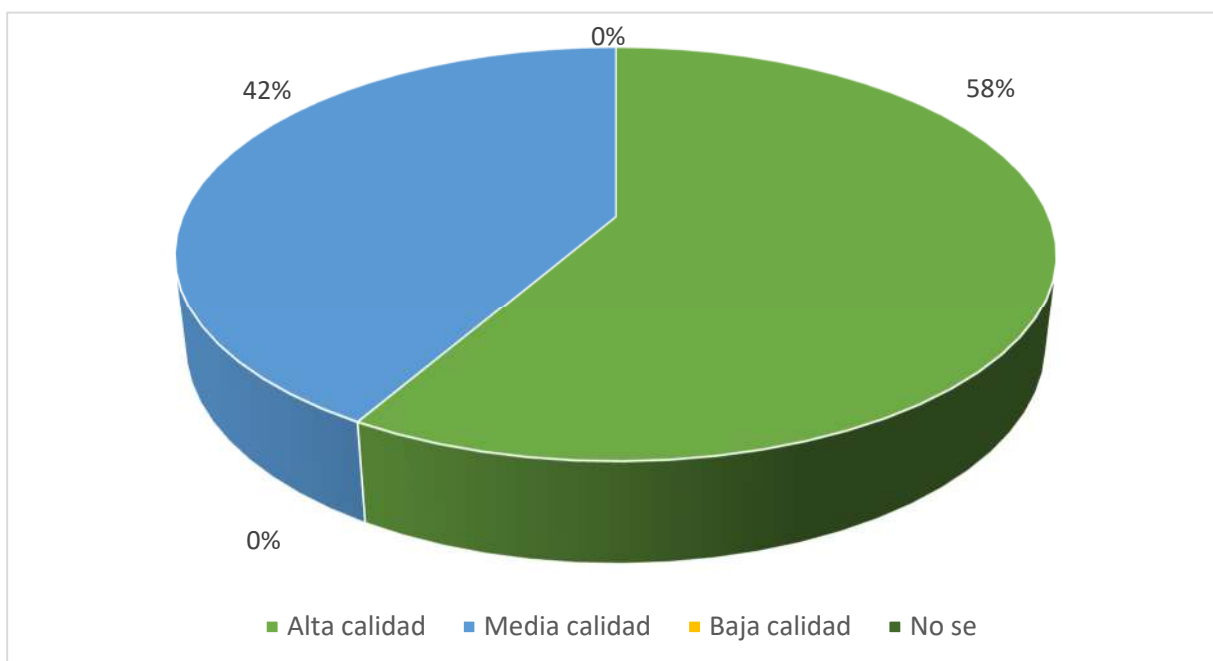
La tabla 34 indica que el 100 % de los encuestados expresa tener un conocimiento de lo que hace o a que se dedica la empresa.

Tabla 35. *Calificación de la calidad del producto de la empresa*

Descripción	Frecuencia
Alta calidad	7
Media calidad	5
Baja calidad	0
No se	0
Total	12

Fuente: propia

Figura 12 *Calificación de la calidad del producto*



Fuente: propia

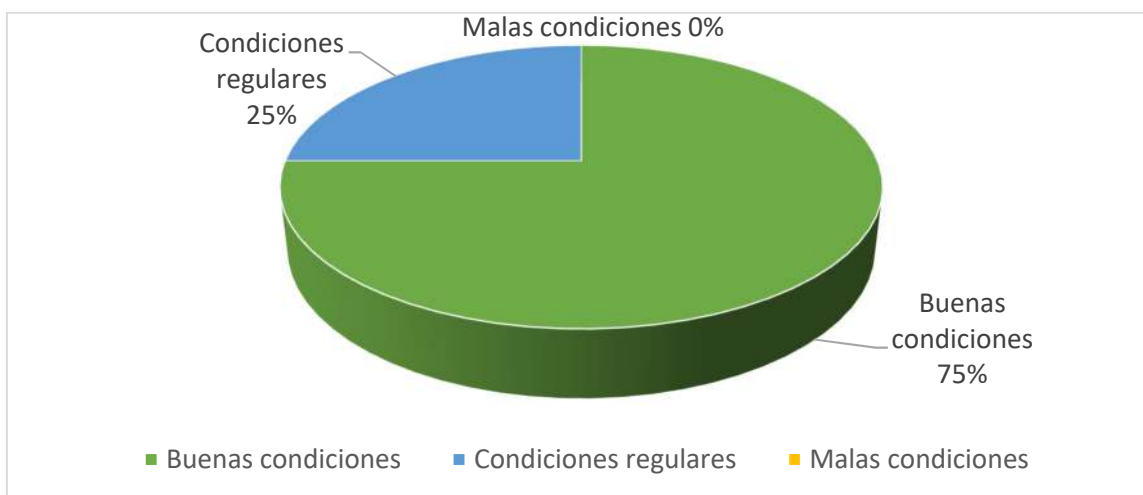
En la figura 12 se refleja que el 58 % de los encuestados opina que el producto producido es de excelente calidad y el 42 % opina que es de mediana calidad. No hay opiniones desfavorables de la calidad del producto. Esto es importante porque se establece un ambiente de producción de calidad para la empresa.

Tabla 36. *Condiciones de trabajo de la empresa*

Descripción	Frecuencia
Buenas condiciones	9
Condiciones regulares	3
Malas condiciones	0
Total	12

Fuente: propia

Figura 13. *Condiciones de trabajo de la empresa*



Fuente: propia

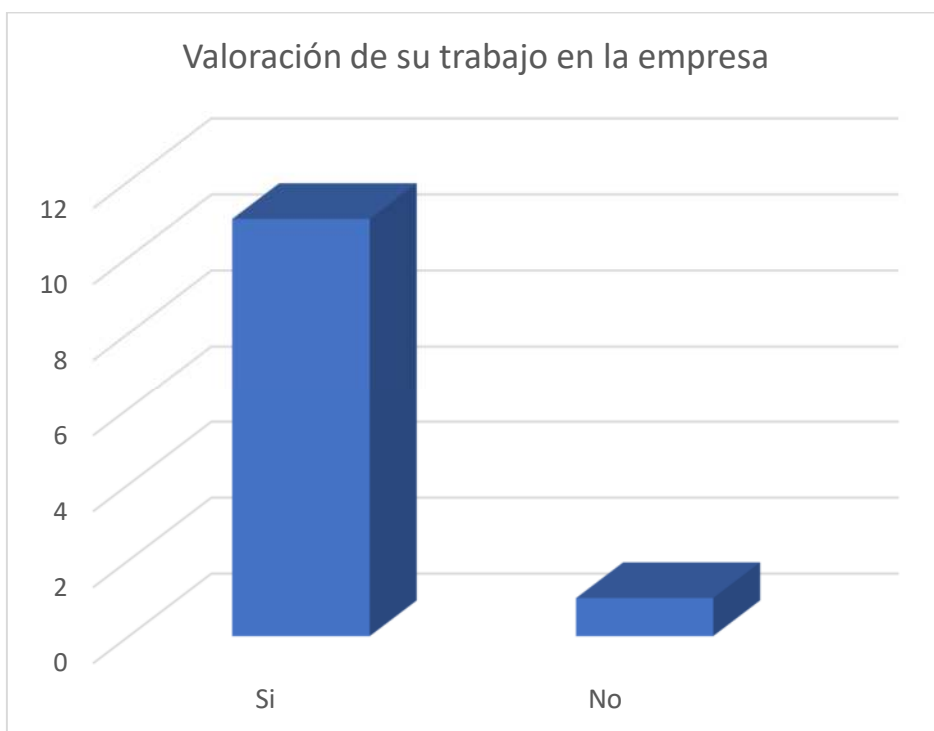
Datos de la tabla 36 y de la figura 13 muestra que el 75 % de los encuestados considera que las condiciones de trabajo en la empresa son buenas y el 25 % de los encuestados cree que existen regulares condiciones de trabajo. No hay opiniones que consideren que hay malas condiciones de trabajo. Esto es importante ya que el trabajador se siente en un buen ambiente de trabajo.

Tabla 37. *Valoración de su trabajo por la empresa*

Descripción	Frecuencia
Si	11
No	1
Total	12

Fuente: propia

Figura 14 *Valoración de su trabajo por la empresa*



Fuente: propia

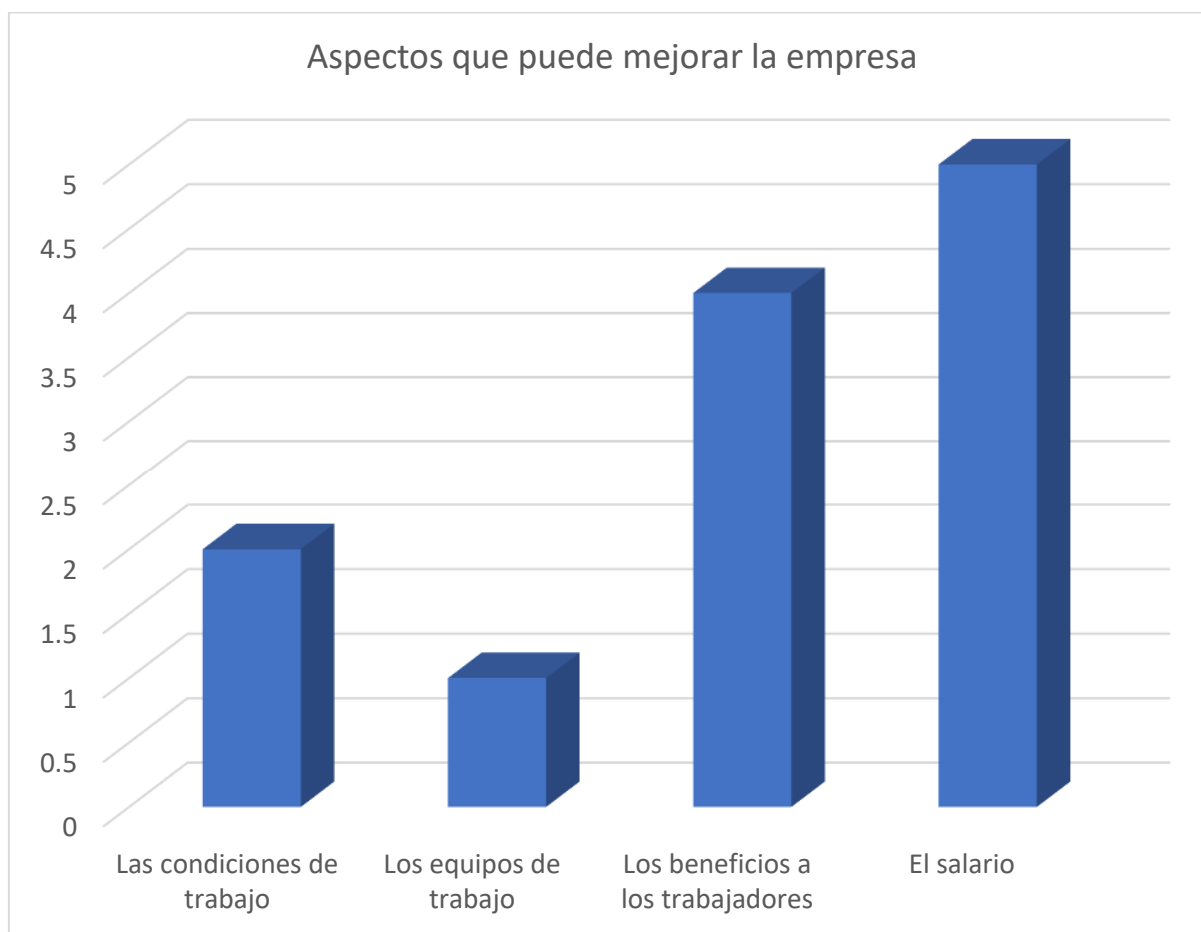
En los datos de la tabla 37 y la figura 14 se tiene que el 92 % de los encuestados cree que el trabajo que desempeña es valorado dentro de la empresa. Solo un pequeño porcentaje opina lo contrario. Esto es bueno porque la mayoría de los trabajadores desempeña su labor con confianza y sabiendo que contribuye a la empresa.

Tabla 38. Aspectos que puede mejorar la empresa

Descripción	Frecuencia
Las condiciones de trabajo	2
Los equipos de trabajo	1
Los beneficios a los trabajadores	4
El salario	5
Total	12

Fuente: propia

Figura 15. Aspectos que la empresa puede mejorar



Fuente: propia

Los datos de la tabla 38 y de la figura 15 indican que el 75 % de los encuestados opina que se pueden mejorar aspectos relacionados a los beneficios a los trabajadores o el salario. Es importante tomar en cuenta este resultado para futuras acciones de la empresa.

Tabla 39. Conoce la misión de la empresa

Descripción	Frecuencia
Si	1
No	11
Total	12

Fuente: propia

Tabla 40. *Conoce la visión de la empresa*

Descripción	Frecuencia
Si	1
No	11
Total	12

Fuente: propia

De las tablas 39 y 40 se obtienen que solo un encuestado dijo conocer la misión y visión de la empresa. Tomando en cuenta que no están definidos enunciados de la visión y misión de la empresa, se estima que la mayoría está en lo correcto al decir desconocerlas. Un elemento importante para cambiar en el futuro de la empresa.

Tabla 41. *Conoce los objetivos y estrategias de la empresa*

Descripción	Frecuencia
Si	2
No	10
Total	12

Fuente: propia

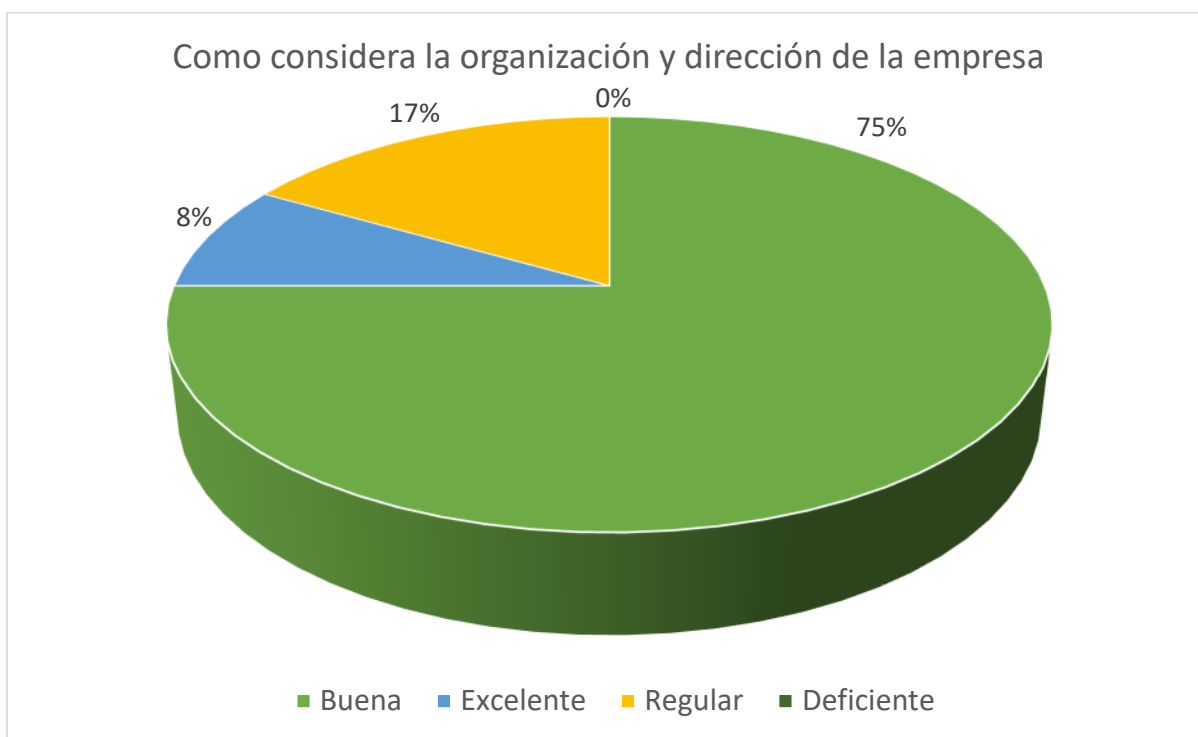
La tabla 41 muestra que solamente el 17 % de los encuestados dijo conocer los objetivos y estrategias de la empresa. De igual forma los objetivos y estrategias no están expresados de forma oficial en un documento. Los que expresan conocerlas puede ser que tengan una idea de los objetivos y estrategias. Es importante corregir estos elementos en el análisis estratégico.

Tabla 42. *Como considera la organización y dirección de la empresa*

Descripción	Frecuencia
Buena	9
Excelente	1
Regular	2
Deficiente	0
Total	12

Fuente: propia

Figura 16. *Valoración de la organización y dirección de la empresa*



Fuente: propia

Los datos de la tabla 42 y la figura 16 indican que el 83 % de los encuestados considera que la organización y dirección de la empresa es buena o excelente. Solo un poco porcentaje considera que es regular. No hay valoraciones negativas sobre la organización y dirección.

7.2.1. Análisis PESTEL

El equipo de trabajo y el equipo de dirección definió los siguientes factores como los más importantes para la empresa.

A. Factores Políticos:

- Estabilidad política: Nicaragua ha experimentado una estabilidad política en los últimos años, lo que genera un ambiente favorable para la inversión.

- Marco regulatorio: El gobierno de Nicaragua ha implementado políticas para fomentar la producción y exportación de café.
- Relaciones internacionales: Nicaragua tiene acuerdos comerciales con varios países, lo que facilita la exportación de café.

B. Factores Económicos:

- Crecimiento económico: La economía de Nicaragua ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que aumenta la demanda interna de café.
- Inflación: La inflación en Nicaragua se ha mantenido relativamente baja en los últimos años.
- Tipo de cambio: El tipo de cambio del córdoba nicaragüense frente al dólar estadounidense ha sido relativamente estable en los últimos años.

C. Factores Sociales:

- Migración de la población: La población ha experimentado un proceso migratorio sostenido en los últimos años, lo que dificulta conseguir mano de obra para la empresa.
- Cambios en los hábitos de consumo: Los consumidores nicaragüenses están continuamente demandando café de alta calidad.
- Nivel de educación: El nivel de educación en Nicaragua ha mejorado en los últimos años, lo que ha generado una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad.

D. Factores Tecnológicos:

- Desarrollo de nuevas tecnologías: Se han desarrollado nuevas tecnologías para la producción y procesamiento del café, lo que puede mejorar la productividad y la calidad del producto.

- Acceso a internet: El acceso a internet en Nicaragua ha mejorado en los últimos años, lo que facilita la comercialización del café.
- Uso de drones: Los drones se están utilizando cada vez más para la fumigación y fertilización de los cafetales, lo que puede reducir los costos y mejorar la eficiencia.

E. Factores Ecológicos:

- Cambio climático: El cambio climático es una amenaza para la producción cafetalera en la empresa.
- Escasez de agua: La escasez de agua es un problema creciente en la empresa, lo que puede afectar la producción cafetalera.
- Degradación del suelo: La degradación del suelo es un problema en algunas zonas cafetaleras de la empresa.

F. Factores Legales:

- Leyes laborales: Las leyes laborales en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.
- Leyes ambientales: Las leyes ambientales en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.
- Leyes de propiedad intelectual: Las leyes de propiedad intelectual en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.

Los datos anteriores sirven para estructurar la tabla 43 que es la matriz PESTEL de la empresa indicando el tiempo en que impacta cada factor y su impacto positivo o negativo para la empresa.

Tabla 43. *Matriz PESTEL de la empresa*

Factor	Descripción	Plazo			Impacto
		Corto (1 año o menos)	Mediano (1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
Políticos	Estabilidad política	Nicaragua ha experimentado una estabilidad política en los últimos años, lo que genera un ambiente favorable para la inversión.			Positivo
	Marco regulatorio	El gobierno de Nicaragua ha implementado políticas para fomentar la producción y exportación de café.			Positivo
	Relaciones internacionales	Nicaragua tiene acuerdos comerciales con varios países, lo que facilita la exportación de café.			Muy Positivo
Económicos	Crecimiento económico	La economía de Nicaragua ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que aumenta la demanda interna de café.			Positivo
	Inflación	La inflación en Nicaragua se ha mantenido relativamente baja en los últimos años.			Positivo
	Tipo de cambio	El tipo de cambio del córdoba nicaragüense frente al dólar estadounidense ha sido relativamente estable en los últimos años.			Positivo

Sociales	Crecimiento de la población	La población ha experimentado un proceso migratorio sostenido en los últimos años, lo que dificulta conseguir mano de obra para la empresa.	x	Negativo
	Cambios en los hábitos de consumo	Los consumidores nicaragüenses están continuamente demandando café de alta calidad.	x	Positivo
	Nivel de educación	El nivel de educación en Nicaragua ha mejorado en los últimos años, lo que ha generado una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad.	x	Positivo
Tecnológicos	Desarrollo de nuevas tecnologías	Se han desarrollado nuevas tecnologías para la producción y procesamiento del café, lo que puede mejorar la productividad y la calidad del producto.	x	Positivo
	Acceso a internet	El acceso a internet en Nicaragua ha mejorado en los últimos años, lo que facilita la comercialización del café.	x	Positivo
	Usos de drones	Los drones se están utilizando cada vez más para la fumigación y fertilización de los cafetales, lo que puede reducir los costos y mejorar la eficiencia.	x	Indiferente

Ecológicos	Cambio climático	El cambio climático es una amenaza para la producción cafetalera en la empresa.	x	Negativo
	Escasez de agua	La escasez de agua es un problema creciente en la empresa, lo que puede afectar la producción cafetalera.	x	Negativo
	Degradación del suelo	La degradación del suelo es un problema en algunas zonas cafetaleras de la empresa.	x	Negativo
Legales	Leyes laborales	Las leyes laborales en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.	x	Positivo
	Leyes ambientales	Las leyes ambientales en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.	x	Positivo
	Leyes de propiedad intelectual	Las leyes de propiedad intelectual en Nicaragua deben ser cumplidas por la empresa.	x	Positivo

Fuente: propia

7.2.2. Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter

Los factores más relevantes se consideraron para cada una de los componentes del método.

Tabla 44. *Fuerza 1: Amenaza de rivalidad entre competidores*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
1	Identidad de marca	0.3	Algo positiva	3	0.9
2	Producto diferenciado	0.3	Poco diferente	2	0.6
3	Diversidad de competidores	0.2	Algo pocos	3	0.6
4	Alianzas empresariales	0.2	Pocas	2	0.4
Promedio ponderado					2.5

Fuente: propia

En la tabla 44 se observa que los factores de mayor peso son la Identidad de marca y el producto diferenciado como los de mayor peso a la hora de determinar amenaza de rivalidad entre competidores. El promedio ponderado indica una posición neutral de la empresa ante rivalidad con competidores.

Tabla 45. *Fuerza 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
1	Economías de escala	0.3	Algo baja	2	0.6
2	Diferencias con otros productos	0.15	Bajo	1	0.15
3	Curva de aprendizaje	0.2	Alto	4	0.8
4	Requerimiento de capital	0.2	Alto	4	0.8
5	Acceso a la distribución	0.15	Algo difícil	3	0.45
Promedio ponderado					2.8

Fuente: propia

En la tabla 45 se aprecia que el factor más relevante es la economía de escala ante la amenaza de nuevos competidores. El promedio ponderado indica que la amenaza de entrada de nuevos competidores es entre neutral y baja.

Tabla 46. *Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
1	Disponibilidad de sustitos cercanos	0.3	Algo alta	2	0.6
2	Suficientes proveedores	0.3	Alguna cantidad	3	0.9
3	Propensión del comprador a sustituir	0.2	Algo baja	3	0.6
4	Costo de cambiar del comprador	0.2	Algo alto	3	0.6
Promedio ponderado					2.7

Fuente: propia

La tabla 46 indica que los factores más relevantes son la disponibilidad de sustitutos cercanos y suficientes proveedores para considerar la amenaza de ingreso de productos sustitutos. El promedio ponderado indica que la amenaza de ingreso de productos sustitutos es entre neutral y baja.

Tabla 47. *Fuerza 4: Amenaza del poder de negociación de los proveedores*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
1	Diferenciación de insumos	0.25	Algo alta	3	0.75
2	Presencia de insumos sustitutos	0.25	Baja	1	0.25
3	Importancia de los insumos en el costo	0.3	Alto	4	1.2
4	Concentración de proveedores	0.2	Algo baja	2	0.4
Promedio ponderado					2.6

Fuente: propia

La tabla 47 presenta que la importancia de los insumos en el costo se considera el factor más importante ante la amenaza de poder de negociación de los proveedores. El promedio ponderado indica que la amenaza de poder de negociación de los proveedores es neutral.

Tabla 48. *Fuerza 5: Amenaza del poder de negociación de los compradores*

Nº	Factores	Ponderación	Calificación cualitativa	Calificación cuantitativa	Producto
1	Concentración de compradores en relación a las empresas	0.3	Algo baja	3	0.9
2	Información del comprador	0.2	Algo informado	3	0.6
3	Volúmenes de compra	0.3	Algo alto	3	0.9
4	Identidad de marca	0.2	Algo alta	2	0.4
Promedio ponderado					2.8

Fuente: propia

En la tabla 48 se tiene que la concentración de compradores en relación a las empresas y los volúmenes de compra son los factores más relevantes ante la amenaza de poder de negociación de los compradores. El promedio ponderado indica que la amenaza de poder de negociación de los compradores es baja.

7.2.3. Oportunidades y amenazas de la empresa

De acuerdo al análisis PESTEL y del análisis cualitativo de las cinco fuerzas de Porter, así como de investigaciones del sector cafetalero a nivel nacional e internacional, de la búsqueda y análisis de datos de fuentes secundarias se tienen los enunciados de oportunidades y amenazas para la empresa.

➤ Oportunidades

- La demanda de café a nivel mundial ha crecido a través del tiempo.
- El café de Nicaragua es reconocido por su excelente calidad.

- El sector gubernamental apoya al sector cafetalero del país a través de asesoría tecnológica.
- Hay nuevos mercados por los nuevos tratados de libre comercio especialmente el TLC China Nicaragua.
- Existen mejoras tecnológicas en los procesos de producción de café.
- Aumento de la conciencia ambiental entre los consumidores.

➤ Amenazas

- Existe bastante competencia de otras empresas.
- Los insumos han aumentado de precio rápidamente en los últimos años.
- La mano de obra para el corte y otras actividades temporales se ha vuelto escasa.
- Variabilidad en los precios del café.
- Existen cambios de clima que afectan la producción de café.
- Plaguicidas y enfermedades que afectan los cultivos.

7.2.4. Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos fue valorada de acuerdo a los criterios del equipo de dirección.

Tabla 49. *Matriz MEFE de la empresa*

Oportunidades	Peso	Calificación	Resultado
La demanda de café a través del tiempo ha crecido a nivel mundial	0.1	3	0.3
El café de Nicaragua es reconocido por su excelente calidad	0.1	3	0.3
El sector gubernamental apoya al sector cafetalero del país a través de asesoría tecnológica	0.05	2	0.1
Hay nuevos mercados por los nuevos tratados de libre comercio, especialmente el TLC China Nicaragua	0.2	3	0.6
Existen mejoras tecnológicas en los procesos de producción de café	0.1	2	0.2
Aumento de la conciencia ambiental entre los consumidores.	0.05	3	0.15
Amenazas	Peso	Calificación	Resultado
Existe bastante competencia de otras empresas	0.05	2	0.1
Los insumos han aumentado de precio rápidamente en los últimos años	0.1	3	0.3
La mano de obra para el corte y otras actividades temporales se ha vuelto escasa	0.1	3	0.3
Variabilidad en los precios del café.	0.05	2	0.1
Existen repentinos cambios de clima que afectan la producción de café	0.05	3	0.15
Plaguicidas y enfermedades que afectan los cultivos.	0.05	3	0.15
Total	1		2.75

Fuente: propia

La tabla 49 muestra que el total ponderado es un valor de 2.75, lo que es casi el valor medio. El equipo de trabajo considero como el factor de mayor oportunidad la apertura de tratados comerciales especialmente con China para tener nuevos mercados.

7.2.5. Fortalezas y debilidades de la empresa

A partir de las encuestas y de las entrevistas a los trabajadores de la empresa y de los inventarios y visitas de trabajo en la empresa se expresan los siguientes enunciados que describen las fortalezas y debilidades de la empresa.

➤ Fortalezas

- Conocen el mercado por su experiencia.
- Experiencia en el cultivo y acopio de café.
- Tienen una buena relación ya consolidada con su red de proveedores.
- El café producido es de calidad y le da una buena reputación a la empresa.
- Tienen infraestructura y equipo adecuados para la producción de café.
- El personal tiene experiencia en el sistema de producción de café.
- Equipo comprometido con la mejora y calificado.
- El área de cultivo es propiedad de la empresa.

➤ Debilidades

- No tiene una planificación estratégica definida para la empresa.
- No posee una marca propia de mercado para comercializar sus productos.
- La estructura organizativa no es eficiente.
- Los registros y controles son escasos en el proceso administrativo y productivo.
- Limitada capacidad de producción por su tamaño.
- Escasa diversificación y valor agregado de los productos.

7.2.6. Matriz MEFI

La tabla 50, muestra la matriz de evaluación de factores internos, la cual fue valorada de acuerdo a los criterios del equipo de dirección.

Tabla 50. *Matriz MEFI de la empresa*

Fortalezas	Peso	Calificación	Resultado
Conocen el mercado por su experiencia	0.075	3	0.225
Experiencia en el cultivo y acopio de café.	0.05	3	0.15
Tienen una buena relación ya consolidada con sus proveedores	0.05	3	0.15
El café producido es de calidad y le da una buena reputación a la empresa	0.1	3	0.3
Tienen infraestructura y equipos adecuados para la producción del café	0.075	3	0.225
El personal tiene experiencia en el sistema de producción	0.05	3	0.15
Equipo comprometido con la mejora y calificado.	0.06	3	0.18
El área de cultivo es propiedad de la empresa	0.04	3	0.12
Debilidades	Peso	Calificación	Resultado
No tiene una planeación estratégica definida para la empresa	0.15	3	0.45
No posee una merca propia de mercado para comercializar sus productos	0.075	3	0.225
La estructura organizacional no es eficiente	0.075	2	0.15
Los registros y controles son escasos en el proceso administrativo y productivo	0.1	3	0.3
Limitada capacidad de producción por su tamaño.	0.05	2	0.1
Escasa diversificación y valor agregado de los productos.	0.05	2	0.1
Total	1		2.825

Fuente: propia

En la tabla 50 se observa que el valor total ponderado es de 2.825, lo que indica algo de fortaleza en los factores internos de la empresa. La metodología indica que 2.5 es el valor medio, por tanto, todo valor arriba de 2.5 expresa fortaleza para la empresa. El factor referido a la falta de una planeación estratégica es el factor más valorado por el equipo de trabajo.

7.2.7. Análisis FODA

A partir de los análisis anteriores se propone una matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Tabla 51. *Matriz FODA de la empresa*

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
Conocen el mercado por su experiencia	La demanda de café a nivel mundial ha crecido a través del tiempo
Experiencia en el cultivo y en el acopio de café	El café de Nicaragua es reconocido por su excelente calidad
El café producido es de calidad y le da una buena reputación a la empresa	El sector gubernamental apoya al sector cafetalero del país a través de asesoría tecnológica
Tienen una buena relación ya consolidada con su red de proveedores	Hay nuevos mercados por los nuevos tratados de libre comercio, especialmente el TLC China Nicaragua
Tienen infraestructura y equipos adecuados para la producción del café	Existen mejoras tecnológicas en los procesos de producción de café
El personal tiene experiencia en el sistema de producción	Aumento de conciencia ambiental entre los consumidores
Equipo de trabajo comprometido con la mejora y calificado	
El área de cultivo es propia	

Debilidades	Amenazas
No tiene una planeación estratégica definida para la empresa	Existe bastante competencia de otras empresas
No posee una marca propia de mercado para comercializar sus productos	Los insumos han aumentado de precio rápidamente en los últimos años
La estructura organizativa no es eficiente	La mano de obra para el corte y otras actividades temporales se ha vuelto escasa
Los registros y controles son escasos en el proceso administrativo y productivo	Variabilidad en los precios de café
Escasa diversificación y valor agregado al producto	Existen repentinos cambios de clima que afectan la producción de café
Limitada capacidad de producción por su tamaño	Plagas y enfermedades que afectan los cultivos

Fuente: propia

La definición de estos factores permite la estructuración de estrategias de acuerdo a lo que el equipo de trabajo considera lo más importante.

7.2.8. Formulación de estrategias

A partir del análisis FODA se pueden formular estrategias

➤ Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

- Accede a financiamiento para realizar inversiones en tecnología y nuevos procesos y productos.
- Promover una marca propia a partir del conocimiento del sector.
- Explorar el crecimiento de las áreas de producción para aprovechar nuevos mercados y ofrecen nuevos productos.

➤ Estrategias FA (Fortalezas. Amenazas)

- Competir con otras empresas con una combinación de calidad de producto y márgenes de precios.
- Desarrollar técnicas y procedimientos que minimicen el impacto de los cambios de medio ambiente.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costo de insumos y obtener la mejor calidad de los mismos.

➤ Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Crear una marca de la empresa para impulsar su imagen de mercado
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar los procesos existentes y establecer nuevos que contribuyan a productos de mejor calidad.
- Estar preparados con planes de control de daño en caso de ataques de plagas, enfermedades y afectaciones del cambio climático.

➤ Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- Desarrollar una planeación estratégica que permita mejorar la producción en el futuro.
- Mejorar los controles y registro de información para obtener datos confiables en la planeación.
- Añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque de café.

Matriz de estrategias

La matriz de estrategias mostrada en la tabla 52 permite ordenar y presentar de forma coherente y ordenada las posibles estrategias relacionadas con el análisis FODA de la empresa.

Tabla 52. Estrategias de la matriz FODA de la empresa

	Fortalezas	Debilidades
	Conocen el mercado por su experiencia El café producido es de calidad Tienen una buena relación con sus proveedores Tienen infraestructura y equipos adecuados para la producción del café El personal tiene experiencia en el sistema de producción El área de cultivo es propiedad de la empresa	No tiene una planeación estratégica definida para la empresa No posee una merca propia de mercado para comercializar sus productos La estructura organizacional no es eficiente Los registros y controles son escasos en el proceso administrativo y productivo
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
La demanda de café a través del tiempo ha crecido a nivel mundial El café de Nicaragua es reconocido por su excelente calidad El sector gubernamental apoya al sector cafetalero del país a través de asesoría tecnológica Hay nuevos mercados por los	Accede a financiamiento para realizar inversiones en tecnología y nuevos procesos y productos Promover una marca propia a partir del conocimiento del sector Explorar el crecimiento de las áreas de producción para aprovechar nuevos mercados y ofrecen nuevos productos	Desarrollar una planeación estratégica que permita mejorar la producción en el futuro Mejorar los controles y registro de información para obtener datos confiables en la planeación Añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque de café

nuevos tratados de libre comercio, especialmente el TLC China Nicaragua

Existen mejoras tecnológicas en los procesos de producción de café

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Existe bastante competencia de otras empresas	Competir con otras empresas con una combinación de calidad de producto y márgenes de precios	Crear una marca de la empresa para impulsar su imagen de mercado
Los insumos han aumentado de precio rápidamente en los últimos años	Desarrollar técnicas y procedimientos que minimicen el impacto de los cambios de medio ambiente	Incorporar nuevas tecnologías para mejorar los procesos existentes y establecer nuevos que contribuyan a productos de mejor calidad
La mano de obra para el corte y otras actividades temporales se ha vuelto escasa	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costo de insumos y obtener la mejor calidad de los mismos	Estar preparados con planes de control de daño en caso de ataques de plagas, enfermedades y afectaciones del cambio climático
Existen repentinos cambios de clima que afectan la producción de café		

Fuente: propia

7.2.9. Estrategias más relevantes

El equipo de trabajo y el equipo de dirección eligieron cinco estrategias que se consideraron las más relevantes para el desarrollo estratégico de la empresa.

Estrategia 1

- Accede a financiamiento para realizar inversiones en tecnología y nuevos procesos y productos.

Esta estrategia se centra en buscar oportunidades de financiamiento privado o estatal para crear nuevos productos, principalmente el procesamiento y comercialización de café molido mediante una marca propia, distribuido a nivel nacional.

Estrategia 2

- Promover una marca propia a partir del conocimiento del sector

Esta estrategia promueve la decisión de poseer una marca que identifique a la empresa productora de café Las Colinas. Esta marca será una forma de dar a conocer y establecer en el mercado los productos que se producen.

Estrategia 3

- Desarrollar una planeación estratégica que permita mejorar la producción en el futuro.

En esta estrategia se trata de eliminar la debilidad de no poseer una planeación estratégica en la empresa y una vez que la planeación estratégica se realice se obtendrán beneficios en la producción.

Estrategia 4

- Desarrollar técnicas y procedimientos que minimicen el impacto de los cambios de medio ambiente.

En esta estrategia se quiere incorporar nuevas técnicas y procedimientos de administración y de producción para minimizar la amenaza que existe de impacto sobre el medio ambiente y por ende la reducción de la producción.

Estrategia 5

- Añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque de café.

Esta estrategia se enfoca en añadir valor a lo que actualmente produce la empresa Las Colinas principalmente para realizar el tostado, molido y empaque de café para distribuirlo con marca propia.

7.3. Plan estratégico de la empresa

7.3.1. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Es la matriz final que se presenta en la tabla 53 comprende todas las matrices del estudio, permite evaluar cada uno de los factores y compararlo con las estrategias más atractivas para la empresa, con el fin de evaluarlas y escoger la mejor estrategia de la empresa para a partir de esta alcanzar los objetivos.

En la relación de los factores críticos para el éxito con las estrategias la calificación del atractivo es: (1), cuando no es atractivo; (2), es poco atractivo; (3), razonablemente atractivo; (4) muy atractivo.

Tabla 53. Matriz MCPE de la empresa

Factores críticos para el éxito		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
		Accede a financiamiento para realizar inversiones en tecnología y nuevos procesos y productos		Promover una marca propia a partir del conocimiento del sector		Desarrollar una planeación estratégica que permita mejorar la producción en el futuro		Desarrollar técnicas y procedimientos que minimicen el impacto de los cambios de medio ambiente		Añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque de café	
Oportunidades	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
La demanda de café a nivel mundial ha crecido a través del tiempo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2
El café de Nicaragua es reconocido por su excelente calidad	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2

El sector gubernamental apoya al sector cafetalero del país a través de asesoría tecnológica	0.025	3	0.075	3	0.075	3	0.075	2	0.05	3	0.075
Hay nuevos mercados por los nuevos tratados de libre comercio, especialmente el TLC China Nicaragua	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Existen mejoras tecnológicas en los procesos de producción de café	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Aumento de conciencia	0.025	2	0.05	0	0	2	0.05	4	0.1	2	0.05

ambiental entre
los consumidores

Amenazas	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Existe bastante competencia de otras empresas	0.025	0	0	2	0.05	2	0.05	0	0	3	0.075
Los insumos han aumentado de precio rápidamente en los últimos años	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
La mano de obra para el corte y otras actividades temporales se ha vuelto escasa	0.05	2	0.1	0	0	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Variabilidad en los precios de café	0.025	1	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05	3	0.075
Existen repentinos	0.025	1	0.025	2	0.05	2	0.05	4	0.1	2	0.05

cambios de clima
que afectan la
producción de
café

Plagas y enfermedades que afectan los cultivos	0.025	1	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.075	2	0.05
---	-------	---	-------	---	------	---	------	---	-------	---	------

Fortalezas	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
------------	-------------	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

Conocen el mercado por su experiencia	0.0375	3	0.1125	3	0.1125	4	0.15	2	0.075	4	0.15
---	--------	---	--------	---	--------	---	------	---	-------	---	------

Experiencia en el cultivo y en el acopio de café	0.025	3	0.075	4	0.1	3	0.075	2	0.05	4	0.1
--	-------	---	-------	---	-----	---	-------	---	------	---	-----

El café producido es de calidad y le da una buena reputación a la empresa	0.025	4	0.1	4	0.1	4	0.1	2	0.05	4	0.1
---	-------	---	-----	---	-----	---	-----	---	------	---	-----

Tienen una buena relación ya consolidada con su red de proveedores	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Tienen infraestructura y equipos adecuados para la producción del café	0.0375	3	0.1125	3	0.1125	3	0.1125	3	0.1125	3	0.1125
El personal tiene experiencia en el sistema de producción	0.025	3	0.075	3	0.075	3	0.075	3	0.075	3	0.075
Equipo de trabajo comprometido con la mejora y calificado	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09

El área de cultivo es propiedad de la empresa	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Debilidades	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
No tiene una planeación estratégica definida para la empresa	0.075	3	0.225	3	0.225	4	0.3	2	0.15	3	0.225
No posee una merca propia de mercado para comercializar sus productos	0.0375	2	0.075	3	0.1125	3	0.1125	2	0.075	2	0.075
La estructura organizativa no es eficiente	0.0375	1	0.0375	1	0.0375	3	0.1125	2	0.075	2	0.075
Los registros y controles son escasos en el proceso	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1

administrativo y											
productivo											
Escasa	0.025	2	0.05	3	0.075	4	0.1	2	0.05	3	0.075
diversificación y											
valor agregado al											
producto											
Limitada	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05	1	0.025	3	0.075
capacidad de											
producción por su											
tamaño											
Total	1		2.5325		2.68		3.2175		2.2425		3.0375

Fuente: propia

7.3.2. Estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada de acuerdo al estudio de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) realizado la estrategia más valorada es la estrategia número 3.

- Desarrollar una planeación estratégica que permita mejorar la producción en el futuro.

En esta estrategia se trata de eliminar la debilidad de no poseer una planeación estratégica en la empresa y una vez que la planeación estratégica se realice se obtendrán beneficios en la producción.

La siguiente mejor valorada es la estrategia número 5

- Añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque de café.

Esta estrategia se enfoca en añadir valor a lo que actualmente produce la empresa Las Colinas principalmente para realizar el tostado, molido y empaque de café para distribuirlo con marca propia.

A partir de estas estrategias se formulan objetivos que la empresa debe alcanzar en los próximos años.

7.3.3. Formulación de objetivos organizacionales

De acuerdo con el estudio y análisis de la empresa, se determinaron los siguientes objetivos.

➤ Objetivos a corto plazo

Estos objetivos deben desarrollarse en el año 2024, por ser objetivos de corto plazo

- Invertir en estudios de tecnología (maquinaria y equipos) para añadir valor a la producción de café.
- Desarrollar controles y supervisión de los procesos para mejorar la eficiencia de producción en la empresa.
- Realizar estudios de mercado de café molido y de otros productos de café para establecer los que puede producir la empresa.

➤ Objetivos a mediano plazo

Los objetivos de mediano plazo pueden desarrollarse en un periodo de tres años entre el año 2024 y el año 2026.

- Identificar y dar a conocer una imagen de marca propia de la empresa para los productos actuales y futuros.
- Explorar las mejores opciones de financiamiento para el establecimiento de la planta procesadora de café y otros productos de forma que se encuentre la opción más conveniente para la empresa.

➤ Objetivos a largo plazo

Estos objetivos se deben alcanzar en un periodo de más de tres años, o sea, del año 2027 hacia adelante.

- Producir café molido y otros productos relacionados en distintas presentaciones para el mercado nacional e internacional.

VIII. CONCLUSIONES

En una participación conjunta del equipo de trabajo y del equipo de dirección de la empresa se concluyó la misión, visión y valores de Agropecuaria Las Colinas S.A. proporcionando así mayor precisión para la formulación de las estrategias más eficaces, a su vez, se determinó que el funcionamiento actual de la empresa genera un balance financiero positivo.

El diagnostico interno y externo de la empresa muestra que las principales fortalezas por ser las mejor valoradas radican en el conocimiento que tienen del mercado, en su experiencia, la buena calidad del café producido y que tienen la infraestructura y la tecnología para conservar esta producción de calidad, con el fin de mantenerse y adaptarse a las nuevas exigencias que demanda el mercado.

Como elementos importantes dentro del plan estratégico de la empresa se desarrollaron dos estrategias principales, las cuales, radican en la planeación estratégica de la empresa y el añadirle valor a la producción de café con tecnología para tostado, molido y empaque. Estas estrategias orientaran las acciones futuras de la empresa mediante objetivos a corto plazo, donde se plantea el desarrollo de estudios de tecnología de producción y de mercado. En el mediano plazo, se plantea el desarrollo de una marca para posicionar la empresa y sus productos, así como explorar las mejores opciones de financiamiento para la iniciativa tecnológica. En el largo plazo el objetivo es desarrollar el producto para su comercialización en el mercado nacional e internacional.

IX. RECOMENDACIONES

Plantear el desarrollo de estudios de tecnología y de mercado para el procesamiento del café y obtener un producto de calidad, como trabajos monográficos o trabajos realizados con equipos técnicos especializados.

El desarrollo de un manual de organización y funciones (MOF) así como un manual de procesos para la empresa, estos trabajos desarrollados como monografías o realizadas por profesionales de forma privada.

Realizar alianzas con instituciones de educación técnica y universitaria para elaborar estudios conjuntos de beneficio mutuo, como participación en congresos, ferias, visitas de campo y financiamiento de monografías.

X. BIBLIOGRAFIA

- Alonso, M (2022) Asana Obtenido de <https://asana.com/>
- Arbelaez (2013) D.M.
- Ballesteros, C.C. (2018) Planeación estratégica para la empresa Café Azteca, Rio Seco, Bogota
- Barrera (2007) Guía para la comprensión holística de la ciencia
- David, F. R. (2008) Conceptos de administración estratégica, México, Pearson Educación México
- Dávila F. R. (2012) Conceptos de administración estratégica, España
- Espinoza, S. A. (2021) Plan para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno
- Factorial (2023) [¿Qué son y cómo trabajar los valores de una empresa? | Factorial](https://factorial.mx/blog/los-valores-de-una-empresa) tomado de <https://factorial.mx/blog/los-valores-de-una-empresa>
- Garrido, P. (2006) Planeación estratégica
- Gómez (2000) Gerencia Estratégica
- González, C C. (2018) Planeación estratégica para la empresa Café Azteca San Juan de Rio Seco Bogotá D. C.
- INIDE (2005) Caracterización sociodemográfica del departamento de Boaco
- Jeanet (2015) Presentación en slideshare. Obtenido de Slideshare
- Kiziryan, M. (2015) Colombia
- López, J. F. (2022) Economipedia. Obtenido de www.economipedia.com
- Mejía, E. C. (2022) Plan estratégico para el asador Ecuador, Cuenca, Universidad Azuzay
- Mora (2015) Planeación estratégica
- Pérez, A. (2022) Business school Obtenido de www.obsbusiness.school
- Ponce, H. (2006) Contribuciones a la economía
- Quiroa, M. (2020) Economipedia Obtenido de [www.economipedia.com//definiciones/fortalezas de una empresa/](http://www.economipedia.com//definiciones/fortalezas%20de%20una%20empresa/)
- Reyes, M. (2014) El análisis FODA como herramienta para el diseño del plan de managua, Managua, UNAN Managua

Roncancio, G. (2023)

Sainz (2009) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico, México. Enseñanza e investigación.

Soto, A. (2014) Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. República Dominicana. Instituto técnico Santo Domingo.

Steiner, P. (2007)

Talanco, P. (2007) Alternativa de diagnóstico (Vol 12) México. Consejo nacional para la enseñanza y la investigación.

ANEXO

Anexo 1. Actividades que se desarrollan en la empresa

Figura 17. *Trabajadores de la empresa agropecuaria Las Colinas S.A. realizando labores de corte.*



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. *Trabajadores de agropecuaria Las Colinas S.A.*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19. *Bodega de agropecuaria Las Colinas S.A.*



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. *Almácigos de café*



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Entrevista dirigida a los directivos de la empresa Agropecuaria Las Colinas S.A.

Entrevista para un cargo de dirección en la empresa Las Colinas

Sobre la producción

¿Cuánto café produce la empresa?

¿En qué tiempo se da la cosecha?

¿Cuánta área tiene sembrada? ¿Hay área nueva o en renovación?

¿De qué edad es la plantación? ¿Cuánto tiempo llevan produciendo?

¿Qué tipo o variedad de café producen?

¿Qué otro producto produce?

De la empresa

¿Desde cuándo existe la empresa?

¿Siempre ha sido de ese tamaño o ha ido creciendo o disminuyendo?

¿La empresa es de familia administrada por los propietarios o es de varios dueños o un dueño administrada por un administrador que no es parte de los propietarios?

¿Está asociada a algún gremio de productores?

¿Tiene asesorías de algún ONG o de instituciones del gobierno?

De la comercialización

¿Cómo venden la producción?

¿Tienen relación con otras empresas o comercializadoras?

¿A qué precio han vendido en los últimos años? ¿Ha sido estable el precio o variable?

De los insumos

¿Cómo se abastecen de insumos?

¿De qué forma se llevan al sitio? ¿Dónde se consiguen?

¿La compra es al crédito o al contado?

De la mano de obra

¿Cuántos trabajadores permanentes hay? ¿Cuántos en administración y cuantos en producción?

¿Cuáles son las funciones que tienen en cada puesto? ¿Que hacen?

¿Hay trabajadores temporales? ¿Cuántos y en qué tiempo se contratan?

¿Cómo es su contratación y su remuneración?

¿Existe dificultad para conseguir trabajadores?

¿Los trabajadores tienen condiciones adecuadas en la empresa?

¿Qué condiciones o beneficios tienen?

Del crédito

¿tienen acceso al crédito?

¿Han accedido en algún momento a créditos del gobierno o del sector privado?

De los bienes

¿con que infraestructura cuentan? (bodegas, casas, almacenes, albergues, patios de secado, etc.) Se pueden describir y que dimensiones tienen más o menos

¿Qué equipos hay en la empresa? ¿Qué estado tienen?

¿cómo son los caminos de acceso? ¿tienen mantenimiento?

¿Cómo están las fuentes de agua?

¿Cómo están el servicio de energía eléctrica y otros servicios?

Del medio ambiente

¿Qué tipos de flora y fauna hay en la finca?

¿Cómo es la temporada de invierno y de sequía? ¿Cuáles son los periodos? ¿Tienen beneficios o afectaciones?

¿Cuáles son las plagas que atacan a los cultivos? ¿y las enfermedades? ¿Cómo se controlan?

Anexo 3. Formato de encuesta a empleados

Encuesta

Esta encuesta es para fines académicos de egresados de la carrera de Ingeniería Agrícola de la Universidad Nacional de Ingeniería

Marque la opción que crea conveniente. Si tiene dudas pregunte al encuestador.

1) ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa?

☐
☐
☐

Menos de un año

De 1 a menos de 3 años

De 3 a menos de 6 años

☐
☐

De 6 a menos de 10 años

10 años o mas

2) ¿Sabe usted a que se dedica la empresa?

☐

Si

☐

No

3) ¿Cómo calificaría la calidad de la producción de la empresa?

☐
☐

Alta calidad

Media calidad

☐

Baja calidad

No se

4) ¿Cómo valora las condiciones de trabajo de la empresa?

☐
☐

Buenas condiciones

Condiciones regulares

☐

Malas condiciones

5) ¿Siente que su trabajo es valorado por la empresa?

☐

Si

☐

No

6) ¿Qué considera que puede mejorar en la empresa?

☐
☐

Las condiciones de trabajo
Los equipos de trabajo

☐
☐

Los beneficios a los trabajadores
El salario

7) ¿Conoce la misión de la empresa?

☐

Si

☐

No

8) ¿Conoce la visión de la empresa?

☐

Si

☐

No

9) ¿Conoce los objetivos y estrategias de la empresa?

☐

Si

☐

No

10) ¿Cómo considera que es la organización y dirección de la empresa?

☐
☐

Buena
Excelente

☐
☐

Regular
Deficiente

Muchas gracias!!