



Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales

Defensa Monografía

Licenciatura en Administración de Empresas

Título del trabajo:

Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios INCOPA S.A., en el período correspondiente al año 2018 al año 2020, en el Municipio de Managua.

Autores:

Br: Alfonso Damián Blanco Benavidez

Br: Francisca Aracely Ponce Méndez

Br: Jennyfer de los Ángeles Torrez Urbina

Tutor:

Mba. Lic. German Aníbal León Rivas



Dedicatoria

A Dios, por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A nuestros padres, porque nos han formado e inculcado los valores que como ser humano no debemos de olvidar y por haberse esforzado en tiempos difíciles y darnos todo lo mejor para que nosotros pudiéramos culminar nuestros estudios.

A nuestros hermanos (as), por el apoyo que no han brindado en todo momento fueron nuestra guía para no rendirnos hasta llegar al final.

Alfonso Damián Blanco Benavidez

Francisca Aracely Ponce Méndez

Jennyfer de los Ángeles Tórrez Urbina

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, quien nos dio la vida, salud y fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarnos en el mejor camino, iluminando cada paso de nuestras vidas y por darnos sabiduría suficiente para culminar este trabajo investigativo.

A la Virgen Santísima, porque como Madre protectora nos ha cuidado y nos ha iluminado en el transcurso de esta investigación.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, que nos han permitido finalizar con éxito este arduo trabajo, por animarnos día a día a continuar con nuestros deberes de estudiante y por todo su amor y cariño.

A nuestro tutor por su apoyo y de igual forma a Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios (INCOPA S.A.), por abrirnos las puertas de su empresa para brindarnos información necesaria para culminar este trabajo investigativo.

Alfonso Damián Blanco Benavidez

Francisca Aracely Ponce Méndez

Jennyfer de los Ángeles Torrez Urbina

Índice	Páginas
Introducción.....	1
Antecedentes.....	4
Justificación.....	8
Planteamiento del Problema.....	10
Formulación del Problema.....	13
Objetivos.....	14
General.....	14
Específicos.....	15
Marco Teórico.....	15
Generalidades de la Planeación Estratégica.....	16
1.1. Definición e Historia de la Planeación Estratégica.....	26
1.2. Pasos para la Planeación Estratégica.....	29
1.3. Proceso de la Planeación Estratégica.....	52
Diseño Metodológico.....	54
Análisis de Resultado.....	55
Capítulo I: Diagnóstico de la Empresa INCOPA S.A.....	55
Diagnóstico Externo.....	55
Entorno Demográfico.....	57
1.2. Entorno Económico.....	62
Entorno Político Legal.....	64
Entorno Sociocultural.....	66
Entorno Tecnológico.....	67
Entorno Recursos Humanos.....	70
Diagnóstico Interno.....	72
Análisis Administrativo.....	72
Generalidades de la empresa.....	74
Equipo Gerencial y Colaboradores.....	77
Áreas Funcionales.....	77
Gerencia de Producción.....	78
Gerencia Comercial.....	79
Gerencia Administrativa y Financiera.....	80
Gerencia de Recursos Humanos.....	80
Accionistas.....	81

2.1.3. Recursos.....	82
2.1.3.1. Instalaciones.....	82
2.1.3.2. Maquinarias y Equipos.....	82
2.1.3.3. Publicidad.....	85
2.1.4. Capacidades y Habilidades.....	85
2.1.5. Clima Laboral.....	86
2.1.6. Proveedores / Importadores.....	87
2.1.7. Competidores.....	88
2.1.8. Mercado / Clientes.....	89
2.1.9. Ventaja Competitiva.....	90
2.1.10. Estrategia Empresarial.....	91
2.2. Análisis de Calidad.....	94
2.3. Análisis Financiero.....	95
2.4. Análisis Legal – Ambiental.....	96
Capítulo II: Diagnóstico Situacional de la Empresa INCOPA S.A. (FODA).....	98
Matriz FODA.....	99
Análisis FODA.....	103
Evaluación de Riesgo.....	104
Capítulo III: Propuesta de Plan Estratégico	104
1. Declaración de la Misión y Visión Propuesta	105
2. Proceso de Planeación Estratégica	105
2.1. Formulación de la Estrategia	105
2.1.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	107
2.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	109
2.1.3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	110
2.1.4. Matriz Interna y Externa (IE).....	112
2.1.5. Matriz FODA.....	118
2.1.6. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).....	121
2.1.7. Matriz de Penetración Estratégica Cuantitativa.....	122

2.2. Implementación de la Estrategia.....	122
2.3. Evaluación de la Estrategia.....	122
2.3.1. Matriz Estrategias Competitivas.....	122
3. Plan Estratégico.....	131
3.1. Árbol de Indicadores.....	131
3.2. Objetivos Estratégicos.....	131
3.3. Plan Estratégico.....	132
3.4. Presupuesto.....	139
Conclusiones.....	148
Recomendaciones.....	149
Bibliografía.....	150
Anexos.....	151

Tablas	Páginas
Tabla N° 1: Población.....	56
Tabla N° 2: Accionistas.....	81
Tabla N° 3: Recursos.....	84
Tabla N° 4: Proveedores/Importadores.....	88
Tabla N° 5: Competidores.....	88
Tabla N° 6: Mercado/Clientes.....	89
Tabla N° 7: Precio/Producto.....	94
Tabla N° 8: Matriz FODA.....	98
Tabla N° 9 Evaluación de Riesgo.....	103
Tabla N° 10: Matriz MPC.....	106
Tabla N° 11: Matriz EFE.....	108
Tabla N° 12: Matriz EFI.....	110
Tabla N° 13: FODA.....	112
Tabla N° 14: Cruce de Variables.....	114
Tabla N° 15: Orientación Estratégica.....	116
Tabla N° 16: Matriz de Selección Estratégica.....	117
Tabla N° 17: Matriz PEEA.....	119
Tabla N° 18: Matriz MPEC.....	121
Tabla N° 19: Característica según la Estrategia Competitiva.....	124
Tabla N° 20: Matriz de Adecuación Racional.....	125
Tabla N° 21: Matriz de Adecuación Empírica.....	126
Tabla N° 22: Matriz de Factibilidad.....	128
Tabla N° 23: Matriz de Factibilidad 2.....	129
Tabla N° 24: Matriz de Aceptabilidad.....	130
Tabla N° 25: Resumen de Matrices.....	130
Tabla N° 26: Plan Estratégico.....	133
Tabla N° 27: Acciones Objetivas.....	138
Tabla N° 28: Publicidad.....	139
Tabla N° 29: Feria Gastronómica.....	140
Tabla N° 30: Mercados.....	141
Tabla N° 31: Capacitación del Personal.....	142
Tabla N° 32: Regalías.....	143
Tabla N° 33: Maquinaria.....	144
Tabla N° 34: Presupuesto Total.....	147

Gráficos	Páginas
Grafico N° 1: Gerencia de Producción.....	77
Grafico N° 2: Segmento de Empresa.....	89
Grafico N° 3: Matriz Interna Externa.....	111
Grafico N° 4: Matriz PEEA.....	120
Grafico N° 5: Estrategias Competitivas.....	123
Grafico N° 6: Árbol de Indicadores.....	131

Resumen

En el presente estudio se tiene como objetivo general hacer una propuesta de las estrategias corporativas que debe implementar la empresa INCOPA, S.A para mejorar su condición actual a nivel de su administración estratégica.

En el análisis externo se puede observar las perspectivas favorables que posee el país en tanto en términos económicos como legales, así mismo la ventaja de crecimiento para los próximos años. A nivel industrial es considerable ya que la actividad económica en el país está en constante crecimiento, por lo que cabe señalar que el efecto de las variables macroeconómicas en un país afectan directamente a todas las industrias, unas más que otras, pero el efecto es general en todas, el punto está en cómo reacciona cada empresa en su industria eso dependerá de que tan preparada se encuentra y esa preparación está basada en la posición que posee una empresa en la industria a la que pertenece es decir su nivel de competitividad.

De igual manera se realizó un análisis FODA donde se pueden observar las áreas que están agregando valor a la empresa y aquellas que representan oportunidades de mejora para fortalecer aún más la gestión de INCOPA, S.A.

Esto acompañado del análisis de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza lo que permite tener una visión más clara de la empresa y de esta forma ver hacia donde debe dirigirse y que herramientas utilizar para el logro de sus objetivos a largo plazo.

Posteriormente se desarrolla el plan estratégico de la empresa, partiendo de la formulación de su misión, visión y valores, siguiendo con el análisis de varias matrices que de acuerdo a los resultados obtenidos se deriva un lineamiento estratégico que puede seguir la empresa para ser consecuente con los objetivos estratégicos planteados.

Las estrategias seleccionadas son impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca, establecer alianzas con empresas privadas, Gobierno y proveedores, adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz, eficiente y efectivo cada una de las estrategias posee un plan de acción y un cuadro de mando integral que permite dar seguimiento y evitar desviaciones del plan estratégico recomendado.

Introducción

En la actualidad lo más importante en las empresas es utilizar estrategias competitivas con el objetivo de poder diferenciarse del resto de empresas del sector o industria a la que pertenece, enfocándose ampliamente en lograr los objetivos.

El presente estudio se realizó en la empresa INCOPA, S.A, ubicada en Sabana Grande, de la zona Franca Industrial Las Mercedes 3 km. al Sur en el municipio de Managua, departamento de Managua, empresa perteneciente al sector industrial por la transformación de productos de consumo masivo como lo son cereales y café con más de 55 años de experiencia en el mercado Nicaragüense, dentro de sus principales productos están: Café, Avena (molida y en hojuela), Pinol, Pinolillo, Cebada, Tiste, Cacao, Semilla de Jícara y Policereal.

El giro del negocio de INCOPA, S.A consta de dos actividades económicas fundamentales una de ellas es la de transformación de productos agrícolas como los cereales y el café y la otra de servicios diversos relacionados con otras actividades como es beneficiado de diversos granos (maíz, café, frijoles, sorgo).

Los productos elaborados en la empresa se posicionan en el mercado bajo la marca de “EL MEJOR”, cabe destacar que esta marca no es muy reconocida a nivel nacional, sin embargo,

los socios están dispuestos a la implementación de nuevos métodos o planes que ayuden al alcance de resultados positivos para la empresa en el corto o mediano plazo.

El alcance del presente estudio queda delimitado a la elaboración de una propuesta de plan estratégico con sus respectivas estrategias y acciones para la empresa INCOPA, S.A., para un periodo de 3 años comprendidos entre el 2018 al 2020, siendo el objetivo general la formulación de una propuesta de plan estratégico para la empresa Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios.

El estudio posee un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en relación con la aplicabilidad, es una investigación documental y de campo, ya que se utilizará información documentada de entrevistas con el equipo gerencial, trabajadores y los clientes. El alcance de este estudio es exploratorio porque muestra la situación actual en la que se desarrolla INCOPA, S.A., y descriptivo porque se detallan los procesos y recursos dentro de la misma.

Se trabajará con fuentes de recolección de datos primarios, así como secundarios, estos últimos basados en información existente de las leyes del país, sitios Web e instituciones del Estado. Por ser una industria poco desarrollada a nivel nacional, la principal barrera es la falta de información actualizada que permita analizar adecuadamente la industria, para poder superarlas será necesario la búsqueda de informes, documentos y análisis realizados por instituciones no gubernamentales y/o instituciones del Estado, además entrevistas a la Alta Gerencia de INCOPA S.A.

Este trabajo se divide en tres capítulos. El capítulo número uno estará enfocado en la situación actual de la empresa, en este capítulo se podrá encontrar el diagnóstico real de la empresa Industrializadora y Comercializadora, tanto externo como interno.

Tomando como punto de partida el diagnóstico externo con los entornos demográficos, políticos legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y de recursos naturales esto de acuerdo con la empresa y de esta forma identificar de qué manera estos presentan oportunidades y amenazas a INCOPA, S.A.

En la parte interna se tomó en cuenta todas las áreas funcionales que forman parte de la empresa con el fin de entender cuáles son los principales problemas.

En el capítulo número dos, se podrá apreciar el análisis de la situación real a la que se está enfrentado la empresa, a través de una matriz FODA, se podrán identificar los diversos factores, tanto fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con las que esta cuenta, de igual manera se podrá apreciar las conclusiones del análisis FODA con su respectivo cruce e implementación de estrategias.

El capítulo número tres estará enfocados en la propuesta del plan estratégico, iniciando con la identificación de la filosofía organizacional, pasando por el establecimiento de los objetivos estratégicos y por último el plan de acción con su respectivo cuadro de mando integral, todo esto como parte central del presente estudio para la empresa INCOPA, S.A.

Antecedentes

La empresa ha tenido otros nombres además de la actual, del año 1962 a 1979 su nombre fue Beneficio San Francisco, luego, de 1979 a 1994 su nombre cambio a Industrializadora y Comercializadora Ernesto Corea y por último de 1994 a la actualidad su nombre ha sido INCOPA S.A.

Antes de ser una sociedad anónima compuesta por socios, la empresa pertenecía a un solo dueño su nombre era Manuel Estrada Amplié.

La empresa fue fundada en 1962 con el nombre de Beneficio San Francisco siendo el presidente y dueño el señor Manuel Estrada Amplié, y el vicepresidente era el hijo del señor Estrada, el nombre de la empresa se dio a que el padre del dueño se llamaba Francisco y además era socio del Beneficio, la empresa funcionaba como Tostaduría y Beneficio.

Se destaca que la familia Estrada tenía Sociedad con Anastasio Somoza y a eso se debió la intervención que tuviera lugar en 1979 porque se suponía que tenía un sistema de administración inadecuados a sus trabajadores con horarios excesivos que empezaban sus labores de las 4:00 AM a las 8:00 PM incluyendo fines de semana, no hacia planilla cuando pagaba al personal y pagaba de acuerdo a lo que él consideraba que se merecía ganar por el trabajo de la semana, no pagaba prestaciones ni horas extras y tampoco aguinaldo.

Daba el almuerzo y la cena, pero solo a los hombres (a las mujeres que trabajaban ahí, no) y los domingos daba nacatamales a quien el consideraba que lo merecía y solo a los hombres también.

En 1979 la empresa tuvo una intervención del MIDINRA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria); el señor Estrada dejó una deuda de más de \$7 millones la cual la pago el estado de Nicaragua y cambia su nombre a “Industrializadora y Comercializadora Ernesto Corea” (quien era un héroe y mártir de la guerra quien murió el 15 de Julio de 1979 en Tipitapa, y que era originario de Sabana Grande en donde está ubicada la empresa) hasta el año 1992.

Luego el gobierno de Violeta Barrios de Chamorro le regresa la empresa al señor Estrada y los trabajadores que quedaron en la empresa al poner resistencia y que el Estado y el señor Estrada les indemnicen es que logran que 2 Manzanas de las casi 5 que componían la empresa se les dé en pago a las prestaciones que este les debía y a sus liquidaciones y es así donde en 1994 se crea la Sociedad Anónima constituida por los trabajadores.

Al fundar la sociedad, los trabajadores deciden cambiar el nombre a la empresa que es a como actualmente se conoce Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios, S.A. (INCOPA S.A.). Al mismo tiempo, se formó una Junta Directiva integrada por los mismos trabajadores.

De 1994 a 2007, la empresa paso una crisis económica porque no tenía créditos bancarios que avalaran su solicitud de préstamo, debido a que el Sr. Estrada no proporcionaba a la empresa Incopa, S.A. los documentos legales (Escrituras de Propiedad, Acta constitutiva de la Sociedad Anónima y sus respectivos Estatutos) en los cuales certificaban la cesión de derechos de traspaso de dueño a los nuevos socios que conforman la Junta Directiva de la empresa.

En 2007 Venezuela hizo un préstamo de \$500,000 mil dólares para reparar infraestructura tanto en la planta central de producción como en bodega y compra maquinaria, equipos de oficina y flota vehicular (1 tostadora, 1 molino, 1 revolvedor, 1 máquina para avena en hojuelas, 3 microbuses, 2 camiones de distinta capacidad).

También se han hecho préstamos a Factory (Banca de Estados Unidos que prestan sobre factura) por \$150,000 y a personas particulares por montos de \$10,000 mil, \$25,000 mil y hasta \$50,000 mil.

En 2016 se obtuvieron ventas por C\$60, 000, 000 millones en todos los productos y en donde el producto más vendido fue el Policereal.

La empresa actualmente está compuesta de 37 socios, de los cuales 24 son trabajadores activos, todos los socios tienen dos participaciones igualitarias en la sociedad, ya que todos son propietarios de dos acciones, otro dato importante es que los 39 empleados permanentes contratados que actualmente tiene la empresa, 24 son socios y 15 son empleados contratados,

como se puede observar el personal permanente es bien pequeño, por lo que la empresa subcontrata para realizar las actividades productivas que normalmente son cíclicas como las ventas especiales y las ventas de servicios.

Es oportuno señalar que el personal permanente tiene mucha experiencia por la poca rotación existente, ya que es un personal con mucha estabilidad y la mayoría tiene más de 30 años de laborar para la compañía.

Justificación

Esta investigación, pretende conectar los conocimientos adquiridos en el aula de clase con la realidad, para ello hemos seleccionado a la Empresa INCOPA S.A., con el propósito de hacer una propuesta de manera que la empresa tenga capacidad para enfrentar el futuro, ya que se acerca a la situación humana, económica y abre paso a expandirse en el mercado donde se industrializa y comercializa café y cereales.

De tal manera, que esta investigación es de interés en los siguientes aspectos:

El tema de esta investigación se remonta desde que recibimos la clase de Planificación Estratégica, en la cual la profesora dio la materia de manera dinámica, por lo que nos llamó la atención los temas que impartía en las clases y como estos conocimientos se llevaban de la teoría a la práctica a la empresa real que elegimos como grupo.

Del mismo modo, decidimos realizar un Plan Estratégico, porque es un mecanismo de planificación y control capaz de promover la integración y desarrollo en las diferentes áreas de la empresa, obteniendo información veraz y así poseer una guía para dar un seguimiento y autoevaluación de la actividad de la empresa en su conjunto; prever las necesidades de recursos que la empresa pueda requerir a largo plazo.

Seleccionamos la empresa INCOPA, S.A porque durante el transcurso de la clase de

Planificación Estratégica, conocimos a profundidad el manejo de esta empresa, en la cual ha pasado por obstáculos muy grandes y que sus trabajadores han sabido superar con mucho esfuerzo y sacrificio.

De ahí parte la idea de realizar este tema investigativo, para lograr tener una visión clara del rumbo que toda empresa debe de seguir: ¿Dónde están?, ¿A dónde van? y ¿A dónde deben de ir?, para que la empresa tenga éxito. Y el éxito de una empresa radica en la proyección que se tiene a futuro. Es decir, enfocarse a crecer, en innovar, en lograr mejores metas y en proyectarse hacia el futuro.

Otro factor importante que tomamos en cuenta, en la selección de la empresa es que conocemos personalmente al Gerente de Producción que en reiteradas veces hemos realizados visitas para recabar información, siendo él; el canal que nos permitirá tener el acceso a la información necesaria para el desarrollo de nuestro tema monográfico.

Se destaca, que las visitas que hemos realizado a la empresa nos reciben con profesionalismo tanto del Gerente de Producción como los demás trabajadores que laboran en la empresa, esto nos motiva a seguir investigando, ya que en esta empresa fomenta excelentes valores a todo su personal como, por ejemplo: honestidad, lealtad, responsabilidad, confianza y trabajo en equipo; lo que facilita que se trabaje de manera armoniosa y que existan la colaboración entre todos los trabajadores.

Planteamiento del problema

Se realiza un plan estratégico para conocer el futuro de la empresa, para percibir las oportunidades de negocios, la satisfacción plena de los clientes sus necesidades y expectativas a futuro teniendo en cuenta que los clientes son sujetos cambiantes, por lo tanto la empresa INCOPA,S.A tiene que valorar todos los aspectos de su ambiente y elegir el camino que le otorgue la mayor ventaja posible sobre sus competidores y la sostenibilidad como factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados visionando sobre todo la recuperación económica en la empresa.

Actualmente la empresa INCOPA S.A., se encuentra ubicada en Sabana Grande en la Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 Km. al sur, Managua. Constituye una de las empresas que industrializa y comercializa alimentos en Nicaragua, cuenta con una marca reconocida con más de 30 años de participar en el mercado nicaragüense durante este tiempo los empleados han adquirido una gran experiencia a través de la capacitación en el procesamiento y comercialización de café y cereales.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia que impliquen la toma de decisiones que representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Sin embargo, la empresa en sus 55 años de estar en el mercado productivo desconoce su rumbo, esto causa un entorno de incertidumbre principalmente al personal que laboran en la empresa, ya que actualmente sigue atendiendo los mismos clientes, elaborando los mismos productos, participando en los mismos mercados y esto se debe que no hay un plan estratégico por lo tanto se enfrenta a un proceso complejo a la hora de diseñar un cambio en la misma, es decir no hay un plan documentado ni sistematizado para que puedan enfrentarse a un futuro es por tal razón que nosotros percibimos, la necesidad de proponerle un plan estratégico a dicha empresa que le sirva de guía para que puedan enfrentarse al futuro sin tener el riesgo de que la empresa incluso pueda desaparecer.

Cabe destacar que con la presencia de un plan estratégico en la empresa se abrirán nuevos horizontes de desarrollo y permitiendo la innovación de nuevos productos, tener acceso a nuevos clientes, conquistar nuevos nichos de mercado la expansión a nivel nacional e inclusive explorar el mercado internacional, darle un mayor valor agregado a los productos, implementando los aspectos claves que ayuden a establecer las pautas a seguir y el direccionamiento que necesita para optimizar sus recursos y aprovechar al máximo el nuevo potencial de la empresa.

El plan estratégico ayuda a disminuir la crisis en la empresa, por lo tanto, este sirve como lineamiento para aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los

objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia que impliquen la toma de decisiones que representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la empresa INCOPA S.A., aspectos que nos demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro, proporcionando una posición ventajosa con relación a la competencia. Modificando las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de la empresa, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la empresa.

Formulación del Problema

¿Cómo impacta la ausencia de un plan estratégico en la sostenibilidad y ventaja competitiva de la empresa INCOPA S.A.?

El plan estratégico es la clave que visualiza el potencial dramático de una empresa, pero cabe señalar que con la falta de un plan estratégico la empresa INCOPA, S.A. se aleja cada día de obtener un alto nivel de competitividad en el mercado, de igual manera limita a desarrollar nuevos productos, ofrecer otros servicios, expandirse a otros mercados, relacionarse con otros clientes, poder exportar los productos hacia mercados más amplios. Desaprovechando de esta forma sus oportunidades, y por tal razón no logra maximizar sus fortalezas, limitándose a diseñar estrategias que le ayuden a lograr un mejor posicionamiento y una mayor sostenibilidad.

Sin embargo, una ventaja competitiva facilitará la penetración en el mercado y colocará a la empresa en una posición sostenible y privilegiada en el mercado, INCOPA, S.A. estará en la mirada de todos los consumidores.

Objetivos

General:

Elaborar una propuesta de plan estratégico para los años 2018 al año 2020 para la empresa INCOPA S.A., para lograr competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Específicos:

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de INCOPA S.A., para conocer el contexto interno y el contexto externo de la empresa.

Realizar un Análisis FODA, para conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa INCOPA S.A. y descubrir cómo está funcionando actualmente la empresa.

Crear una propuesta de plan estratégico para mejorar la situación de la empresa y obtener los resultados esperados.

Marco Teórico

1. Generalidades de la Planeación Estratégica

Hoy en día la formulación, implementación y control de un plan estratégico es tema obligado para todo líder empresarial. El objetivo de este estudio es dar a conocer su evolución histórica a lo largo del tiempo, para que el empresario o cualquier lector analice la importancia que el tema adquiere dentro del ámbito empresarial.

Inicialmente se muestran las primeras bases de la estrategia y sus principales exponentes, dejando en claro el pensamiento de cada uno de ellos. La segunda parte menciona la importancia que el tema adquiere para la empresa, durante la segunda mitad del siglo XX y hasta nuestra época. La tercera parte está enfocada en el pensamiento estratégico y los elementos que de este se desprenden.

En el estudio de la temática que nos ha correspondido abarcar, integraremos los argumentos expuestos por algunos doctrinarios o conocedores de la Planificación Estratégica que se mencionara a continuación:

Campo E., Dalmau J. y Renau J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia – España: Real sociedad económica amigos del país.

Chiavenato, I., y Sapiro A. (2010). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Francés A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. (1ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Mintzberg H., Quinn J.B., y Voyer J., (1997). Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y Casos. (1ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Thompson Jr., A., Strickland III A., y Gamble J. (2008). Administración Estratégica: Teoría y Casos. (15ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá – Colombia: 3R editores.

1.1. Definición e Historia de la Planeación Estratégica

Antes de iniciar a definir que es Planeación Estratégica, se debe de estar claro que es Planeación y que es Estrategia.

Según Fayol (s.f.), Planificación significa “escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción”. (Campos, Dalmau y Renau, 1993, p. 149 cita a Fayol, s.f.).

Para Steiner (s.f.), Planificación es un “proceso que comienza con la determinación de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrolla planes detallados para estar seguros de que esas estrategias van encaminadas a la ejecución de los objetivos”. (Campos, Dalmau y Renau, 1993, p. 149 cita a Fayol, s.f.).

Por consiguiente, la Planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa.

Con relación a la Estrategia, son varias las definiciones que se conocen al respecto, es por eso que es necesario conocer la evolución que a través de la historia sufrió la estrategia como forma de planificación.

La estrategia, se remonta desde el principio de los tiempos en el que el hombre ha tenido la necesidad de agruparse para un fin en común, tales como alimentación, protección y seguridad.

En la antigua Grecia, inicialmente se refería a una posición “el general al mando de un ejército”. Más adelante paso a designar “el arte de general”, es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones cuando lideraba a diferentes agrupamientos. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Con Alejandro Magno (330 a.C.) significaba emplear las fuerzas para vencer el enemigo, en las guerras helénicas, a pesar de la insuficiente de recursos, la estrategia constituyo una fuente inagotable de triunfo militares frente a un oponente más fuerte. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Ahora bien, la guerra fue el escenario donde nació las primeras definiciones de estrategia, las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a planear con antelación.

El primer texto sobre el arte de la guerra fue escrito por Sun Tzu un general y filósofo chino aproximadamente en el 500 a.C., en el cual habla de la preparación de planes, la guerra efectiva, maniobras, los puntos fuertes y débiles de enemigo y la organización del ejército.

(Francés, 2006).

Sobre esta particularidad, los autores Campos, Dalmau y Renau (1993) nos dicen que estrategia:

Proviene de la palabra griega “strategos”, significado de general y de sus funciones o “el arte del general”. En un sentido estrictamente militar las estrategias son las “estratagemas o planes de acción frente al enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras que las tácticas representan el arte de ejecutar aquéllas y de cómo manejar las fuerza durante la batalla” (p.139).

Es por esto por lo que podemos entender, la estrategia como una necesidad tan antigua como la propia historia del hombre, dado que este concepto se alude a los orígenes militares que tenían las civilizaciones antiguas, lo cual fue utilizado por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o tácticas que el enemigo no poseía en el campo de batalla.

Para el autor chino Sun Tzu, relaciona la guerra y la estrategia, indicando que “se engaña al enemigo mediante la creación de apariencias”, es decir que una estrategia hábil debía ser capaz de dominar al enemigo sin combatir, de ganar sin destruir, lo importante era lograr el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible. (Campos, Dalmau y Renau, 1993, p. 140 cita a Sun Tzu, s.f.).

A partir de esta estructura, nace los primeros conceptos de estrategia, en donde se pueden establecer los siguientes:

- Se entiende como la ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política. (Campos, Dalmau y Renau, 1993, p. 139 cita a Poirier, 1987).
- Es la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala. (Francés, 2006, p. 21 - 22).

En el mundo son muchos los cambios que se han generado con el pasar de los tiempo, en el campo de la Administración, se ha observado el intento de establecer diferentes modelos administrativo con el fin de dar respuesta a la crisis del momento, así tenemos que de una época feudal se fue pasando a una era mercantilista que posteriormente abriría las puertas al sistema capitalista como consecuencia de la industrialización, ante esta situación, las empresas han tenido que irse adaptando a este entorno, que tiende hacer complejo y dinámico pero necesario para el funcionamiento de ellas.

Los estudios acerca de la estrategia han sido diversos y desde que se inicia ha transitado en el tiempo generando con ello algunos cambios, desde la década de los 50 hasta los 90, los que se expone de la siguiente forma:

Para los años 50, se introduce en los departamentos de producción de las empresas la planificación, esta planificación estaba planteada a corto plazo y dirigida en función de las necesidades de estos departamentos, la finalidad de esta planificación, consistía en evaluar

lo que había sucedido en los procesos de producción y, de esta forma replantear las políticas y realizar nuevamente la planificación, sin embargo, esta manera de llevar a cabo la organización se hacía cada vez más insuficiente, ante un entorno de cambios continuos.

Más tarde, ante los constantes cambios en el mundo, como consecuencia de hechos, tales como: primera y segunda guerra mundial, las sociedades post – industriales, el capitalismo financiero, entre otras, era necesario que las empresas establecieran un nuevo paradigma dentro de su organización, y es así cuando surge el paradigma de la “Estrategia Empresarial” en los años 60, se le daba mucha importancia a la estructura organizativa. La estrategia perseguía establecer el propósito de la organización. (Chiavenato y Sapiro, 2010).

En consecuencia, las definiciones de estrategia empresarial se ven influidas por dichos aspectos, pudiendo proponerse, como principales, las siguientes:

- Es la determinación de los objetivos y metas de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas. (Campos, Dalmau y Renau, 1993 cita a Chandler, 1962, p. 141).
- Es el proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos. (Campos, Dalmau y Renau, 1993 cita a Ansoff, 1965, p. 142).
- Es un modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos. (Campos, Dalmau y Renau, 1993 cita a Andrews, 1980, p. 142).

En los años 1965 al 1975 se producen cambios en la forma de concebir la estrategia, esto como consecuencia de los cambios dado en la era de la industrialización, lo que influyo en el pensamiento organizativo para generar el nuevo enfoque denominado sistema de “Planificación estratégica”, entendiéndose la estrategia como un proceso a largo plazo y determinar el campo competitivo de la empresa.

En este sentido expresa los autores Campos, Dalmau y Renau (1993) cita a Bueno (1991), que la estrategia en esta etapa:

Era un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser (p. 142).

Este sistema planteaba establecer objetivos a largo plazo en función de una tendencia planificadora de las tareas a cumplir, así como también, la asignación de recursos para alcanzar las metas, por tanto, la planificación ya no se planteaba por departamentos, se realizaba de forma global y a largo plazo, las decisiones que se tomaban, estaban orientada más a lo que podía suceder y no a lo que ya había sucedido, pudiendo así prever el entorno futuro, y con ello, se plantea los objetivos a largo plazo, así como también se define las estrategias para la consecución de los mismos.

Por otro lado, Porter (1980) citado por Campos, Dalmau y Renau (1993), considera que la estrategia era:

Una forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (p. 142).

Otro autor representativo de los años 70 es Mintzberg. La estrategia según este autor “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 5).

Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, el autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

La estrategia como plan, “es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica”. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 15).

Como plan, “una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor”. Es decir, una forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 15).

Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando “el comportamiento que se quiere producir”. Es por ello que la estrategia es un patrón en un flujo de acciones. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 16).

La estrategia como posición, “ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho”; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como

también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, debido a un patrón de comportamiento. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 19).

La estrategia como perspectiva, “implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo”. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización, por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito de mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

(Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p. 20).

En los años de 1975 al 1980 gana gran relevancia el entorno, como consecuencia de los grandes cambios ya vividos en el entorno empresarial, provoca la búsqueda de planteamientos más dinámicos, se empieza hablar de “Gestión Estratégica” como respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno frente a las fortalezas y debilidades de la empresa, con el objetivo de obtener ventajas competitivas.

A principios de la década de 1980, surge una nueva forma de abordar los problemas estratégicos, ahora planteado, ya no sólo a largo plazo sino también a corto plazo, incluyendo el enfoque estratégico en todo proceso de dirección, desde la planificación al control, así como también, de la organización y ejecución de las actividades, en este orden de ideas, se inicia el campo de la dirección estratégica, un enfoque capaz de dar respuesta a las complejidades y dinámicas del mundo empresarial y su entorno.

Según Ansoff (1965), la estrategia siempre estará en la búsqueda de un plan de acción que permita desarrollar todas las ventajas posibles para la empresa, para ello es importante

evaluar las fortalezas y oportunidades que permitan posicionarla en el mercado, además de consolidar el logro de las metas y objetivos determinados. (Campos, Dalmau y Renau, 1993 cita a Ansoff, 1965).

En la década de 1990, empezaron a aparecer estudios que proponían un nuevo enfoque para el pensamiento estratégico, conocido como modelo basado en los recursos. Esta concepción se basa que la empresa puede perfeccionar o desarrollar los recursos y sus capacidades con el transcurso del tiempo dentro del cual la estrategia debía ser más activa e interactiva siendo una competencia central.

Para Hamel y Prahalad citado por Chiavenato y Sapiro, 2010, p. 22, desarrollaron el concepto de competencia central refiriéndose como el “conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten proporcionar un beneficio particular a sus clientes, aplicado a la organización”.

Se ha observado, como el concepto de Planificación y Estrategia ha evolucionado a lo largo de los años hasta la fecha de hoy, en la cual encontramos que ambos conceptos están estrechamente ligados, ya que la realización de objetivos implica la asignación de recursos (estrategia) y la escasez de estos mismos recursos implica la imposibilidad de alcanzar el objetivo inmediatamente y, por consiguiente, la necesidad de escalonar las acciones en el tiempo (planificación y valor del tiempo). (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Según Serna, la planeación estratégica: “es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 2003, p. 17).

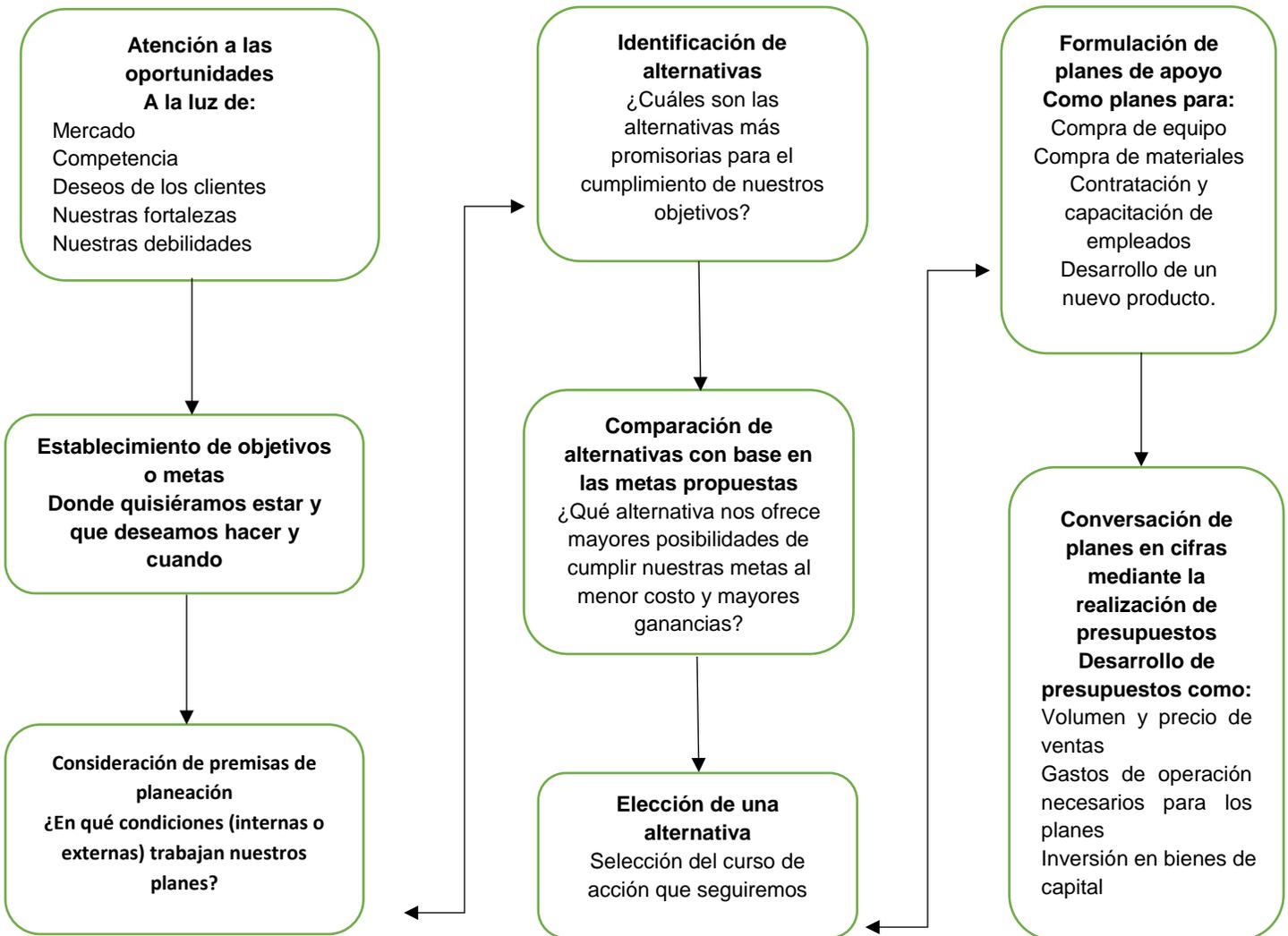
En efecto, establecer estrategia es una tarea de responsabilidad para determinar hacia donde se dirige la empresa. La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa; lo cual permite visualizar el futuro e identificar recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro.

Para ello se siguen una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos en diferentes plazos, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategias.

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar Plan Estratégico, ya que este permite incrementar las posibilidades de éxito.

1.2. Pasos para la Planeación Estratégica

Chiavenato (2011) nos proporciona un gráfico en el que explica de manera sencilla los pasos de la planeación, aunque también nos comenta que son de manera generalizada por lo que en la práctica debemos estudiar lo factible para los posibles cursos de acción de cada etapa.



Anteriormente se mencionó el Cuadro de Mando Integral y Chiavenato (2011) lo cita de forma precisa ya que abarca los planes de corto, mediano y largo plazo, en los ámbitos corporativos de negocios y funcional, así como en la relación con las unidades organizativas que agrupan las diferentes sub funciones. Este es su gráfico:

Nivel/Plan	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Pronósticos ✦ Fines ✦ Misión ✦ Visión ✦ Políticas generales ✦ Valores 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Diversificación ✦ Destino estratégico ✦ Estrategia competitiva ✦ Metas indicador/año ✦ Iniciativas/recursos ✦ Presupuestos por año 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Metas indicador/mes ✦ Iniciativas/recursos ✦ Presupuesto por mes
Negocios	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Pronósticos ✦ Misión ✦ Visión ✦ Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Destino estratégico ✦ Estrategia competitiva ✦ Metas indicador/mes ✦ Iniciativas/recursos ✦ Presupuesto por año 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Metas indicador/mes ✦ Iniciativas/recursos ✦ Presupuesto/mensual
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Pronósticos ✦ Objetivos ✦ Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Sub iniciativas ✦ Actividades ✦ Recursos anuales ✦ Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Actividades mensuales ✦ Recursos mensuales ✦ Presupuesto mensual
Unidades organizativas de base			<ul style="list-style-type: none"> ✦ Actividades mensuales ✦ Recursos mensuales

Según Chiavenato (2011), se pueden construir cuadros de planes estratégicos de la siguiente manera:

Las actividades, metas, recursos y presupuestos de los planes de corto plazo se establecen desagregando, para los doce meses del año, los del año pertinente del plan de mediano plazo. En el plan de corto plazo no se deben introducir modificaciones en relación con lo establecido en el mediano plazo. De ser necesario modificar los planes debido a cambios del entorno u otras circunstancias, se deberán modificar los planes de mediano plazo antes de modificar los de corto plazo, o hacerlo conjuntamente. El plan estratégico incluye cuadros de metas por indicador para cada objetivo estratégico, cronograma de iniciativas para cada objetivo estratégico y cuadro de actividades de las iniciativas, agrupadas por función. También presentan la estimación de recursos físicos, con cantidades por año, para cada función, de acuerdo con las necesidades de las actividades de las cuales será responsable dentro de las diferentes iniciativas.

Metas por indicadores Cronogramas de iniciativas

Objetivo	Indicadores	Metas Anuales 1,2----- 5.
P1	1. 2.	
Otros		

Objetivo	Iniciativas	Cronograma 1,2----- 5.
P1	1. 2.	
Otros		

Actividades de iniciativas por función

Función	Actividad	Cronograma 1,2----- 5.
Producción	1. 2. 3.	
Otras		

Cantidad de recursos físicos. Por función y por tipo

Función	Tipo (*)	Cantidad 1,2- ----- 5.
Producción	Máquinas y equipos Materiales Servicios RRHH propios	
Otras		

1.3. Proceso de la Planeación Estratégica

La planificación estratégica, es una respuesta a los cambios y es a la vez un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, es también una estrategia formativa con la finalidad de cambiar creencias, valores y estructuras de las empresas de modo que puedan adaptarse mejor al medio.

Mediante este estudio podremos satisfacer el aporte que brinda la investigación a la empresa, ya que un estudio de este tipo nos brindará un nuevo enfoque que nos permitirá mejorar las fallas que se presentan en la empresa INCOPA S.A. La metodología se enriquecerá por aportes investigativos que serán aplicables.

Es importante mencionar que estos enfoques que justifican este estudio darán un aporte integral construyendo conocimiento, recopilada bibliografía, entre otros, para mejorar la calidad en la atención al cliente.

La elaboración de la propuesta de planificación estratégica ayudara al mejoramiento del clima organizacional en esta empresa, además de mejorar la calidad de vida de los trabajadores al mejorar incentivos, contribuirá al desempeño laboral y de la productividad puesto que un personal motivado brindara un servicio más eficiente y efectivo.

La planeación estratégica requiere de una dirección “Administrativa General”, más que una orientación “Funcional” estrecha, y está disponiendo cada vez más del análisis de mercados.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?

¿Cómo será la organización dentro de un año, dos, cinco o diez años?

¿Qué decisiones deberían de tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

Como hemos descrito anteriormente, las empresas que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Es por ello, que la estrategia define la

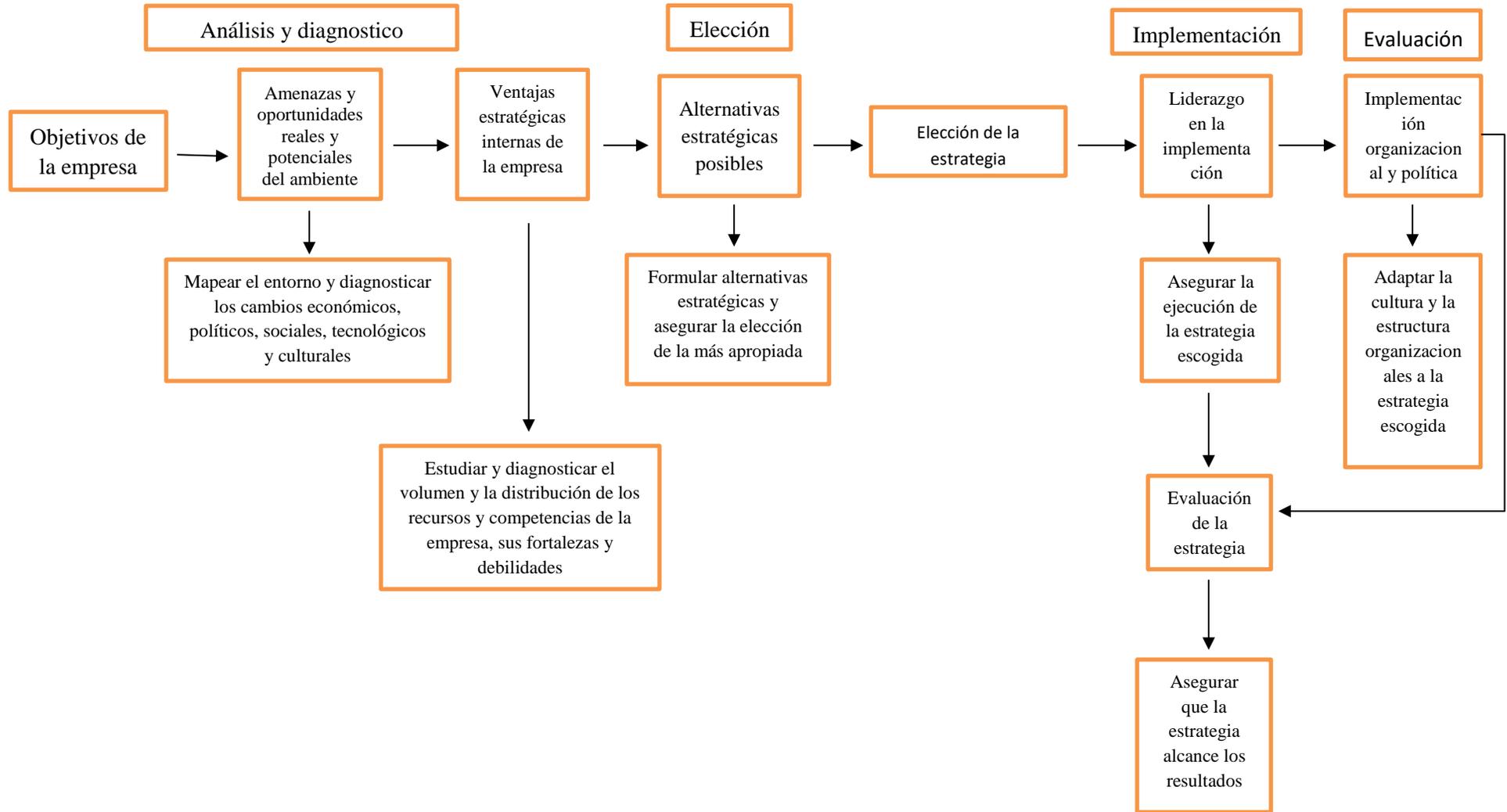
estructura y los procesos internos de la empresa con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño.

Se han propuesto diversos modelos para desarrollar el proceso de la planeación estratégica que engloba tanto la etapa de la formulación como la de la implementación, por ejemplo, el modelo de Glueck. Este modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck, está enfocado principalmente en que la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Este debe:

- Ser sistemática
- Enfocarse en el futuro
- Crear valor
- Ser participativa
- Tener continuidad
- Ser implementada
- Ser monitoreada

De este modo se puede garantizar que el proceso de administración estratégica se cumpla y obtenga los resultados que la organización necesita al cumplirse las estrategias que se presentan y al cumplir con sus planes tácticos.

Modelo del proceso de la planeación estratégica de GLUECK.



En la mayoría de los modelos existentes de planeación dejan a un lado el recurso humano, ya que consideran que el trabajo con el recurso humano no es importante.

Sin embargo, el combinar el recurso humano con trabajo del proceso de la empresa, permite determinar las políticas y programas para alcanzar los objetivos y metas. En este modelo de planeación Mintzberg y Waters comentan que así se pueden asegurar las políticas para convertirse en un proyecto a largo plazo para la empresa.

El modelo del proceso de la planeación estratégica que hemos adoptado es el Mintzberg citado en el libro Chiavenato y Sapiro (2010), que consta de los siguientes elementos:

1. Declaración de la Misión

Mintzberg citado por Chiavenato y Sapiro (2010) establece que la Misión:

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico (p. 45).

La misión es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas.

La definición de la misión es la definición del objetivo de la empresa, de lo quiere en general. La definición clara de la misión es como una mano invisible que guía a los miembros de la empresa de modo que puedan trabajar de manera independiente y también en colectividad para alcanzar las metas globales de la empresa.

2. Visión del Negocio

Mintzberg citado por Chiavenato y Sapiro (2010) establece que la Visión:

Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización del propósito en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización (P. 45).

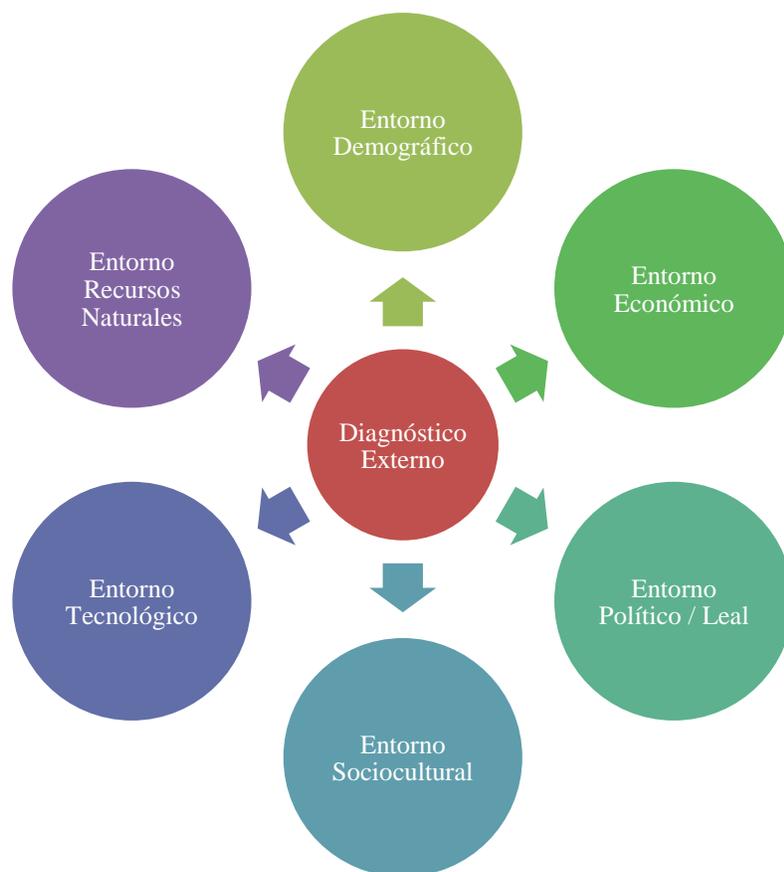
La visión surge con un sentido de propósito, a largo plazo, es una proyección hacia el futuro de la empresa, para hacerle frente a:

- La velocidad de los cambios.
- La modificación del entorno que dificulta alcanzar los objetivos.
- Desarrollar alternativas potenciales que posibiliten la reorientación de los objetivos y caminos de la organización.
- La necesidad de anticiparse a los cambios mediante una visión a largo plazo.

3. Diagnóstico Estratégico Externo

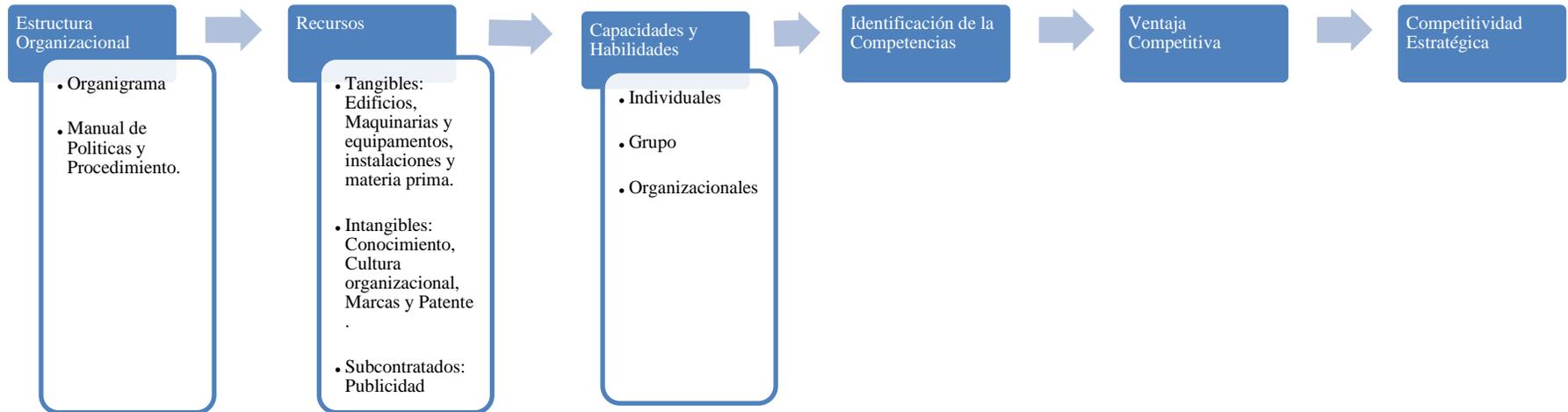
El diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existe entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización.

“Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización”. (Chiavenato y Sapiro, 2010, p.45).



El modelo del diagnóstico externo de la gestión administrativa que se va a realizar a la empresa INCOPA S.A., deben planearse a partir del abordaje y estudio de la teoría correlacionada con el modelo establecido por Chiavenato y Sapiro.

4. Diagnóstico Estratégico Interno



Este modelo de Chiavenato y Sapiro, está enfocado principalmente a una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis organizacional que conceden una importancia central a los aspectos normativos, culturales, valores de una empresa.

Para nuestra investigación usaremos las encuestas que son: procedimientos dentro de los diseños de investigación, el que el investigador busca recopilar datos por medio de cuestionario previamente diseñado, que serán aplicadas a los Gerentes, Trabajadores de la empresa y clientes más importantes; que darán respuestas al porqué de las problemáticas que se presentan en la empresa.

5. Determinantes del éxito

Con base en el análisis situacional el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en logro de esas metas. Este paso en el proceso subraya la creatividad y alimenta a los Gerentes y empleados a asumir más amplia acerca de sus trabajos.

Las metas son los propósitos o fines que el Gerente desea alcanzar y deben ser específicas, retadoras y realistas. Los planes son las acciones o medios que el Gerente trata de utilizar para alcanzar las metas. Este paso debe delinear como mínimo acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella a través de los medios y los obstáculos que pueden perseguir.

Mintzberg citado por Chiavenato y Sapiro (2010) establece que el determinante del éxito es:

Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia (p.

46).

6. Definición de los objetivos

Un objetivo es el planteamiento de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo con el ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.

Según Chiavenato y Sapiro (2010), uno de los pasos del proceso de la planeación estratégica es establecer objetivos que se pretenden alcanzar:

- Deben orientar los principales planes y servir de base a los objetos de las áreas subordinadas.
- Deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que desea llegar para conocer cuáles son los pasos intermedios para llegar allá.
- Se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados.

Los objetivos estratégicos describen aquello que la empresa quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente un plazo de tres y cinco años.

7. Formulación de estrategias

Según Chiavenato y Sapiro (2010), la formulación estratégica ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter:

- El poder de la negociación de los compradores y clientes.
- El poder de la negociación de los clientes y proveedores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad de los competidores actuales.

La formulación de estrategias es una forma de mirar, revisar y analizar la actual posición competitiva y problemas estratégicos que estén afectando a la empresa.

Mediante la formulación de estrategias se pueden identificar áreas dentro de la empresa que requieren mejoras en sus estrategias y, a su vez, alinearlas con los activos disponibles dentro de ellas (capital humano, tecnología, equipos, etc.) y compararlas con la estrategia formal inicial, si es que existe.

8. Desempeño estratégico

Según Chiavenato y Sapiro (2010), el plan de acción estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos para evaluar, asignar y controlar los recursos. El propósito de los programas es garantizar que el plan de acción llegue a poner en práctica, es preciso detallarlo con suficiente detenimiento como para que alta gerencia de la empresa siga la pista del avance o mida los resultados.

9. Auditoría del desempeño y resultado

El desempeño de la empresa debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño.

Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoría estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

Según Chiavenato y Sapiro (2010), se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado (p. 47).

Otro de los modelos del proceso de la planeación estratégica que hemos adoptado es el David Fred (2003), este modelo está contempladas distintas matrices que son de gran utilidad al momento de crear estrategias que ayuden a desarrollar el plan de acción y que el autor en su libro "*Conceptos de la Administración Estratégica*" presenta, es por eso por lo que estas matrices se explican a continuación y se detalla su utilidad para completar este proceso. Este modelo consta de tres partes principales:

1. Formulación de Estrategias

Propone que para poder formular una planeación correcta se requiere identificar la misión (como la tiene la empresa), sus objetivos y estrategias, todo esto antes de iniciar el proceso

de planeación estratégica. Después propone realizar la auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información se fija la nueva misión de la empresa, con las auditorias mencionadas se obtienen datos para elaborar las matrices

Los elementos principales para la formulación de estrategia se integran en el esquema que se ilustra a continuación, en el cual podemos apreciar las tres etapas que ayudaran a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. (David, 2003, p. 198).

<u>ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACION DE INFORMACION</u>		
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)
<u>ETAPA 2: LA ETAPA DE AJU STE</u>		
Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades, y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)
<u>ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISION</u>		
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)		

La etapa 1, denominada “Etapa de aportación de información”, resume la información inicial necesaria para formular estrategias. Para esta etapa, se ocuparán las siguientes matrices:

- Matriz del perfil competitivo (MPC).

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

- Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

- Matriz de evaluación del factor interno (EFI).

Esta matriz, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

La 2 etapa, conocida como la “Etapa de ajuste”, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos. Entre las matrices de la etapa 2, están las siguientes:

- Matriz interna y externa (IE).

Es una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.



- Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.



La 3 etapa, denominada “Etapa de decisión”, incluye una sola matriz:

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Consiste en la información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz IE, y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajustes generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben de hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito críticos externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Aspectos Positivos y Limitaciones de la MPEC.

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional. No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Aunque la elaboración de una MPEC requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa. Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa. Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas.

La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. Los debates entre estrategas, gerentes y empleados a través del proceso de formulación de la estrategia, incluyendo la elaboración de una MPEC, son constructivos y mejoran las decisiones estratégicas. Los debates constructivos durante el análisis y la selección de la estrategia surgen debido a diferencias genuinas de interpretación de la información y a opiniones diversas. Otra limitación de la MPEC es que su precisión depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa.

Como la mayoría de las matrices antes estudiadas la MPEC se enfoca en la posibilidad de aprovechar los factores de éxito internos y externos de la compañía.

2. Implementación de la estrategia

David (2003) en su libro conceptos de la Administración Estratégica nos plantea lo siguiente:

“Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se implanta. ¡Muchas empresas tienden a gastar cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, tratando los medios y las circunstancias bajo los cuales se implantará como ideas de último momento! El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se planteó p. 236”.

El autor es claro con lo que quiere decir referente a la implementación de la estrategia, si no se implementa de nada vale todo el trabajo y esfuerzo que se hizo al elaborar el plan estratégico, ya que al no implementar este, la empresa no mejoraría en sus debilidades y amenazas que tiene en su entorno quedando en desventaja frente a sus competidores. Cabe mencionar que los planes sirven para diagnosticar a la empresa y saber su estado actual y real frente a su entorno competitivo y las estrategias que se plantean en el plan de acción pueden decidir el futuro de la misma.

Como es sabido la implementación permite poner en práctica el plan estratégico diseñado especialmente para la empresa y sus necesidades una vez descubiertas en el diagnóstico tanto

interno como externo, es por esto por lo que este paso es fundamental para el plan estratégico y su debida aplicación dentro de la empresa. En ocasiones se necesita hacer cambios dentro de la estructura de la estrategia para adecuarla a las necesidades que surjan y que es posible que no estén contempladas en el plan estratégico, es por eso que se debe estar abierto a cambios y con la mente abierta para poder implementarlos y facilitar la tarea que se propone realizar dentro de la empresa para su mejora continua.

La implementación exitosa de la estrategia también depende de los gerentes y del apoyo que le den a al plan estratégico, los gerentes de ventas pueden implementar estrategias para mayores ventas, los gerentes financieros propuestas que sean de bajos costos y que aumente las utilidades, es decir que todos y cada uno de los gerentes de la empresa juegan un papel fundamental para el éxito del plan estratégico.

3. Evaluación de la estrategia

David (2003) nos comenta lo siguiente en su libro Conceptos de la Administración Estratégica:

“Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático p. 300.”

Esto con el fin de que las estrategias implementadas no se vuelvan obsoletas con el tiempo y que el cambio de su entorno interno y externo modifique, pero no altere lo que se quiere

lograr con la estrategia que se esté implementando en ese momento en la empresa. Esto ayuda a que la evaluación de la estrategia se vea enfocada y no desatienda su punto de mira para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Los objetivos que se proponen pueden variar, pero no cambiar completamente ya que no serían los mismo que se trazaron en un principio en el plan estratégico y lo modificaría totalmente, cambiando así también las estrategias que se implementarían, es por eso que al ser abierto a cambios hay que tener conciencia de que aspectos de los objetivos y sus estrategias podrían cambiar y el modo en que se pueden modificar sin alterar su idea original en el proceso.

Diseño Metodológico

Para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios (Incopa S.A.), en el año 2017, en la ciudad de Managua; se utilizó un diseño de investigación, de tipo descriptivo explicativo, para conocer las causas de los hechos observados, a través de los efectos que producen.

La modalidad de la investigación se estableció con la metodología cualitativa porque se recolectó información acerca de la situación actual y situaciones que limitan la correcta gestión de la empresa Incopa S.A., lo que permitió recabar ideas, opiniones y conceptos que contribuyeron a establecer el tema y objetivos, respecto establecer bases respecto al tema monográfico.

A su vez, es cuantitativa ya que sobre la base de los resultados de la exploración se hizo una descripción de la necesidad de elaborar un plan estratégico en la empresa, que por medio de la realización de las entrevistas y encuestas se obtuvo la recopilación de información para luego proceder a su debido procesamiento.

El diseño mixto permitió la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos, facilitando el fortalecimiento de los conocimientos teóricos – prácticos.

La metodología en el desarrollo de este trabajo monográfico se basó en utilizar fuentes primarias y fuentes secundarias, con el fin de recabar información veraz.

Las fuentes primarias, se obtuvo a través del diseño y aplicación de una serie de entrevistas con miembros de la empresa, Junta Directiva, Gerente General y Gerentes de Área. Así mismo, el personal que labora en las distintas áreas de la empresa.

La información Secundaria, se adquirió, mediante consultas de libros, artículos de revistas, enciclopedias y páginas web, relacionadas a teorías de la Planificación Estratégica.

Técnica y recolección de datos

En la recolección de la información se utilizó:

La observación: esta técnica se aplicará en forma directa a propósito de observar, recoger información dentro de la empresa y poder asimilar en detalle la naturaleza investigada, hechos y fenómenos que ocurren dentro de la empresa INCOPA S.A.

Entrevistas: este estudio se utilizó el cuestionario, como instrumento de recolección de datos y la técnica de la entrevista, con el fin de recopilar los datos sobre la situación existente, las entrevistas son dirigidas al personal que labora en la empresa INCOPA S.A., como a los clientes que esta posee.

Encuestas: Estas serán dirigidas a los clientes para conocer de esta forma la opinión, ideas, características o hechos específicos que tengan acerca de los productos que oferta la empresa.

Análisis de resultado

El primer capítulo es “Generalidades de la Planeación Estratégica”, se realizará una revisión a nivel teórico sobre los conceptos básicos de estrategias, tipos, niveles, enfoques y formulación de estrategias. El cual permitió sustentar los conceptos y explicaciones sobre el plan estratégico.

El segundo capítulo correspondió al desarrollo de información respecto a la empresa INCOPA S.A., que lleva por nombre “Diagnóstico sobre la situación actual de la empresa”. En este capítulo, se desarrolló aspectos relacionados a las generalidades de la empresa, historia de la empresa, base legal, objetivos, su estructura orgánica y las políticas de la empresa.

El tercer capítulo será en función del “Diagnóstico Situacional de la empresa (FODA)”, dando a conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, evaluando así los riesgos potenciales.

El cuarto capítulo trata el “Análisis e Interpretación de la Información”. En este capítulo se propondrán soluciones y / o planes estratégicos, basado en los resultados obtenidos de la investigación, en el cual beneficiarán a la empresa para lograr llenar las expectativas a largo plazo.

Por último, el trabajo investigativo comprende conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que permitieron sustentar y complementar consideraciones hechas en el documento.

Capítulo I: Diagnóstico de la empresa INCOPA S.A.

Después de haber aplicado todos los instrumentos para recopilar la información acerca de la empresa Industrializadora y Comercializadora Productos Alimenticios, S.A, se pudo realizar el siguiente diagnóstico.

1. Diagnóstico Externo

1.1. Entorno Demográfico

De acuerdo a la verificación y estimaciones del Banco Central de Nicaragua, (2010) Nicaragua es un país pequeño comparado a otras naciones, su población alcanza los 6, 885, 846 habitantes dato que refleja que 3, 458, 215 son hombres y 2, 836,188 son mujeres.

Sin embargo, actualmente Nicaragua es la cuarta nación más poblada de Centroamérica, se estima que para el 2020 la población del país superara a la de El Salvador. La tasa de fecundidad cayo del 3.3 hijos por mujer en 1995 a 2.7 hijos por mujer en 2005, esta disminución fue prácticamente la media en Centroamérica ya que fue muy menor que en El Salvador y Costa Rica pero mayor que en Honduras y Guatemala, el país tiene una tasa de crecimiento de 1,4% anualmente (1 punto porcentual arriba que en El Salvador y a la vez 1 menor que en Honduras). Poblacionalmente, el país se va a más que duplicar durante la primera mitad del Siglo XXI, llegando a poco más de 11 millones, sin embargo a la vez es su tope, el país solo llegara a crecer de acuerdo a las proyecciones hasta 11.681.000 en 2079 y comenzara a decrecer en 2080, igual que en Honduras aunque este iniciara con un -0.5%

anualmente, para luego ser un -2% en la década de 2090 y -3.3% en 2100. *Demografía de Nicaragua*. (s.f.).En *Wikipedia Recuperado el 14 de julio del 2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Nicaragua*.

Año	Población total	Población mayor de 60	Porcentaje
2000	5.071.000	289.047	5,7% 9,6%
2025	8.629.000	828.384	19,8%
2050	11.347.000	2.246.706	

Tabla 1: Población en Nicaragua

Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN)

Otro aspecto importante en Nicaragua es la migración comparado con sus países vecinos la diferencia es notable, ya que en diversas estimaciones entre 1.5 y 2 millones de nicaragüenses viven fuera del país, siendo el destino principal Estados Unidos y Costa Rica.

Teniendo en cuenta que la población nicaragüense en el exterior puede alcanzar 2,000,000, por lo que Nicaragua entraría dentro de los países con una expulsión de emigrantes media acercándose a fuerte.

El Patrón Alimentario de los nicaragüenses está integrado por 21 alimentos de los 9 grupos de alimentos recomendados en la Canasta Básica Alimentaria. De los 21 alimentos el 19% son cereales y otro 19% son alimentos fuentes de kilocalorías vacías (grupo de miscelánea). El patrón alimentario es altamente energético con poca variedad de alimentos fuentes de proteínas, vitaminas y minerales, y se adecua en un 62% al número de alimentos recomendados en la CBA. *Guía de Seguridad Alimentaria y Nutricional (s.f.).Recuperado*

en 2007 https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13436723079830/guia_de_seguridad_alimentaria_y_nutricional.pdf.

1.2. Entorno Económico

Según datos del Banco Central de Nicaragua (2017), Nicaragua se ubica en el segundo lugar de crecimiento entre los países de Centroamérica, con perspectivas favorables para la inversión extranjera directa y el comercio. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mostró una variación mensual de 0.5 por ciento (-0.10% en junio 2016). En términos interanuales, la inflación se situó en 3.06 por ciento, -0.50 puntos porcentuales inferior a la registrada en junio de 2016, y la inflación subyacente fue de 4.46 por ciento (4.00% en junio 2016).

Lo que cabe mencionar que de acuerdo a esta variación en este año el pronóstico se sitúa en un 4.0 por ciento, considerándose la tasa más baja en los últimos cinco años.

Noel Ramírez (2017), expresidente del Banco Central de Nicaragua, comenta que lo más importante ha sido la estabilidad monetaria, es decir, una inflación bastante baja y un crecimiento económico, en términos reales superior al crecimiento de la región y superior al crecimiento de la población.

Por lo que se puede decir que la estabilidad monetaria es una condición necesaria para el crecimiento económico ya que sin ella no habrá crecimiento sostenido y el crecimiento económico sostenido es la única forma que existe para generar empleo productivo y combatir la pobreza.

El Banco Central de Nicaragua, en su informe del año 2015 **Estado de la Economía y Perspectivas 2016** estimo que el desempeño macroeconómico del país permaneció sólido. La actividad económica continúa creciendo a una tasa cercana al 4.0 por ciento, mientras la inflación permanece baja y estable. Las finanzas públicas se mantienen sanas, las reservas internacionales siguen fortaleciéndose, mientras el sistema financiero permanece robusto. Estos resultados se han logrado en un contexto de menor crecimiento mundial y de precios de materias primas a la baja.

Según el Banco Central de Nicaragua en este mismo informe, en su Resumen ejecutivo en la página 2 hace los siguientes planteamientos:

Que el menor dinamismo de algunas economías avanzadas y emergentes, observado a lo largo del año, resultó en que las estimaciones de crecimiento de la economía mundial fueran revisadas a la baja. El Fondo Monetario Internacional proyecta un crecimiento de 3.1 por ciento para la economía mundial, inferior al 3.4 por ciento registrado en 2014. Adicionalmente, el año 2015 ha sido marcado por un descenso de los precios de materias primas.

Además plantea que la menor demanda externa y los bajos precios de los principales productos de exportación han incidido en las actividades de manufactura, minería y agricultura, afectada esta última actividad también por alteraciones en el régimen de lluvias. A pesar de lo anterior, el Índice Mensual de Actividad Económica registró un crecimiento promedio anual a octubre de 3.8 por ciento. El desempeño de la actividad económica se

sustentó en la construcción y el comercio, los cuales han representado la principal fortaleza de la economía nacional durante 2015.

Cabe destacar que este mismo comportamiento se registró en 2016, afectada siempre por la falta de lluvias, habiéndose registrado un cambio en el comportamiento de actividades en el 2017 donde el clima ha influido en el crecimiento de los rubros agrícolas, pecuarios y acuicultura entre otros.

Según J. Flores. (2017, 10 de abril). INSS llega a 902,897 afiliados. La Presa, p. 5. Los empleados del INSS alcanzan los 902 897 afiliados con un crecimiento del 8% con respecto a febrero del 2016, empujados por cuatro sectores de la economía, construcción, comercio, hoteles y restaurantes con crecimiento del 14.8 %.

Por otro lado, Néstor Avendaño, (2017). En el perfil económico de COPADES para Nicaragua, cita que el ámbito monetario mantendrá el actual régimen cambiario con una tasa de deslizamiento de 5% anual del tipo de cambio oficial y la dolarización extraoficial de la economía oscilaría cercanamente al nivel de 70% de la liquidez global, es decir, de la liquidez en dólares, córdobas con mantenimiento de valor y córdobas.

En relación con otros precios de la economía, se estima que el ajuste del salario mínimo sería 9%, mientras que el salario promedio nacional se ajustaría con el 8%.

Po lo que el balance de los precios internacionales ha conllevado a una mejora en los términos de intercambio del país, indicando que los precios de las importaciones han caído en mayor

medida que los de las exportaciones. Lo anterior ha resultado en un mayor ingreso disponible, que ha dinamizado el consumo. Así, para 2017 se espera un leve aumento del déficit de cuenta corriente, producto de mayores volúmenes de importación tanto de bienes de consumo, como intermedios y de capital.

Los menores ingresos por exportaciones han sido parcialmente contrarrestados por mayores flujos de remesas, los que presentaron un aumento a octubre de 5.3 por ciento. Asimismo, se ha observado mayores ingresos por turismo.

Debemos destacar que el sector turismo es un rubro que va en aumento cada año registrándose un aumento y según datos de la prensa ha aumentado de un 5 a un 8 %.

La Prensa, (2017, 18 de agosto) citando al BCN, las importaciones han registrado un menor ritmo y fuerte aumento en exportaciones incidiendo en la caída de la brecha comercial de Nicaragua. El déficit comercial, es decir la brecha entre las importaciones y exportaciones, cerró el primer semestre de este año en 1,218.8 millones de dólares, inducido en parte al crecimiento del 25.9 por ciento en los ingresos por exportaciones, según el reporte de comercio exterior publicado por el Banco Central de Nicaragua.

También ayudó a este resultado la fuerte desaceleración de las importaciones que solo crecieron 1.4 por ciento respecto al comportamiento del año pasado. Comparado con la primera mitad del año pasado, el déficit comercial cayó este año 17.9 por ciento.

De acuerdo al Banco Central de Nicaragua, (2017) La conducción de la política monetaria, junto con una eficaz coordinación con la política fiscal, permitieron que el saldo de Reservas Internacionales Brutas a octubre alcanzara 2,446.8 millones de dólares y cerrara el mes de noviembre en 2,420.8 millones. A partir del cuarto trimestre, la política monetaria del BCN ha sido más activa y ha complementado sus operaciones monetarias con instrumentos de manejo de liquidez de corto plazo. Este resultado se tradujo en una cobertura de RIB a base monetaria de 2.6 veces a noviembre, que a su vez sustentó la solidez del régimen cambiario vigente.

Sin embargo, en términos comparativos, los resultados de la conducción macroeconómica en 2015 se mantienen entre los mejores de la región. En 2015, Nicaragua logró el reconocimiento de la comunidad internacional con decisiones importantes: la reclasificación por el Banco Mundial en sus políticas de financiamiento de país IDA a país IDA-Gap, la mejora en la calificación de riesgo crediticio soberano por las agencias privadas internacionales Moody's y Fitch, la suspensión del "waiver" de la propiedad por el Gobierno de Estados Unidos, la salida del proceso de seguimiento intensificado y de la "lista gris" del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), el reconocimiento público del FMI por los avances económicos de parte de su Vicepresidente y por la reciente misión de Artículo IV y, el reconocimiento de los organismos internacionales a las políticas sociales del Gobierno, que han permitido un desarrollo más equitativo del país, reduciendo los niveles de pobreza.

Por lo antes expuesto se espera un cierre de año 2017 más favorable. En este entorno, el BCN prevé una recuperación del dinamismo económico, con una estimación de crecimiento entre

4.5 y 5.0 por ciento. Se espera que el crecimiento económico siga impulsado por el desempeño de la construcción, comercio y resto de actividades de servicios. Adicionalmente, se proyecta una recuperación de la industria, especialmente en el sector de Zonas Francas, junto con una estabilización de los sectores agroexportadores. En términos de inflación, se estima una tasa entre 5.0 y 6.0 por ciento para 2016.

Finalmente, con relación al balance de riesgos que presenta la economía nicaragüense para 2017 éstos se asocian principalmente a:

- Mayor desaceleración de la economía mundial y principales socios comerciales.
- Volatilidad en los precios del petróleo.
- Impactos de las alzas en las tasas de interés de la Reserva Federal.

1.3. Entorno Político Legal

Según José Adán Aguerrí, (2016). En el programa Nicaragua Empresaria informa sobre un estudio de FUNIDES donde se realizó una encuesta a las empresas en 2015 y refiere que: la formalidad de una empresa es vital no solo para el crecimiento de la propia empresa sino del mismo país. Las empresas formales pagan impuestos lo que ayuda al crecimiento país, pero además tienen protección legal, acceden con mayor facilidad a los mercados, pueden contratar con el estado, optar a financiamientos bancarios, ser parte de encadenamientos productivos, tienen beneficios tributarios, cuentan con personal más educado y tienen mayor potencial de desarrollo.

En este estudio se pudo constatar que las empresas formales en su mayoría brindan trabajo digno a sus colaboradores ya que estos y sus familias son parte de la seguridad social lo que les permite tener acceso a una mejor atención médica y a la protección de sus derechos laborales.

Las empresas formales son aquellas que están inscritas en la Dirección General de Ingresos (DGI) y/o en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). La realidad, sin embargo, es que en el país las empresas formales representan el porcentaje más pequeño de la población empresarial, aunque son las que tienen el mayor peso en la economía nacional. *José Adán Aguerrí, (2016, 03 DE mayo). Factores de Desarrollo de las empresas formales en Nicaragua. Recuperado de <https://www.la.prensa.com.ni>*

Hay tres factores asociados con el éxito empresarial de las empresas formales que fueron detectados por FUNIDES, siendo estos: el nivel de educación de quienes dirigen la empresa y de los colaboradores, el haber incorporado mejoras en la gestión y en la organización, y explorar nuevos mercados y productos.

Podemos decir que entonces que el desarrollo de las empresas está vinculado a los mercados, pero también a la educación y a la adaptación a la innovación para el mejor aprovechamiento de los propios mercados.

Por el otro lado, y según este estudio los principales obstáculos que enfrentan las empresas formales del país son: dificultades en el acceso al financiamiento, la administración tributaria, derechos de propiedad, entorno jurídico e infraestructura y servicios. En una menor dimensión otros obstáculos como son los costos de servicios, entorno político, competencia, capital humano, corrupción y los servicios de instituciones públicas.

Nicaragua presenta un régimen Republicano Presidencialista. El Poder Ejecutivo es ejercido por el presidente, su gabinete y 12 ministerios. El poder legislativo es de carácter unicameral y reside en la Asamblea Nacional, conformada por 90 diputados. El Poder Judicial en tanto, está representado por la Suprema Corte de Justicia, compuesta por 12 magistrados.

El Consejo Supremo Electoral está formado por 10 magistrados que componen la directiva y 15 Consejos Electorales Departamentales junto con 2 regionales. El derecho a sufragio es para todo ciudadano mayor de 16 años de edad. *Gobierno y Política de Nicaragua, (s.f.),*

Recuperado en el 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_y_pol%C3%ADtica_de_Nicaragua

1.4. Entorno Sociocultural

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores, normas fundamentales, costumbres y tradiciones, en Nicaragua se refleja la mezcla predominante de la herencia cultural.

Sin embargo, cabe mencionar que las bebidas que anteriormente se consumían con mayor frecuencia eran a base de cereales preparadas en los hogares para la satisfacción de la familia, sin embargo a través del tiempo el cambio en el estilo de vida, la baja economía, la falta de tiempo y la invasión de productos artificiales de rápida adquisición acompañados de grandes

capitales y valiéndose de amplias campañas publicitarias han ido cambiando los hábitos alimenticios de los nicaragüenses principalmente de la juventud y los niños quienes prefieren una bebida gaseosa a un refresco de cereal, además en los establecimientos de comidas y bebidas ofrecen principalmente embotellados en lugar de un refresco a base de cereales, lo que permite un mayor consumo de los mismos.

Actualmente la población nicaragüense está sumergida a un mercado cambiante y un ritmo de vida agitado por lo que las personas consumen lo más rápido, económico y accesible, siendo los productos elaborados y las bebidas embotelladas las que se adaptan a sus necesidades.

Se conoce que para la elaboración de una bebida a base de cereal se requieren otros ingredientes incurriendo en un gasto más para la población comparado con una bebida embotellada que se obtiene a un bajo precio, las personas prefieren esta, en lugar de preparar sus propias bebidas sin importar que las que adquieren contienen muchos ingredientes perjudiciales a la salud.

Otro aspecto importante detectado en encuestas a consumidores es que ellos generalmente vinculan las marcas reconocidas de los productos con la calidad, de ello depende el consumo masivo de estos, por lo tanto se debe tomar muy en cuenta esta parte para beneficio de las empresas ya que desempeñan un rol muy importante en la vida de las personas, no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como satisfacción y agente de desarrollo en los sectores en los que están insertas. En base a lo antes mencionado las empresas nicaragüenses

deben implementar nuevas estrategias para de esta manera aumentar el consumo de sus productos destacando los beneficios tanto económicos como de salud para las familias.

1.5. Entorno Tecnológico

De acuerdo a MIFIC, (2017), El mundo está inmerso en la sociedad del conocimiento, la cual está fundamentada en nuevas tecnologías que afectan positivamente a sectores de la sociedad industrial para ganar en productividad y en competitividad, las tecnologías son especialmente útiles para transformar la producción y la sociedad, siempre y cuando la respectiva sociedad haga apuestas estratégicas para determinar las nuevas actividades-sectores de especialización, por tal razón las empresas necesitan adaptarse a incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

De ello depende que en la actualidad, la mayor parte de las grandes empresas cuentan con equipos tecnológicos desarrollados que permiten agilizar los procesos de producción, mejorar la presentación y calidad de los productos, lograr una mayor competitividad y sobre todo una productividad eficiente y rentable, alcanzando un rápido crecimiento económico.

Según Álvaro Jaime, (2014), El Nuevo Diario, en una entrevista dijo que en Nicaragua la inversión en tecnología avanza en un 7% anual, por ello se resalta que en el país se ha concientizado y adaptado las tecnologías a las empresas, con el fin de hacerlas crecer aceleradamente con la mejora de sus funciones, utilizando la tendencia de hacer más con menos dinero.

Es importante señalar que las empresas que cuentan con equipos en excelentes condiciones para llevar a cabo los diferentes procesos y con tecnología de punta evita que en todo momento de trabajo continuo se produzcan atrasos por desperfectos en los equipos que se están utilizando y el trabajo no se limita, los pedidos se entregan en tiempo y forma la empresa se vuelve más competente, captando más clientes adquiriendo un mayor crecimiento, es decir que está preparada para enfrentar mercados más grandes.

En el ramo de elaboración de cereales actualmente hay maquinarias bien especializadas que permiten agilizar las labores con menos personal, en menos tiempo y adaptar equipos para realizar múltiples funciones.

En Nicaragua en la actualidad existen empresas industriales que siguen utilizando maquinaria antigua para la elaboración de sus procesos productivos, lo que provoca tener baja competitividad en sus productos al momento de ser introducidos a los mercados, sin embargo el poco conocimiento acerca de los avances tecnológicos limita a que estas puedan adquirirlas, adecuándose y ajustándose con lo que la empresa cuenta.

1.6. Entorno Recursos Naturales

En el país se promueven políticas de protección y cuidado de los recursos naturales a los cuales las empresas tienen que atender con responsabilidad velando por un buen cumplimiento de los estándares de seguridad para la conservación del ambiente, cumpliendo con planes de

manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos y las disposiciones legales establecidas en pro de la responsabilidad compartida de la protección y cuidado del Medio Ambiente.

Actualmente preexiste el mito que solamente las grandes empresas realizan prácticas sociales responsables y amigables con el Medio Ambiente, no obstante, aunque los datos nos indican que hasta el momento son las grandes empresas, las que señalan que tienen programas de RSE, quizás porque están un poco más organizadas y estructuradas, no significa que una pequeña empresa no pueda contar con un programa de Responsabilidad Social y Ambiental; al contrario en Nicaragua al ser MIPYMES la gran mayoría, se puede promover la RSE de forma exitosa, sobre todo porque nace del concepto de familia. Las pequeñas y medianas empresas por lo general son empresas familiares, por lo tanto es posible que sean amigables con el medio ambiente, por ejemplo, reciclando, adoptando nuevas tecnologías, definiendo estrategias de apoyo a la protección del Medio Ambiente, entre otras.

Por otra parte, el eje ambiental consiste en qué tan amigable es la empresa con el medio ambiente y la utilización de nuevas tecnologías. Por ejemplo, que puedan sustituir el gasto de energía, los insumos que utilizan en la producción, lo que conlleva a la empresa a tener reducciones en sus costos de producción y ser competitiva.

La contaminación al ambiente se da a través de la presencia de toda materia elemento compuesto o sustancia derivados químicos biológico, energía, radiación, vibración, ruido o una combinación de ellos en cualquiera de sus estados físicos que al incorporarse o actuar en la atmosfera altere o modifique su composición natural y degrade su calidad, poniendo en riesgo la salud de las personas y preservación y conservación del ambiente. *Contaminación del Medio Ambiente, (2014). Recuperado de <http://www.elergonomista.com/ecologia/contami.html>.*

La mayoría de los empresarios han comprendido que inevitablemente, ya no pueden alinearse a otro lado que no sea el de la defensa del Medio Ambiente, aunque esto les obligue a superar unas aparentes barreras económicas y organizativas, lo cual los conlleva al cumplimiento con todas las leyes ambientales y sanitarias establecidas para obtener una producción más limpia, de calidad y un entorno saludable.

2. Diagnóstico Interno

En este diagnóstico se pretende conocer de cerca la situación actual de INCOPA, S.A. Mediante los instrumentos (entrevistas, encuestas y cuestionarios) que se utilizaron para realizar dicho diagnóstico se presenta a continuación la situación real que enfrenta la empresa.

Se presenta a continuación los Objetivos, Misión, Visión y Valores que según en una entrevista realizada al gerente de la empresa nos dio a conocer y se redactaron a como se comprendieron ya que estos no se encuentran escritos en un documento oficial de la empresa.

Objetivos de la empresa

Objetivo General:

- Satisfacer la demanda de cereal y café mediante la industrialización y comercialización de nuestros productos.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer un producto nuevo e innovador al mercado local.

- Establecer y consolidar el producto en el mercado local.

Misión

Somos una empresa que procesa y comercializa cereales y café de procedencia orgánica de calidad, enfocados en el bienestar de familias nicaragüenses.

Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como una de las mayores proveedoras y comercializadoras de cereales y café orgánicos para todas las familias nicaragüenses y en miras de un mercado internacional.

Valores Compartidos

- **Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- **Lealtad:** Somos fieles la empresa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con la empresa.

- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

El segundo de los análisis es el de la situación interna de la empresa, desde el punto de vista administrativo, de mercado, de calidad, financiero y legal – ambiental.

2.1. Análisis Administrativo

Para el análisis administrativo se realizó 20 cuestionario de preguntas a los trabajadores de la empresa para conocer los procesos administrativos, la comunicación de la empresa, de las funciones de sus respectivos trabajos; esto se realizó con el fin de conocer la situación actual de la empresa, para conocer sus fortalezas como sus debilidades, para analizar y proponer alternativas viables que ayuden a la erradicación de los mismos. (Ver anexo N^o 13)

2.1.1. Generalidades de la empresa

Actualmente la empresa INCOPA S.A., se encuentra ubicada en Sabana Grande de la Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 Km. al sur, Managua.

Incopa S.A., es una sociedad anónima integrada por trabajadores asociados, registrada y constituida de conformidad con las leyes vigentes en Nicaragua.

La organización nació hace (55) cincuenta y cinco años como una empresa industrializadora y comercializadora de productos alimenticios para satisfacer la demanda del consumo interno de café y cereales. Concerniente a la razón social de la empresa los resultados proyectan que la mayoría de los empleados (80%) tienen conocimiento del objeto social de la empresa, esto se debe a la divulgación del mismo por parte de la empresa hacia sus empleados, por otra parte, el 20 % manifiesta otra idea acerca del tema, aunque la respuesta proporcionada no está alejada a la realidad del objetivo. (VER ANEXO N° 16)

Referente a la misión, objetivos y valores de la empresa los resultados arrojaron que la mayoría de los empleados (75 %) no tienen conocimiento, esto se debe de por falta de divulgación de parte de los Gerentes de cada área hacia sus empleados que están a su cargo y tan solo el 25 % de los empleados manifestó conocerla ya que esto no está redactado en un documento sino que se sobreentiende de manera verbal. (VER ANEXO N° 17, 18, 19)

Los gerente tienen una noción de hacia donde se quiere encaminar la empresa, sin embargo, los trabajadores lo desconocen y creen que no tiene un rumbo fijo hacia dónde dirigirse ya que la mayoría de ellos desconocen la misión, objetivos y valores compartidos; lo que ocasiona un grave problema ya que no hay una cohesión de todos los trabajadores.

Asimismo, se puede observar que un 90 % de los empleados de la empresa desconocen las políticas que se manejan en la empresa, esto demuestra que los empleados sólo están para realizar su trabajo desconociendo lo que sucede en el resto de la empresa. (VER ANEXO N°20)

Cabe señalar que las políticas de la empresa, se tienen ideas de estas por parte de los Gerentes de cada área de trabajo de la empresa, pero no se encuentran documentados ni es de conocimiento por parte de todos los empleados de la empresa.

2.1.2. Equipo Gerencial y Colaboradores

El 65 % de los empleados no conocen el organigrama de la empresa, esto demuestra un desconocimiento tanto de los cargos existentes como de los niveles de jerarquía. Es decir, que los empleados desconocen las funciones y responsabilidades de su puesto, a quien dirigirse en caso de presentarse algún problema, las líneas de mando que están presentada en su estructura organizacional; lo que ha dificultado la coordinación y aprovechamiento eficiente de recursos. (VER ANEXO N° 21)

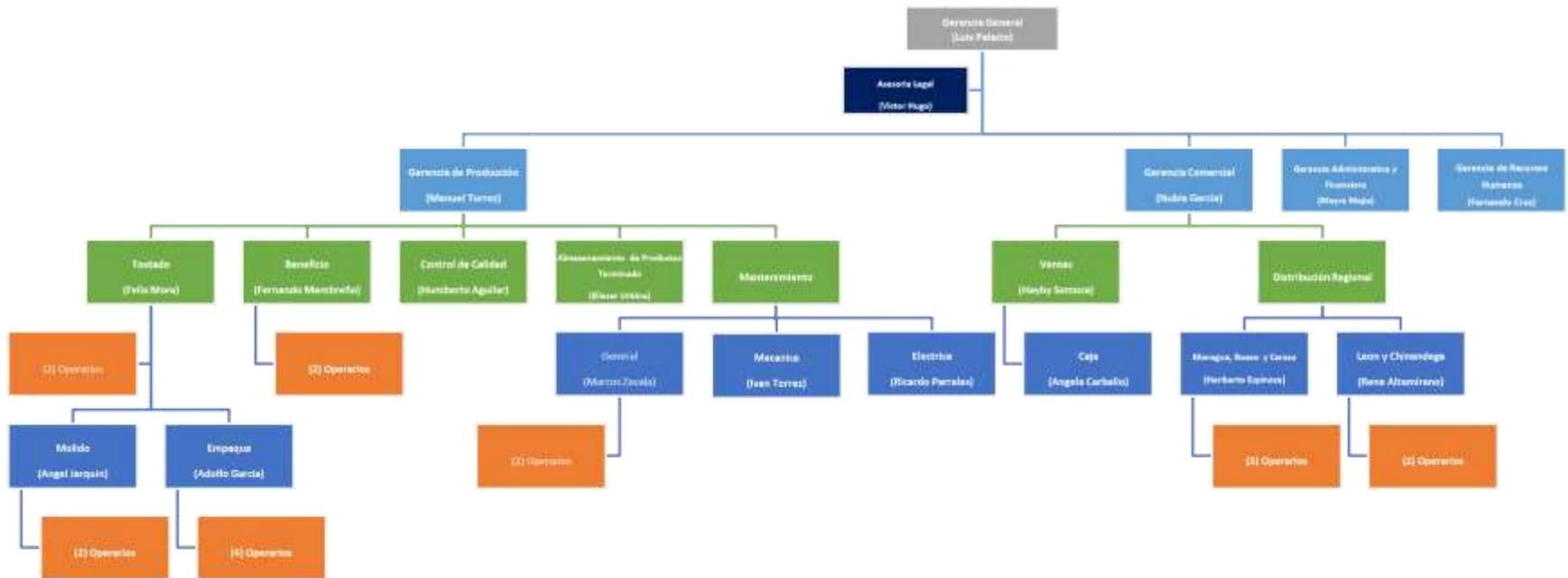
Esto se debe, a que la empresa carece de un Manual de Organización, en donde facilite la comprensión de los objetivos, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización. (VER ANEXO N° 23)

La mayoría de los empleados de la empresa no conocen las funciones de los cargos que desempeñan, aunque no existe un manual de funciones, al momento de la contratación se le explica las funciones que desempeñara en su cargo y se le da a conocer el reglamento interno de trabajo.

Referente a este tema que, si a falta de manual de organización afecta la efectividad de la empresa, los Gerentes contestaron: que “no directamente, pero sí de manera indirecta, ya que las ordenes provienen de todos lados y cada trabajador se adaptan a recibir órdenes de todos los altos mandos”.

Por lo antes descrito, que la empresa cuenta con una administración semi-formal debido a la falta de este tipo de documento que establezca las pautas a seguir y el direccionamiento que necesita la empresa para optimizar sus recursos, esto se debe que la empresa es dirigida de forma empírica y en base a las experiencias de sus accionistas quienes ejercen el control de las actividades de una forma personal lo que limita la participación de los empleados.

Por otra parte, el cuestionario que se les realizó al Gerente de Producción, Gerente General y Gerente de Recursos Humanos, coincidieron que la estructura organizacional y los accionistas de la empresa es la que se presenta en este documento, pero esta no está debidamente redactada en un documento oficial.



2.1.2.1. Áreas Funcionales

2.1.2.1.1. Gerencia de Producción

Es la encargada de planear y controlar el sistema de producción. Para su buen funcionamiento.

Esta área realiza las siguientes funciones:

- ✓ Programar y controlar la producción con el objetivo de abastecer al departamento de ventas de los productos requeridos.
- ✓ Ejecutar en tiempo y forma el plan de producción.

La Gerencia de Producción de Incopa, S.A., está dividida en cinco áreas de trabajo que cuenta con un total de 12 operarios para la elaboración de sus productos:

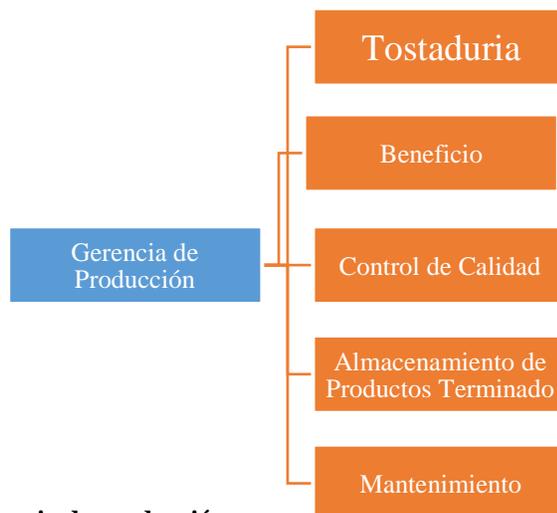


Grafico 1: Gerencia de producción
Fuente: Elaboración propia

2.1.2.1.2. Gerencia de Comercial

Es el área que garantiza la comercialización del portafolio de productos alimenticios que son elaborados para mejorar la nutrición y bienestar de los consumidores. La Gerencia Comercial de Incopa, S.A., está dividida en dos áreas:

Ventas

La metodología de distribución de nuestros productos es de acuerdo a la exigencia de los clientes en donde cabe destacar que en la actualidad la atención al cliente juega un papel fundamental en lo que se refiere a los ingresos por venta de la empresa. La empresa cuenta con cuatro impulsores de ventas, que se encarga de dar información sobre las características de los productos, asesoran y logran que el cliente se vaya satisfecho.

Distribucional Regional

La empresa cuenta con un sistema de distribución para una mayor cobertura geográfica abasteciendo el mercado a nivel nacional y regional. La cual consta de (8) ocho rutas:

- ✓ 1ª ruta: Managua (Mercado Oriental).
- ✓ 2ª ruta: Managua (San Judas y Ciudad Sandino).
- ✓ 3ª ruta: Managua (Sabana Grande, Tipitapa y Veracruz).
- ✓ 4ª ruta: Managua (Mercado Mayoreo, Mercado Iván y Mercado Huembes).

- ✓ 5ª ruta: Managua (Policía Nacional, Ejército Nacional, Penitenciaria y Universidades).
- ✓ 6ª ruta: Boaco
- ✓ 7ª ruta: León y Chinandega
- ✓ 8ª ruta: Carazo

Esta tarea está a cargo de dos supervisores, uno de ellos de las ventas que se realiza en Managua, Boaco y Carazo, y el otro, las que se realiza en los departamentos de León y Chinandega. Ambos se encargan de la optimización y restructuración de las rutas a fin de reducir tiempo y costos de distribución de los productos que abastecerá los clientes nacionales y regionales. Al mismo, tiempo cuenta con 5 operarios (3 conductores y 2 ayudantes), que son los que distribuyen los productos a las distintas rutas de venta con las que la empresa cuenta.

2.1.2.1.3. Gerencia Administrativa y Financiera

Esta área, es la que se encarga de la elaboración, seguimiento y control de presupuesto general, administración eficiente de los recursos financieros, generación de registros contables, obtención de fondos, recuperación de carteras vencidas y la preparación de informes de estados financieros, análisis de fuentes y usos y proyecciones de flujos de cajas que permite saber la situación de la empresa durante un periodo específico para tomar decisiones estratégicas y oportunas.

2.1.2.1.4. Gerencia de Recursos Humanos

Esta área se encarga de atender todas las necesidades y situaciones referidas al personal humano de la empresa. Es el responsable del reclutamiento y selección del personal, realizar las entrevistas y, finalmente, recomendar a la gerencia o seleccionar a los candidatos para ocupar los cargos.

2.1.2.2. Accionista

Lista de accionistas de Incopa, S.A.

<i>Accionistas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Puesto que desempeña/Jubilado</i>
1. Leónidas Pulido Trujillo	2 acciones	Presidente de la Asamblea de Socios
2. Heriberto Eliseo Espinoza	2 acciones	Representante regional, León
3. Wilfredo Ortiz	2 acciones	Jubilado
4. Mayra Mejía Corea	2 acciones	Gerente financiero y contabilidad
5. Rene Altamirano	2 acciones	Representante Regional, Chinandega
6. Félix Mora Valle (Padre)	2 acciones	Jubilado
7. Cándida Rosa Rodríguez Mendoza	2 acciones	Cocina
8. Luis Antonio Palacios	2 acciones	Gerente General
9. Ángela del Carmen Carballo López	2 acciones	Cajera
10. Domingo Antonio Torrez	2 acciones	Conductor
11. Andrea Urbina Boza	2 acciones	Jubilada
12. Nubia del Socorro García Pérez	2 acciones	Facturación
13. Mauricio Antonio Altamirano	2 acciones	Jubilado
14. Donald José Córdoba	2 acciones	Fallecido/Chofer
15. Oscar Vicente Téllez	2 acciones	Operario
16. Luis Bernardo Guzmán	2 acciones	Jubilado
17. Manuel Salvador Torrez	2 acciones	Gerente de Producción
18. Fernando Francisco Membreño	2 acciones	Encargado de Beneficio
19. Rolando José García Vicente	2 acciones	Jardinero
20. Faustino Valle Obando	2 acciones	Jardinero
21. Yadira Amparo Vélez Robleto	2 acciones	Operaria
22. Karla Esperanza García Oporta	2 acciones	Operaria
23. Paula Julia Gutiérrez	2 acciones	Jubilada
24. José Humberto Aguilar Urbina	2 acciones	Encargado Área de Control de Calidad
25. Félix Alberto Mora Valle (Hijo)	2 acciones	Encargado Área de Tostado
26. Luis Alberto Torres Silva	2 acciones	Operario/Tostado
27. Adolfo José García	2 acciones	Empaque
28. Cristina del Carmen Zamora Garay	2 acciones	Fallecida/Operaria
29. Juana Francisca Valle Madrigal	2 acciones	Fallecida/Operaria
30. Marcia del Carmen Vargas Pérez	2 acciones	Jubilada
31. José Enrique García Morales	2 acciones	Jubilado
32. Roberto de Jesús Membreño	2 acciones	Jubilado
33. Agustín Antonio Sánchez Tijerino	2 acciones	Jubilado
34. Serapio de Jesús Duran Ramírez	2 acciones	Jubilado
35. Daniel Antonio Treminio Rivera	2 acciones	Jubilado
36. Edna del Socorro Membreño	2 acciones	Jubilada
37. Ana Julia Pérez Úbeda	2 acciones	Jubilada

Tabla 2: Accionistas (INCOPA, S.A)

Fuente: Elaboración Propia

Son 37 Socios, cada socio posee 2 acciones y el restante número de acciones está al resguardo de la empresa.

2.1.3. Recursos

2.1.3.1. Instalaciones

La empresa está ubicada en el Municipio de Managua departamento Managua – Nicaragua. La dirección de la planta se sita en las afueras del casco urbano en la zona industrial del municipio de Managua, Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 kms. al sur, Sabana Grande; tiene a su disposición servicios de agua potable, de alcantarillado, energía eléctrica, gas natural internet y teléfono. (Ver imagen N° 15, 16, 17, 18).

El 100% de los empleados se encuentran cómodos con la distribución de la planta lo que permite la productividad de la misma. (VER ANEXO N° 35)

2.1.3.2. Maquinarias y Equipamiento

De acuerdo con la entrevista realizada al jefe de producción ayudó a analizar más a fondo la situación actual de la maquinaria y equipamientos que posee la empresa, de esta entrevista se pudo concluir:

- La maquinaria que se usa para la elaboración de los productos es de 10 a 15 años de antigüedad. Por consiguiente, no tienen buen rendimiento productivo, ya que está desfasada o ya no cumple con los estándares que la empresa necesita cumplir. Además, es una tecnología que consumen demasiada energía, desperdicia mucho producto y material.

- Además, cuentan con dos máquinas que se encuentran en mal estado.
- Se realizan algunos procesos de manera manual, por lo cual los costos y la productividad dependen de la mano de obra.

Los recursos con que actualmente cuenta la empresa son:

Área de ubicación	Máquina	Unidad
Producción (Tostaduría)	Molinos desintegradores para moler cereales con una capacidad de 35qq/h.	2
	Molinos para café o molinos de disco con una capacidad de 10 qq/h.	4
	Un molino de rodo para triturar avena pelada y convertirla en hojuelas con una capacidad de 10 qq/h.	1
	Revolvedoras de avena y cereales con capacidad de 60 qq/h.	2
	Revolvedoras para café con capacidad de 10 qq/h	2
	Zaranda para limpieza de avena pelada.	1
	Tostadora Probat (alemana) para café (5.5 o 6 qq/0.5 h), maíz (10 qq/0.5 h), soya (10 qq/0.5 h), semilla de jícara (10 qq/0.5 h) y cacao (10 qq/h).	1
	Tostadora TT120 (costarricense) para maíz con capacidad de 5 qq/0.5 h).	1
Producción (Empaque)	Empacadora doble (salvadoreña) con capacidad de 5 qq/h para avena (50gr), pinolillo (50gr), pinol (80gr), café (25gr) (28gr).	2
	Empacadora Famesal para presentaciones de 400gr de policereal, avena, pinol, pinolillo, cebada, fresco de cacao, tiste, semilla de jícara.	1
	Selladoras para bolsa plástica con capacidad de 5 qq/h.	2
	Selladoras para bolsas de polipropileno laminado en presentaciones de 400gr y con una capacidad de 5000 bolsas/h.	2
	Máquinas para coser sacos (China-Taiwán) con capacidad de 800 sacos/10 h.	7
	Pesas industriales electrónicas (Taiwán) con capacidad de medida de peso de hasta 600 lb o 300 kg.	5
Producción (Beneficio)	Secadoras de granos (EEUU) para maíz y sorgo (300 qq/3h), café y arroz (100 qq/h) según la humedad del producto en este caso a 20° C.	2
	Trillos para café (quitar cascarilla de café) con capacidad de 20 qq/h.	2
	Zaranda para pre limpiar o limpiar maíz, café, sorgo, soya con capacidad de 30 qq/h.	1
	Vibradora para vibrar y seleccionar granos de maíz, frijoles, soya, café en 1ra, 2da y 3ra calidad según su peso.	1
	Clasificadora para grano de café con capacidad de 200 qq/8 h en 1ra, 2da y 3ra calidad según su peso.	1
	Abrillantadora para frijoles con capacidad de 200 qq/8 h.	1
	Bandas de 10 mts de longitud para escoger granos de café, maíz y frijoles con capacidad de 10 qq/h.	2

Tabla 3: Recursos
Fuente: Elaboración Propia

2.1.3.3. Publicidad

No tiene cadena de difusión para dar a conocer los productos ofertados por la empresa. La totalidad de los clientes encuestados afirmaron que conocieron los productos que oferta la empresa por medio de otros compradores que ya habían realizados sus pedidos y quedaron satisfecho por el servicio brindado. (VER ANEXO N° 39)

2.1.4. Capacidades y Habilidades

El talento humano es indispensable para INCOPA S.A., aunque existen debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación de parte de los operarios, el nivel de remuneración.

Referente a la formación académica, los Gerentes de cada área son calificados, por otra parte, los operarios poseen baja formación académica, un volumen importante de operarios en el área de producción poseen estudios de secundaria. De forma empírica han aprendido los procedimientos para efectuar el trabajo.

Por otra parte, existe fortalezas que hace que la empresa esté funcionando, como el alto nivel de experiencia técnica de parte de los Gerentes, lo cual le transmiten los conocimientos adquiridos a los nuevos empleados por medio de las capacitaciones, el alto nivel de pertenencia, la motivación que se les da y la fortaleza más importante la empresa tiene un bajo nivel de accidentalidad.

2.1.5. Clima Laboral

El hecho de que los trabajadores consideren que la Dirección de la Empresa se interesa por mejorar sus condiciones de trabajo resulta muy beneficioso pues los alienta y los mantiene a la expectativa de los cambios y mejoras de la empresa en sentido general.

Es un factor clave que los trabajadores de la empresa identifiquen la importancia de las tareas que llevan a cabo, ya que ello constituye un incentivo al esfuerzo y al comprometimiento con la empresa y los resultados de la misma.

Los trabajadores, opinan que sus ideas y/o opiniones son tomadas en cuenta en la empresa, lo cual demuestra que se está intentando aplicar el mejoramiento continuo, puede apreciarse en el ANEXO N° 30, que el 100 % de los encuestados respondió afirmativamente.

Cuando los trabajadores consideran que su esfuerzo resulta útil para otros es porque realmente están satisfechos, son trabajadores motivados, que se inspiran con facilidad, capaces de poner todo su empeño para que la empresa obtenga buenos resultados, lo que indiscutiblemente resulta beneficioso para la empresa.

Al analizar las relaciones con los compañeros de trabajo y su jefe (VER ANEXO N° 29) se destaca que todas las respuestas son favorables. El 50 % de los empleados considera que su jefe es líder, un 25 % es autoritario, mientras el otro 25 % lo considera accesible, esto demuestra que no existe un modelo de liderazgo determinado en la empresa.

Estos resultados muestran un comportamiento favorable ya que las buenas relaciones entre jefes y subordinados garantizan no solo motivación y comprometimiento con la organización, sino también la espiritualidad de sentir a los compañeros de trabajo como parte de la familia. Ello facilitará los trabajos en equipos y hará de las buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados una razón más para tratar de alcanzar las metas de la empresa y asegurar una satisfactoria laboral duradera.

2.1.6. Proveedores / Importadores

Los proveedores del insumo principal se encuentran ubicados en los municipios de Managua, Masaya, León, Matagalpa, Jinotega, facilitando su transporte y abastecimiento; en cambio los insumos secundarios son traídos fuera del país (México, Costa Rica y Chile).

Según los principales proveedores, el concepto que tienen de la empresa es que hasta ahora ha sido una empresa exitosa. Ha ofrecido estándares de calidad y ha cumplido sus compromisos de pagos en tiempo y forma.

Gracias a la alianza que se han formado con los proveedores, estos han servido de apoyo para lograr el crecimiento de la empresa, que ha sido una relación de ganar – ganar que se pretende que no solo se mantenga, sino que se fortalezca.

Lista de Proveedores

Materia Prima e Insumo	Nombre de la Empresa	Dirección	Ciudad
Arroz	Trillo de Arroz San Agustín	Sebaco – Matagalpa	Matagalpa
Avena en Hojuela	Labbet		Chile
Azúcar	Agencia de Azúcar de Nicaragua (Proveedor N° 1)	Carretera a Masaya Km 7 ½.	Managua
	Ser San Antonio (Proveedor N° 2)	Distribuidor, Managua Nicaragua de Casa Pellas.	Managua
Cacao	Macario Castro (Proveedor N° 1)	De la Gasolinera UNO 2 C. al sur. Matagalpa	Matagalpa
	Ritter Sport (Proveedor N° 2)	Carretera a Matagalpa	Sebaco
Café clase 1	Macario Castro, (Proveedor N° 1)	De la Gasolinera UNO 2 C. al sur.	Matagalpa
	Catalino Mariano Marcell (Proveedor N° 2)	Mercado de Jinotega	Jinotega
Canela en raja	Alvaro Uriarte	Mercado Mayoreo	Managua
Canela en polvo	Astex	San José	Costa Rica
Cebada en polvo	Labbet		Chile
Colorante Rojo N.º 40	Alvaro Uriarte	Mercado Mayoreo	Managua
Maíz Blanco	Julio Cesar Suarez, (Proveedor N° 1)	Mercado Mayoreo Tramo N° 5	Managua
	Catalino Mariano Marcell, (Proveedor N° 2)	Mercado de Jinotega	Jinotega
	Gustavo Álvarez (Proveedor N° 3)	Rio San Juan	Rio San Juan
Micronutrientes	DSM	Distrito Federal	México
Pimienta de chapa	Alvaro Uriarte	Mercado Mayoreo	Managua
Semilla de Jícara	Guillermo Gutiérrez	Mercado del Bisne	Chinandega
Soya	Roger Phulliera	Mercado de León	León
Vainilla	Alvaro Uriarte	Mercado Mayoreo	Managua

Tabla 4: Lista de proveedores

Fuente: Elaboración Propia

2.1.7. Competidores

Empresa	Línea de producto	Marcas	Ubicación
Invenisa	<ul style="list-style-type: none"> • Pinol • Pinolillo horchata • Fresco de cacao • Avena • Cebada, Café 	Caracol	Km 3 ½ carretera norte Managua – Nicaragua.

Tabla 5: Competidores Fuente: Elaboración propia

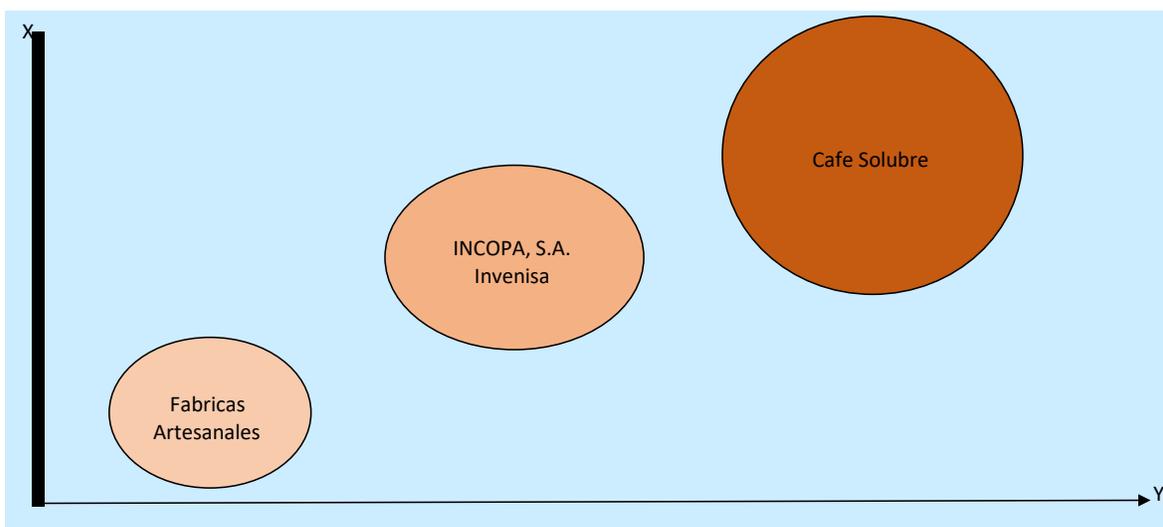


Gráfico: 2 Segmento de empresas productoras de cereales y café.
Elaboración propia.

2.1.8. Mercado / Clientes

Mercado		
Están ubicados en puntos específicos en el territorio nacional y regional para una mayor cobertura geográfica. Los cuales se dividen en dos tipos de clientes:		
Clientes Individuales		Clientes Institucionales
Managua	Mercado Oriental	Policía Nacional
	Mercado Mayoreo	Ejército Nacional
	Mercado Iván	Penitenciaría
	Mercado Huembes	Universidades
	San Judas	
	Ciudad Sandino	
	Sabana Grande	
	Tipitapa	
	Veracruz	
Boaco		
Carazo		
Chinandega		
León		

Tabla 6: Mercado/ Clientes
Fuente: Elaboración Propia

Los clientes definen a la empresa como confiable, ya que ha sabido combinar la calidad de los servicios con un precio justo. En un mercado tan competitivo como el que se ha desarrollado en estos días, los rivales han presionado por los precios, sin embargo, la calidad es un elemento que no se debe de olvidar. (VER ANEXO N° 42, 46).

El trato de los clientes ha sido uno de los pilares principales del crecimiento de la empresa. Al contar con el apoyo certero del personal en cada etapa de elaboración y comercialización del producto, se logra ganar la confianza del cliente.

Cabe mencionar que el cliente principal con el que cuenta la empresa es ENABAS (Empresa Nicaragüense de Alimentos Básicos) a la que se le vende un estimado del 80% de la producción anual de Incopa, S.A. siendo el producto más vendido el Cereal Fortificado de la merienda escolar que impulsa el gobierno, además de otros productos como el café, pinolillo y avena en hojuelas.

2.1.9. Ventaja Competitiva

La Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios (INCOPA S.A.), compite en Nicaragua con una empresa comercializadora que realizan la misma actividad comercial. Por tal razón, INCOPA S.A., busca generar beneficios específicamente dirigidos a tener una alimentación buena, nutritiva, sana y en general una buena salud, en especial a la

población que todavía no tiene conciencia de la importancia de consumir productos nutricionales y saludables.

El principal competidor, como lo mencionamos anteriormente, es la empresa INVENISA (Marca: Caracol). La competencia a la que se enfrenta la empresa es notable, ya que la empresa competidora se encuentra ubicada en Carretera Norte – Managua y con gran aceptación y preferencia entre los consumidores, por ser de mayor trayectoria dentro del sector de cereales del país.

Nuestro producto, se diferencia por los demás competidores por:

- Precios Justos y Bajos.
- Excelente Calidad.
- Excelente Presentación.
- Producto nutricional.
- Fácil de consumir.

2.1.10. Estrategia Empresarial

Dentro de la estrategia de la empresa se puede mencionar:

- **PRODUCTO:** Tiene una amplitud ya que vende aproximadamente 10 líneas del producto y una profundidad por que ofrece 2 tamaños en sus presentaciones, diferentes colores y empaques incluidos en cada una de las líneas. Toda la Línea de los Cereales “El Mejor” ofrece diversos precios, tamaños y formas.

Cabe resaltar que INCOPA S.A., adquiere en todo momento materia prima de óptima calidad, cuenta con la presencia de varios ingenieros de alimentos dentro de las plantas de producción, con lo que garantiza en sus procesos el buen manejo de la producción y de la manipulación de los alimentos.

Así mismo, lleva a cabo de manera estricta, el control de calidad con los mínimos parámetros de los procesos microbiológicos; realizando permanentemente los controles de plagas, residuos sólidos, aseo, desinfección, señalización y limpieza, cumpliendo con las buenas prácticas ambientales.

Esta empresa permanece en continua innovación, desarrollando al máximo la creatividad y originalidad. Diferencia sus productos por tres aspectos básicos: Innovación, Calidad e Imagen.

- **DISTRIBUCIÓN / PLAZA:** INCOPA S.A., cuenta con un canal de distribución muy amplio de ocho rutas, distribuyendo sus productos por medio de grandes distribuidores, comercializadores mayoristas, para una mayor cobertura geográfica abasteciendo el mercado a nivel nacional y regional.

Tienen supervisores de ventas a nivel nacional y regional que mejora sus capacidades de ventas. Igualmente cuenta con bodegas para una mejor entrega a sus clientes.

Ofrece sus productos en el mercado específicamente por medio de los mercados capitalinos como son: El Mercado Oriental, Mercado Mayoreo, Mercado Iván

Montenegro y Mercado Roberto Huembés. Y las ventas regionales (Boaco, León, Chinandega y Carazo).

En cuanto a las tiendas de barrio (San Judas, Ciudad Sandino, Sabana Grande, Tipitapa y Veracruz), se distribuye por medio de vendedores que visitan las tiendas y promocionan sus productos.

Así mismo, las ventas a clientes institucionales (Policía Nacional, Ejército Nacional, Penitenciaria y Universidades), que consumen el producto tomando en cuenta la calidad que le ofertaremos, un precio oportuno y accesible a sus capacidades de compra, la disponibilidad del producto.

- **PROMOCIÓN:** No tiene cadena de difusión para dar a conocer los productos ofertados por la empresa. Con la excepción que patrocina un equipo de béisbol para mujeres que son parte de la comunidad donde está ubicada la empresa.
- **PRECIO:** Teniendo en cuenta el nivel de calidad de los productos y sus empaques y presentaciones, se pueden observar los precios de venta ofrecidos por INCOPA S.A. a los clientes.

Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios S.A.

INCOPA S.A.
Precios de los Productos Terminados (En Gramos)

Enero 2017

PRODUCTO	GRAMOS	PRECIOS	BOLSITAS/PAQUETE/GRS x BOLSITA	PRECIOS
Avena Molida	400	C\$ 15	20 Bolsitas/1 Paquete/50 gramos	C\$ 50
Avena Mosh	400	C\$ 14	12 Bolsitas/1 Paquete/50 gramos	C\$ 60
Pinolillo	400	C\$ 16	20 Bolsitas/1 Paquete/50 gramos	C\$ 48
Pinol	400	C\$ 14	20 Bolsitas/1 Paquete/80 gramos	C\$ 55
Cebada	400	C\$ 25		
Tiste	400	C\$ 28		
Semilla de Jícaro	400	C\$ 25		
Fresco de Cacao	400	C\$ 25		
Café El Mejor	400	C\$ 70	25 Bolsitas/1 Paquete/28 gramos	C\$ 105
Café Diez	200	C\$ 35	20 Bolsitas/1Paquete/25 gramos	C\$ 70
Policereal	400	C\$ 16		

Tabla 7: Precios de los productos (Enero 2017)

Fuente: Elaboración Propia

2.2. Análisis de Calidad

La calidad implica mejora continua en la eficiencia y eficacia de la empresa en sus actividades, debe estar siempre muy atenta a las necesidades del cliente, sus quejas o muestras de insatisfacción.

Por esta razón INCOPA S.A., está evolucionando de manera eficiente cada vez que adquiere los factores que permitan un mejor conocimiento y adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

De acuerdo con la entrevista que se realizó al Gerente de Producción, transmitió lo siguiente:

- Existe un proceso de calidad y se está trabaja con las Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses.
- Existe un sistema de participación para la calidad, pero ha tenido varios problemas, el primero es que los empleados saben que deben hacer, pero muchas veces lo realizan al ritmo que ellos consideran necesario, no se tiene establecido unos rendimientos. Otro problema es la alta rotación de personal y se hace necesaria una nueva explicación de los procesos.
- Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente, ya que existe una alta interacción.

2.3. Análisis Financiero

El crecimiento de la empresa ha sido significativo en estos últimos años. En el año 2016 se obtuvieron ventas alrededor de \$ 2, 093,000 millones de dólares en todos los productos y en donde el producto más vendido fue el Policereal.

Tiene disponibilidad de financiamiento, en los últimos años el sistema financiero ha contado con liquidez, lo que ha permitido que se otorguen préstamo de \$ 500,000 mil dólares por la República de Venezuela, con mayor flexibilidad. Esto ha sido benéfico a la empresa para reparar infraestructura en la planta central de producción y en la bodega, compra de maquinaria, equipos de oficina y flota vehicular.

Ha logrado ampliar el portafolio de los productos, siempre los mismos estándares que ha caracterizado la empresa.

2.4. Análisis Legal – Ambiental

INCOPA S.A., está comprometida con el medio ambiente, esto se debe a que toda la empresa participa de manera activa en la política ambiental, la cual acata las leyes que los rige, por ejemplo, las leyes que dictan el Gobierno Nacional y los Ministerios. Referente a este tema los Gerentes entrevistados nos transmitieron lo siguiente:

- La empresa trabaja con cereales, el cual el residuo de materia prima que queda en los molinos cuando lo limpian o lo que caen al suelo, lo recogen en sacos y los apilan en un lugar lejos de los productos terminados para luego sean reutilizable y venderlo a terceros para que sean utilizados en fincas ganaderas como complemento de comida o concentrado que le dan a las vacas y cerdos. Por esta razón no existen residuos ni desecho, a excepción de las cascarillas de café, granos y otros desperdicios que se desechan por completo.
- Por lo anterior la empresa posee un plan de manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos que cumple con las disposiciones legales. La empresa efectivamente dicta capacitaciones de las normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.

- La empresa posee un programa de aseo y de los residuos en toda la planta semanalmente la cual cumple con las disposiciones de la ley.

Capítulo II: Diagnóstico Situacional de la empresa INCOPA S.A. (FODA).

Fortalezas	Debilidades
<p>Los productos elaborados por la empresa son de calidad. Posee una buena relación con proveedores que abastecen a la empresa. Personal con mucha experiencia laboral. La empresa es poco sensible a la rotación de personal debido a que 37 de ellos son socios. Cuenta con distribuidores regionales en León, Chinandega, Carazo, Boaco Y Managua estas mantienen una comunicación entre áreas efectiva. Capacidad instalada.</p>	<p>Incumplimiento con las demandas pedidas de clientes. Pocos canales de distribución. Carece de planes de trabajo como: planes estratégicos, planes de mercadeo, programas de capacitación y manuales de políticas y procedimientos. La empresa carece de tecnología y maquinaria calificada. Falta de innovación con la creación de nuevos productos de alto consumo. La marca no es reconocida por la población nicaragüense. Perdida potencial de clientes por pedidos no cumplidos en tiempo y forma.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Expandir sus ventas en otros departamentos del país. Aprovechar los programas de concientización que impulsa el Gobierno en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional. El Gobierno decidió aumentar la cantidad de productos a entregar a sus beneficiarios.</p>	<p>Es vulnerable a nuevos competidores que poseen una capacidad productiva y distribución mejor a la de la empresa. Aumento de precios en materia prima e insumos.</p>

Tabla 8: Matriz FODA
Elaboración Propia

Análisis FODA

El siguiente análisis permitirá una visión más general de la realidad actual de la empresa INCOPA, S.A, con esta herramienta se permitirá tomar decisiones más acertadas y la generación de estrategias que permitan mejorar en la empresa los aspectos que le impiden su desarrollo.

Fortalezas

Se tomó INCOPA, S.A. por la calidad, es decir, por sus procesos de producción que cumplen con los estándares que se requieren para que sea considerado uno de los mejores en el mercado.

La empresa posee buena relación con sus proveedores, ya que los contratos se hacen de manera personal con el proveedor, esto facilita los beneficios y las ventajas que la empresa puede obtener, el proveedor adquiere más confianza y se convierten en relaciones a largo plazo que facilitan la entrada de materia prima de calidad y en las mejores condiciones para los productos que se elaboraran con ellas, además de que en la mayoría de los casos no existen intermediarios y los productores abastecen directamente lo que incurre en que la materia prima sea más barata y así bajen los costos de producción.

El personal tiene amplia trayectoria laborando en la empresa por lo que su nivel de experiencia es alto, lo que implica que casi no existan errores al momento de la elaboración de productos esto hablando del área productiva, por otra parte, el área financiera y de ventas tiene al personal calificado para sus funciones lo que hace que la empresa se mantenga en un nivel estable dentro del mercado que cubre.

Debido a que la empresa es una sociedad sus mismos socios son trabajadores de la misma lo que conlleva a la poca rotación del personal existente, de los 37 socios existentes, 25 de ellos todavía son trabajadores activos de la empresa por lo que como anteriormente había mencionado su nivel de experiencia en los cargos que desempeñan son altos y con pocos márgenes de error al momento de los procesos productivos o las operaciones financieras.

Es un punto a favor que la empresa posea distribuidores regionales en los distintos puntos del país en específico en el pacífico nicaragüense en los departamentos de Chinandega, León, Carazo, Boaco y Managua, este último cuenta con 8 rutas de distribución en los que se atiende a mercados, empresas privadas y públicas, así como universidades y penitenciarias.

Oportunidades

La empresa tiene oportunidad de dar a conocer su marca gracias a los distribuidores regionales que posee, esto puede ayudar a una posible expansión de la marca y el aumento de las ventas en la empresa, aumentando su reconocimiento entre los consumidores.

Además, posee una mayor oportunidad a través de los espacios que el Gobierno impulsa con el objetivo de concientizar a la población sobre seguridad alimentaria y nutricional esencialmente los productos de consumo a los que se dedica elaborar la empresa.

Aprovechar el aumento decisivo por parte del Gobierno de entregar mayor cantidad de productos a sus beneficiarios para de esta forma dar a conocer más sus productos, la marca y calidad de los mismos para que la población nicaragüense los adquiriera los con mayor confianza.

Debilidades

El incumplimiento se debe a la falta de coordinación entre la producción y el área de compras de materias primas, esto causa un desajuste en la adquisición de materia prima para ser utilizada en los procesos productivos, retrasando de ese modo entrega de pedidos y demoras en el despacho de los mismos.

La empresa posee 8 rutas o canales de distribución en Managua los cuales no cubren el 100% de la superficie de la capital por ende hay un déficit de distribución de los productos que se elaboran en la empresa y perdida de ventas en un mercado competitivo en el que sería bien aceptado gracias a su precio y sobre todo calidad.

Un problema importante es que la empresa no invierte en planes de mercadeo o publicidad para dar a conocer su portafolio de productos, esto incurre en el desconocimiento del consumidor hacia la marca y la falta de aceptación al no ser estos productos publicitados, otro punto clave es que la empresa no cuenta con manuales de políticas y procedimiento lo que conlleva al desconocimiento de las responsabilidades de los cargos que los trabajadores poseen y sus obligaciones, además de desconocer los procesos que se deben seguir según esos manuales, al ser una empresa pequeña cuenta con una planilla de personal pequeño y adaptado a las necesidades que esta posee, pero la falta de capacitación a los empleados es un problema que se viene dando desde sus inicios y que se debería cambiar para mejorar sus procesos; estas capacitaciones se le deberían de dar tanto a los trabajadores fijos, así también como a los trabajadores temporales ya que ellos manipulan también los productos que se elaboran.

INCOPA, S.A. está en desventaja al no poseer maquinaria de alta tecnología para sus procesos productivos o maquinaria calificada que desempeñe un mejor rendimiento y que logren simplificar los procesos productivos, lo que conllevaría a ahorro de tiempo y recursos tanto humanos como financieros.

En el punto anterior se habla sobre la falta de maquinaria, en esta parte se tomará en cuenta que esa ausencia de maquinaria implica la falta de innovación y de nuevos productos que la empresa pueda sacar al mercado y expandir su portafolio de productos.

Amenazas

La pérdida potencial de clientes por incumplimiento en las fechas de entrega de los pedidos, así como el retraso de los mismos es una amenaza que la empresa enfrenta de manera significativa ya que esto hace que se pierda la credibilidad que tiene como empresa al momento de distribuir sus productos en el mercado.

INCOPA, S.A es vulnerable a nuevos competidores, ya que estos poseen una capacidad de distribución mejor a la que se tiene debido a la maquinaria obsoleta que todavía se utiliza, es por esta razón que en ocasiones puede llegar a perder pedidos especiales a causa de su capacidad de producción menor a la de sus competidores.

El aumento de precios de las materias primas y los insumos son una amenaza para la empresa ya que esta puede disminuir su producción por falta de los mismos

Indicadores	Riesgo Identificado	Justificación	Probabilidad 1 - 5	Severidad
Gerencia General				
Cultura	No existe Manual de Políticas y Procedimientos de la empresa.	Conocimiento empírico.	Muy Probable	5
	No hay programas de capacitación.	Conocimiento empírico.	Probable	3
	Falta de innovación.	Conocimiento empírico.	Muy Probable	4
Gerencia de Producción				
Materia Prima e Insumos	Nuevos competidores.	Aumento de precios en materia prima e insumos.	Probable	3
Mantenimiento (Maquinaria)	Competencia desventajosa (falta de tecnología, maquinaria no calificada).	El no cumplir con las demandas de consumo.	Probable	4
Gerencia Comercial				
Ventas	Publicidad de los productos ofertados.	Desconocimiento del producto ofertado.	Poco Probable	2
	Carecen de planes de mercado.	Estancamiento en el ámbito de difusión de la empresa y marca.	Poco Probable	2
	No se cuenta con una cartera de clientes abierta.	Limitaciones en las ventas.	Muy Probable	4
Distribución	Incumplimientos y Atrasos en la entrega del producto.	Pérdida potencial de clientes.	Probable	2
	Reestructuración de las rutas.	Reducir tiempo y costos de distribución de los productos.	Probable	4
Producción	Falta de tecnología y maquinaria calificada	Los periodos de entrega son extendidos por falta de tecnología.	Probable	3
	Falta de innovación.	Creación de nuevos productos para abarcar un segmento mayor de mercado.	Probable	3
Gerencia Administrativa y Financiera				
Inversión	No hay fondos para inversión a la mejora continua de la empresa.	No tiene liquidez la empresa.	Probable	2

Tabla 9: Evaluación de riesgos
Elaboración Propia

Capítulo III: Propuesta de Plan Estratégico.

1. Declaración de la misión y visión propuestas

Misión

Somos una empresa que procesa y comercializa cereales y café de procedencia orgánica de calidad, comprometidos con la seguridad alimentaria y nutricional de los consumidores en la región del pacifico de Nicaragua, con un personal calificado que tiene amplia experiencia, enfocados en el bienestar de familias nicaragüenses garantizando la rentabilidad y sostenibilidad de nuestros socios.

Evaluando los componentes esenciales que debe llevar una misión para que sea eficaz constatamos que en la misión establecida se cumplen con al menos siete de ellos los cuales se mencionan a continuación:

- a. Productos
- b. Mercado
- c. Clientes
- d. Personal
- e. Filosofía
- f. Rentabilidad
- g. Imagen publica

Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como una de las mayores proveedoras y comercializadoras de cereales y café orgánicos para todas las familias nicaragüenses.

Después de presentar la misión y visión que marcaran la diferencia en la empresa INCOPA, S.A, para los próximos años se continuara con el análisis y la selección de las estrategias adecuadas para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

2. Proceso de la Planeación Estratégica

2.1. Formulación de Estrategia

2.1.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Con el objetivo de poder comparar la organización con sus competidores más cercanos y de esta forma comparar las posiciones en función de los factores más importantes en la industria, es necesario identificar cuáles son estos factores y el peso relativo que posee cada uno de ellos, el peso relativo está en función del impacto que tiene cada factor sobre el resto, todo ellos suman un 100%.

En la tabla # 10 podremos observar cuales son estos factores, la incidencia de los mismos y que empresa posee ventaja sobre la compañía analizada, las empresas seleccionadas es en función del grupo estratégico al que pertenece INCOPA, S.A., tomando en consideración calidad, proveedores, personal y canales de distribución.

Los factores seleccionados son de gran importancia ya que permiten mejorar significativamente la ventaja competitiva de una compañía en relación a la competencia, dentro de ellos los más importante son productos elaborados por la empresa de calidad, buena relación con sus proveedores, personal con mucha experiencia, poca rotación de personal y distribuidores regionales con un 15%, 20%, 15%, 10%, 25% respectivamente, entre las cinco variables suman más del 50% (85% del peso entre todas las variables).

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	INCOPA, S.A		INVENISA	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Los productos elaborados por la empresa son de calidad.	0.30		0.15		0.15
Posee una buena relación con proveedores que abastecen a la empresa.	0.20		0,2		0.20
Personal con mucha experiencia laboral.	0.15		0.15		0.05
La empresa es poco sensible a la rotación de personal debido a que 37 de ellos son socios.	0.10		0.10		0.05
Cuenta con distribuidores regionales en León, Chinandega, Carazo, Boaco Y Managua estas mantienen una comunicación entre áreas efectiva.	0.25		0.25		0.20
Tabla 10: Matriz MPC Fuente: Elaboración propia	1.00		0,7		0,5

Como podemos observar en el 100% de los factores claves de éxito INCOPA, S.A. tiene una ventaja sobre su competidor más cercano, es decir que por lo general la empresa está por encima de su competidor.

2.1.2. Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

Se analizará la matriz EFE la cual permite resumir la información del macro ambiente y el entorno competitivo. En el caso de INCOPA, S.A., se incorporaron cuatro oportunidades con un peso total del 50% y tres amenazas con un peso total de 50%, es decir que dentro de los factores externos el entorno ofrece igual cantidad de oportunidades y amenazas.

Matriz EFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Puntos	
		Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
Expandir sus ventas en otros departamentos del país.	0.15	4	0.6
Aprovechar los programas de concientización que impulsa el Gobierno en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional.	0.10	5	0.5
El Gobierno decidió aumentar la cantidad de productos a entregar a sus beneficiarios.	0.10	4	0.4
Aumentar el nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes.	0.15	5	0.6
Amenazas			
Perdida potencial de clientes por pedidos no cumplidos en tiempo y forma.	0.15	5	0.75

Es vulnerable a nuevos competidores que poseen una capacidad productiva y distribución mejor a la de la empresa.	0.15	5	0.75
Aumento de precios en materia prima e insumos.	0.20	4	0.8
Tabla 11: Matriz EFE Fuente: Elaboración Propia	1.00		4.4

Dentro de las oportunidades más importantes para tener éxito en la industria están expandir sus ventas a otros departamentos del país y aumentar el nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes, en el caso de INCOPA, S.A., estos dos factores poseen buena puntuación por ende representan una fortaleza debido a su posición dentro de la industria. Por otro lado la oportunidad menos aplicada por la empresa es la de aprovechar programas de concientización que impulsa el gobierno en seguridad alimentaria.

En el caso de las amenazas como las más importantes se pueden destacar la pérdida potencial de clientes por pedidos no cumplidos en tiempo y forma, por ser vulnerable a nuevos competidores que posean una mejor capacidad productiva y de distribución, y el aumento en el precio de la materia prima e insumos, entre las tres variables su peso es equivalente al 50% del total del peso de las amenazas. Los resultados obtenidos otorgan una puntuación de 4.4 puntos, lo que significa que INCOPA, S.A. está por encima del promedio (2.5) de puntuación hablando de las oportunidades y amenazas.

2.1.3. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

En el caso de la matriz EFI, la cual nos indica los factores más importantes a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) y que tiene como fin conocer la posición de la compañía a nivel interno, las fortalezas tienen un valor del 49%, mientras que las debilidades tienen un peso del 51%, es decir que se evidencian menos factores importantes para tener éxito en la industria.

En el caso de las fortalezas podemos observar elementos importantes como Productos de Calidad, Buena relación con sus Proveedores, Personal con mucha experiencia, Poco sensible a la rotación de personal, Distintas rutas de distribución, y que entre ellos representan el 49% del total del peso de las fortalezas, de todas las fortalezas la de menor puntuación por parte de la empresa es Productos de Calidad, ya que no cuenta con una Certificación ISO.

Matriz EFI

Factores Internos Claves	Ponderación	Puntos	
		Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Los productos elaborados por la empresa son de calidad.	0.15	2	0.3
Posee una buena relación con proveedores que abastecen a la empresa.	0.10	3	0.3
Personal con mucha experiencia laboral.	0.07	3	0.21
La empresa es poco sensible a la rotación de personal debido a que 37 de ellos son socios.	0.07	2	0.14
Cuenta con distribuidores regionales en León, Chinandega, Carazo, Boaco Y Managua estas mantienen una comunicación entre áreas efectiva.	0.10	3	0.3

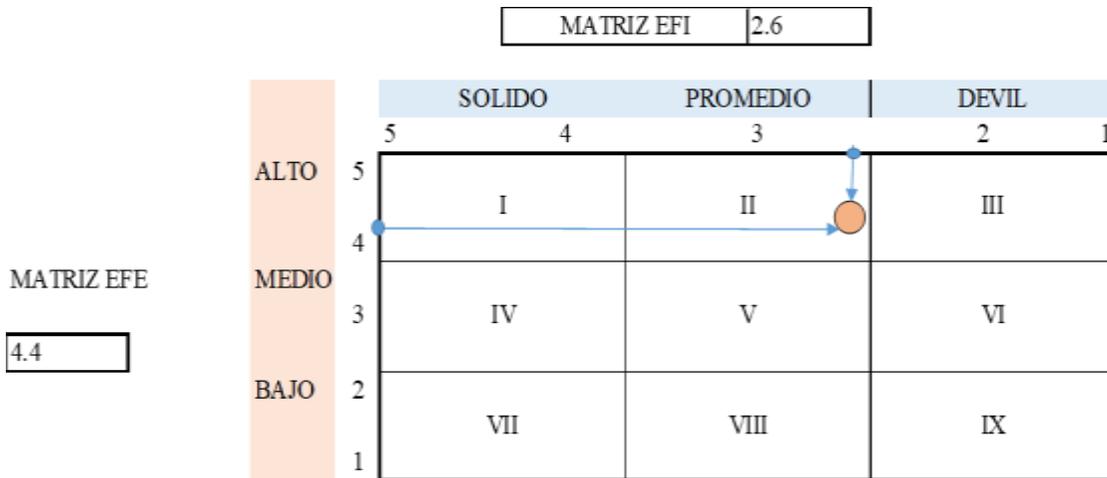
Debilidades			
Incumplimiento con las demandas pedidas de clientes.	0.10	3	0.3
Pocos canales de distribución.	0.06	3	0.18
Carece de planes de trabajo como: planes estratégicos, planes de mercadeo, programas de capacitación y manuales de políticas y procedimientos.	0.10	3	0.3
La empresa carece de tecnología y maquinaria calificada.	0.10	3	0.3
Falta de innovación con la creación de nuevos productos de alto consumo.	0.05	2	0.1
La marca no es reconocida por la población nicaragüense.	0.10	2	0.2
Tabla 12: Matriz EFI			
Fuente: Elaboración Propia	1.00		2.6

Por otro lado están los factores importantes para tener éxito pero que están dentro de las debilidades de la empresa son Incumplimiento con las demandas de los clientes, Pocos canales de distribución, Carece de planes de trabajo, Carece de tecnología innovadora, Falta de creación de nuevos Productos, La Marca no es reconocida por la Población, entre estos seis factores suman el 51% del total de factores “Debilidades”, un factor importante y el que menos se está trabajando es en la innovación de nuevos productos.

2.1.4. Matriz Interna y Externa (IE)

Como se aprecia en el gráfico # 3 INCOPA, S.A. se encuentra en el cuadrante número 2 (Crecer y Construir), es decir que la empresa está dentro de uno de los cuadrantes donde sus mejores estrategias pueden ser la intensiva o la de integración. Para evitar que esto cambie es necesario

que mejore todos los factores externos particularmente trabajar en disminuir las amenazas que actualmente posee la organización y sumado a eso disminuir significativamente sus debilidades.



Podemos concluir que la organización debe mejorar tanto sus amenazas como sus debilidades y así mejorar su posición y evitar caer en un cuadrante de cosechar o desechar, sin embargo su acción inmediata debe estar enfocadas en las amenazas.

Las coordenadas X (Matriz EFI)= 2.6 puntos y Y (Matriz EFE)= 4.4 ubican a INCOPA, S.A. en el segundo cuadrante de la matriz, con el resultado obtenido por parte de la matriz IE, podemos indicar cuales serían las estrategias que seguir:

- A. Integración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, o;
- B. Integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal.

2.1.5. Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Los productos elaborados por la empresa son de calidad.	O1	Incumplimiento con las demandas pedidas de clientes.
F2	Posee una buena relación con proveedores que abastecen a la empresa.	O2	Pocos canales de distribución
F3	Personal con mucha experiencia laboral.	O3	Carece de planes de trabajo como: planes estratégicos, planes de mercadeo, programas de capacitación y manuales de políticas y procedimientos
F4	La empresa es poco sensible a la rotación de personal debido a que 37 de ellos son socios.	O4	La empresa carece de tecnología y maquinaria calificada.
F5	Cuenta con distribuidores regionales en León, Chinandega, Carazo, Boaco Y Managua estas mantienen una comunicación entre áreas efectiva.	O5	Falta de innovación con la creación de nuevos productos de alto consumo
		O6	La marca no es reconocida por la población nicaragüense
Oportunidades		Amenazas	
D1	Expandir sus ventas en otros departamentos del país.	A1	Perdida potencial de clientes por pedidos no cumplidos en tiempo y forma.
D2	Aprovechar los programas de concientización que impulsa El Gobierno en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional.	A2	Es vulnerable a nuevos competidores que poseen una capacidad productiva y distribución mejor a la de la empresa.
D3	El Gobierno decidió aumentar la cantidad de productos a entregar a sus beneficiarios.	A3	Aumento de precios en materia prima e insumos.
D4	Aumentar el nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes.		

Tabla 13: Resumen FODA.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la realización de esta matriz el primer paso a realizar es mostrar el análisis FODA de la empresa y posteriormente se realiza el análisis de todos los factores tomados en cuenta, siendo una herramienta importante que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, de igual manera el análisis FODA nos proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas así como la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora para la empresa elegida para dicho estudio.

A continuación se presentará el cruce de variables de la matriz FODA, a través de ellas podremos conocer las estrategias (FO), estrategias de reorientación (DO), las estrategias (FA) y las estrategias (DA) y por último las estrategias específicas a tomar en cuenta para lograr una mejor posición estratégica en la empresa.

	<p>Fortalezas</p> <p>Los productos elaborados por la empresa son de calidad. Posee una buena relación con proveedores que abastecen a la empresa. Personal con mucha experiencia laboral. La empresa es poco sensible a la rotación de personal debido a que 37 de ellos son socios. Cuenta con distribuidores regionales en León, Chinandega, Carazo, Boaco Y Managua estas mantienen una comunicación entre áreas efectiva.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Incumplimiento con las demandas pedidas de clientes. Pocos canales de distribución. Carece de planes de trabajo como: planes estratégicos, planes de mercadeo, programas de capacitación y manuales de políticas y procedimientos. La empresa carece de tecnología y maquinaria calificada. Falta de innovación con la creación de nuevos productos de alto consumo. La marca no es reconocida por la población nicaragüense.</p>
<p>Oportunidades Expandir sus ventas en otros departamentos del país. Aprovechar los programas de concientización que impulsa el Gobierno en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional. El Gobierno decidió aumentar la cantidad de productos a entregar a sus beneficiarios. Aumentar el nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes.</p>	<p>Estrategia (FO)</p> <p>Utilizar la calidad de los productos así como ampliar la cadena de distribuidores. (F1, F2, F5, O1,). Establecer alianzas con empresas privadas, gobierno y proveedores. (F1, F5, O2, O3) Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz eficiente y efectivo. (F3, F5, O2, O3). Agilizar los procesos capacitando e impulsando planes de mercadeo. (F3, F4, O1, O3)</p>	<p>Estrategia (DO)</p> <p>Desarrollar planes de trabajo, control y evaluación de resultados para nuevas acciones. (, D3, O1) Nuevas rutas de distribución y establecer alianzas con el Gobierno y proveedores. (D2, D6, O1, O2, O3) Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca. (D3, O1, O2, O3) Adquirir maquinaria para mejorar el rendimiento en los procesos productivos. (D4, D5, O2, O3).</p>
<p>Amenazas</p> <p>Perdida potencial de clientes por pedidos no cumplidos en tiempo y forma. Es vulnerable a nuevos competidores que poseen una capacidad productiva y distribución mejor a la de la empresa. Aumento de precios en materia prima e insumos.</p>	<p>Estrategia (FA)</p> <p>Capacitación al personal aprovechando las ventajas competitivas e incluyendo nueva tecnología de acorde a las exigencias del mercado (F3, F5, A1, A2) Adquirir la suficiente materia prima para evitar gastos innecesarios y establecer alianzas con proveedores (F2, A3). Aprovechar al máximo la calidad de los productos para abrir nuevos mercados y adquirir nuevas tecnologías (F1, F5, A3.)</p>	<p>Estrategia (DA)</p> <p>Implementar planificación estratégica y establecer alianzas (D1, A1) Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca. (D3, D4, D6, A2, A3). Crear productos en nuevas presentaciones y precios competitivos (D4, D5, D6, A2, A3). Crear manuales de procedimientos y adquirir nuevas tecnologías agilizar procesos productivos. (D3, A1, A2)</p>

Tabla 14: Cruce de Variables (Estrategia FODA)

Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se puede observar el despliegue de las estrategias.

Despliegue de estrategias Ofensivas

Tipo	Relación	Estrategia	Descripción
E.O	F1-O1, F2-O1, F5-O1	EO1	Utilizar la calidad de los productos así como ampliar la cadena de distribuidores.
	F1-O2, F5-O2, F1-O3- F5-O3	EO2=ER2=ED2=ES2	Establecer alianzas con empresas privadas, gobierno y proveedores.
(FO)	F3-O2, F5-O2, F3-O3, F5-O3	EO3=ER3=ED3=ES3	Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz, eficiente y efectivo.
	F3-O1, F4-O1, F4-O1, F-O3	EO4=ER4=ED4=ES4	Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca.

Despliegue de estrategias de Reorientación

Tipo	Relación	Estrategia	Descripción
E.R	D3-O1, O1-D3	ER1	Desarrollar planes de trabajo, control y evaluación de resultados para nuevas acciones
	D2-O1, D6-O1, D2-O2, D6-O2, D2-O3, D6-O3	ER2=EO2=ED2=ES2	Establecer alianzas con empresas privadas, gobierno y proveedores.
(DO)	D4-O2, D5-O2, D4-O3, D5-O3	ER3=EO3=ED3=ES3	Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz, eficiente y efectivo.
	D3-O1, D3-O2, D3-O3	ER4=EO4=ED4=ES4	Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca.

Despliegue de estrategias Defensivas

Tipo	Relación	Estrategia	Descripción
E.D	F3-A1, F5-A1 F5-A2, F5-A2	ED1	Capacitación del personal aprovechando las ventajas competitivas de cada uno.
	F2-A3, A2-F2	ED2=ER2=EO2=ES2	Establecer alianzas con empresas privadas, gobierno y proveedores.
(FA)	F1-A3, F5-A3	ED3=ER3=EO3=ES3	Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz, eficiente y efectivo
	F1-A3, F5-A3	ED4=ER4=EO4=ES4	Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca

Despliegue de estrategias de Supervivencias

Tipo	Relación	Estrategia	Descripción
E.S	D4-A2, D4-A3, D5-A2, D5-A3 D6-A2, D6-A3	ES1	Crear productos en nuevas presentaciones y precios más competitivos
	D1-A1, A2	ES2=ER2=ED2=EO2	Establecer alianzas con empresas privadas, gobierno y proveedores.
(DA)	D3-A1, D3 -A2,	ES3=ER3=ED3=EO3	Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz, eficiente y efectivo
	D3-A2, D3-A3, D4-A2, D4-A3, D6-A2, D6-A3,	ES4=ER4=ED4=EO4	Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer productos y marca

Tabla 15: Tabla de orientación de estrategias
Fuente: Elaboración Propia

La siguiente Matriz hace referencia a la de selección de Estrategias, donde se identifica cuales estrategias son las que marcaran la diferencia en INCOPA, S.A.

Código	Supervivencias (DA)	Reorientación (DO)	Defensivas (FA)	Ofensivas (FO)	Total	%
EO1				4	4	6%
EO2=ER2=ED2=ES2	2	2	6	2	12	18%
EO3=ER3=ED3=ES3	3	7	2	2	14	22%
EO4=ER4=ED4=ES4	6	6	4	3	19	29%
ER1		6			6	9%
ED1			4		4	6%
ES1	6				6	9%
TOTAL	17	21	16	11	65	100%

Tabla 16: Matriz de selección de Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron, podemos mencionar cuales estrategias serían las más acertadas con relación a los factores externos e internos analizados en la empresa a través de la matriz FODA.

Las principales estrategias con mayor calificación y de acuerdo con las necesidades de la empresa en estudio se describen a continuación:

1. EO4=ER4=ED4=ES4

Impulsar un plan de mercadeo con los distribuidores para dar a conocer los productos y la marca. Estrategia que facilitara la penetración del mercado y reconocimiento de los mismos a nivel nacional.

2. EO3=ER3=ED3=ES3

Adquirir nueva tecnología para agilizar procesos con personal capaz y eficiente, con el fin de tener un proceso más efectivo y eficiente para acaparar un mayor número de clientes y de igual manera la innovación de nuevos productos.

3. EO2=ER2=ED2=ES2

Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas, Gobierno y proveedores. Esto ayudara a la expansión del mercado a nivel nacional y por lo tanto un mayor crecimiento económico en la empresa.

INCOPA.S. A en relación a los resultados obtenidos tiene que concentrarse en estrategias intensivas que le permitan cambios esencialmente en la expansión del mercado a nivel nacional, reconocimiento de la marca y los productos, nuevas tecnologías, por lo que se le recomiendan que estratégicamente se concentre en:

Plan de mercadeo, a través del cual se logrará la expansión del mercado e incremento de las ventas.

Adquisición de Tecnología, el ágil proceso de elaboración de productos permitirá acaparar nuevos clientes, productos de mayor calidad y entrega en tiempo y forma.

Alianzas Estratégicas, que le permitan un amplio desarrollo económico y un mayor reconocimiento a nivel nacional.

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

Considerando los factores más importantes en relación con la posición estratégica de la empresa INCOPA, S.A se realizará la matriz PEEA, los factores seleccionados se están directamente vinculados a la matriz FODA.

MATRIZ PEEA			
Fortalezas Financieras (FF)-Y	+	FORMULADO FORMULADO	
Fortaleza	Calificacion	Suma	Promedio
Flujo positivo de efectivo	6	15	5
Acceso a línea de crédito	5		
Reconocimiento de la marca	4		
Fortalezas Industriales (FI)-X	+		
Fortaleza	Calificacion	Suma	Promedio
Capacidad de producción	4	19	4,75
Procesos Productivos Tecnificados	4		
Personal con experiencia	6		
Disponibilidad de MP	5		
Fortalezas Ambiental (EA)-Y	-		
Fortaleza	Calificacion	Suma	Promedio
Leyes de industria	-5	-19	-4,75
Cumplimiento de normativas ambientales	-5		
Trazabilidad de los productos	-5		
Certificaciones	-4		
Fortaleza Competitiva (VC)-X	-		
Fortaleza	Calificación	Suma	Promedio
Capacidad de producción	-4	-17	-4,25
Disponibilidad de MP	-5		
Alta capacidad directiva	-4		
Reconocimiento de la marca	-4		

Eje de las X	0,5
--------------	-----

Eje de las Y	0,25
--------------	------

Tabla 17: Matriz PEEA, (Factores internos y externos)

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos se podrá graficar los puntajes obtenidos y de esta forma se podrá conocer el tipo de perfil de que posee INCOPA, S.A y por ende los tipos de estrategia que puede utilizar.

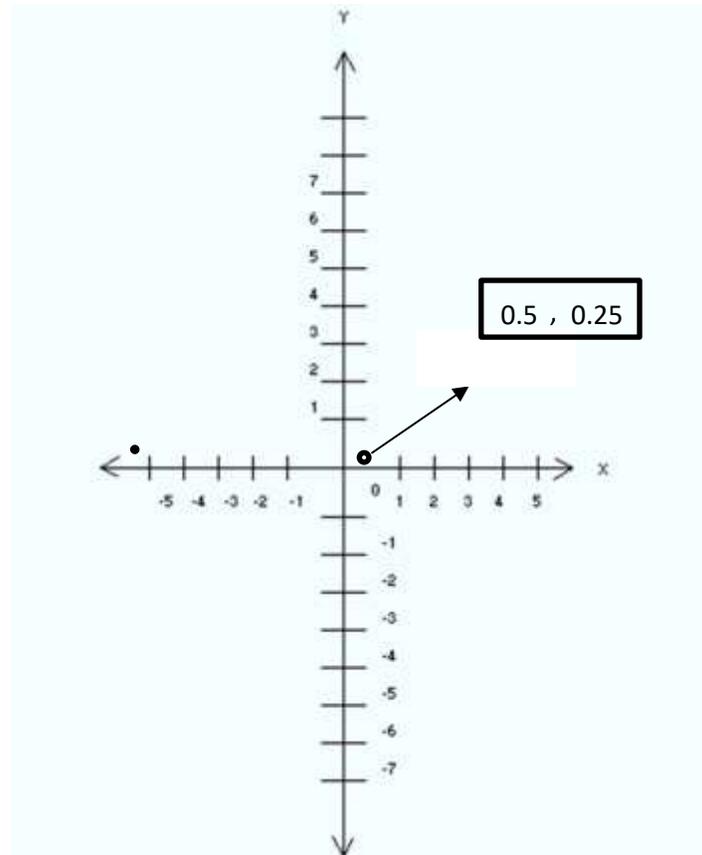


Grafico 4: Grafico Matriz PEEA.

Fuente: Elaboración Propia

Según la Matriz PEEA corresponde al cuadrante intensivo, lo que indica que INCOPA, S.A está en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, como se mencionó anteriormente debe superar sus debilidades y evitar las amenazas, por lo que sería adecuado una estrategia de desarrollo de mercados y penetración de mercados y adquisición de tecnologías que agilicen los procesos en dicha empresa.

2.1.7. Matriz de Penetración Estratégica Cuantitativa

A través de estos datos podemos indicar cuales serían las estrategias a analizar en la matriz MPEC esto con el objetivo de seleccionar las mejores o mejores estrategias para INCOPA, S.A.

Factores claves	ponderación	Penetración de mercado		Nuevas tecnologías		Alianzas estratégicas		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades								
O1	Expandir ventas en el país.	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
O2	Aprovechar los programas gobierno	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
O3	Mayor cantidad de productos a entregar por el gobierno.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
O4	Aumentar el nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes.	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Amenazas								
A1	Pérdida de clientes por pedidos	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
A2	Vulnerabilidad a la competencia	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
A3	Aumento de costos.	0.2	2	0.4	2	0.4	1	0.2
Fortalezas								
F1	Productos de calidad.	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
F2	Buena relación con proveedores.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
F3	Poca rotación de personal.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
F4	Distribuidores en 5 departamentos	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
F5	Personal con experiencia laboral.	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Debilidades								
D1	Incumplimiento de entrega clientes.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
D2	Pocos canales de distribución.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
D3	Inexistencia de planes de trabajo	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
D4	Falta tecnología y maquinaria calificada.	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
D5	Falta de innovación	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
D6	Marca no reconocida en el mercado	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Tabla 18: Matriz MPEC				4.78		4.57		4.02

Fuente: Elaboración Propia

A través de la realización de la matriz MPEC se determinó el grado relativo de atracción de las estrategias en relación a los factores externos e internos de la empresa de tal modo que estas se deben aprovechar o mejorar, y través de ello podemos constatar de forma objetiva cuales alternativas de estrategia son las mejores para INCOPA, S.A.

Sin embargo, cabe destacar que en la empresa analizada se necesitan factores más intensos que ayuden a tomar mejores decisiones en la selección de las estrategias y así tener conclusiones acertadas de acuerdo a las necesidades en la empresa ya que la misma se encuentra en un crecimiento bajo.

2.2. Implementación de la estrategia

Como es sabido la implementación permite poner en práctica el plan estratégico diseñado especialmente para la empresa y sus necesidades una vez descubiertas en el diagnóstico tanto interno como externo, es por esto por lo que este paso es fundamental para el plan estratégico y su debida aplicación dentro de la empresa.

2.3. Evaluación de la estrategia

2.3.1. Matriz Estrategias Competitivas.

INCOPA, S.A por sus características y de acuerdo a lo establecido en la siguiente matriz utiliza una estrategia de Bajo Costo Dirigido, ya que la empresa se dirige a un segmento amplio de consumidores finales a través de sus pocos distribuidores que son instituciones gubernamentales de tal manera que se ajusta a las necesidades de estos clientes y no al consumidor final.

INCOPA, S.A. tiene bajos costos pues no invierte en programas de promoción y publicidad, tampoco tiene mayores gastos en cadenas de distribución pues la mayoría de sus clientes están cerca del centro de producción.

La empresa mantiene una línea fija de productos y presentaciones y no invierte en crear nuevos productos, por tanto en este aspecto sus costos también son bajos.

A continuación el esquema de las estrategias competitiva

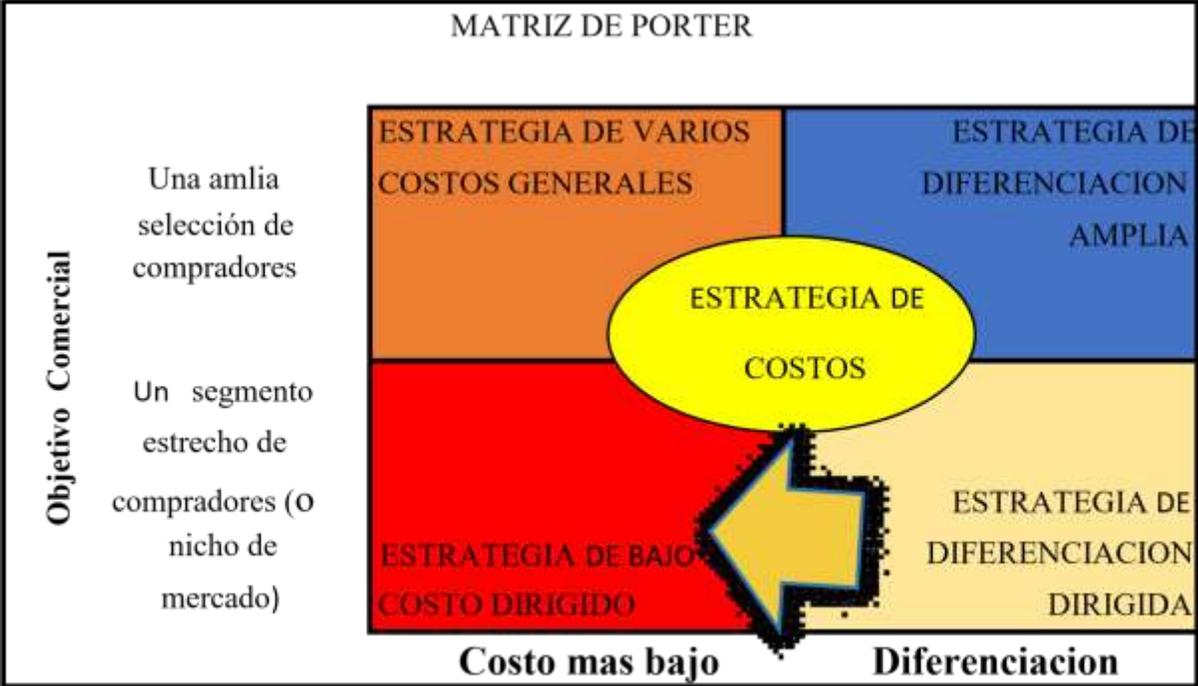


Grafico 5: Estrategias competitivas.
Fuente Elaboración Propia

En la tabla siguiente se puede apreciar las características relacionadas a INCOPA, S.A., las cuales ayudaran a identificar con mayor exactitud la estrategia competitiva seleccionada.

	INCOPA, S. A.
Objetivo Estratégico	El segmento en el que se encuentra expandida la empresa es: Clientes individuales: Mercados, Clientes institucionales: Ejército Nacional, Policía Nacional, Penitenciaria, Universidades.
Bases de la ventaja competitiva	Alianzas con las instituciones a quienes venden el 80% de la producción
Línea de productos	Cuenta con nueve productos (cereales-café)
Enfoque en la calidad	Han mantenido la calidad de sus productos amparados en la NTON
Enfoque en costos	Mantienen convenios con sus proveedores de materias primas a fin de mantener precios competitivos.
Recursos y capacidades necesarias	Cuentan con capacidad instalada, personal con experiencia y de baja rotación.

Tabla 19: Características según la estrategia Competitiva.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo antes descrito, se puede deducir que es necesario continuar evaluando las estrategias establecidas debido que los resultados muestran poca información y por lo tanto la continuidad del proceso nos dará mayores datos como elementos de juicio para la toma de una mejor decisión e implementación de estrategias nuevas.

Hasta este proceso y con el objetivo de encontrar la estrategia más adecuada para INCOPA, S.A. de acuerdo con sus necesidades, se han encontrado las siguientes estrategias en orden de importancia a como sigue:

1. Impulsar la penetración de mercadeo.
2. Adquisición de nueva tecnología.
3. Establecer alianzas estratégicas.

A.) Adecuación Racional.

De acuerdo a lo establecido en el FODA y con los puntos específicos abordados, los parámetros a tomar en cuenta serán los que tengan un enfoque estratégico de visión de largo plazo, debido que en esos puntos es donde mayores problemas tiene la empresa INCOPA, S.A y por ende permiten que una estrategia funcione de la mejor manera. Los resultados se establecen en la siguiente tabla.

Parámetros de evaluación	Estrategia	Peso	PA	PTA
¿De qué manera enfrenta las dificultades encontradas en el análisis estratégico?	Penetración de mercado	20%	3	0.6
	Eficiencia operativa		3	0.6
	Alianzas		2	0.4
¿Cómo aprovecha las oportunidades y fortalezas?	Penetración de mercado	30%	4	1.2
	Eficiencia operativa		3	0.9
	Alianzas		2	0.6
¿Cómo se adecua a la estrategia de la empresa?	Penetración de mercado	30%	4	1.2
	Eficiencia operativa		2	0.6
	Alianzas		3	0.9
¿Es adecuada para crear una ventaja competitiva?	Penetración de mercado	20%	4	0.8
	Eficiencia operativa		2	0.4
	Alianzas		3	0.6
Tabla 20: Matriz de adecuación Racional			P. mercado	3.8
Fuente: Elaboración Propia.			E. Operativa	2.7
			Alianzas	2.5

Con los resultados obtenidos en la tabla de adecuación racional se puede observar que la estrategia más adecuada y de mayor peso es la de penetración de mercados la cual debe fortalecerse con la adquisición de nuevas tecnologías y las alianzas estratégicas para un mejor posicionamiento y desarrollo de la empresa.

B. Adecuación Empírica

Evaluando y considerando los datos de la empresa y los resultados de la misma se establecerá una relación empírica de los resultados con las estrategias seleccionadas de esta manera se podrá identificar cual es la mejor estrategia que ha funcionado.

A continuación se pueden observar los parámetros de menores problemas en otras experiencias y las condiciones actuales.

Parámetros de evaluación	Estrategia	Peso	PA	PTA
Relacionar empíricamente los resultados de empresas con estrategias anteriores.	Penetración de mercados.	10%	3	0.3
	Eficiencia operativa		3	0.3
	Alianzas		2	0.2
¿Con las condiciones actuales funcionaria la estrategia?	Penetración de mercado	20%	3	0.6
	Eficiencia operativa		2	0.4
	Alianzas		3	0.6
Relación entre la diversificación y los resultados de la empresa	Penetración de mercado	35%	3	1.05
	Eficiencia operativa		2	0.7
	Alianzas		2	0.7
Relación más adecuada entre la estrategia seguida por una empresa y su estructura organizativa.	Penetración de mercado	35%	3	1.05
	Eficiencia operativa		4	1.4
	Alianzas		3	1.05

Tabla 21: Matriz de Adecuación Empírica.

Fuente: Elaboración Propia.

P. mercados	3
E. Operativa	2.8
Alianzas	2.55

Las estrategias seleccionadas con la evaluación actual aún siguen teniendo factibilidad, destacando que las alianzas estratégicas se encuentran en un rango de 2 a 3.

C. Factibilidad

Valorando los elementos claves para confirmar si la estrategia puede ser implementada, según los resultados de la tabla, INCOPA cuenta con pocos recursos financieros para implementar las estrategias.

Parámetros de evaluación	Estrategia	Peso	PA	PTA
Factibilidad Financiera				
Cuentan con fondos financieros	Penetración de mercado	20%	4	0.8
	Eficiencia operativa		2	0.4
	Alianzas		1	0.2
Tienen fuentes de financiamiento	Penetración de mercado	20%	2	0.4
	Eficiencia operativa		2	0.4
	Alianzas		2	0.4
Capacidad para cumplir los plazos	Penetración de mercado	10%	4	0.4
	Eficiencia operativa		4	0.3
	Alianzas		3	0.3
Factibilidad de otros recursos y capacidades				
Bajo condiciones actuales funciona la estrategia?	Penetración de mercado	5%	2	0.1
	Eficiencia operativa		3	0.15
	Alianzas		3	0.15
Factibilidad de superar los problemas				
Podrían cambiar los recursos y capacidades actuales	Penetración de mercado	15%	4	0.6
	Eficiencia operativa		4	0.6
	Alianzas		3	0.45
Las competencias esenciales se pueden aprovechar mejor.	Penetración de mercados	10%	4	0.4
	Eficiencia operativa		4	0.4
	Alianzas		3	0.3
Factibilidad de recursos intangibles y capacidades				
Existen a nivel individual	Penetración de mercados	10%	3	0.3

	Eficiencia operativa		2	0.2
	Alianzas		2	0.2
Existen a nivel de la empresa	Penetración de mercado	10%	3	0.3
	Eficiencia operativa		2	0.2
	Alianzas		3	0.3
Tabla 22: Matriz de factibilidad			P. mercado	2.9.
Fuente: Elaboración Propia			E. operativa	2.65
			Alianzas	2.3

Los parámetros evaluados a continuación están siempre enfocados en la factibilidad, los cuales reflejan en los resultados que parámetros se deben tener mayor enfoque, en el caso del diseño organizativo es donde está el mayor problema seguido de una mala política de recursos humanos.

Parámetros de evaluación	Estrategia	Peso	PA	PTA
Diseño organizativo	Penetración de mercado	35%	3	1.05
	Eficiencia operativa		1	0.35
	Alianzas		2	0.7
Política de Recursos Humanos	Penetración de mercad	25%	2	0.5
	Eficiencia operativa		2	0.5
	Alianzas		1	0.25
Estilo de dirección	Penetración de mercado	20%	3	0.6
	Eficiencia operativa		2	0.4

	Alianzas		1	0.2
Cultura organizativa	Penetración de mercado	20%	2	0.4
	Eficiencia operativa		3	0.6
	Alianzas		2	0.4

Tabla 23: Matriz de Factibilidad2.

Fuente: Elaboración Propia.

P. mercado	2.55
E. operativa	1.85
Alianzas	1.55

D. Aceptabilidad

La estrategia tiene aceptabilidad por el rendimiento que dará a la empresa asumiendo bajos riesgos, por lo que es de mucho interés contar con los recursos para poder aportar los beneficios necesarios a la empresa tanto en la parte interna como en la externa y de esta forma aprovecharla siguiendo una secuencia lógica económica.

Aceptabilidad de la Industria	Estrategia	Peso	PA	PTA
Rentabilidad				
Rendimiento que otorgara la estrategia	Penetración de mercado	25%	3	0.75
	Eficiencia operativa		2	0.5
	Alianzas		3	0.75
Valor de la estrategia a los accionistas	Penetración de mercado	20%	4	0.8
	Eficiencia operativa		2	0.4
	Alianzas		3	0.6
Riesgo				
riesgo financiero de la estrategia	Penetración de mercado	15%	2	0.3
	Eficiencia operativa		3	0.45
	Alianzas		2	0.3
Riesgo político	Penetración de mercado	15%	4	0.6
	Eficiencia operativa		2	0.3
	Alianzas		2	0.3

Grupo de Interés				
La identificación de los grupos con la estrategia	Penetración de mercado	15%	3	0.45
	Eficiencia operativa		2	0.3
	Alianzas		2	0.3
La voluntad política de los grupos de interés para implementar la estrategia	Penetración de mercado	10%	3	0.3
	Eficiencia operativa		2	0.2
	Alianzas		1	0.1
Tabla 24: Matriz de Aceptabilidad. Fuente: Elaboración Propia			P. mercado	3.2
			E operativa	2.45
			Alianzas	2.05

Resumiendo las estrategias evaluadas podemos decir que la estrategia alianzas estratégicas en todas las evaluaciones ha obtenido un peso bien bajo por lo que a través de los resultados se deduce que las estrategias de mayor impacto y las que se les tomara un amplio enfoque serán las estrategias de penetración de mercado y la adquisición de nuevas tecnologías, las cuales serán abordadas con mayor objetividad para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa.

A continuación el cuadro muestra en detalle el resultado obtenido con los datos de las matrices y se puede concluir que las estrategias aceptadas son coherentes a las necesidades y situación en la que se encuentra INCOPA, S.A.

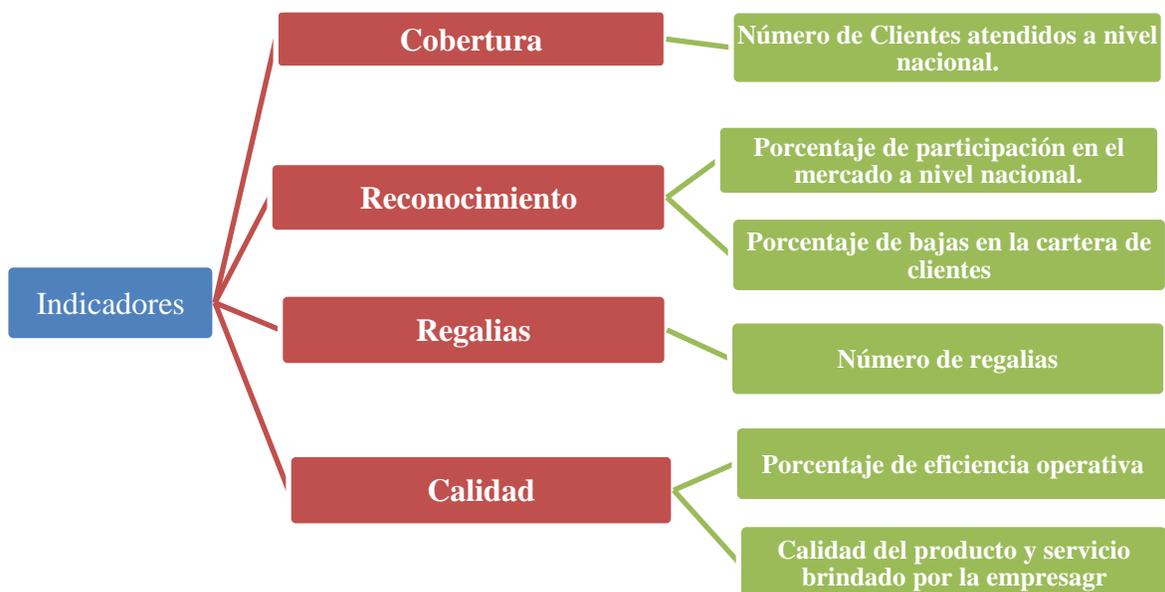
MATRIZ	PENETRACION DE MERCADO	EFICIENCIA OPERATIVA	ALIANZAS
ADECUACION RACIONAL	3.8	2.7	2.5
ADECUACION EMPIRICA	3	2.8	2.55
FACTIBILIDAD	2.9	2.65	2.3
FACTIBILIDAD 2	2.55	1.85	1.55
ACEPTABILIDAD	3.2	2.45	2.05
PROMEDIO	3.09	2.49	2.19

Tabla 25: Resumen de Matrices.
Fuente: Elaboración Propia

3. Plan de Estratégico

3.1. Árbol de Indicadores

Grafico 6: Árbol de Indicadores
Fuente: Elaboración Propia



3.2. Objetivos Estratégicos

A través de la información recabada por parte de los Gerentes Generales, los colaboradores, los clientes de la empresa Industrializadora y Comercializadora y de igual manera lo establecido en la misión, visión y valores, indicamos los siguientes objetivos estratégicos.

1. Incrementar los volúmenes de ventas en un 100% abarcando todo el mercado del territorio nacional.

2. Adquirir nuevas tecnologías para acelerar los procesos de producción, aumentar la calidad e innovación de nuevos productos y evitar la pérdida de los clientes por el incumplimiento de sus pedidos.

3. Ser reconocidos a nivel nacional a través de los diferentes medios: internet, televisión, periódicos, volantes, radio.

4. Implementar nuevos sistemas de ventas que ayuden a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

3.3. Plan Estratégico

	Objetivos Estratégico	Meta	Meta			Indicador de Impacto	línea base	Formula de medición del Indicador	Estrategia
			2018	2019	2020				
C O B E R T U R A	Incrementar la cartera de clientes de la empresa INCOPA S.A. , un 15 % (1,500 clientes al año 2017)	Incremento en la cantidad de la cartera de clientes a 1,725 a nivel nacional.	5 % 1,575	10 % 1,650	15 % 1,725	Cantidad Altas Nuevas de Clientes	1,500	Sumatoria de clientes existentes y clientes nuevos	
R E C O N O C I M E N T O	Aumentar la participación de mercado en un 18% a nivel nacional.	Aumento en la participación de mercado	15%	16%	18%	Participación de Mercado	10%	Promedio anual de participación del mercado del año 2017 * 3 %	Penetración de mercado
	Disminuir las bajas de la cartera de clientes de la empresa un 0.4 %	Disminución a 0.4 % de bajas de clientes que se dan en la unidad de la empresa	0.8 % 12	0.6% 9	0.4 % 6	% Bajas de Clientes	1% 15	Cantidad de Clientes dados de baja / Cantidad de Clientes Totales Captados y Existentes	
R E G A L I A S	Invertir en regalías por la fidelidad de los clientes por la compra de los productos ofertados por la empresa.	—	—	—	—	—	—	—	Desarrollo de Producto y Servicio
C A L I D A D	Mejorar la eficiencia operativa en un 10 % anual.	Mejorar la eficiencia operativa en un 10 % anual.	60%	70%	80%	% Eficiencia Operativa	50%	—	Disminuir el tiempo de ejecución de los servicios.
	Mejorar la calidad del producto y servicio brindado por la empresa.	Mejorar la coordinación y comunicación entre las áreas clave de la empresa.	—	—	—	—	—	—	Aumentar la satisfacción del cliente.

Tabla 26: Plan Estratégico. Elaboración Propia.

	Objetivos Estratégico	Meta	Meta			Indicador de Impacto	línea base	Formula de medición del Indicador	Estrategia	Factores de Riesgo	Acciones	Monto (presupuesto)
			2018	2019	2020							
C O B E R T U R A	Incrementar la cartera de clientes de la empresa INCOPA S.A. , un 15 % (1,500 clientes al año 2017)	Incremento en la cantidad de la cartera de clientes a 1,725 a nivel nacional.	5 % 1,575	10 % 1,650	15 % 1,725	Cantidad Altas Nuevas de Clientes	1,500	Sumatoria de clientes existentes y clientes nuevos	Penetración de mercado	Publicidad de los productos ofertados.	Elaborar un presupuesto en Enero 2018, del monto que conllevaría la publicidad de los diferentes medios de comunicación social (radio y visuales). Se procederá a implementar el método en Feb del año 2018.	4,423,416 Córdobas
											Se participará en ferias gastronómicas dos veces al año a partir del 2018, ya que estas son un buen canal para realizar contacto con clientes potenciales.	61,412 Córdobas
											Se realizarán diferentes degustaciones para clientes potenciales, especialmente en los Mercados ubicados en Managua, los cuales serán claves en la educación y aceptación del producto por los consumidores. Se procederá a implementarse en Marzo 2018, una actividad por mes, durante dos años.	44,000 Córdobas
											Capacitar al personal, que vaya en representación de la empresa ya sea en las ferias gastronómicas o a las degustaciones para los clientes.	10,000 Córdobas

	Objetivos Estratégico	Meta	Meta			Indicador de Impacto	línea base	Formula de medición del Indicador	Estrategia	Factores de Riesgo	Acciones	Monto (presupuesto)
			2018	2019	2020							
R E C O N O C I M E N T O	Aumentar la participación de mercado en un 18% a nivel nacional.	Aumento en la participación de mercado	13%	16%	18%	Participación de Mercado	10%	Promedio anual de participación del mercado del año 2017 * 3 %	Penetración de mercado	Nuevos competidores.	Coordinar con el área encargada de la publicidad de los productos una campaña de restauración de marca, para posterior la aplicación en un periodo no mayor de 4 meses a partir de 01/05/2018.	30,000 Córdobas
										Competencia desventajosa (falta de tecnología, maquinaria calificada).	Compra de máquinas en el área de producción (Molido) que sirva para cumplir con las necesidades de la empresa, en un periodo no mayor a 12 meses a partir de 01/01/18.	2,727,000 Córdobas
											Reparación de maquinarias en mal estado.	30,909 Córdobas
	Dar mantenimiento el equipo.	15,454.50 Córdobas										
	Disminuir las bajas de la cartera de clientes de la empresa un 0.4 %	Disminución a 0.4 % de bajas de clientes que se dan en la unidad de la empresa	0.8 % 12	0.6% 9	0.4 % 6	% Bajas de Clientes	1% 15	Cantidad de Clientes dados de baja / Cantidad de Clientes Totales Captados y Existentes		Pérdida potencial de clientes.	Diseñar e implementar un programa de fidelización y retención de clientes para prevenir migraciones hacia otras empresas.	10,000 Córdobas

	Objetivos Estratégico	Meta	Meta			Indicador de Impacto	línea base	Formula de medición del Indicador	Estrategia	Factores de Riesgo	Acciones	Monto (presupuesto)
			2018	2019	2020							
REGALIAS	Invertir en regalías por la fidelidad de los clientes por la compra de los productos ofertados por la empresa.	—	—	—	—	—	—	—	Desarrollo de Producto y Servicio	Ninguno.	En caso de los clientes individuales, que compran al por mayor el obsequio será dependiendo de la cantidad que compren mensualmente. Se le regalara un producto más de la misma presentación (50 bolsas mensuales presupuestadas a regalar).	27,818.10 Córdobas
											En caso de los clientes institucionales , se le obsequiara 6 vasos de vidrio con el logotipo de la empresa mensualmente.	11,127.24 córdobas

	Objetivos Estratégico	Meta	Meta			Indicador de Impacto	línea base	Formula de medición del Indicador	Estrategia	Factores de Riesgo	Acciones	Monto (presupuesto)
			2018	2019	2020							
C A L I D A D	Mejorar la eficiencia operativa en un 10 % anual.	Mejorar la eficiencia operativa en un 10 % anual.	60%	70%	80%	% Eficiencia Operativa	50%	—	Disminuir el tiempo de ejecución de los servicios.	Incumplimientos y atrasos en la entrega del producto.	Desarrollar un sistema eficiente de control y monitoreo en el área de ventas para realizar su trabajo más ágilmente, en un periodo no mayor a 60 días, a partir de Ene. 2018.	60,600 Córdobas
										Reestructuración de las rutas.	Reestructurar la ruta N° 4 en dos, que abarcaría el Mercado Mayoreo y posteriormente el Mercado Iván Montenegro y el Huembés, para una mayor cobertura geográfica, con el fin de reducir tiempo y costo de distribución, Implementación inmediata, a partir de Ene. 2018.	25,000 Córdobas
D	Mejorar la calidad del producto y servicio brindado por la empresa.	Mejorar la coordinación y comunicación entre las áreas clave de la empresa.	—	—	—	—	—	—	Aumentar la satisfacción del cliente.	Cientes Inconforme	Automatizar gestiones administrativas (levantamiento de pedido y facturación). Implementación inmediata, a partir de Enero 2018.	54,540 Córdobas

Estrategia corporativa	Acciones para Implementar la Estrategia	Indique ¿Cuál es la finalidad de la acción propuesta?	Perspectiva	Iniciativa para implementar las acciones	Responsable
Penetración de Mercado	Implementar nuevas rutas de distribución. Ampliar el mercado a nivel nacional. Invertir en regalías por la fidelidad de los clientes.	Ampliar participación de mercado a nivel nacional.	Clientes	Identificar departamentos de cobertura.	Aracely
Nuevas Tecnologías	Crear nuevos productos, nuevas presentaciones. Aumentar y agilizar la producción	Mejorar la eficiencia operativa.	Financiero	Conocer la maquinaria y equipo que necesita INCOPA,S.A.	Jenny
Alianzas con nuevos clientes	Incrementar la cartera de clientes. Conquistar nuevos clientes	Mayor número de clientes para la empresa.	Clientes	Mayor publicidad a través de radios y panfletos.	Jenny

Tabla 27: acciones objetivas.

Elaboración Propia

3.4. Presupuesto

Publicidad

En la publicidad para implementar en INCOPA, S.A. se proponen 2 tipos, la primera es la auditiva a través de las radios y la segunda visual a través de panfletos y afiches. La primera campaña de publicidad que es de radio se implementará en el periodo de febrero 2018 a enero 2019, la segunda campaña que será la visual se contempla en ser introducida del periodo febrero 2019 a enero 2020 para poder consolidar y otorgarle a la marca El Mejor el reconocimiento en el mercado.

Presupuesto de Publicidad					
2018					
Medios de Publicidad	Prestador de servicios	Tipo de Publicidad	U/M	Costo Mensual	Costo Anual
Radio	Radio Ya	Auditiva	C\$2,020.10/30 Segundos	C\$ 363,00618	C\$ 4,363,416
20 19					
Afiches/Panfletos	PubliMas	Visual	C\$5,000/100	C\$ 5,000	C\$ 60,000

Total General C\$ 4,423,416

Tabla 28: Presupuesto Publicidad
Fuente: Elaboración Propia.

Feria Gastronómica

Se pretende ir a dos ferias gastronómicas en el año más específicamente en los meses de junio y diciembre para darle publicidad a los productos que ofrece la empresa y poder interactuar con el cliente y que conozca la marca. En estas ferias se pretende alcanzar al segmento de mercado que se quiere alcanzar ya que al ser el catálogo de productos de INCOPA, S.A. en esencia cereales dañe a entender a los clientes ya establecidos y potenciales clientes que los productos son saludables y para la degustación de toda su familia.

Feria Gastronómica				
Nombre de la feria	Descripción	2018	2019	2020
		Costo	Costo (2%)	Costo (3%)
Feria de la Economía Familiar	Producto: Avena en Hojuelas. Mobiliario: Stan y Publicidad. Transporte: Microbús.	C\$10,000	C\$10,200	C\$10,506
Feria de la Economía Familiar	Producto: Avena en Hojuelas. Mobiliario: Stan y Publicidad. Transporte: Microbús.	C\$10,000	C\$10,200	C\$10,506
Totales		C\$20,000	C\$20,400	C\$21,012

Total General C\$61,412

Tabla 29: Feria Gastronómica
Fuente: Elaboración Propia

Mercados

Se harán 4 visitas en los mercados en el año 2018 y 4 visitas en 2019, esto con el fin de que los clientes se fidelicen con la marca y que a la vez sea conocida por clientes potenciales, estas visitas se harán esporádicamente cada 3 meses en uno de los mercados es decir que se visitara el mercado Mayoreo en marzo 2018 y luego hasta en marzo 2019, seguido por los mercados Iván Montenegro, Roberto Huembés y Oriental, en los meses de Junio 2018 y 2019, Septiembre 2018 y 2019, y Diciembre 2018 y 2019 respectivamente, dejando al mercado oriental de ultimo y en el mes de diciembre por la afluencia de compradores que este posee en ese mes del año.

Mercados		
2018		
Mercados	Periodo	Costo
Mayoreo	Marzo	C\$5,000
Iván Montenegro	Junio	C\$5,000
Roberto Huembés	Septiembre	C\$5,000
Oriental	Diciembre	C\$5,000
Total		C\$20,000
2019		
Mayoreo	Marzo	C\$6,000
Iván Montenegro	Junio	C\$6,000
Roberto Huembés	Septiembre	C\$6,000
Oriental	Diciembre	C\$6,000
Total		C\$24,000

Total General C\$ 44,000

Tabla 30: Mercados
Fuente: Elaboración Propia

Capacitación al personal

La capacitación a dos personas del personal de ventas se hará con el fin de tecnificar y mejorar su forma de vender y dirigirse al cliente para que este se sienta atraído a lo que el vendedor le está ofreciendo y decida probarlo, esta capacitación se tiene planeada a realizar se en enero de 2018 para empezar el proceso productivo con un indicio positivo en el área de ventas.

Capacitación de personal Enero 2018		
# de Empleados	Tipo de Capacitación	Costo
2 Personas	Técnica de Ventas	C\$10,000

Total General C\$10,000

Tabla 31: Capacitación del Personal
Fuente: Elaboración Propia

Campaña de reestructuración de marca

Con esta campaña se pretende que la marca sea más conocida, es decir, que cuando se hable de ella los posibles clientes sepan a qué se refieren y cuales productos esta marca ofrece, de modo que sea fácil diferenciar nuestros productos del de la competencia y se prefiera el de la empresa. A este rubro se le dará la cantidad de C\$ 30,000 en el año 2018 y de ese modo complementar el presupuesto propuesto para publicidad presentado anteriormente.

Regalías

Las regalías son un modo de incentivar a los clientes a comprar más productos y ser fieles a la marca El Mejor, esto se hará por medio de regalos a los clientes, estos son principalmente productos (estos pueden ser productos varios del portafolio que posee la empresa) o suvenires que tengan la marca estampadas en ellos para aprovechar esa publicidad indirecta, estas regalías se harán una vez al año. Además que INCOPA, S.A. posee clientes individuales e institucionales y se jugara con el modo en que se distribuirán esas regalías y que entre ellos e indiscutiblemente están sus mejores clientes.

Regalías				
Clientes	Productos	2018	2019	2020
		Costo	Costo (3%)	Costo (3%)
Institucionales (Policía, Universidades, Penitenciarias, Etc.)	6 vasos con el Logotipo de la empresa	C\$ 3,600	C\$ 3,708	C\$ 3,819.24
Individuales	600 bolsas con Productos de 400 gr	C\$ 9000	C\$ 9,270	C\$ 9,548.10
Totales		C\$ 12,600	C\$ 12,978	C\$ 13,367.34

Total General C\$ 38,945.34

Tabla 32: Regalías
Fuente: Elaboración Propia.

Maquinaria

En este punto concordamos a que una solución para la empresa es la inversión en materia prima nueva y es por eso que propone la compra de 2 molinos y 1 tostadora para que se innove en el ramo de la maquinaria, también se contempla la reparación de la maquinaria ya existente

en la empresa y que sigue en uso, a este proceso no se le puede dar un periodo determinado de tiempo ya que es imposible vaticinar cuando se va a dañar la maquinaria; además el mantenimiento de las maquinas que están en buen estado y que su mantenimiento es mínimo y de bajo costo se realizara 2 veces al año pero sin tener tampoco un periodo de tiempo determinado ya que los planes de producción varían y esto origina que no se tenga una fecha concreta para estos mantenimientos.

Maquinaria					
Adquisición	Descripción	Valor Unitario	2018	2019 (3%)	2020 (3%)
			Costo	Costo	Costo
2 Molinos	Royal	C\$ 1,060,500	C\$ 2,121,000		
1 Tostadora	Probat	C\$ 606,000	\$ 20,000 C\$ 606,000		
Reparación					
Maquinaria	Tostadoras, Molinos, Revolvedores, Etc.	Aproximado a C\$ 10, 000	C\$ 10,000	C\$ 10,300	C\$ 10,609
Mantenimiento					
Maquinaria	Tostadoras, Molinos, Revolvedores, Etc.	Aproximado a C\$ 5,000	C\$ 5,000	C\$ 5,150	C\$ 5,304.50
Totales		C\$1,681,500	C\$ 2,742,000	C\$ 15,450	C\$ 15,913.50
Total General		C\$ 2,773,363.50			

Tabla 33: Maquinaria
Fuente: Elaboración Propia

Sistema de Control y Monitoreo en Ventas

Se pretende que la empresa cree un sistema en el que pueda ingresar los datos de los productos en existencia y tener un mejor control de esa área para ser más eficientes y que no haya retrasos

en los pedidos si no hay en stock el producto que el cliente solicita y el vendedor ofrece pero que este en realidad no sabe si está o no a disposición, de esta manera agilizar ese proceso y que esa área sea más automática en ese aspecto. Para que este sistema se implemente se invertirán alrededor de C\$ 60,600 en el año 2018.

Reestructuración de rutas

En este inciso se aspira a dividir la ruta 4 que es la de los mercados Mayoreo, Iván Montenegro y Roberto Huembés en 2, es decir, que una ruta será la del Mercado Mayoreo e Iván Montenegro y otra ruta será ahora solamente la del mercado Roberto Huembés, además que se destaca que se cuenta con el vehículo y chofer asignado en la empresa para que esta nueva ruta se haga posible y que el costo de ella sea mínimo. El monto estimado para la implementación de esta nueva ruta de distribución es de C\$ 25,000 y se pondrá en marcha en el año 2018.

Automatizar Gestiones Administrativas

Esta acción se implementa en dos pasos: Como anteriormente se explicó, crear un sistema que monitorice el stock que existe en la bodega de productos terminados y que facilite las cosas a los vendedores y al área de producción al estar coincidentes de los productos que faltan y los que no tienen mucho movimiento dentro de las ventas.

El otro paso será empezar a monitorear a los vendedores y cómo van sus visitas en sus respectivas rutas para tener datos sobre el comportamiento de los clientes y de ellos en sus horas laborales para garantizar el un óptimo grado de efectividad en su desempeño como trabajadores y como representantes de la empresa frente a sus clientes. Para esta acción el monto aproximado es de C\$ 54,540 y esto complementa al monto que se le da al Sistema de control y monitoreo, porque también se implementara en el año 2018.

Diseñar Programa de Fidelización

Diseñar e implementar un programa de fidelización y retención de clientes para prever migraciones hacia otras empresas, los 3 primeros meses del año 2018 esto con el fin de fortalecer el sector de clientes cautivos y permanentes de la empresa y exhortar a clientes potenciales a la compra de los productos que la marca El Mejor distribuye. A esta acción se realizará con un monto de C\$10,000 y se agregará al presupuesto requerido en el plan de acción.

A continuación, se presenta el presupuesto que se creó como propuesta para dividir estos egresos entre los 3 años en los que están contemplados este plan de acción.

Presupuesto				
Cuenta	2018	2019	2020	Total General
Publicidad	C\$ 4,363,416	C\$ 60,000		C\$ 4,423,416
Ferias Gastronómicas	C\$20,000	C\$20,400	C\$21,012	C\$61,412
Mercados	C\$20,000	C\$24,000		C\$ 44,000
Capacitación de personal	C\$10,000			C\$ 10,000
Campaña de Restauración de la Marca	C\$30,000			C\$ 30,000
Regalías	C\$ 12,600	C\$ 12,978	C\$ 13,367.34	C\$ 38,945.34
Maquinaria	C\$ 2,742,000	<u>C\$ 15,450</u>	<u>C\$ 15,913.50</u>	C\$ 2,773,363.50
Sistema de Control	C\$ 60,600			C\$ 60,600
Reestructuración de Rutas	C\$ 25,000			C\$ 25,000
Automatizar Gestiones Administrativas	C\$ 54,540			<u>C\$ 54,540</u>
Diseñar programa de fidelización	<u>C\$ 10,000</u>			
Total	C\$ 7,348,156	C\$ 132,828	C\$ 50,292.84	C\$ 7,531,276.84

Tabla 34: Presupuesto total
Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

La elaboración de la propuesta del plan estratégico en la empresa Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios (INCOPA S.A.), se puede decir que es la respuesta correcta a las necesidades de la empresa, ya que podrá contar con una herramienta de trabajo que le permitirá utilizar eficientemente los recursos, enfrentar a la competencia, así como alcanzar y mantener una buena posición en el mercado.

Al analizar la situación de la empresa pudimos detectar las debilidades las cuales no le permitían desarrollarse eficientemente, esto obviamente impedía aprovechar de forma óptima sus capacidades y las oportunidades que le ofrece el medio ambiente externo; así como también la falta de planes que le permitieran adecuarse a los constantes cambios del entorno.

Con la evaluación del diagnóstico interno, se determinó el tamaño de la empresa, el nivel de participación en relación a la competidora y se detectó un déficit en la publicidad de sus productos y en la competencia desventajosa (falta de tecnología, maquinaria calificada).

Podemos concluir que la propuesta del plan estratégico fue elaborada en base a los diagnósticos externo e interno y por consiguiente el FODA que se realizó a dicha empresa. Esto le permitirá, aumentar su participación en el mercado, dar a conocer sus productos y elevar sus niveles de rentabilidad, con el único propósito de prepararse para los retos que impone el mercado a nivel nacional.

Recomendaciones

1. Dado que la gestión empresarial es el elemento básico en el desarrollo de la competitividad de toda empresa industrializadora y comercializadora, es necesario que la Junta Directiva de la empresa INCOPA S.A., considere fundamentalmente para su desarrollo la propuesta del plan estratégico que desarrollamos en nuestro trabajo investigativo, teniendo una clara visión del lugar que ocupa en el mercado nacional; para ello es necesario que la empresa estudie y analice a profundidad la propuesta desarrollada por nuestro equipo de trabajo, que contemplan elementos de capacitación, asistencia técnica, toma de decisiones y eficiencia operativa de la empresa.

2. Con la implementación de la propuesta del plan estratégico, la empresa logrará alcanzar sus objetivos, lograr el crecimiento en las ventas, disminuir las bajas en la cartera de clientes, aumentar la participación del mercado, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la calidad de los productos y servicios brindado por la empresa.

3. Tomar en consideración nuestra propuesta de manual de funciones y darla a conocer a todos los miembros de la empresa, para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones. Es importante que se realicen las actualizaciones al mismo como resultado de la mejora o cambio que puedan ocurrir en INCOPA, S.A.

Bibliografía

Campo E., Dalmau J. y Renau J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica.

Valencia – España: Real sociedad económica amigos del país.

Chiavenato, I., y Sapiro A. (2010). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. (2ª ed.).

México: Mc Graw Hill Interamericana.

Francés A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. (1ª ed.).

México: Pearson Prentice Hall.

Mintzberg H., Quinn J.B., y Voyer J., (1997). Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y Casos. (1ª

ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Thompson Jr., A., Strickland III A., y Gamble J. (2008). Administración Estratégica: Teoría y

Casos. (15ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá – Colombia: 3R editores.

David. Fred R. (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. (9ª ed.). México:

Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO # 1

Logo de la empresa



ANEXO # 2

Catálogo De Productos

Nombre del Producto:	Tiste El Mejor
Registro Sanitario:	11206
Descripción Física:	Bebida en polvo de color café oscuro a base de maíz y cacao.
Ingredientes Principales:	Maíz, cacao, canela y pimienta en chapa..
Características Físico – Química:	Humedad: 3.20 %
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 3

Nombre del Producto:	Pinolillo El Mejor
Registro Sanitario:	141
Descripción Física:	Bebida en polvo de color café cloro a base de granos.
Ingredientes Principales:	Maíz Blanco, cacao, azúcar, canela y pimienta en chapa.
Características Físico Químicas:	Humedad: 4.60 %
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 4

Nombre del Producto:	Avena en Hojuelas El Mejor
Registro Sanitario:	11207
Descripción Física:	Bebida en hojuela de color crema.
Ingredientes Principales:	Avena en hojuelas.
Características Físico – Químicas:	Humedad: 1.60 %
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 6

Nombre del Producto:	Cebada El Mejor
Registro Sanitario:	142
Descripción Física:	Bebida en polvo de color rosado, a base de cebada perlada.
Ingredientes Principales:	Cebada perlada, canela, colorante rojo n° 3 – 025 y pimienta en chapa.
Características Físico – Químicas:	Humedad: 12.70 %
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



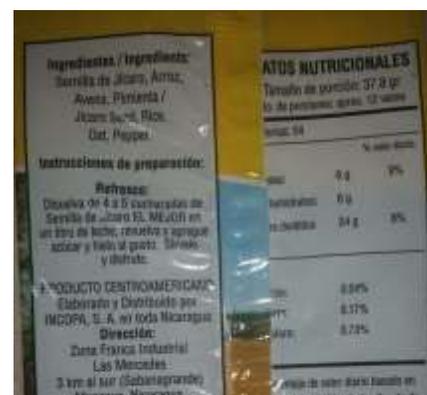
ANEXO # 7

Nombre del Producto:	Pinol El Mejor
Registro Sanitario:	143
Descripción Física:	Bebida en polvo de color amarillo a base de maíz.
Ingredientes Principales:	Maíz Blanco.
Características Físico – Química:	Humedad: 4.36%
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXOS # 8

Nombre del Producto:	Semilla de Jícaro El Mejor
Registro Sanitario:	11209
Descripción Física:	Bebida en polvo de color gris, a base de semilla de jícaro.
Ingredientes Principales:	Arroz, semilla de jícaro, canela y pimienta en chapa.
Características Físico – Químicas:	Humedad: 6.60%
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 9

Nombre del Producto:	Café El Mejor
Registro Sanitario:	139
Descripción Física:	Bebida en polvo de color café oscuro, a base de grano de café.
Ingredientes Principales:	Café clase 1.
Características Físico – Química:	Humedad: 6.20%
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Laminadas de 400 gr. Bolsas Laminadas de 200 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



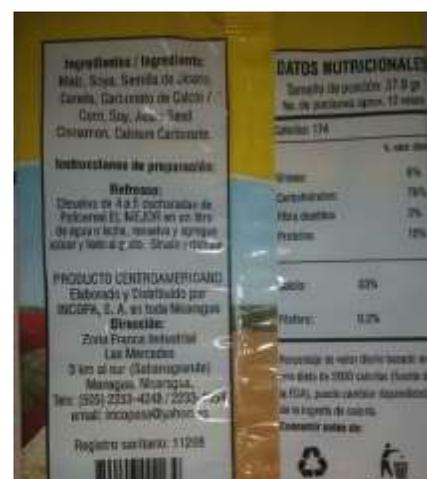
ANEXO # 10

Nombre del Producto:	Fresco de Cacao El Mejor
Registro Sanitario:	11638
Descripción Física:	Bebida en polvo de color café oscuro, a base de cacao.
Ingredientes Principales:	Cacao, arroz, canela y pimienta en chapa.
Características Físico Químicas:	Humedad: 5.50%
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 11

Nombre del Producto:	Policereal El Mejor
Registro Sanitario:	11208
Descripción Física:	Bebida en polvo de color amarillento, a base de granos.
Ingredientes Principales:	Maíz, soya, semilla de jícara, azúcar y micronutrientes.
Características Físico Química:	Humedad: 3.08%
Características Microbiológicas:	Libre de microorganismos
Forma de Consumo	Es instantáneo, se diluye en agua y se le adiciona azúcar. Su consumo es para el público en general.
Empaque y Presentación:	Bolsas Polipropileno de 400 gr.
Vida Útil:	6 meses.
Instrucciones en la Etiqueta:	Nombre del producto, Fecha de elaboración y vencimiento, Tabla nutricional, Ingredientes, Peso, Nombre de la marca, Lugar de elaboración, Código de barra y Registro sanitario.
Controles especiales antes y después de su distribución y comercialización:	Se conserva en lugares frescos, secos y libres de contaminantes.



ANEXO # 12

Entrevistas Y Encuestas

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA

INCOPA S.A.

Fecha: _____ Entrevista #: 001
Nombre del entrevistado: _____
Cargo: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Teléfono/Celular: _____

Hola, somos estudiantes de Administración de empresas del turno sabatino de la Upoli, el motivo de realizar esta entrevista es para recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa INCOPA S.A.

Solicitamos su cooperación para responder algunas preguntas de nuestra entrevista y de antemano le agradecemos su ayuda.

Responda las siguientes preguntas:

Diagnostico Interno

Competencia / Habilidades

1. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
2. ¿Cuántos son hombres y cuantas son mujeres?
3. ¿Cómo se promueve el personal en la empresa?
4. ¿El personal que labora en la empresa es de Managua o de los departamentos?
5. ¿Cómo conquistan a los nuevos clientes?
6. ¿Con el personal que usted cuenta en la empresa cree que puede lograr expandirse a otros mercados?

Estructura organizacional.

7. ¿Cuántos socios tiene la empresa y como están distribuidas las acciones?
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

9. ¿Existe una estructura de funciones en la empresa?

Recursos (Tangibles)

10. ¿Cuándo fue las últimas adquisiciones en tecnología que tuvo la empresa?

11. ¿Cuánto fue la inversión que hicieron?

12. ¿Cuál es el grado de endeudamiento de la empresa?

13. ¿La localización y el diseño de las instalaciones se corresponden con el crecimiento del mercado?

14. ¿La materia prima la adquieren en mercado nacional o internacional?

15. ¿Cómo se distribuye el presupuesto?

16. ¿Cuentan con una estructura de costo de producción?

Recursos Intangibles

17. ¿Existe un proceso de calidad en la empresa y Como definen los estándares de calidad?

18. ¿Tienen un plan de manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos que cumpla con las disposiciones legales?

Capacidad y habilidades

19. ¿Existe un manual de higiene y seguridad en la empresa y como le dan seguimiento?

20. ¿Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos de las maquinarias utilizadas en la empresa?

21. ¿Dónde cree usted que va estar posicionada la empresa en los próximos 3 años? ¿En el mercado Local, Nacional, Regional o Internacional?

22. ¿Cómo manejan la relación con los clientes?

23. ¿Cuenta actualmente la empresa con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes?

24. ¿Quiénes son sus principales clientes?

25. ¿Quiénes son sus principales proveedores de materia prima?

26. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?

Ventaja Competitiva

27. ¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a los demás competidores?

Competitividad estratégica

28. ¿Se tiene un plan de producción?

29. ¿Cómo funciona su sistema de aprendizaje y desarrollo frente a las competencias básicas de la empresa?

30. ¿Cómo escuchan a sus clientes para obtener información sobre sus productos/ servicios, hacen mejoras cuando hay insatisfacción de los mismos?

ANEXO # 13
CUESTIONARIO DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
INCOPA S.A.

Fecha: _____ Cuestionario #: 001
Nombre del encuestado: _____ Área
de Trabajo _____
Edad: _____ Sexo: _____ Teléfono/Celular: _____

Hola, somos estudiantes de Administración de empresas del turno sabatino de la Upoli, el motivo de realizar este cuestionario es para recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa INCOPA S.A.

Solicitamos su cooperación para responder algunas preguntas de nuestra encuesta y de antemano le agradecemos su ayuda.

Conteste las siguientes preguntas, encerrando en un círculo la letra de la alternativa que considere correcta:

Recursos Intangibles

1. El objeto social de la empresa INCOPA S.A., es:

- a. Elaboración de Productos Alimenticios (Cereales y Café).
- b. Almacenamiento de Productos Alimenticios (Cereales y Café).
- c. Elaboración y comercialización de Productos Alimenticios (Cereales y Café).

2. ¿Conoce usted la misión de la empresa INCOPA S.A.? a.

Si.

b. No.

3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa INCOPA S.A.?

a. Si ¿Cuáles? _____

b. No.

4. Conoce usted cuales son los valores que se manejan en la empresa INCOPA S.A., Menciónelos.

a. Si. ¿Cuáles? _____

b. No.

5. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la empresa? a.
Si.

b. No.

6. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
a. Si.

b. No.

7. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando la empresa? a.
Si.

b. No

8. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la empresa? a.
Si.

b. No.

9. ¿Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de su empresa?
a. Si.

b. No. ¿Por qué? _____

10. ¿Cree usted que los productos que produce su empresa están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

a. Si.

b. No.

11. Conoce usted como son comercializados los productos de la empresa:
a. Puntos de venta especializados.

b. Por vía telefónica.

c. Pedido directo del cliente.

d. Todas las anteriores

12. ¿Conoce usted la publicidad que implementa su empresa:

a. Si. ¿Cuáles? _____

b. No

13. ¿Cuenta usted con todas las herramientas para hacer bien su trabajo?

a. Si, ¿Cuáles? _____

b. No.

14. ¿La empresa se esmera permanentemente por prestar un buen servicio al cliente? a.

Si.

b. No.

c. Depende del cliente.

15. ¿Existe una persona en la organización encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados?

a. Si.

b. No

16. ¿Conoce usted la existencia de un plan de trato de desperdicios que produce la empresa? a.

Si.

b. No.

Competencia

(Estructura, estrategia, habilidades, equipo, sistema, estilo, valores compartidos)

10. ¿Cómo considera usted a su jefe?

a. Líder.

b. Autoritario.

c. Democrático.

d. Exigente.

e. Accesible.

f. Solidario.

11. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa? (son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones). a. si

b. No. ¿Por qué? _____

14. ¿Siente usted que la empresa se preocupa por usted?

a. Si. ¿Cuáles? _____

b. No

15. ¿La empresa apoya su superación profesional?

a. Si. ¿Cómo? _____

b. No

Ventaja competitiva.

14. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

a. Calidad en los productos.

b. Atención y cumplimiento.

c. Precio y facilidad de pago.

18. ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

a. Si.

b. No. Porque _____

19. ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros? a. Si

b. No Porque _____ Observaciones:

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO # 14
CUESTIONARIO DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
INCOPA S.A.

Fecha: _____ Cuestionario #: 001
Nombre del encuestado: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Teléfono/Celular: _____

Hola, somos estudiantes de Administración de empresas del turno sabatino de la Upoli, el motivo de realizar este cuestionario es para recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa INCOPA S.A.

Solicitamos su cooperación para responder algunas preguntas de nuestra encuesta y de antemano le agradecemos su ayuda.

Conteste las siguientes preguntas, encerrando en un círculo la letra de la alternativa que considere correcta:

Diagnostico externo

Sociocultural

1. ¿Cuántos años lleva INCOPA S.A., siendo su proveedor?
 - a. Menos de un año
 - b. Más de un año
 - c. Menos de 5 años
 - d. Más de 5 años

2. ¿Conoce el portafolio de productos de INCOPA S.A.?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Quién lo ayudo en el momento efectuar su compra en la empresa?
 - a. Gerente de la empresa

- b. Secretaria de la empresa
- c. Asesor comercial
- d. Otro, ¿Quién? _____

4. ¿Cómo conoció los servicios que presta INCOPA S.A.?

- a. Publicidad en radio o televisión
- b. Publicidad en periódico o internet
- c. Referido de otros compradores
- d. Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Cree usted que el servicio que ofrecen los empleados de INCOPA S.A., es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente.

6. ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa INCOPA S.A., está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla? a. Si

b. No

Político

7. Piensa usted que los precios de los productos que ofrece INCOPA S.A., frente a la competencia son: a. Superiores

- b. Inferiores
- c. Similares

Económico

8. ¿Los precios de los productos vendidos por INCOPA S.A., son realmente competitivos?

a. Si

b. No

9. Las obligaciones financieras que usted adquiere con la empresa deben ser canceladas:

a. De contado

b. A crédito

c. Lo obligación es negociable

Demográfico

10. ¿Cree usted que INCOPA S.A., debe incrementar su publicidad?

a. Si

b. No

Tecnológico

11. La calidad de los productos y los procesos de INCOPA S.A., usted la considera:

a. Buena

b. Regular

c. Deficiente ¿Por qué? _____

12. ¿Le parece que INCOPA S.A., es una empresa innovadora? a.

Si

b. No ¿Por qué? _____

Observaciones:

Gracias por su amable colaboración.

ANEXO # 15

Respuesta a las preguntas realizadas a los Gerentes de INCOPA, S.A.

Pregunta #	Respuesta
1	La empresa cuenta con 39 empleados permanentes y alrededor de 25 a 30 temporales cuando se hacen servicios y pedidos especiales.
2	Son 20 hombres y 19 mujeres.
3	Se les otorgan becas en carreras técnicas para que logren tener más oportunidades de subir de puestos. Se hacen convivios entre los empleados celebrando festividades relevantes para fomentar el sano entretenimiento entre los trabajadores.
4	Todos son del departamento de Managua, y en su gran mayoría de la Comarca Sabana Grande en donde se encuentra ubicada la empresa.
5	A través de los mismos clientes, la empresa en este momento no cuenta con plan de publicidad y la publicidad que los productos poseen es a causa de la calidad que tienen
6	Capacitándolos de manera eficiente podemos lograr expandirnos a mercados más amplios.
7	Son 37 Socios, cada socio posee 2 acciones y el restante número de acciones está al resguardo de la empresa.
8	A través de una junta directiva la cual comunica las decisiones a la gerencia general y esta a su vez las comunica a las demás gerencias que conforman la empresa.
9	Si, existe un organigrama en el que se desglosan las distintas gerencias y niveles de jerarquía en la que esta cada una de las áreas.
10	La última adquisición de tecnología fue en 2007 con la compra de una tostadora un molino y una máquina trituradora de avena.
11	En un molino Royal y fue de \$ 35,000
12	Actualmente la empresa cuenta con una deuda de medio millón de dólares que presto en 2007 a la República de Venezuela.
13	En parte si porque tenemos fácil acceso a las instalaciones y el crecimiento poblacional de la capital influye en que potenciales clientes puedan conocer los productos que ofertamos.
14	Nuestra materia prima es adquirida en su gran mayoría en el mercado nacional pero también importamos materias primas desde Chile, México, Costa Rica y El Salvador.
15	Esa es información financiera confidencial que no le podemos brindar.
16	Si contamos con estructuras de costos de producción.
17	Si existen procesos de calidad, que cuenta con un manual de higiene y seguridad ocupacional, los estándares de calidad los regimos con las normas técnicas de alimentos además de por el MINSA que hace supervisiones esporádicas varias veces al año.
18	Los residuos sólidos de la empresa al no ser tóxicos no tienen un plan de manipulación en sí, pero una vez a la semana el camión de basura de la alcaldía municipal viene a recoger los desperdicios de la empresa

19	Existe un manual de higiene y seguridad, se le da seguimiento dentro de los estándares que rige el MINSA y las disposiciones que ellos presenten, también según las situaciones que lo requieran el manual es actualizado en un periodo de no más de 3 años para lograr una mayor efectividad en su cumplimiento.
20	Si, a los empleados que trabajan en el manejo de máquinas con una emisión de ruidos se le exige y proporciona orejeras industriales o tapones de oídos para aislar el ruido y de esa manera proteger su audición.
21	Nosotros confiamos que puede estar en el mercado internacional si aplicamos las estrategias adecuadas para posicionarnos en ese mercado y si cumplimos con las metas que nos hemos propuesto alcanzar.
22	La relación con nuestros clientes en su mayoría es personalizada, somos amigos de nuestros clientes, logramos tener una relación afable y de confianza gracias a la atención que les brindamos en sus necesidades de productos o servicios que nosotros ofrecemos, ellos se sienten a gusto y con la confianza de saber que trabajamos con calidad y eficiencia.
23	La empresa no cuenta en estos momentos con estrategias publicitarias para atraer nuevos clientes, nuestra publicidad es que al entregar productos de calidad nuestros clientes nos recomiendan a potenciales clientes pero por el momento estamos sin planes de invertir en publicidad.
24	Nuestro principal cliente es el Gobierno que a través de ENABAS y el MINED promueven el programa de merienda escolar y en el cual nosotros producimos el Cereal Fortificado que se destina a las escuelas públicas.
25	Al ser granos de consumo masivo (Maíz, Soya, Semilla de Jícaro, etc.) no tenemos a proveedores fijos, sino que los mismos productores vienen a ofertarnos sus productos que para nosotros son materia prima, además que nuestro principal proveedor de Avena meramente dicho es Chile.
26	Se mide las cantidades producidas pero no se tiene un sistema que mida la fuerza de trabajo que tienen los trabajadores.
27	Su ventaja competitiva son sus productos de calidad, alto valor nutricional, y precios bajos.
28	Se hacen planes de producción solamente en los pedidos especiales, el resto de la producción varía de acuerdo a las necesidades que tiene la bodega de productos terminados y las cantidades mayores o menores que se necesiten de cada producto ya que no los almacenamos por mucho tiempo porque deseamos que nuestros clientes obtengan productos frescos.

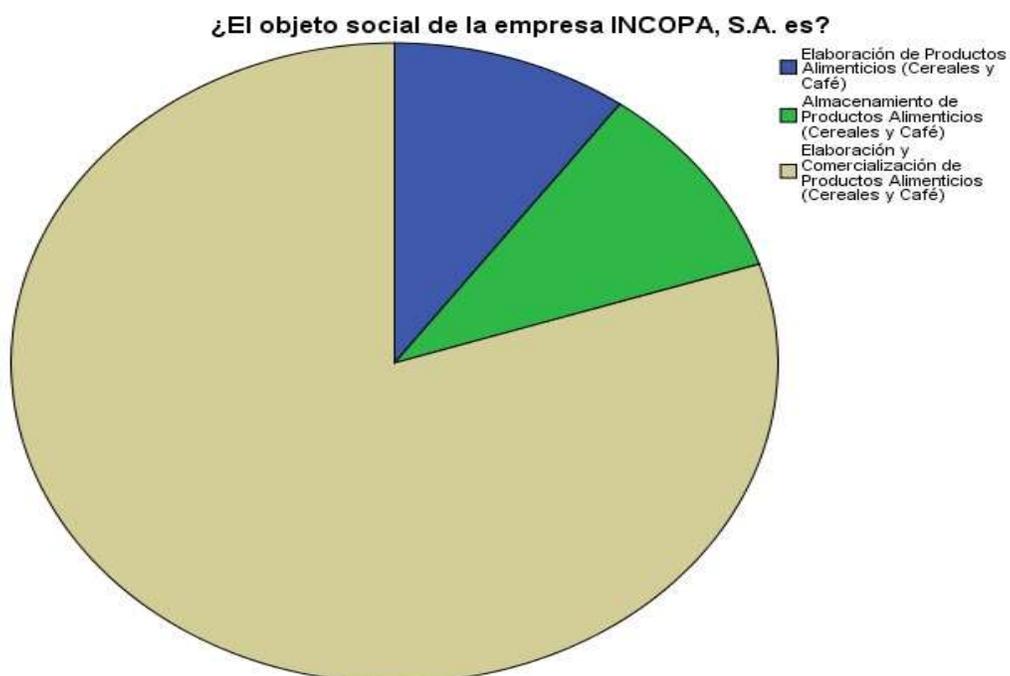
Tablas y Graficas

Entrevista a los trabajadores

ANEXO # 16

1. ¿El objeto social de la empresa INCOPA, S.A. es?

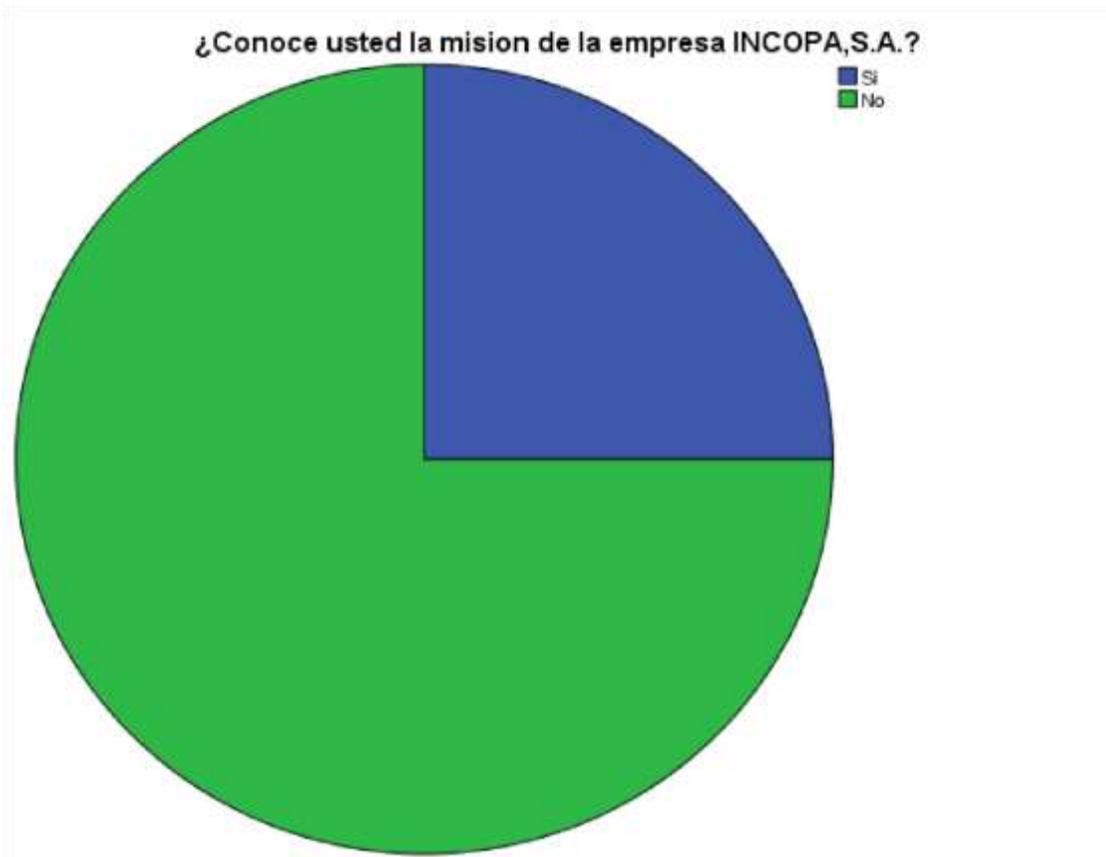
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elaboración de Productos Alimenticios (Cereales y Café)	2	10,0	10,0	10,0
Almacenamiento de Productos Alimenticios (Cereales y Café)	2	10,0	10,0	20,0
Elaboración y Comercialización de Productos Alimenticios (Cereales y Café) Total	16	80,0	80,0	100,0
Válidos	20	100,0	100,0	



ANEXO # 17

2. ¿Conoce usted la misión de la empresa INCOPA, S.A.?

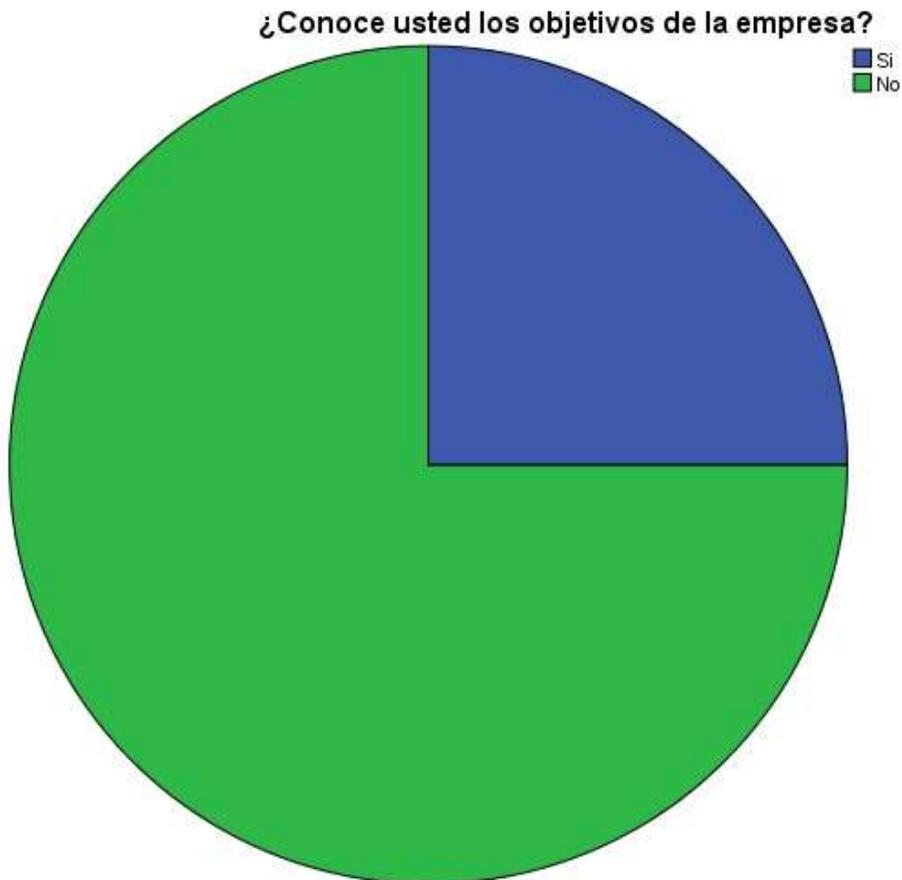
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	25,0	25,0	25,0
Válidos No	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



ANEXO # 18

3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	25,0	25,0	25,0
Válidos No	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

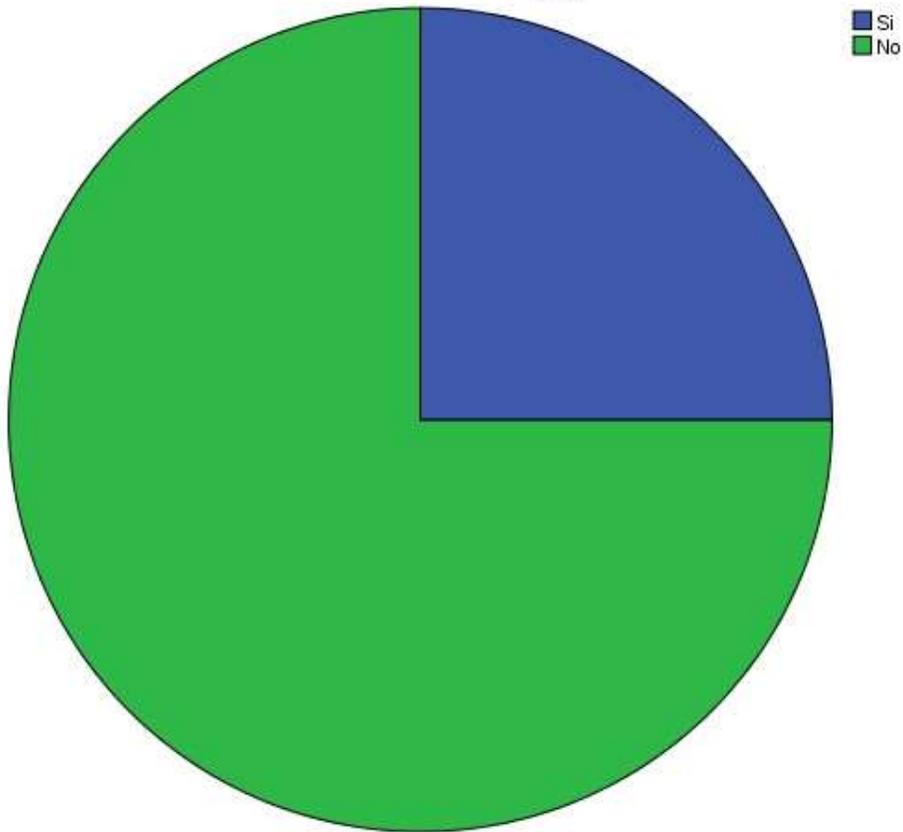


ANEXO # 19

4. ¿Conoce usted cuales son los valores que se manejan en la empresa INCOPA, S.A.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	25,0	25,0	25,0
Válidos No	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

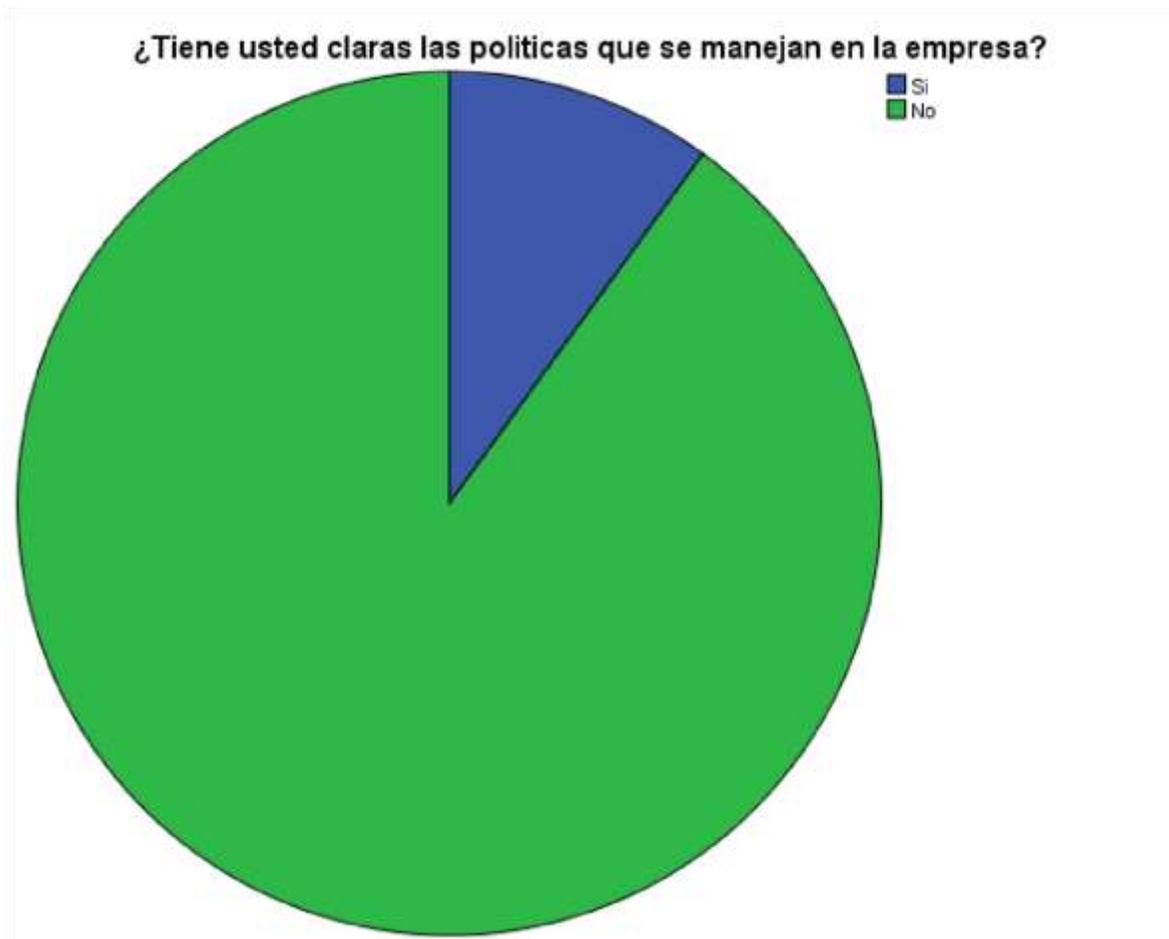
¿conoce usted cuales son los valores que s manejan en la empresa INCOPA, S. A.?



ANEXO # 20

5. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	10,0	10,0	10,0
Válidos No	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



ANEXO # 21

6. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

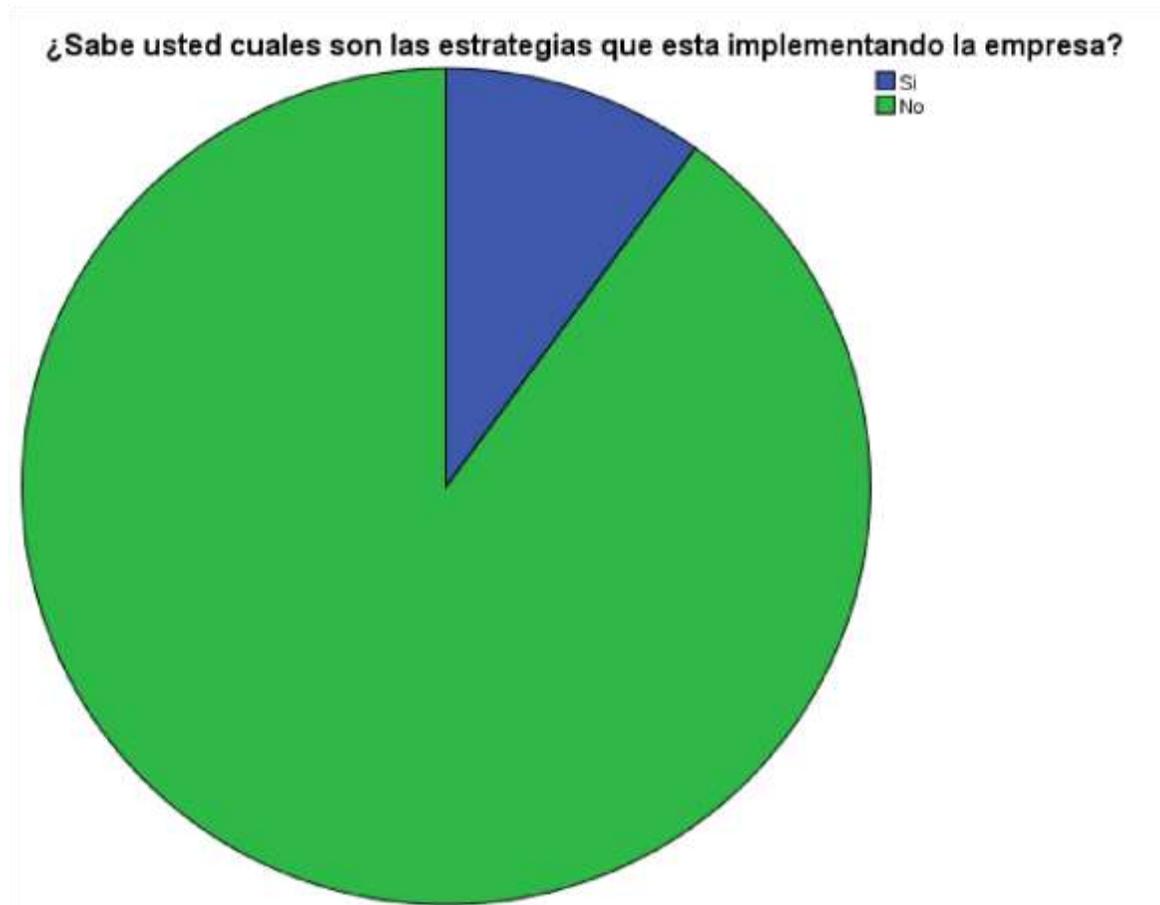
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	7	35,0	35,0	35,0
Válidos No	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



ANEXO # 22

7. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	10,0	10,0	10,0
Válidos No	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

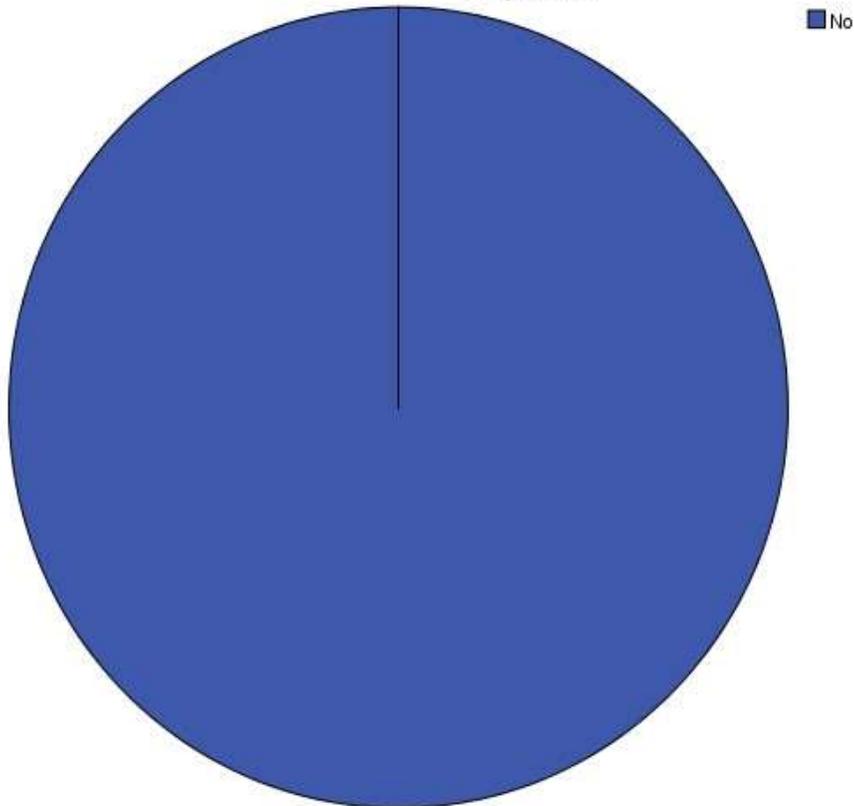


ANEXO # 23

8. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	100,0	100,0	100,0

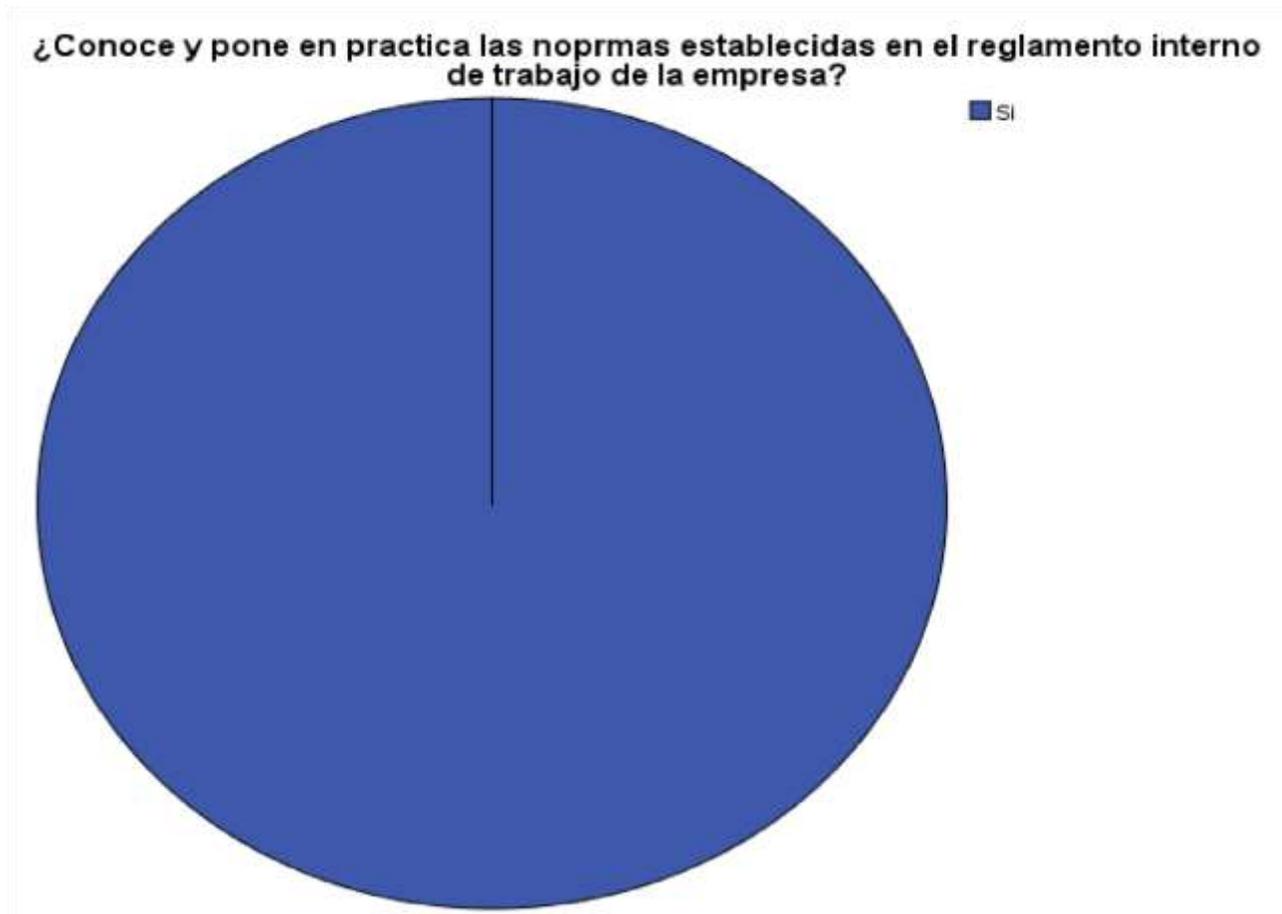
¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la empresa?



ANEXO # 24

9. ¿Conoce y pone en práctica las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo de la empresa?

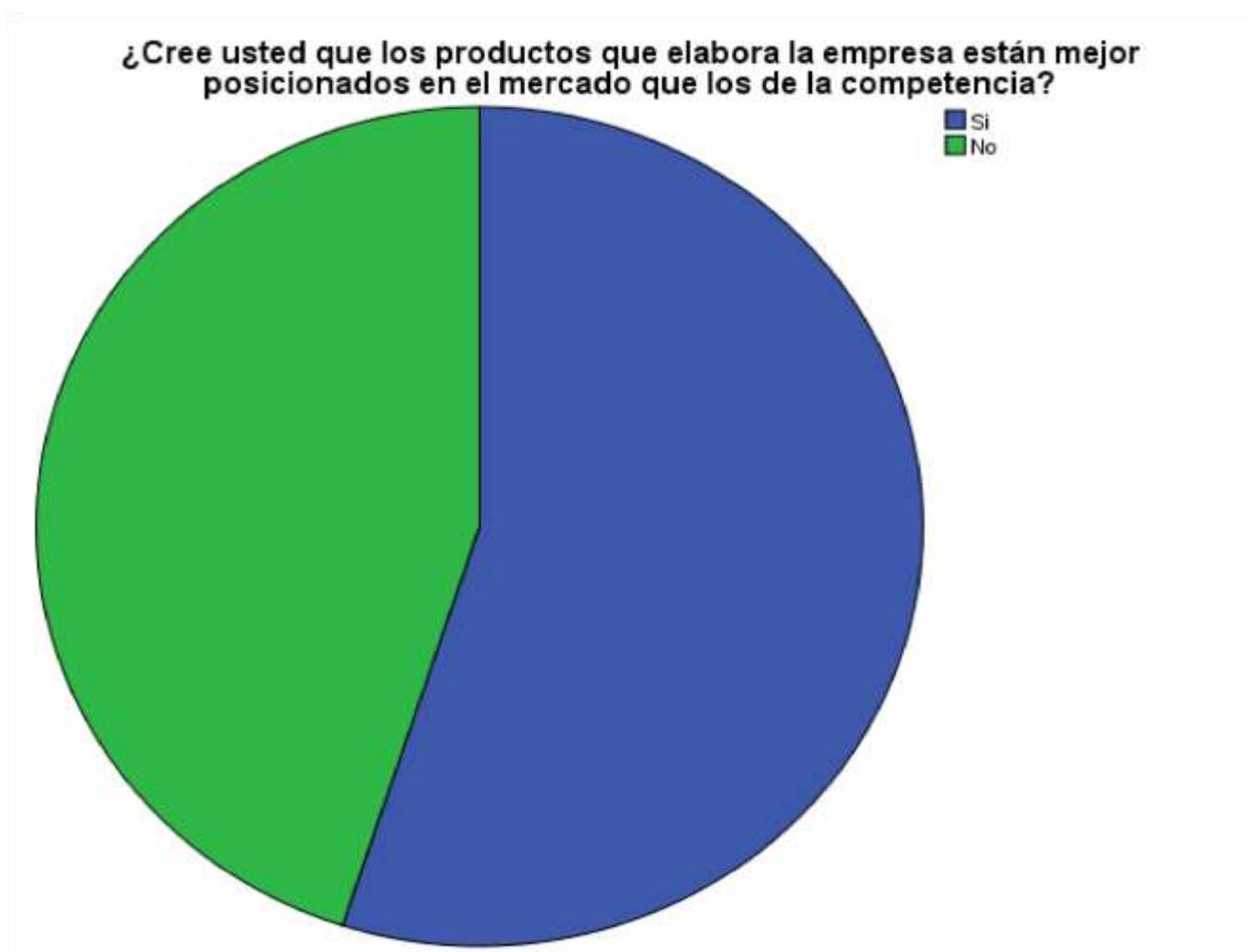
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 25

10. ¿Cree usted que los productos que elabora la empresa están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	55,0	55,0	55,0
Válidos No	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

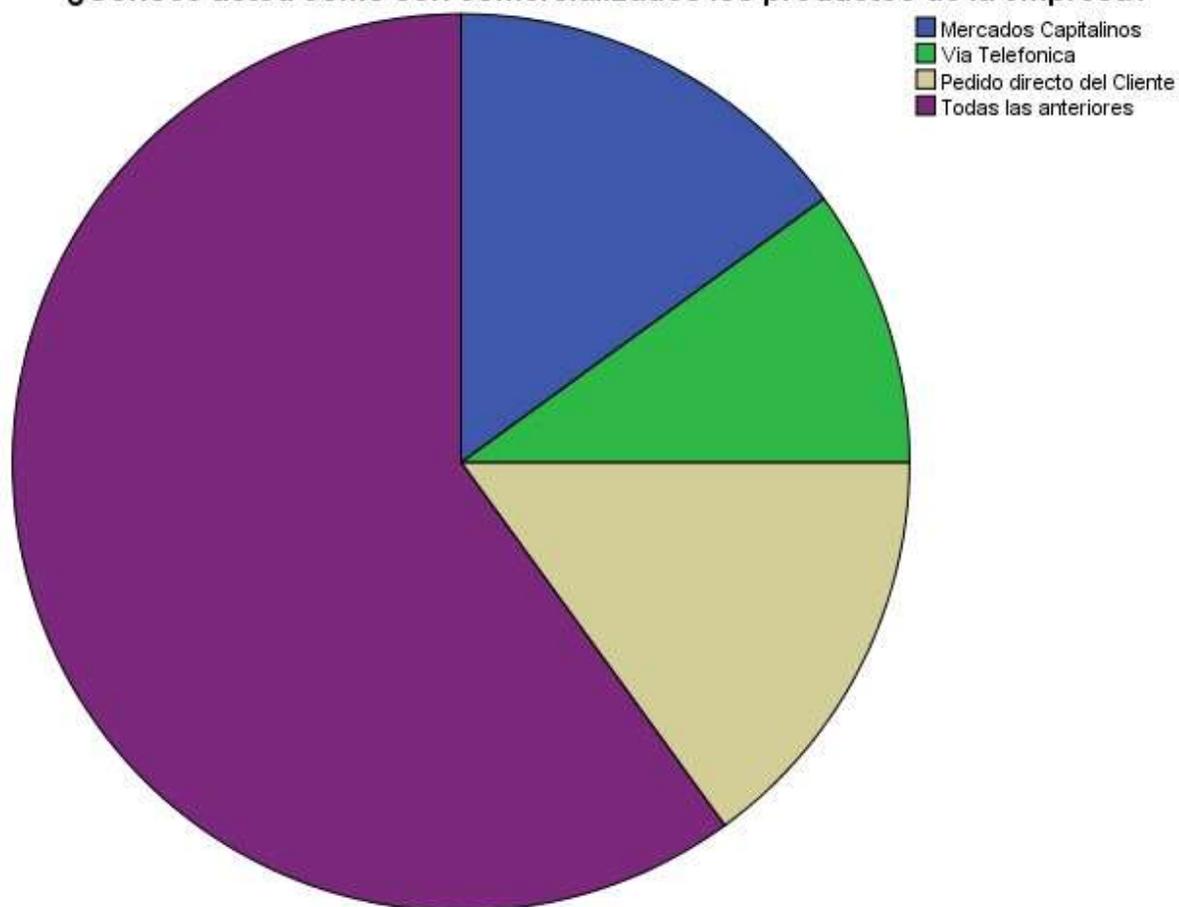


ANEXO # 26

11. ¿Conoce usted como son comercializados los productos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mercados Capitalinos	3	15,0	15,0	15,0
Vía Telefónica	2	10,0	10,0	25,0
Válidos Pedido directo del Cliente	3	15,0	15,0	40,0
Todas las anteriores	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

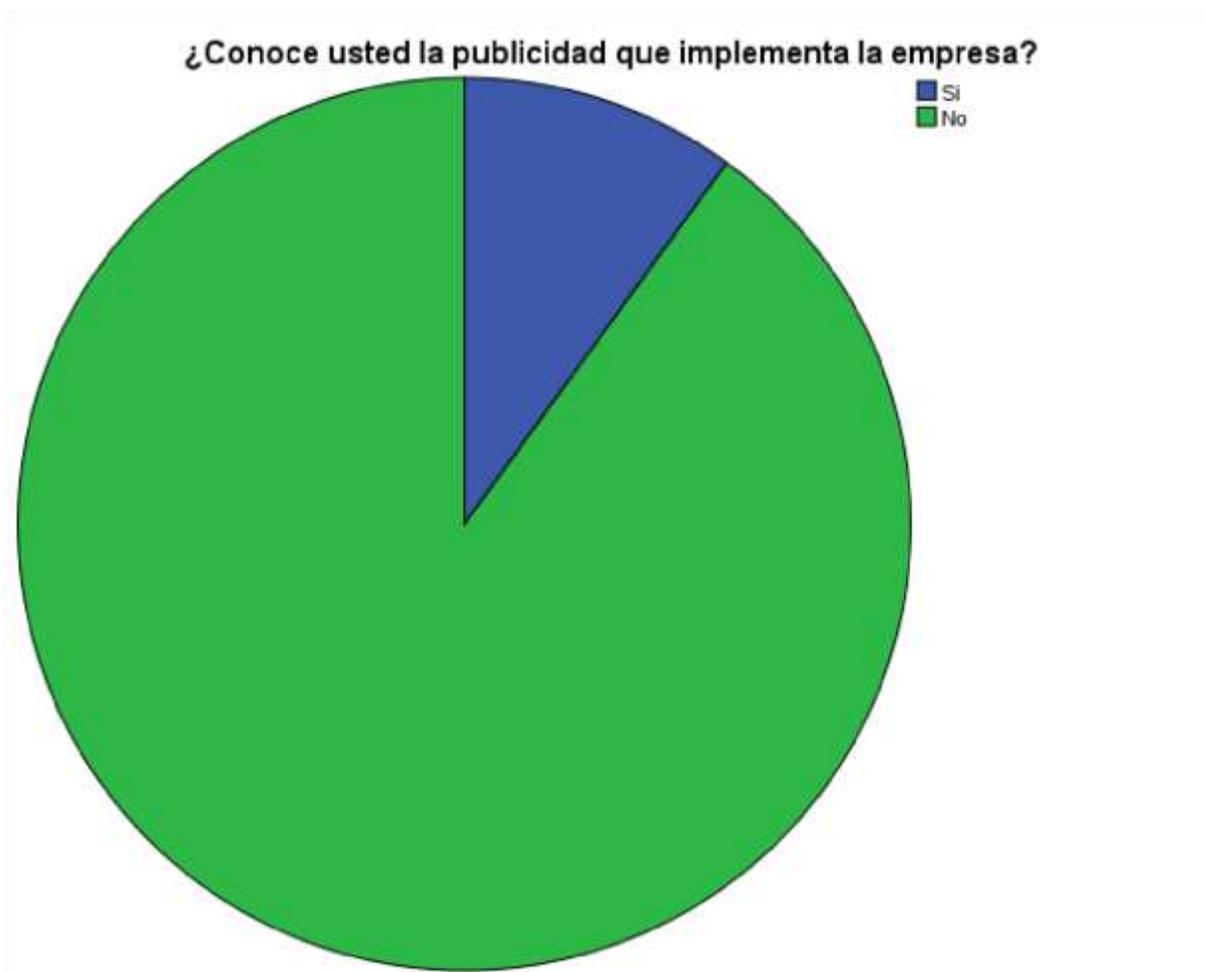
¿Conoce usted como son comercializados los productos de la empresa?



ANEXO # 27

12. ¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	10,0	10,0	10,0
Válidos No	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

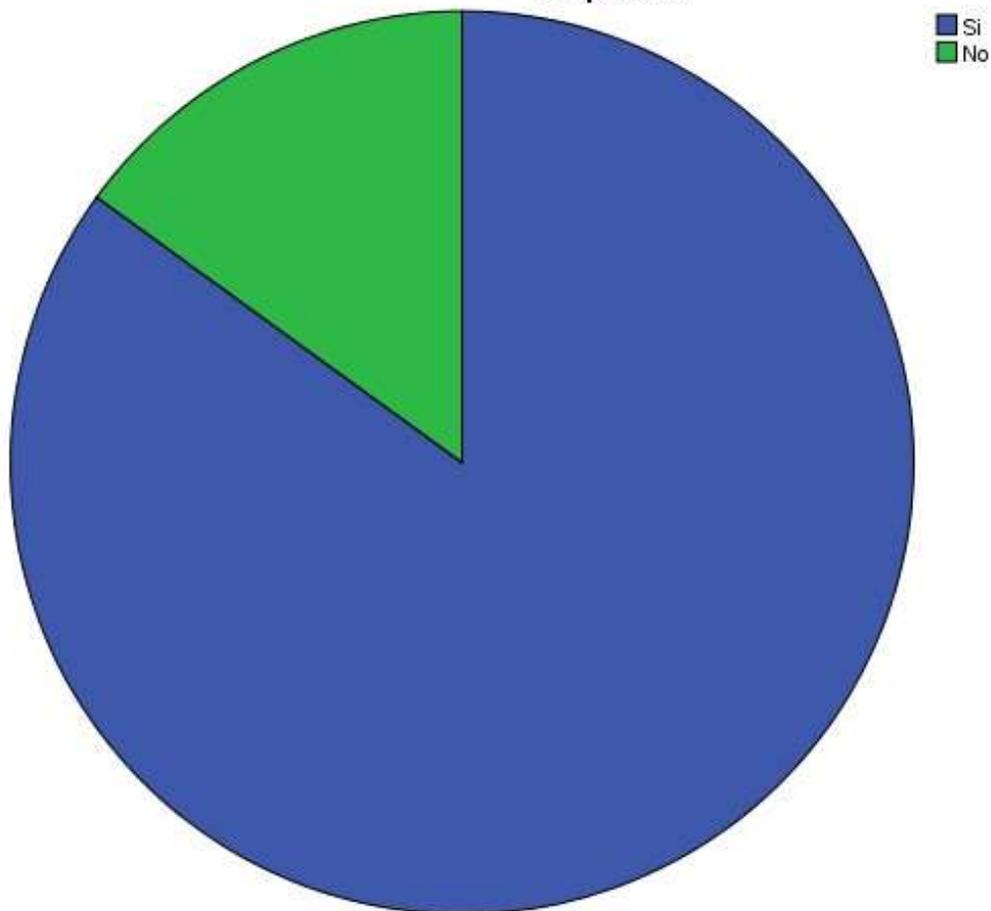


ANEXO # 28

13. ¿Conoce usted la existencia de un plan de trato de desperdicios que produce la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	17	85,0	85,0	85,0
Válidos No	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

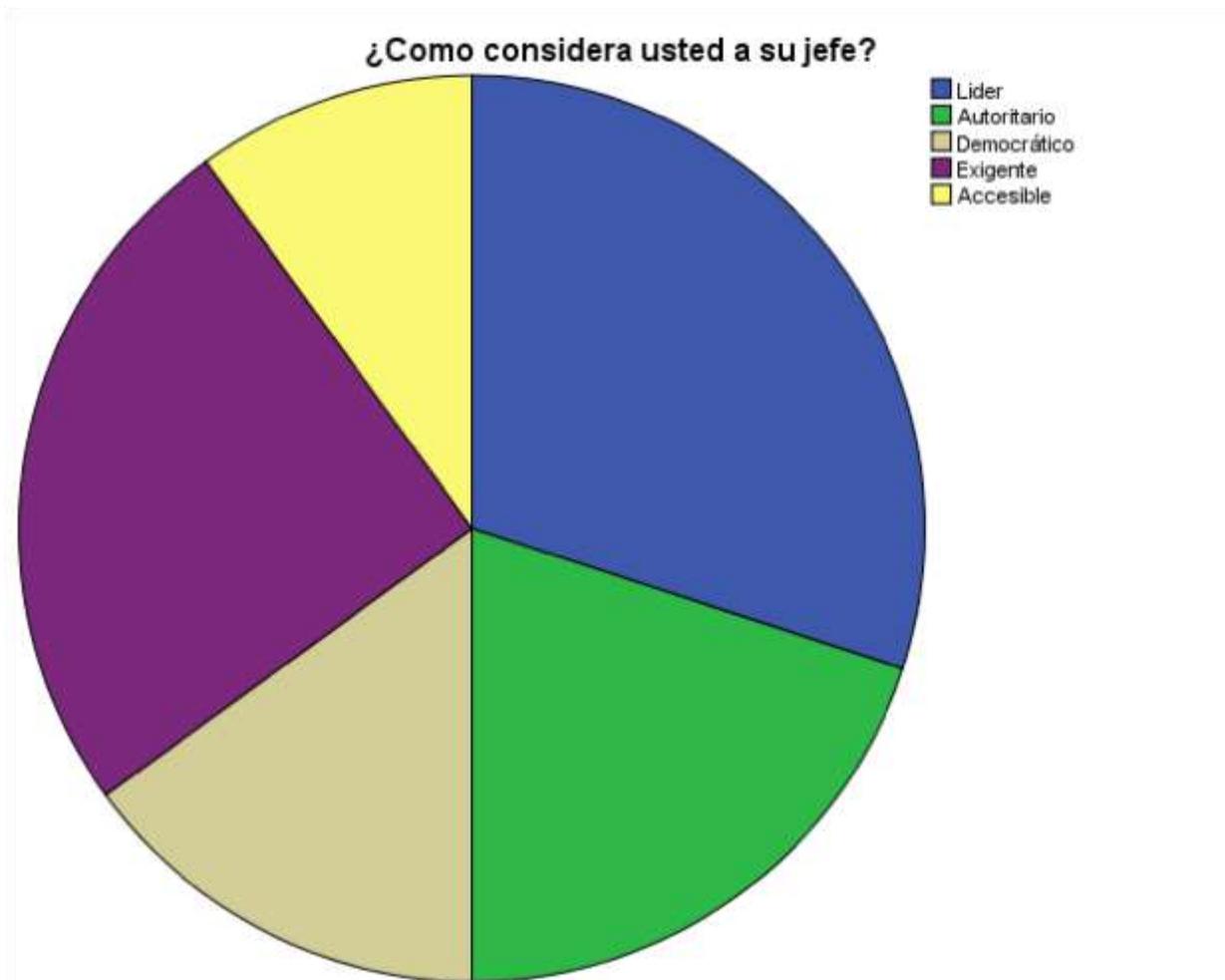
¿Conoce usted la existencia de un plan de trato de desperdicios que produce la empresa?



ANEXO # 29

14. ¿Cómo considera usted a su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Líder	6	30,0	30,0	30,0
Autoritario	4	20,0	20,0	50,0
Democrático	3	15,0	15,0	65,0
Válidos Exigente	5	25,0	25,0	90,0
Accesible	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

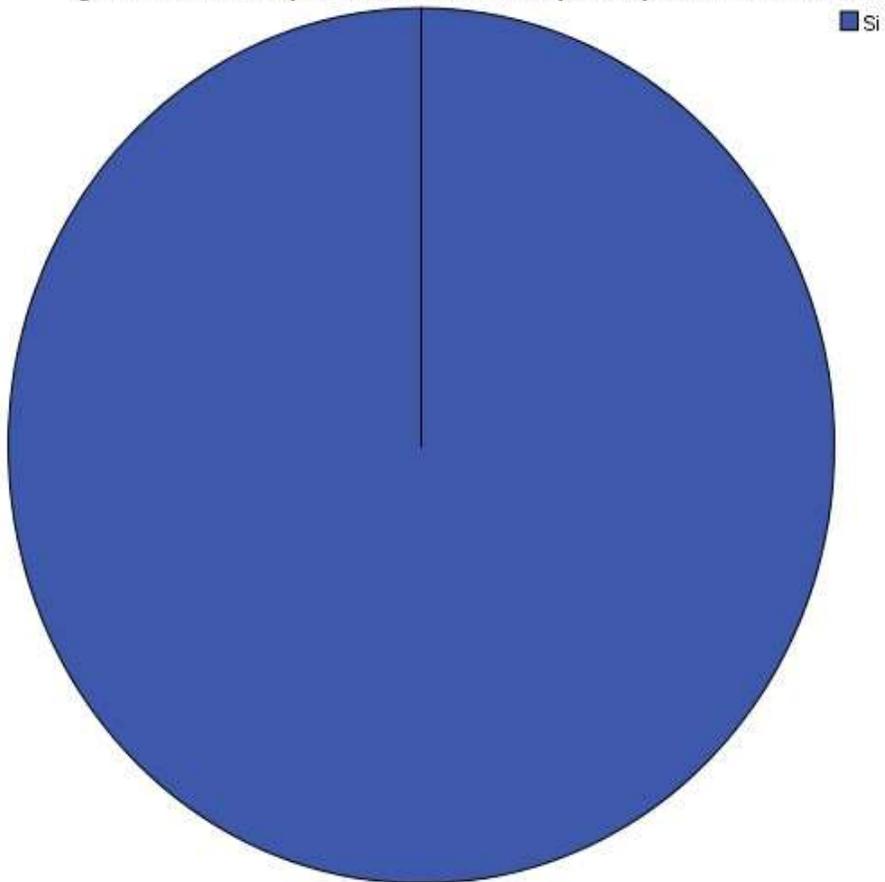


ANEXO # 30

15. ¿Piensa usted que cuenta con una participación en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

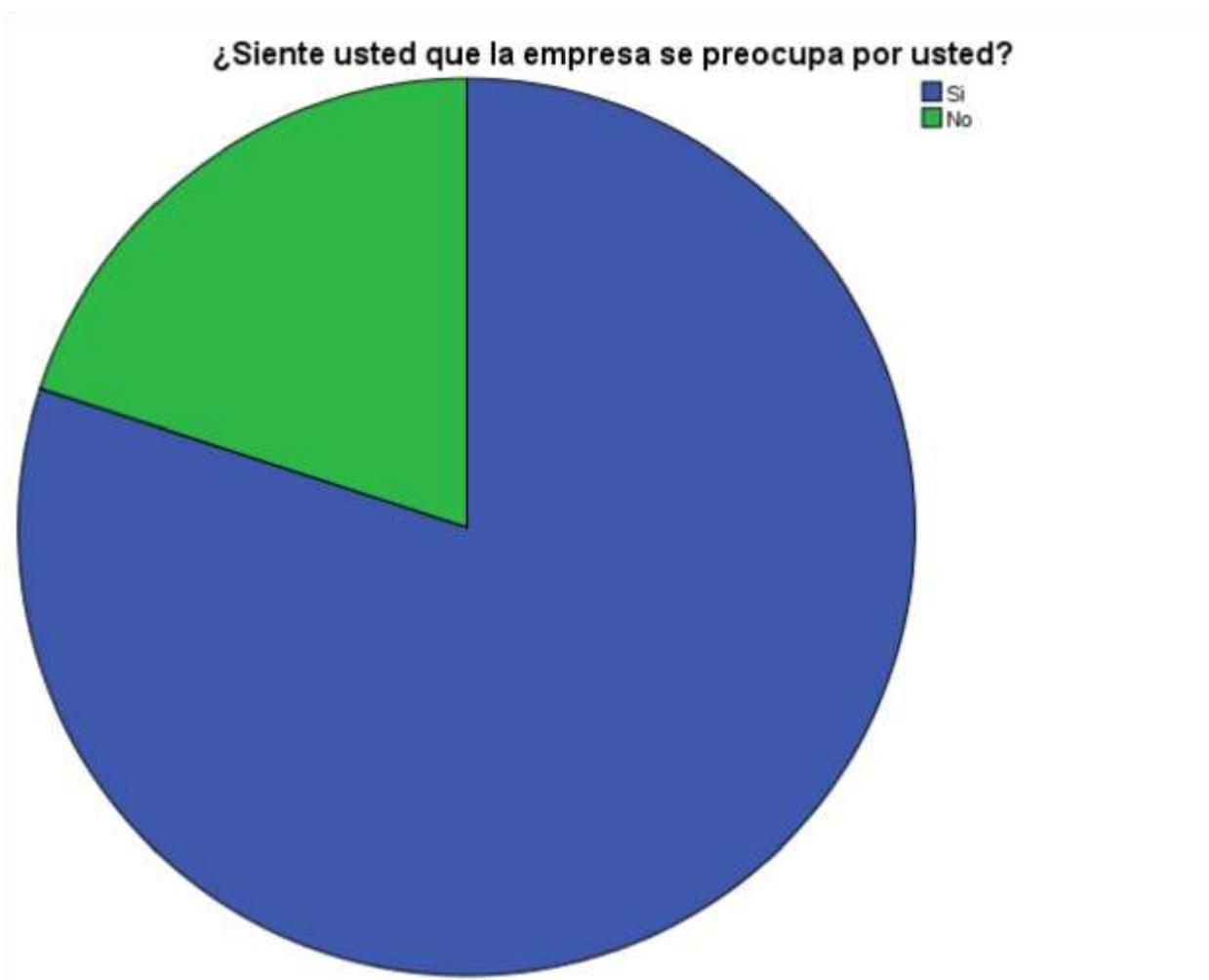
¿Piensa usted que cuenta con una participacion activa en la empresa?



ANEXO # 31

16. ¿Siente usted que la empresa se preocupa por usted?

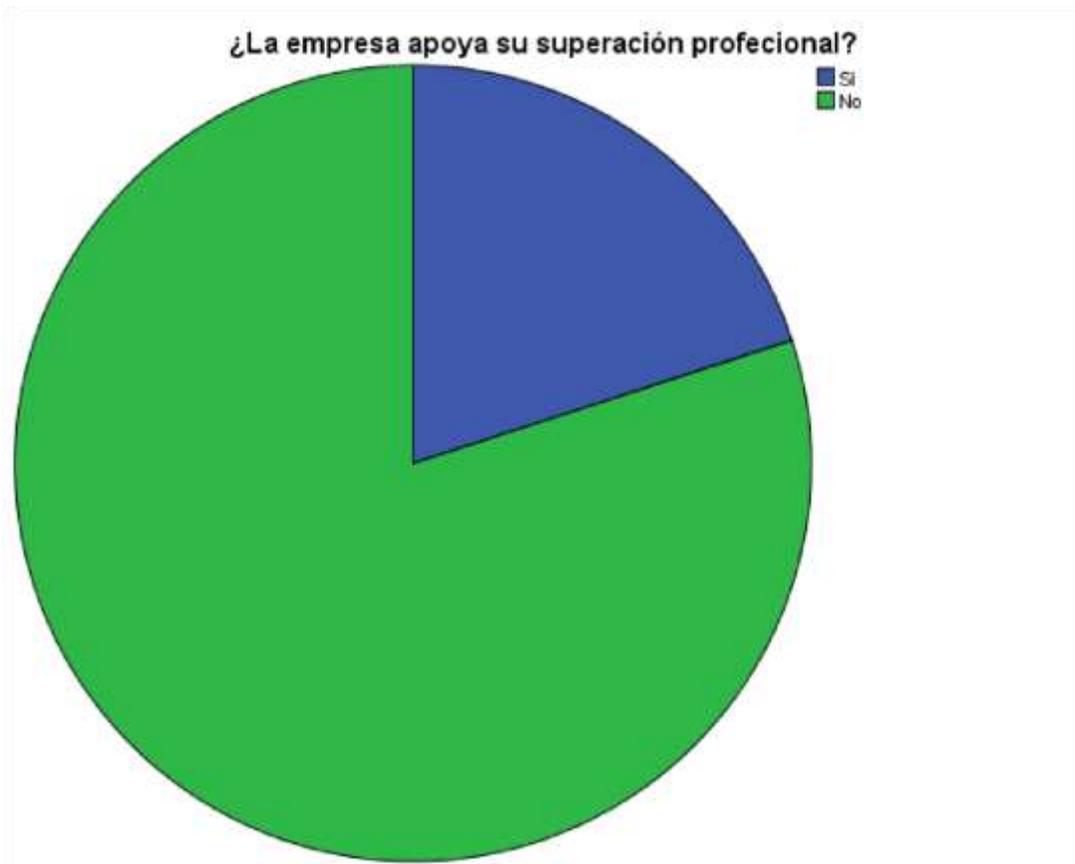
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	16	80,0	80,0	80,0
Válidos No	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



ANEXO # 32

17. ¿La empresa apoya su superación profesional?

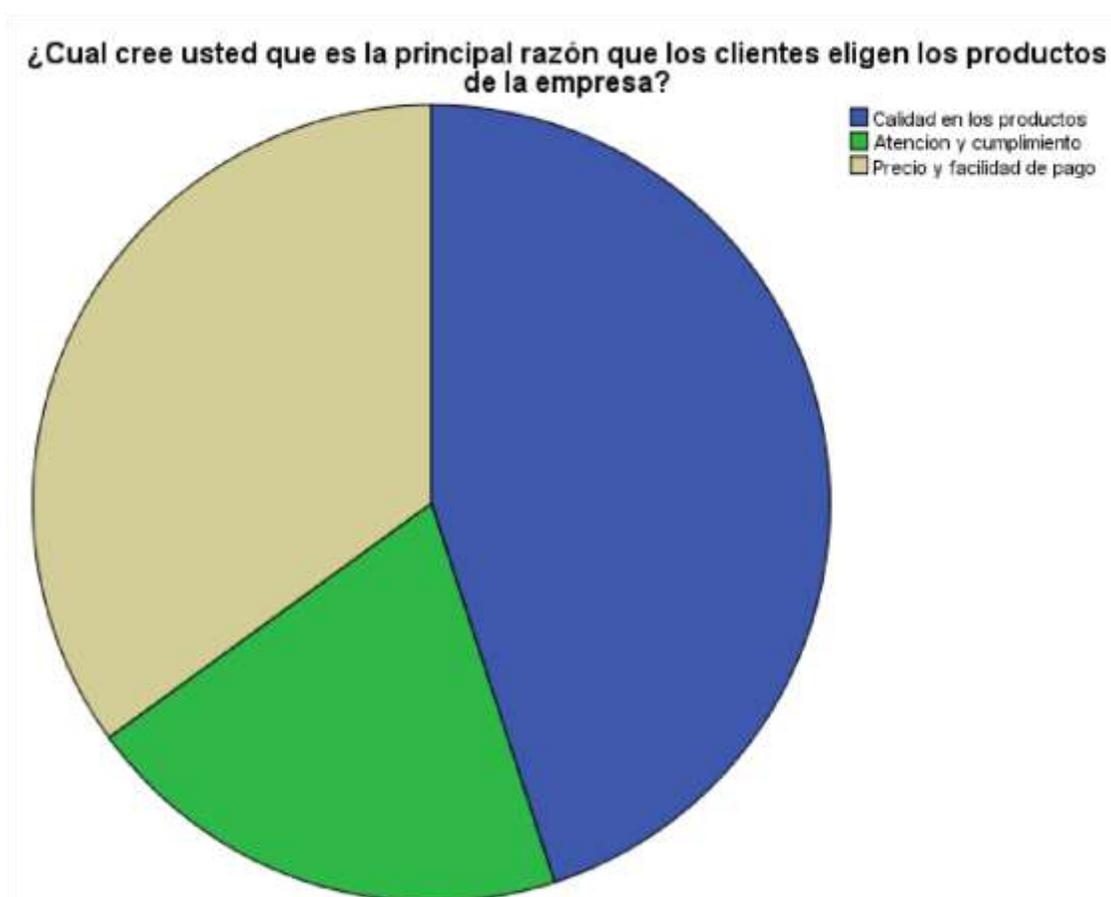
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	4	20,0	20,0	20,0
	No	16	80,0	80,0	100,0
Válidos	Total	20	100,0	100,0	



ANEXO # 33

18. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Calidad en los productos	9	45,0	45,0	45,0
Atención y cumplimiento	4	20,0	20,0	65,0
Precio y facilidad de pago	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

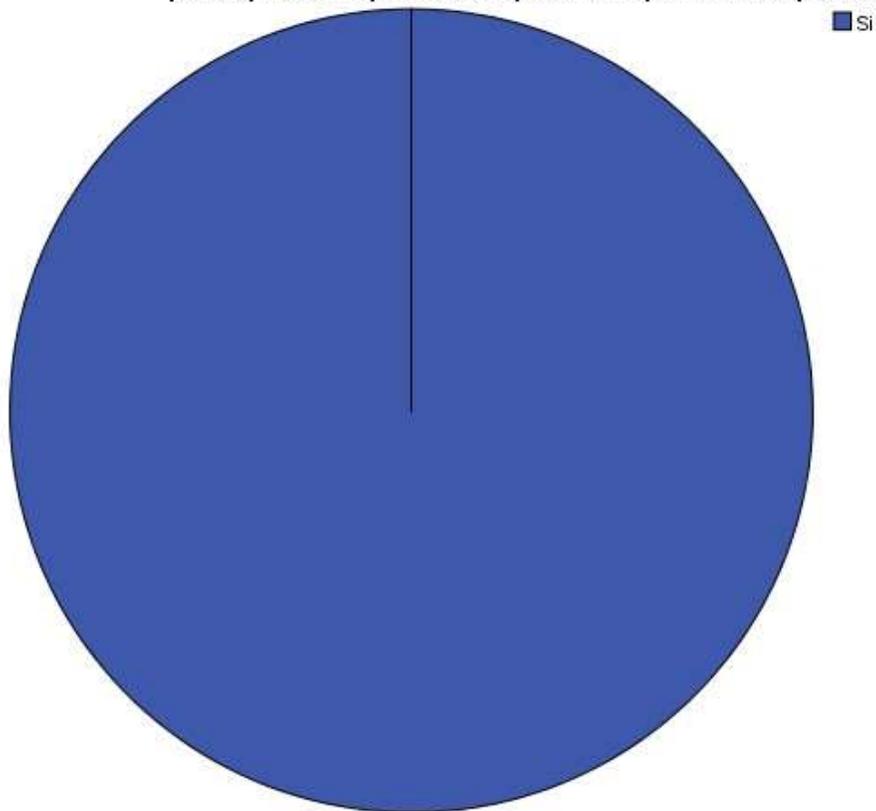


ANEXO # 34

19. ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	100,0	100,0	100,0

¿Considera usted que la programación del area de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

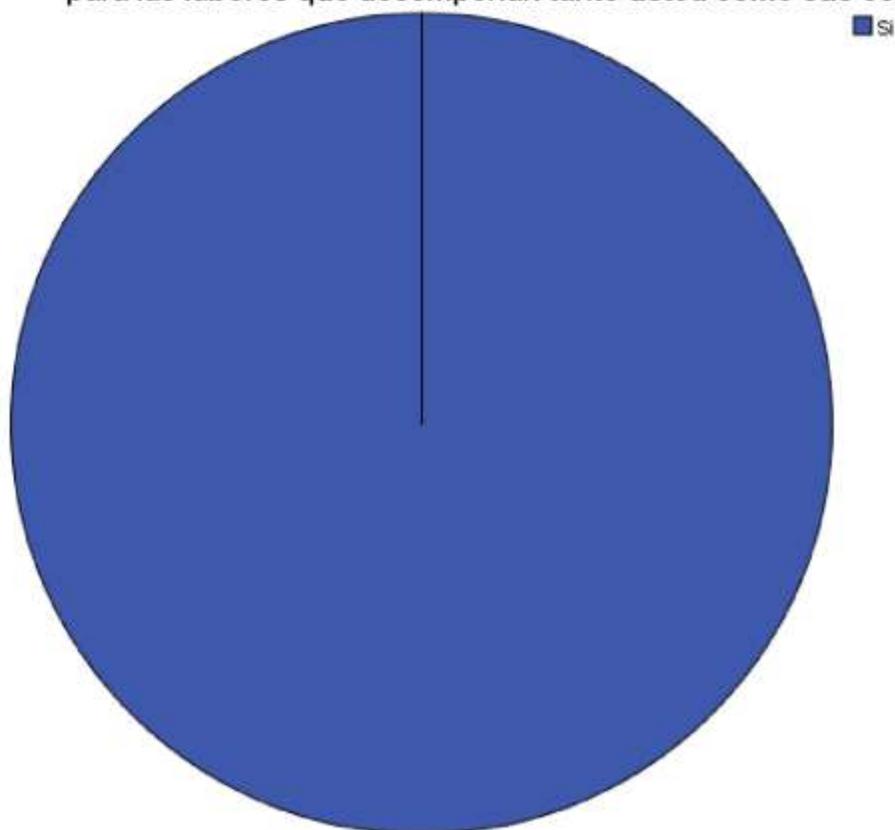


ANEXO # 35

20. ¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	100,0	100,0	100,0

¿Considera usted que la distribución en la planta de producción es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

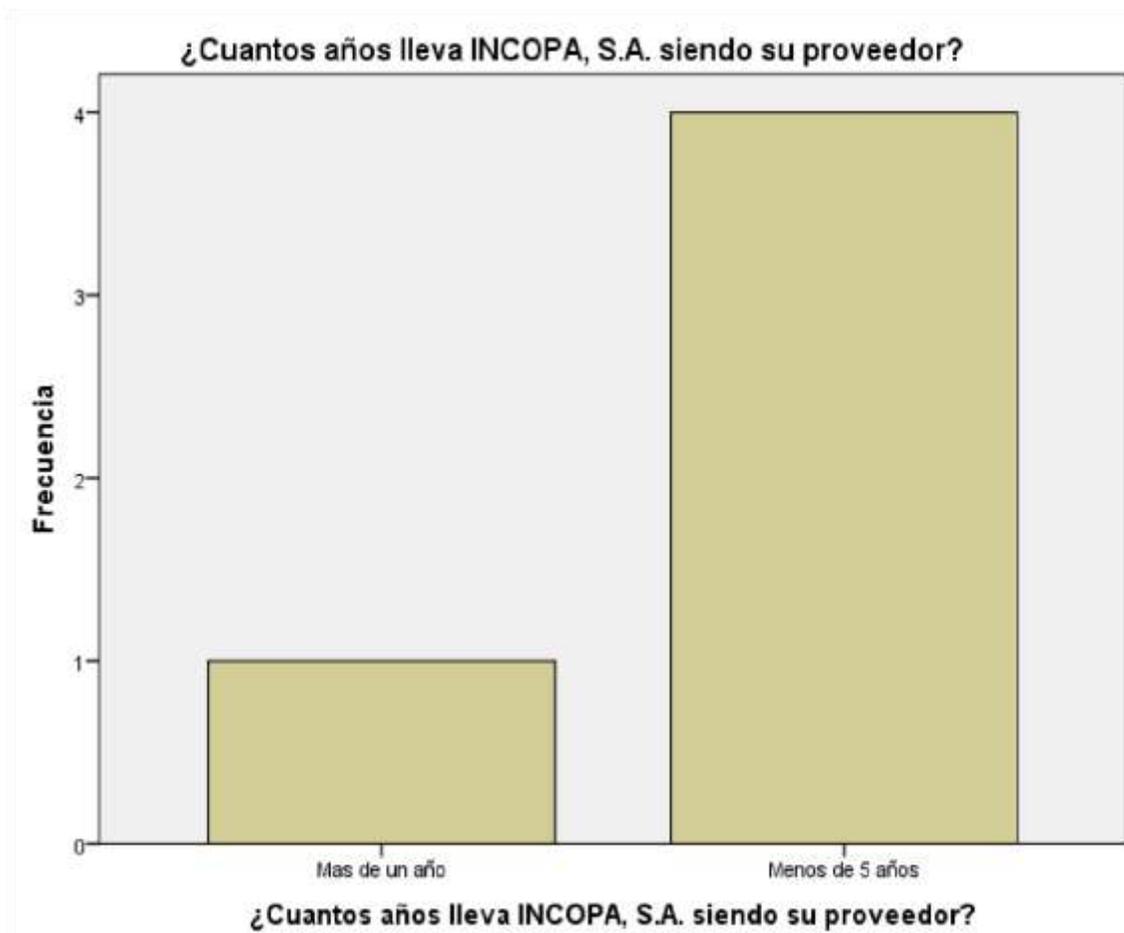


Entrevista a los clientes

ANEXO # 36

1. ¿Cuántos años lleva INCOPA, S.A. siendo su proveedor?

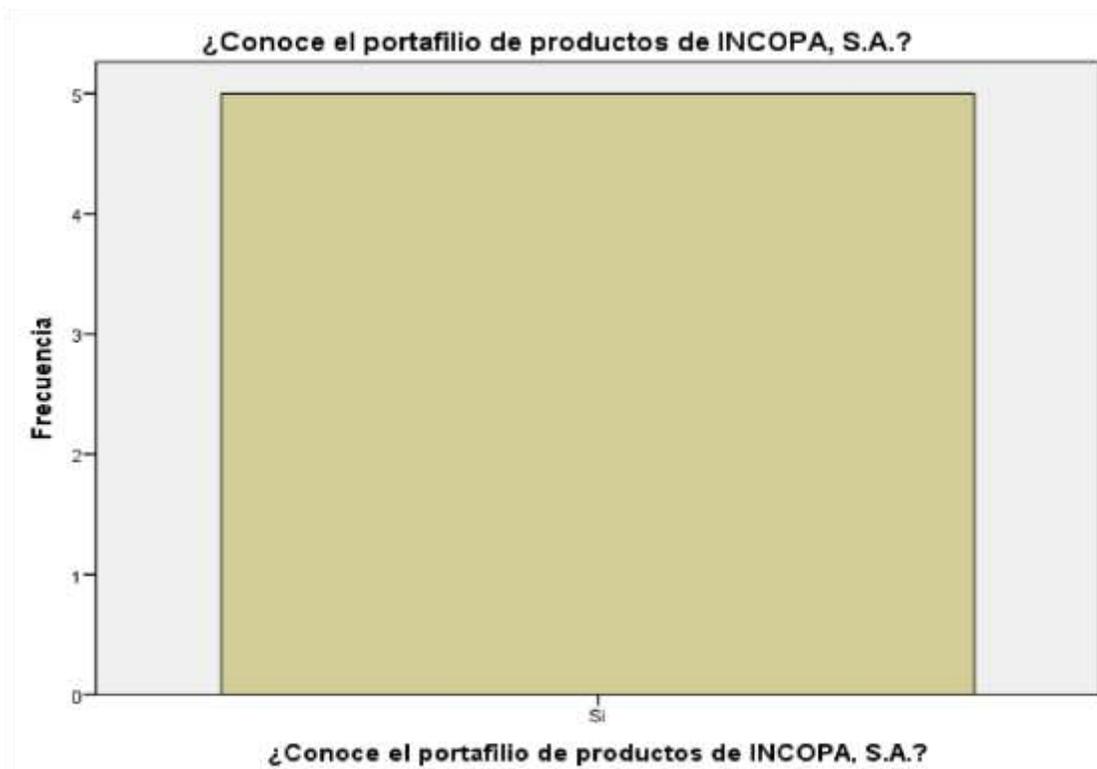
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Más de un año	1	20,0	20,0	20,0
Menos de 5	4	80,0	80,0	100,0
Válidos años				
Total	5	100,0	100,0	



ANEXO # 37

2. ¿Conoce el portafolio de productos de INCOPA, S.A.?

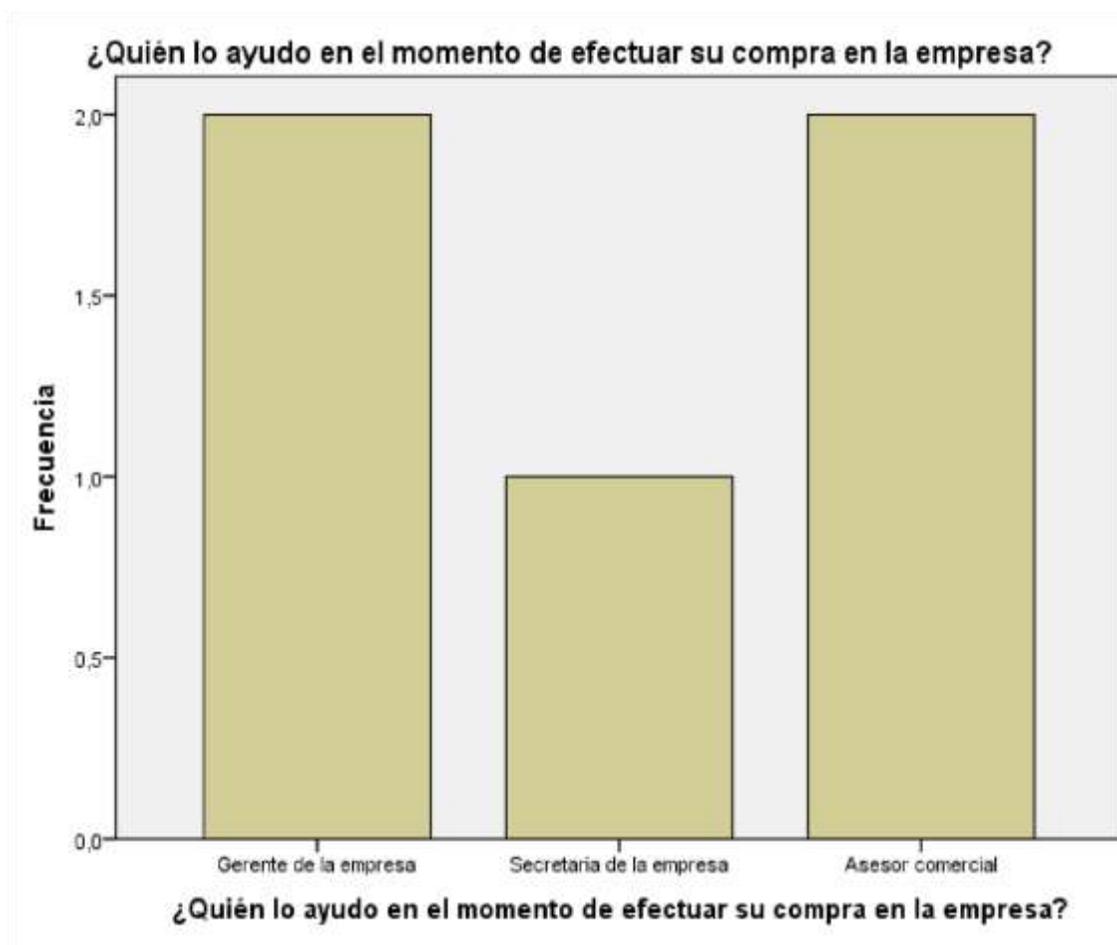
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 38

3. ¿Quién lo ayudo en el momento de efectuar su compra en la empresa?

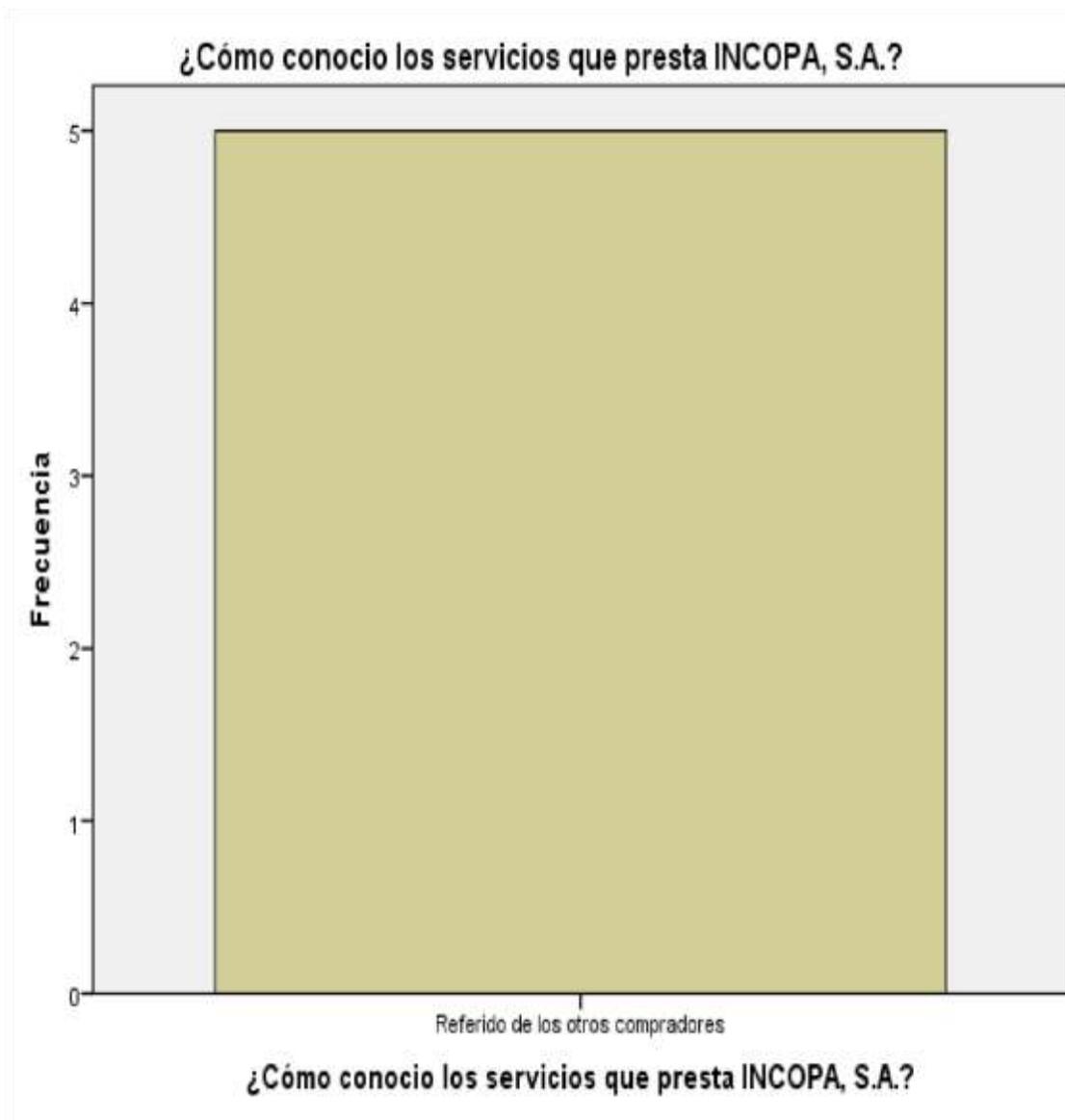
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Gerente de la empresa	2	40,0	40,0	40,0
Secretaria de la empresa	1	20,0	20,0	60,0
Asesor comercial	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



ANEXO # 39

4. ¿Cómo conoció los servicios que presta INCOPA, S.A.?

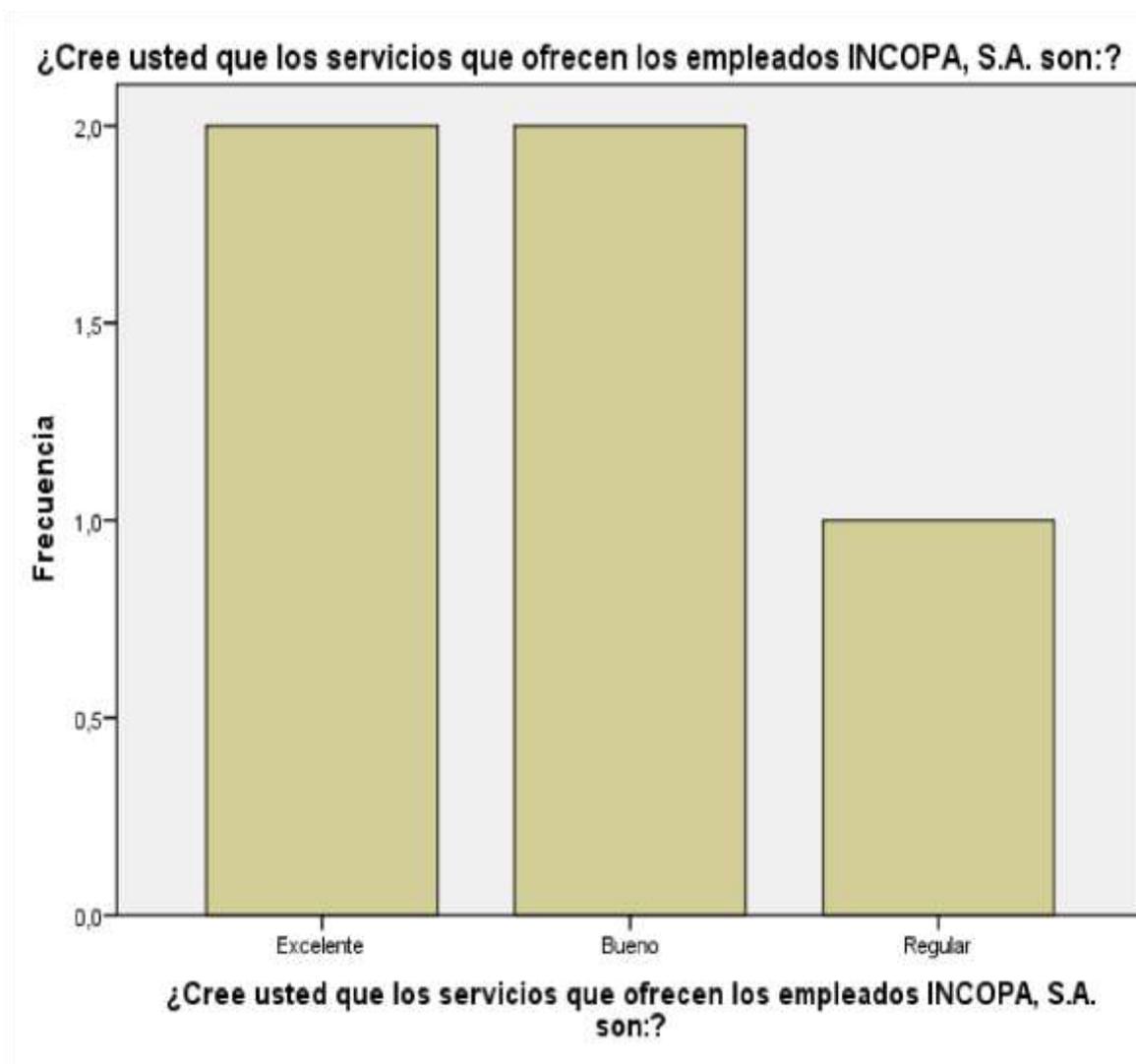
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Referido de los otros compradores	5	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 40

5. ¿Cree usted que los servicios que ofrecen los empleados INCOPA, S.A. son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	2	40,0	40,0
	Bueno	2	40,0	80,0
	Regular	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	

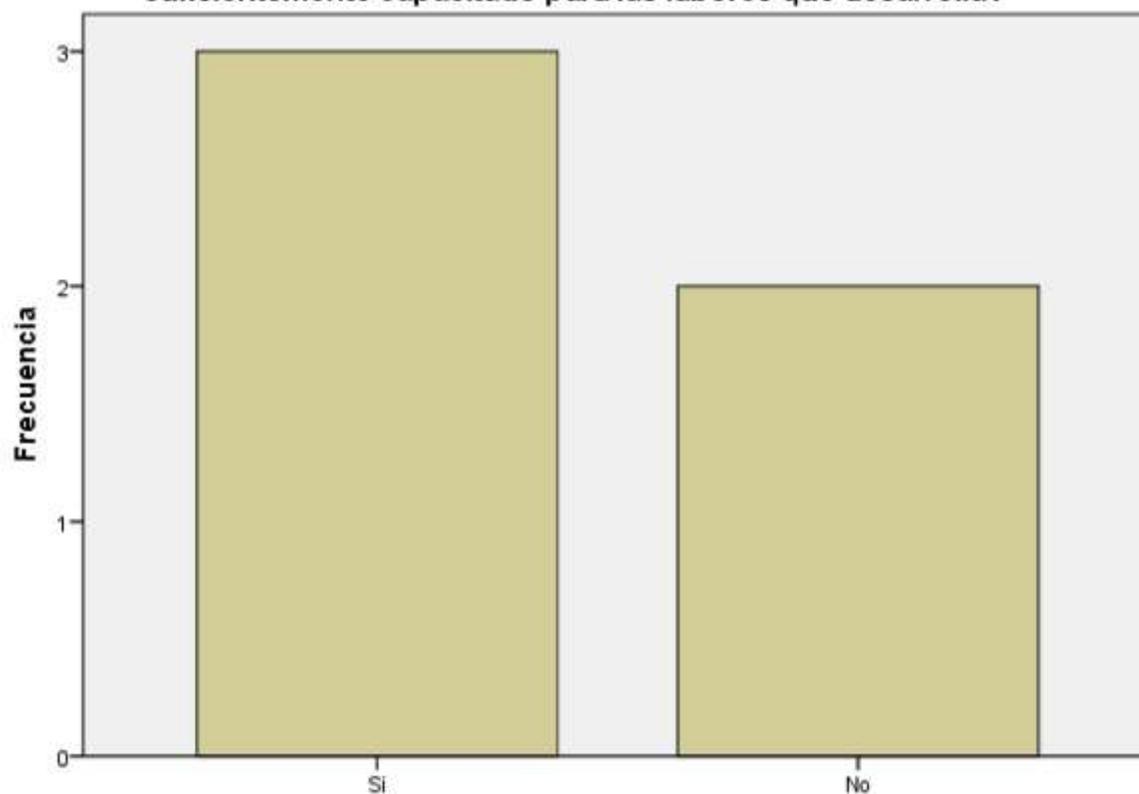


ANEXO # 41

6. ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa INCOPA, S.A. está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	3	60,0	60,0	60,0
Válidos No	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

¿Considera usted que el personal que labora en la empresa INCOPA, S.A. esta lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?



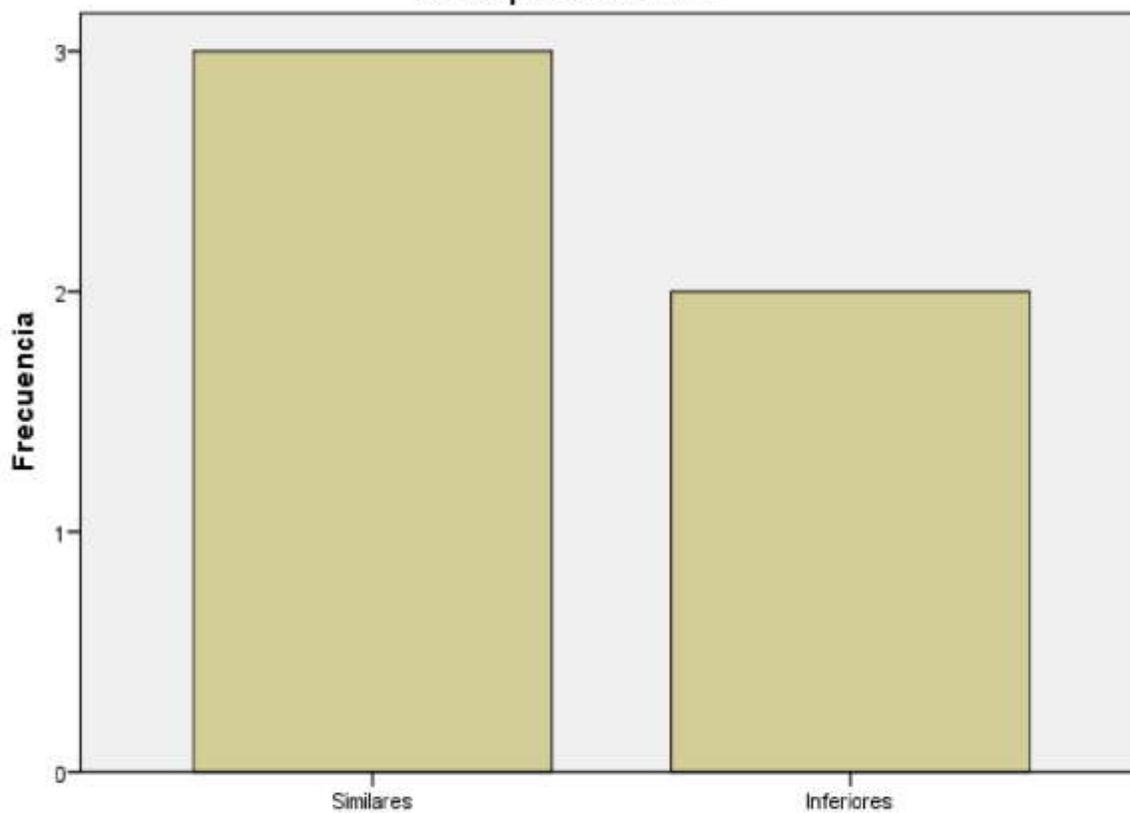
¿Considera usted que el personal que labora en la empresa INCOPA, S.A. esta lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?

ANEXO # 42

7. ¿Piensa usted que los precios de los productos que ofrece INCOPA, S.A. frente a la competencia son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Similares	3	60,0	60,0	60,0
Válidos Inferiores	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

¿Piensa usted que los precios de los productos que ofrece INCOPA, S.A. frente a la competencia son:?

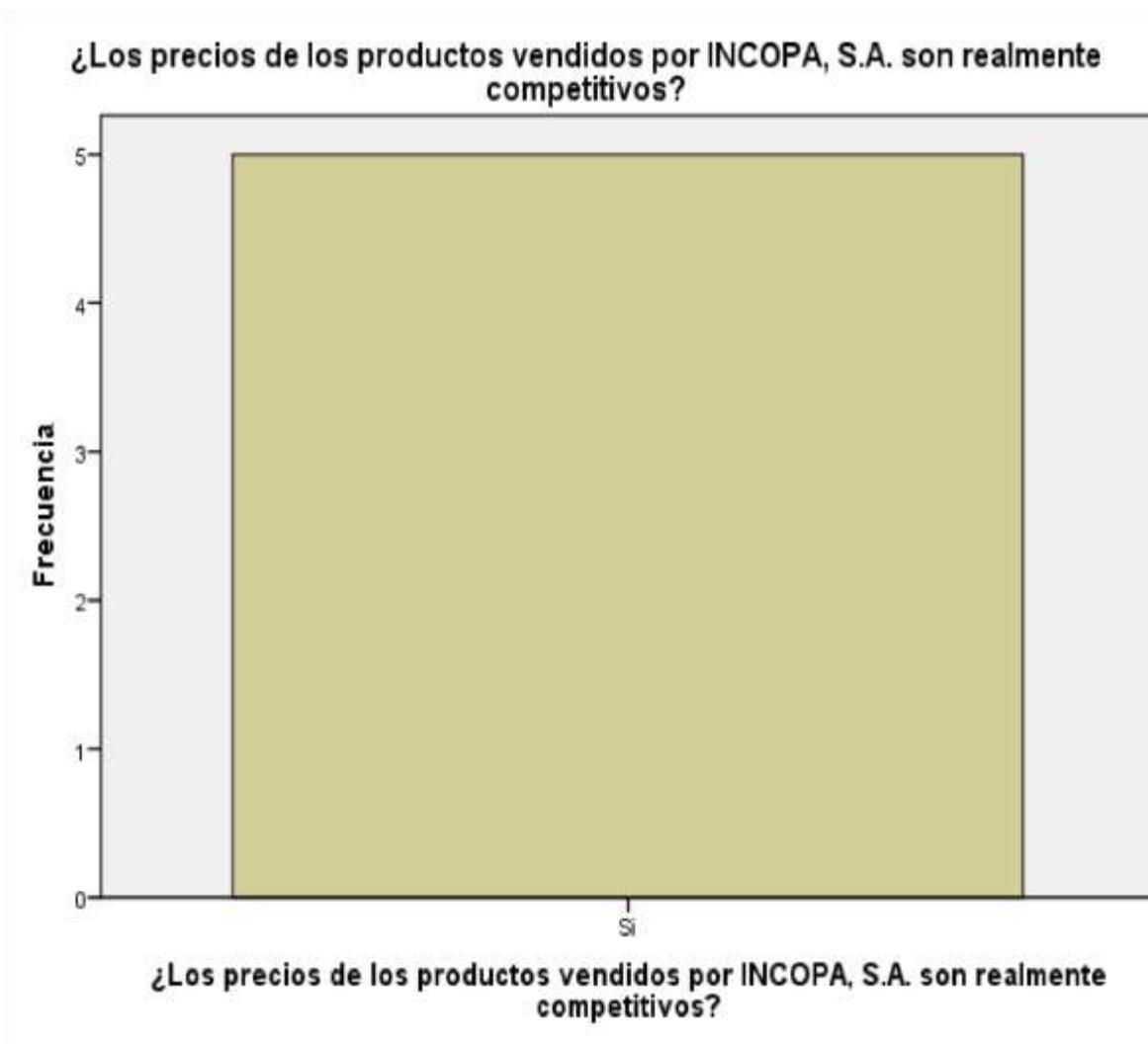


¿Piensa usted que los precios de los productos que ofrece INCOPA, S.A. frente a la competencia son:?

ANEXO # 43

8. ¿Los precios de los productos vendidos por INCOPA, S.A. son realmente competitivos?

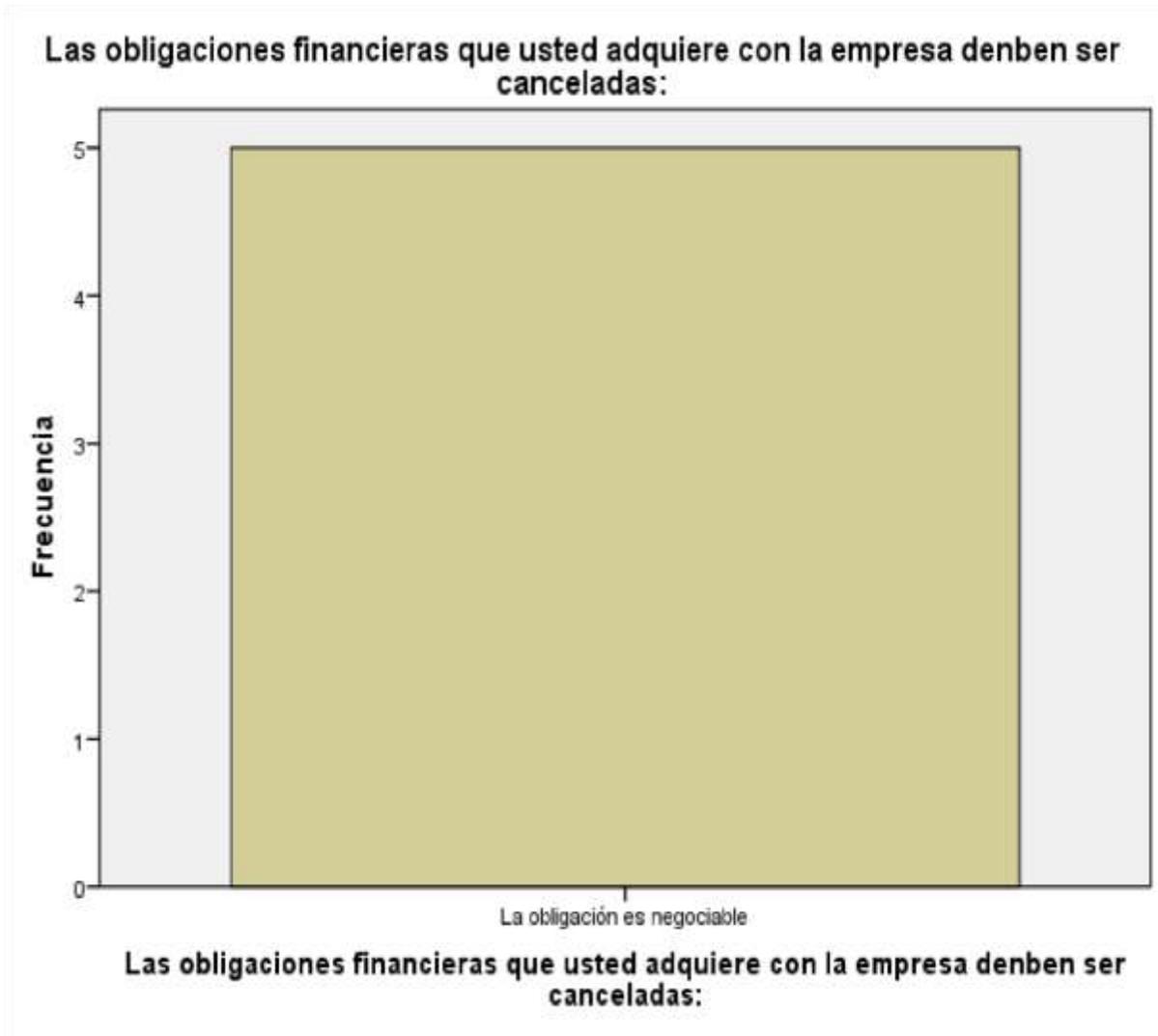
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 44

9. Las obligaciones financieras que usted adquiere con la empresa deben ser canceladas:

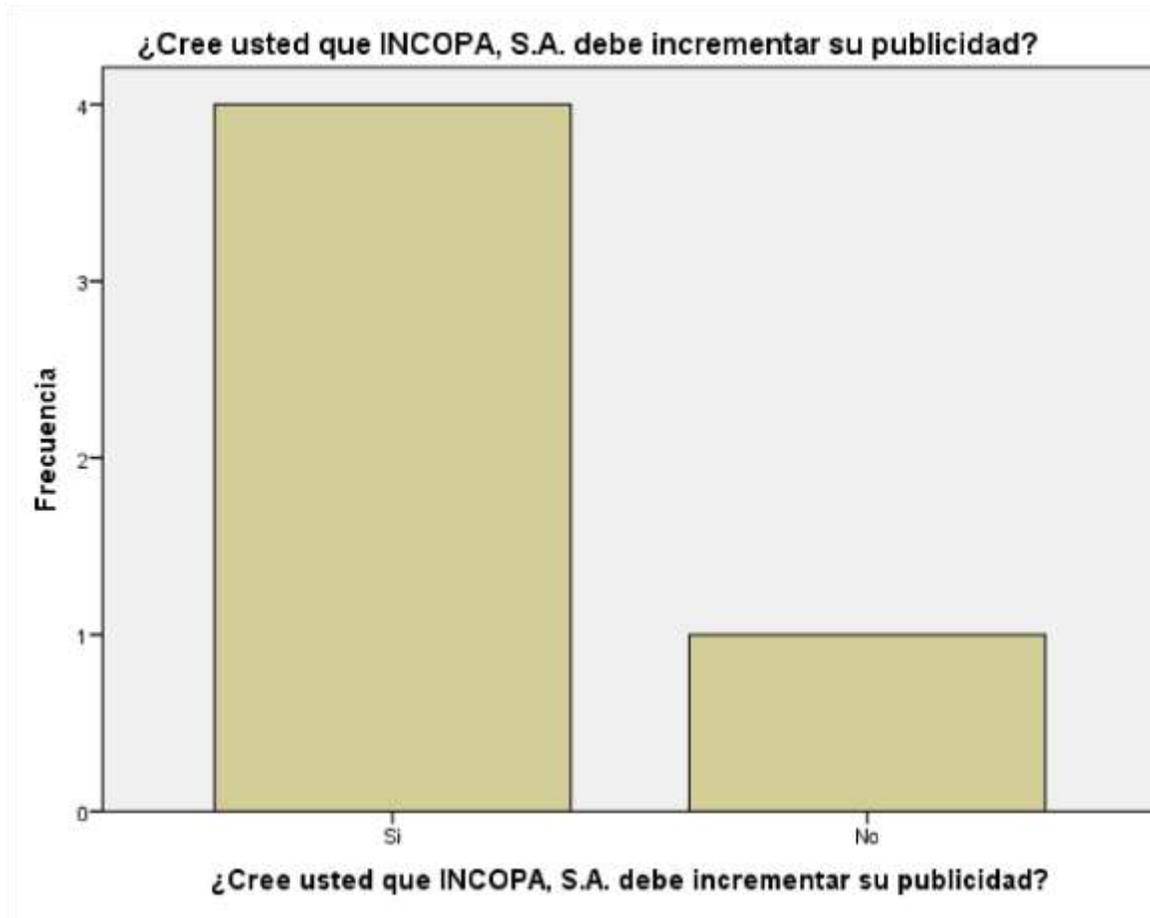
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 45

10. ¿Cree usted que INCOPA, S.A. debe incrementar su publicidad?

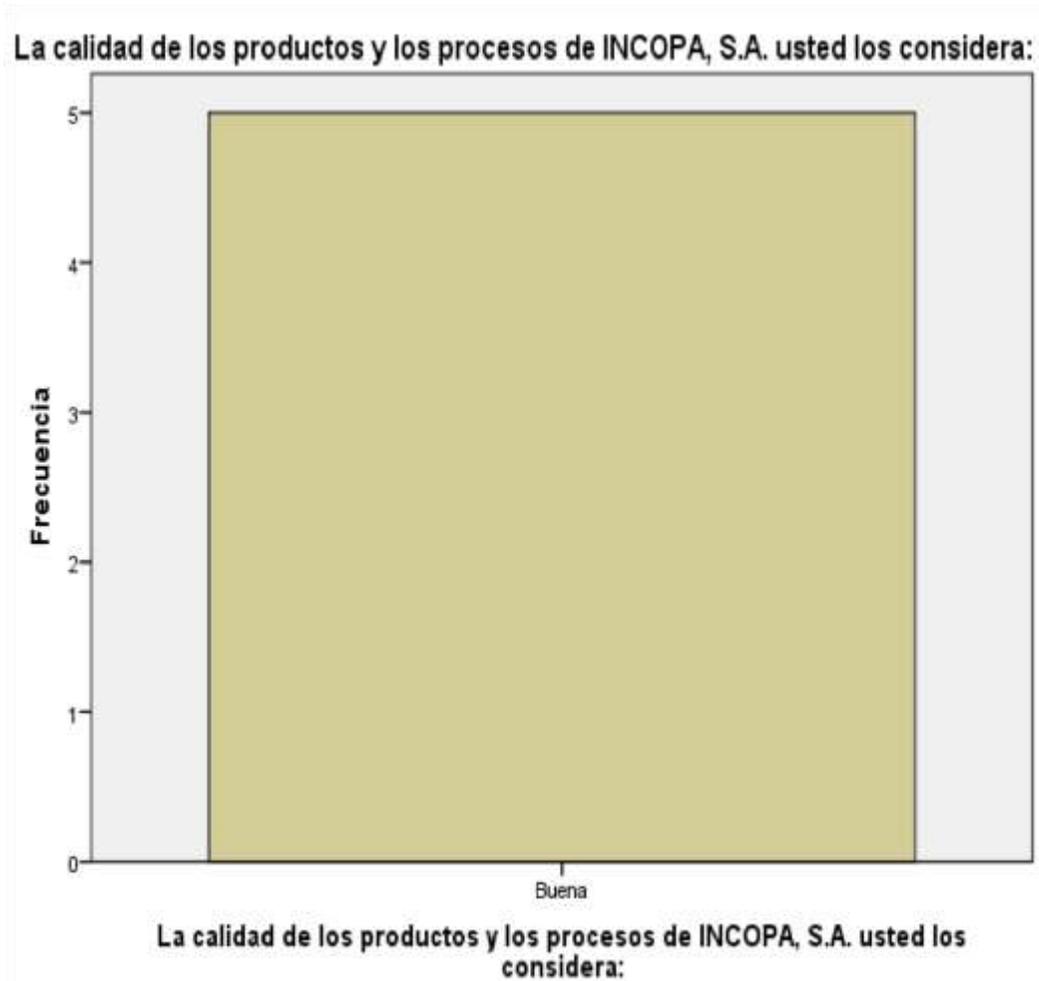
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80,0	80,0	80,0
No	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



ANEXO # 46

11. La calidad de los productos y los procesos de INCOPA, S.A. usted los considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	5	100,0	100,0	100,0



ANEXO # 47

12. ¿Le parece que INCOPA, S.A. es una empresa innovadora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	40,0	40,0	40,0
Válidos No	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



ANEXO 48: Formato de Solicitud de Insumos

INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A. INCOPA S.A

Dirección: Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 Kms. Al sur, Sabana Grande
Tel. 22334248/88355742 Email: incopasa@yahoo.es RUC: J0310000039038
Web: www.cafeycerealeselmejor.com Managua,
Nicaragua.

No. 0001

ORDEN DE COMPRA DE INSUMOS

Managua, Nicaragua _____ de _____ de 201____.

Sr. (es): _____

Contacto (s): _____

Estamos autorizando la mercadería abajo detallada.

CANTIDAD	PRESENTACION	DESCRIPCION	P.U.	VALOR

ESTA ORDEN SE SUJETA A LAS CONDICIONES SIGUIENTES:

1. No se aceptan sustituciones, cambios o demoras a menos que sean aprobados por el suscrito.
2. Descuentos o bonificaciones originados en esta compra deberán ser abonados a esta empresa y en ningún caso a la persona que efectúa la compra o recibe la mercancía.

CONDICIONES DE PAGO: CONTADO: _____ CREDITO: _____

FORMA DE PAGO: _____

Firma autorizada:

Recibido por:

INCOPA, S.A. PROVEEDOR

Proveedor

Archivo

ANEXO 49: Solicitud de Empleo

INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A.

INCOPA S.A

Dirección: Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 Kms. Al sur, Sabana Grande
Tel. 22334248/88355742 Email: incopasa@yahoo.es, RUC: J0310000039038
Web: www.cafeycerealeselmejor.com Managua, Nicaragua.

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan con claridad y exactitud. El presente documento no constituye un compromiso laboral.

FOTO

Datos Personales

1. Nombres y apellidos completos _____
2. Lugar y fecha de nacimiento _____
3. Número de: Cédula _____ INSS _____
4. Estado Civil _____ Nombres Completos del Cónyuge _____
5. Personas que dependen directamente de usted _____ Hijos _____
6. Teléfonos _____ / _____ Fax _____ E-mail _____
7. Dirección actual _____

Empleo solicitado

8. Tipo de puestos solicitado _____
9. Desearía trabajar como empleado de tiempo: a) Completo b) parcial c) transitorio
d) Permanente
10. ¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? _____

11. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Sí__ No__

12. ¿Qué nivel (aproximado) de salario mensual considera usted apropiado? _____

Formación Académica

13. Señale el (los) grado (s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.

Título/Grado Obtenido	Centro de Estudio	País	Fecha

14. Habilidades en el manejo de equipos industriales, vehículos, aparatos y/o herramientas que sabe operar y cualquier información que considere relevante al puesto solicitado.

Antecedentes laborales.

15. Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

Empresa o Institución	Nombre del puesto	Periodo trabajado	Jefe Inmediato	Teléfono

Datos Generales

16. ¿Ha trabajado anteriormente en esta Institución? _____, ¿Cuándo? _____
¿En qué cargo? _____

17. ¿Tiene parentesco con algún empleado de esta Institución?___ ¿En qué área? _____

18. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

19. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

20. En caso de emergencia notificar a _____ Parentesco _____

21. Teléfono _____/ _____ Dirección _____

Referencias

22. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a): _____
Nombre, dirección y teléfono

b): _____
Nombre, dirección y teléfono

c): _____
Nombre, dirección y teléfono

23. Agregue cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

24. Por medio de mi firma autorizo para que verifiquen la autenticidad de la información suministrada, la cual garantizo y quedo entendido (a) que cualquier inexactitud puede conducir a la anulación de ésta y (en caso de celebrarse), la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del (a) Solicitante

REQUISITOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR ESTA SOLICITUD

- Hoja de Vida (Currículum Vitae)
- Fotocopia Partida de Nacimiento
- Fotocopia Cédula de Identidad
- Fotocopia Carnet del INSS
- Carta de trabajos anteriores
- Certificado de Salud
- Récord de Policía original
- Fotocopia de Títulos
- Dos cartas de recomendación
- Dos fotografías tamaño carnet

ANEXO 50: Contrato Individual de Trabajo

INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A.

INCOPA S.A

Dirección: Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 Kms. Al sur, Sabana Grande

Tel. 22334248/88355742 Email: incopasa@yahoo.es, RUC: J0310000039038

Web: www.cafeycerealeselmejor.com Managua, Nicaragua.

Nosotros: _____, mayor de edad, _____ del domicilio de: **Sabana** Grande y con cedula de identidad: _____ y de profesión _____ en nombre y representación de la empresa

INCOPA, S.A. quien adelante se denomina **EL EMPLEADOR** y _____, mayor de edad, _____, con cedula de identidad: _____ de profesión _____, del domicilio de:

_____ y que en lo referente del presente contrato se denominara **EL TRABAJADOR**, ambas partes con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y con arreglo de ley, hemos convenido en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, el cual se regirá por las siguientes clausulas:

PRIMERO (Objeto del Contrato)

De conformidad con el presente Contrato El Trabajador se obliga a prestar sus servicios en las labores propias que se realizaran en la Empresa en el cargo de: _____, realizando las funciones y actividades propias del cargo, pudiendo ser variadas según las necesidades de la Empresa.

SEGUNDO (Duración del Contrato)

El Presente Contrato de trabajo será por tiempo: **INDETERMINADO**, entrando en vigencia a partir del día: _____ del mes _____ del año _____. No obstante, la Empresa podrá dar por terminada la relación laboral con el trabajador, con el solo hecho de la cancelación de su salario y demás prestaciones sociales, que al periodo del contrato deba corresponderle. Sin perjuicio del procedimiento establecido en el Arto. 48 del Código del Trabajo Vigente.

TERCERO (Jornada y Horario Laboral)

El trabajador se obliga a laborar durante: **48 Horas** semanales, de conformidad con el horario estipulado en la Empresa, el cual comprende de: **7:00 a.m. a las 4:30 p.m.** como jornada ordinaria. Así mismo cuando las necesidades de la empresa lo requieran se acordará con el Trabajador la realización de tiempo extraordinario **(LA REALIZACION DE HORAL EXTRAS ES VOLUNTARIA Y NUNCA PODRAN SER MAS DE 9 HORAS SEMANALES)**

CUARTO (Salario y Forma de Pago)

Ambas partes de común acuerdo convienen que el salario a devengar por el trabajador será de: **C\$** _____ (_____) diario, incluyendo vacaciones y treceavo mes o sea que mientras dure este contrato por tiempo indeterminado, se le pagara de forma prestacionalizada, los cuales serán pagados los días viernes de cada semana, en efectivo, en moneda Nacional y en las instalaciones físicas de la Empresa.

QUINTO (Cumplimiento de las Normas de la Empresa)

A partir de la firma del presente Contrato Individual de Trabajo **EL TRABAJADOR** queda sujeto y obligado a cumplir con todas y cada una de las normas internas de trabajo (Reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad ocupacional, disposiciones generales, etc.) son perjuicio de lo establecido en la Legislación Laboral Vigente.

SEXTO (Ratificación del Contrato)

Ambas partes manifestamos por nuestra libre y espontánea voluntad la aceptación total a los preceptos establecidos en el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, y por lo previsto será resuelto por la ley que regula la materia; Reglamento Interno y Legislación Laboral Complementaria.

En fe del Clausulado del Presente **CONTRATO DE TRABAJO**, firmamos y ratificamos en dos tantos de un mismo tenor, uno de los cuales INCOPA, S.A. me entrega en este momento en la ciudad de Managua, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

EMPLEADOR

TRABAJADOR

IMAGINES

IMAGEN 1



BENEFICIO EL MEJOR

IMAGEN 2



TOSTADORA PROBAT

IMAGEN 3



TOSTADORA BENIGNI

Imagen 4



MOLINOS Y REVOLVEDOR DE CAFÉ

IMAGEN 5



Molino Royals

IMAGEN 6



Molino Tomadoni

IMAGEN 7



REVOLVEDOR DE CEREALES

IMAGEN 8



REVOLVEDOR DE CEREALES

IMAGEN 9



REVOLVEDOR DE GRANO

IMAGEN 10



MAQUINA EMPACADORA

IMAGEN 12



ZARANDA DE AVENA

IMAGEN 13

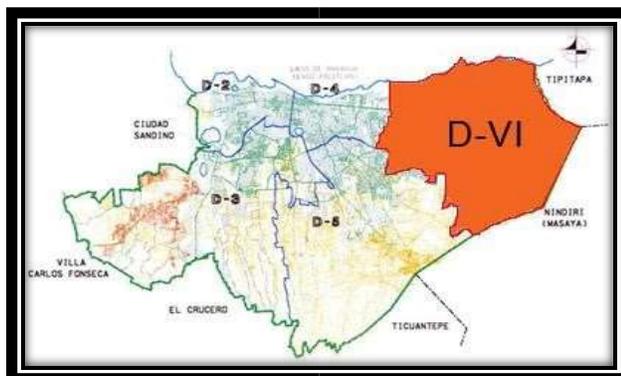


TRITURADORA DE AVENA

ANEXO # 14



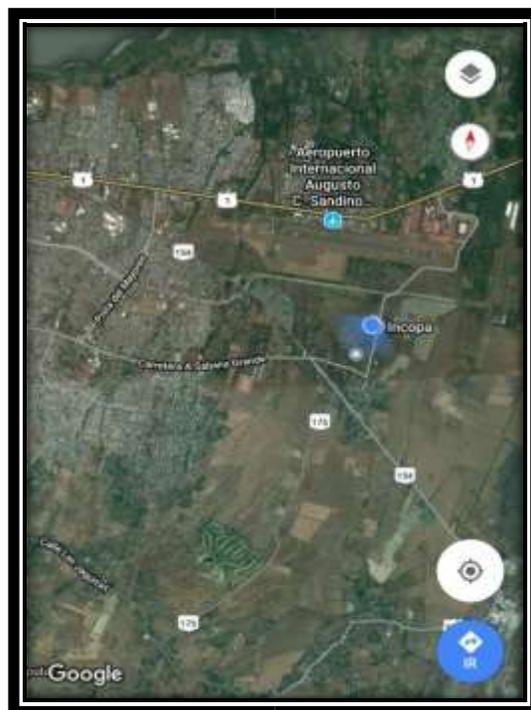
ANEXO # 15



ANEXO # 16



ANEXO # 17

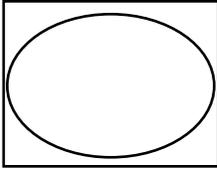


FLUJOS DE PRODUCCION

Introducción a los procesos en los flujos de los productos presentados.

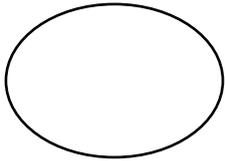
- 1.** Recepción de materia prima: para la elaboración en los distintos productos se recibe la materia prima en el área de producción y se comienza con el proceso.
- 2.** Tostado: es cuando se pasa la materia prima que necesita ser tostada para la elaboración de los distintos cereales que produce la empresa.
- 3.** Mezclado: es cuando se pasa a las revolvedoras para mezclar los distintos ingredientes de los productos que se elaboran.
- 4.** Molido: cuando los ingredientes o la materia prima pasan por un molino que tritura la misma para pasar a otro proceso en la elaboración de los productos.
- 5.** Empaque: cuando los cereales o el producto ya paso por los distintos procesos pasa al área de empaque para ser empacado en sus respectivas presentaciones de venta al consumidor.
- 6.** Embalaje: luego del proceso de empaque los productos empacados pasar a ser estibados en bodega para su distribución posteriormente.
- 7.** Almacenamiento y transporte: cuando los productos son llevados a bodega de ventas para luego transportarlos y distribuirlos en las distintas rutas de mercado que tiene la empresa.

Términos, Definiciones y Simbología



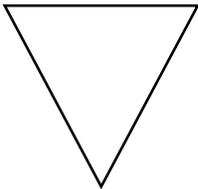
Actividades combinadas

Actividades ejecutadas al mismo tiempo.



Operación:

Principales fases del proceso donde el producto sufre algunas modificaciones.



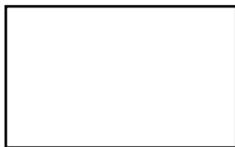
Almacenamiento:

Deposito donde el producto permanece y podrá ser trasladado previa autorización.



Entrada:

Entrada de materia prima y materiales de proceso.



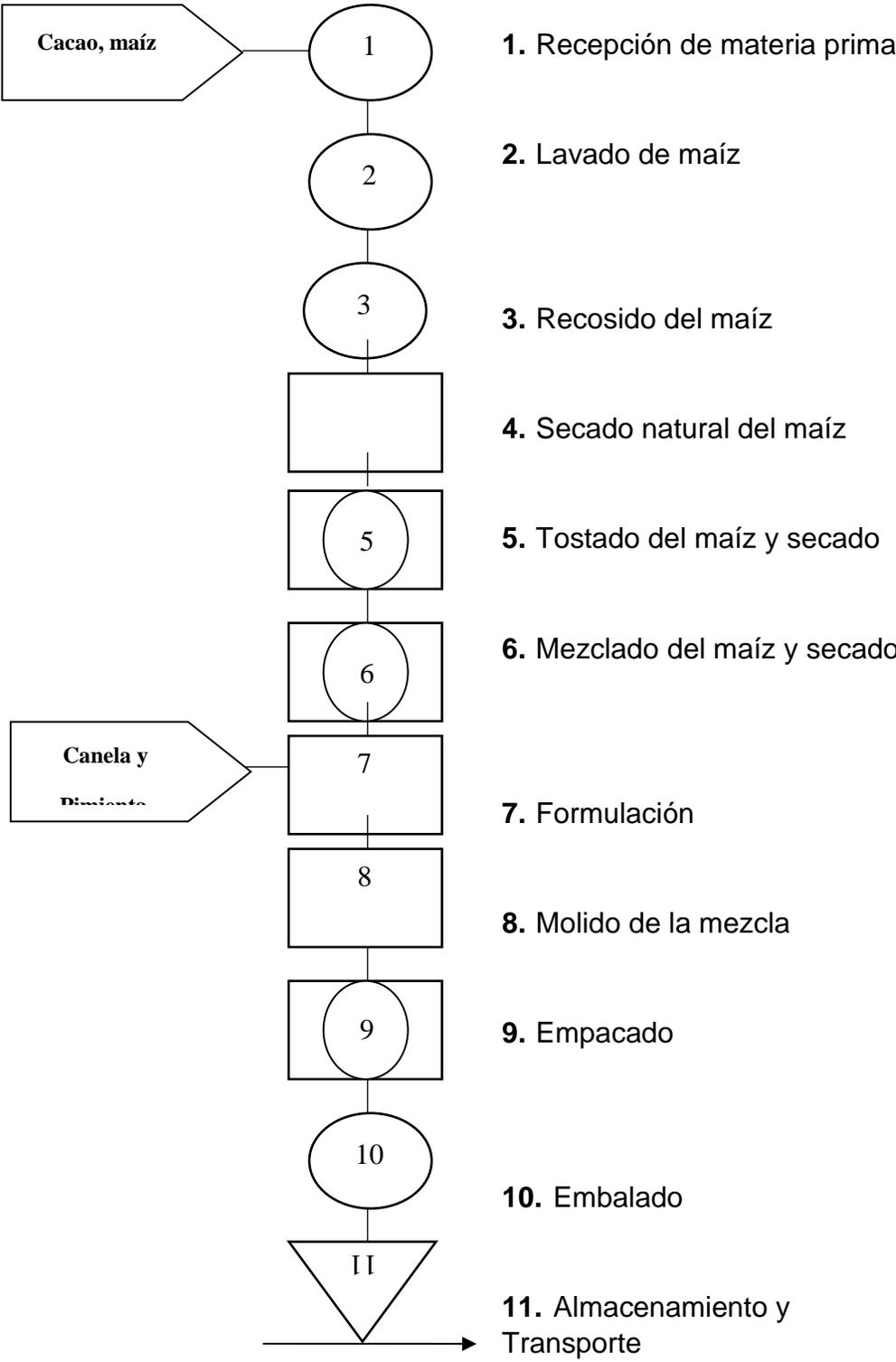
Inspección:

Punto del proceso donde se verifica si una determinada operación es realizada correctamente.

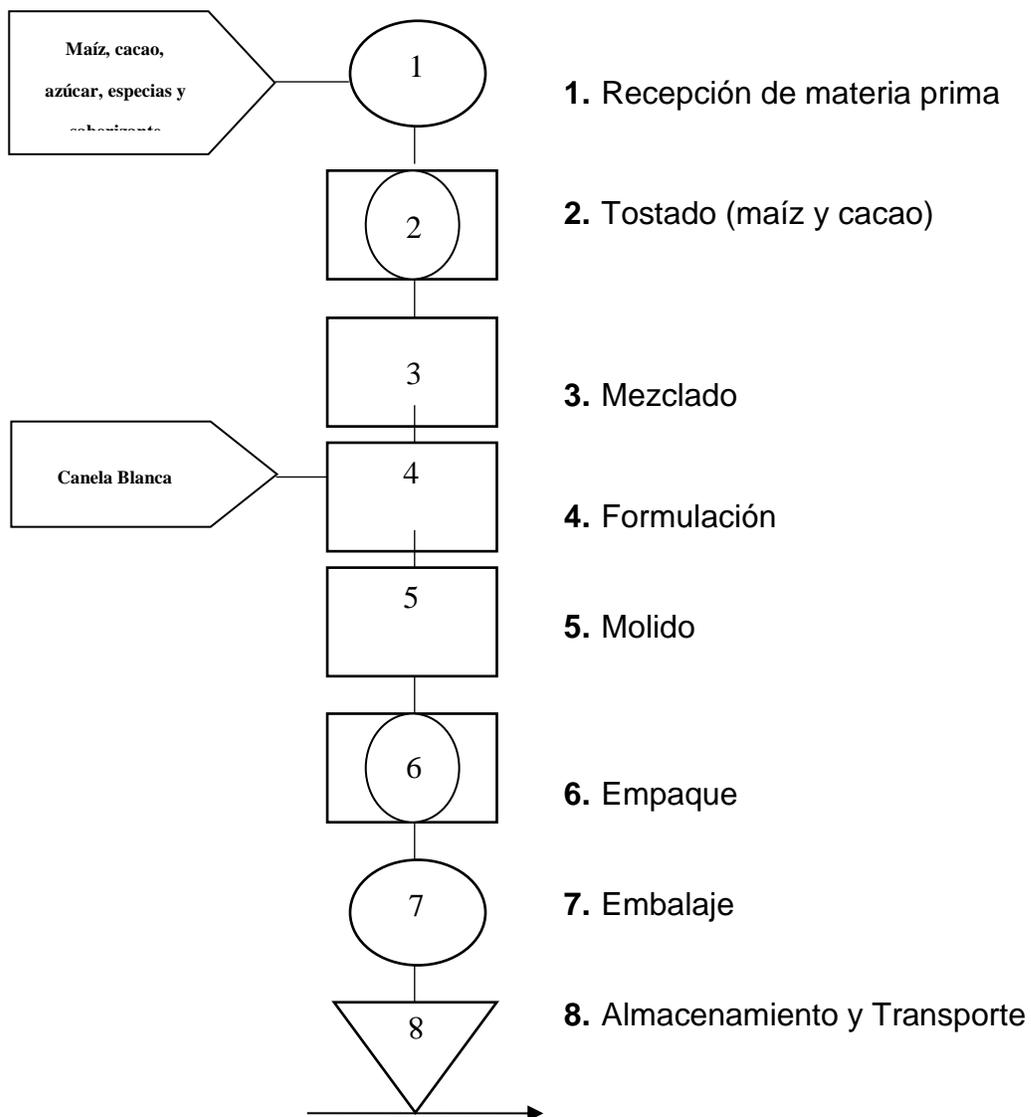


Transporte: movimiento del producto de un lugar a otro.

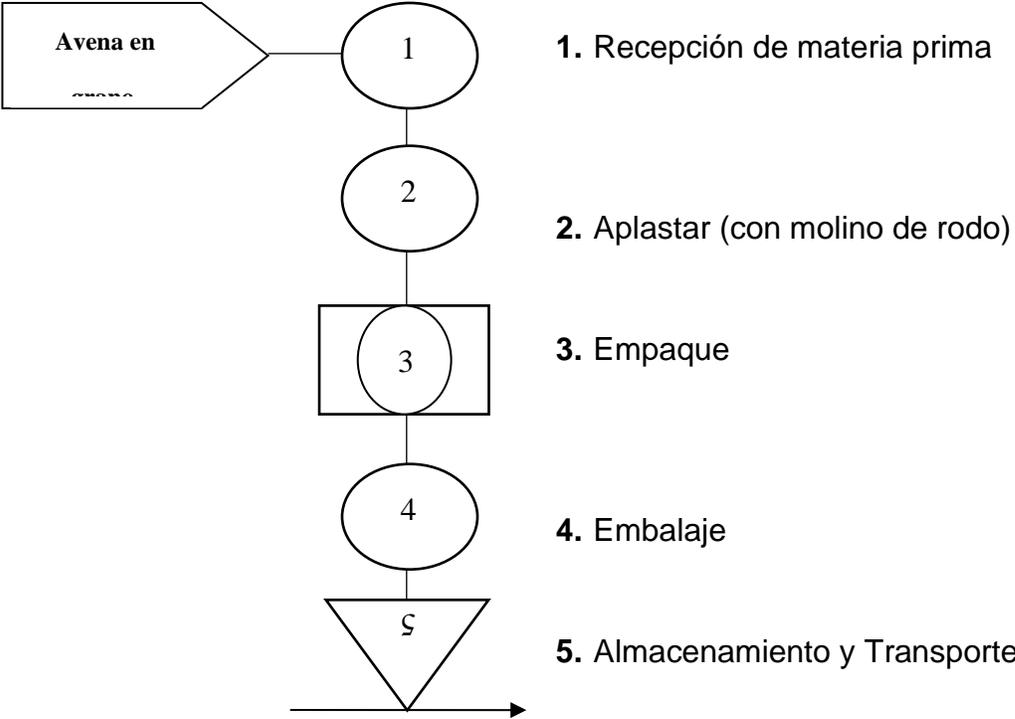
Flujo Tecnológico del Tiste



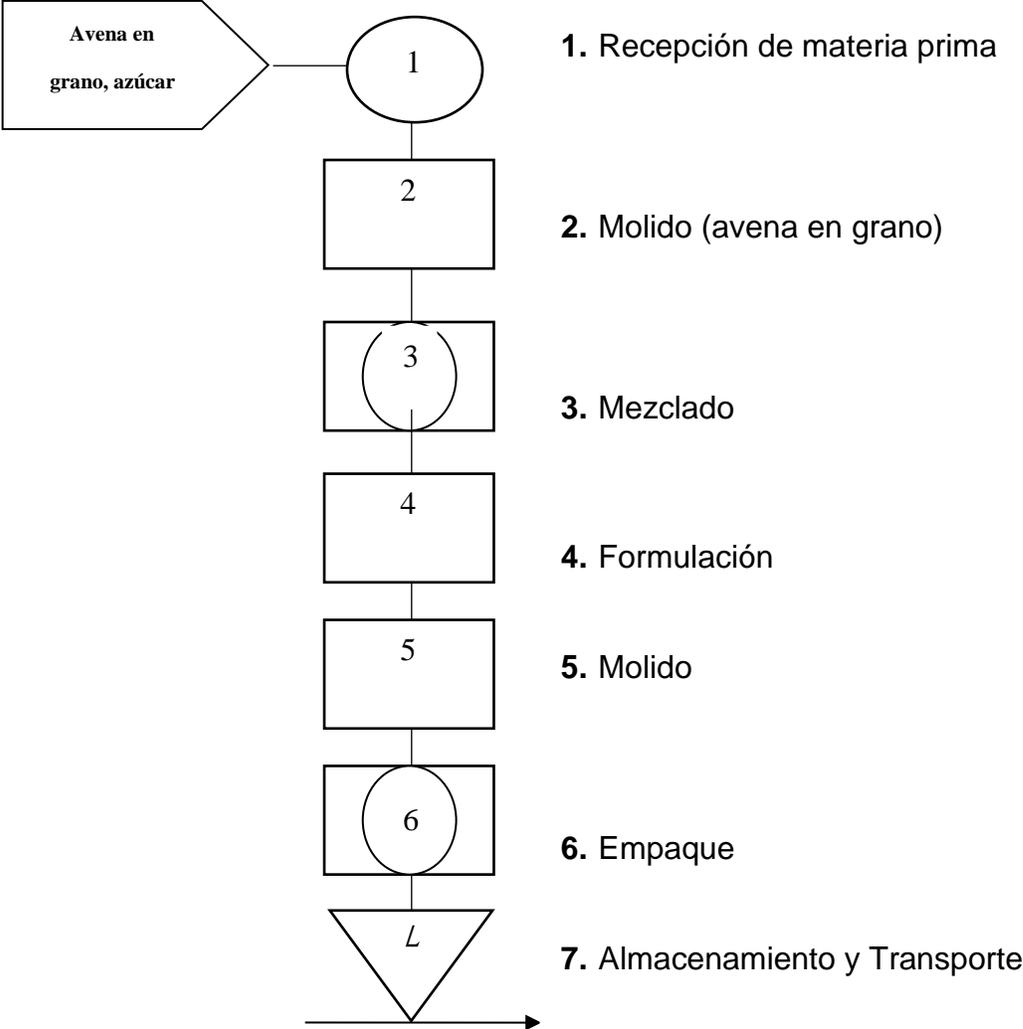
Flujo Tecnológico del Pinolillo



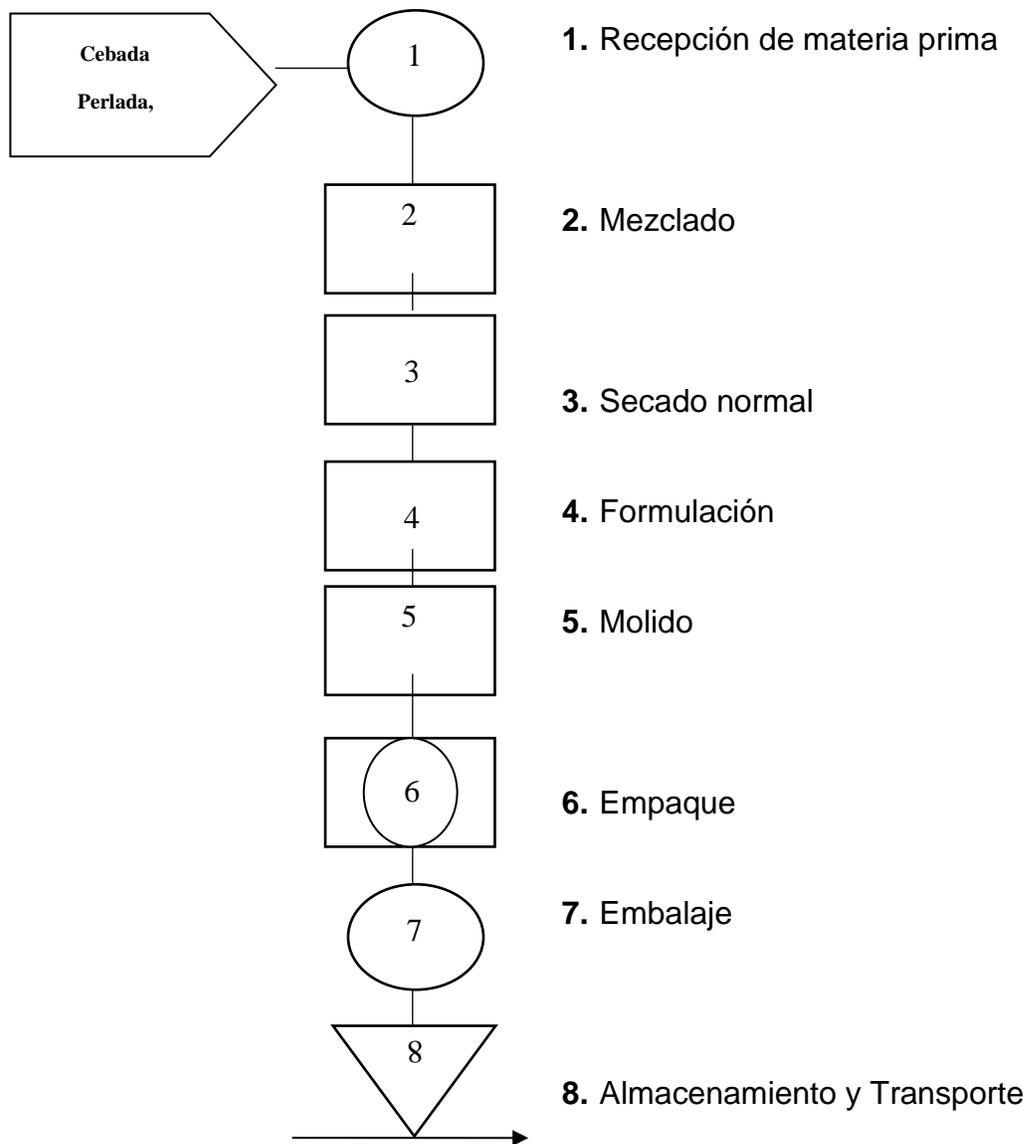
Flujo Tecnológico de la Avena en Hojuela



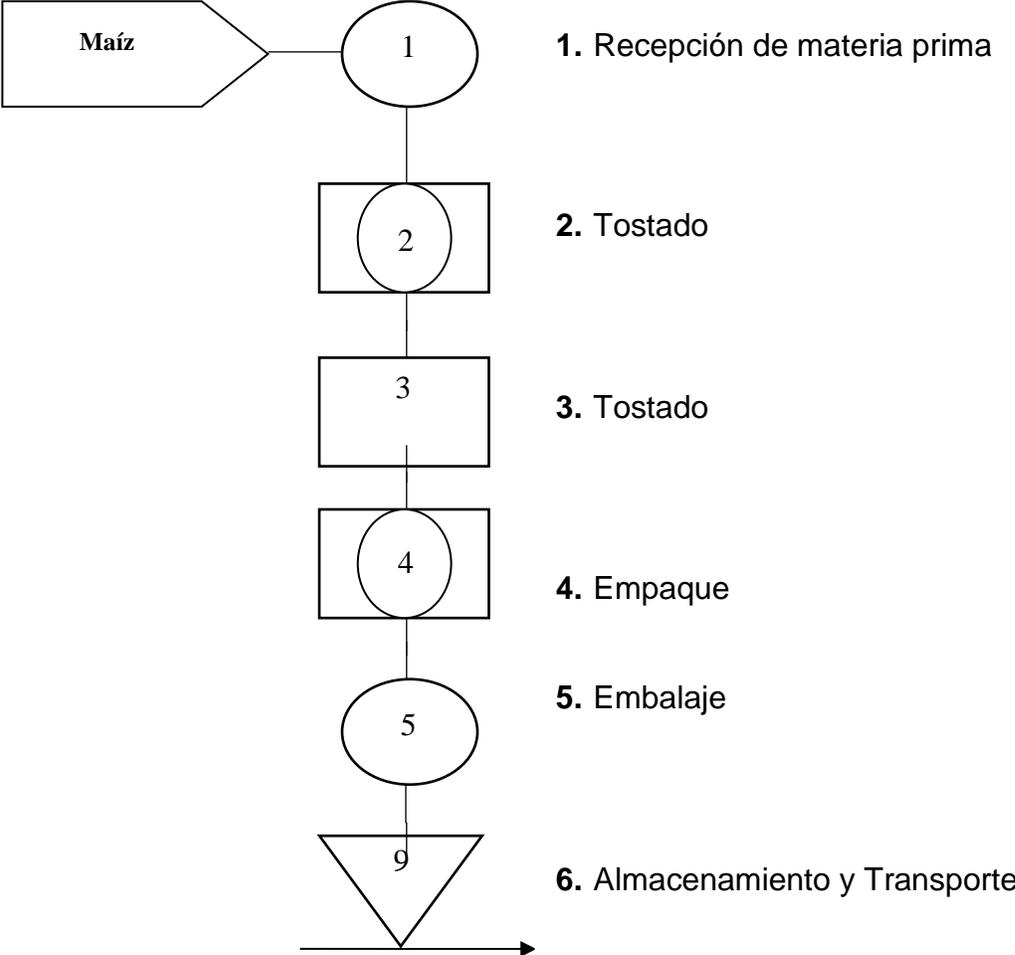
Flujo Tecnológico de la Avena Molida



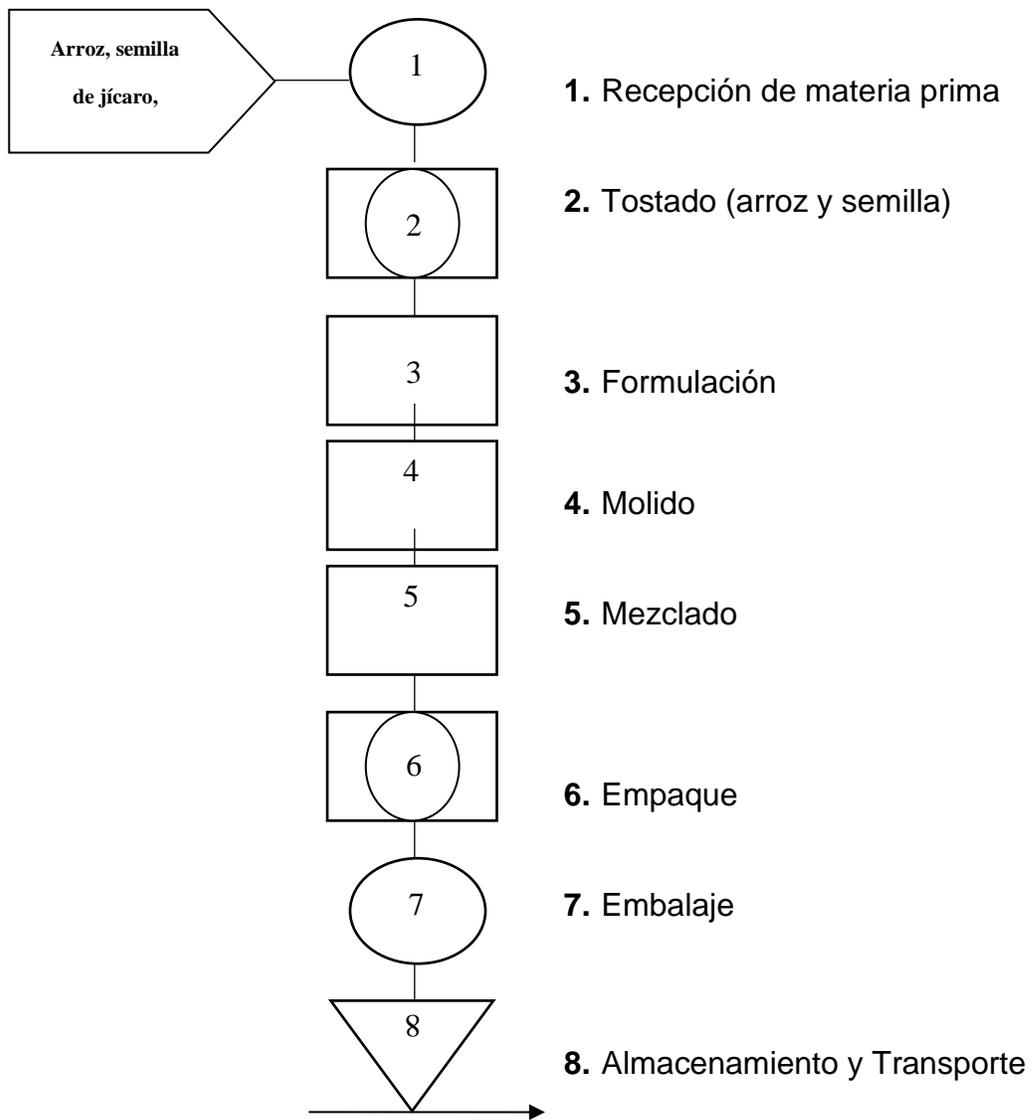
Flujo Tecnológico de la Cebada



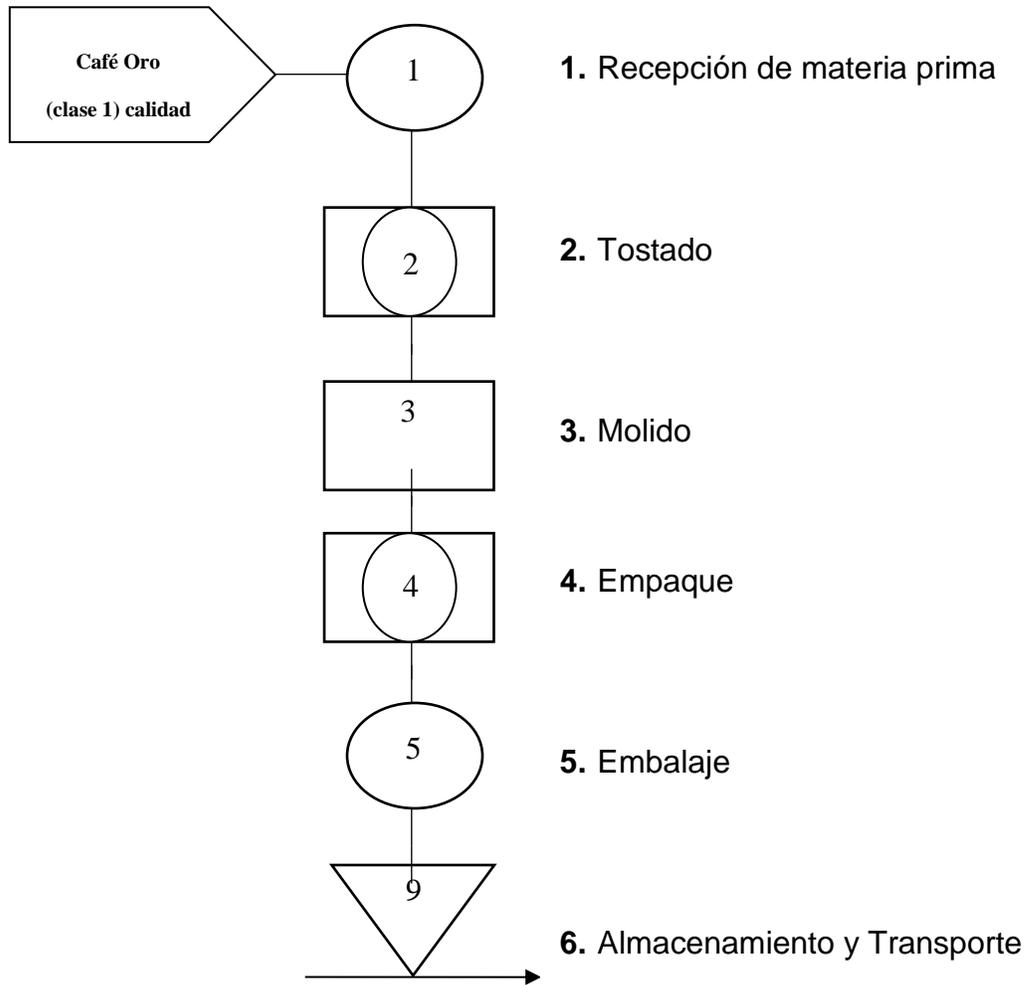
Flujo Tecnológico del Pinol



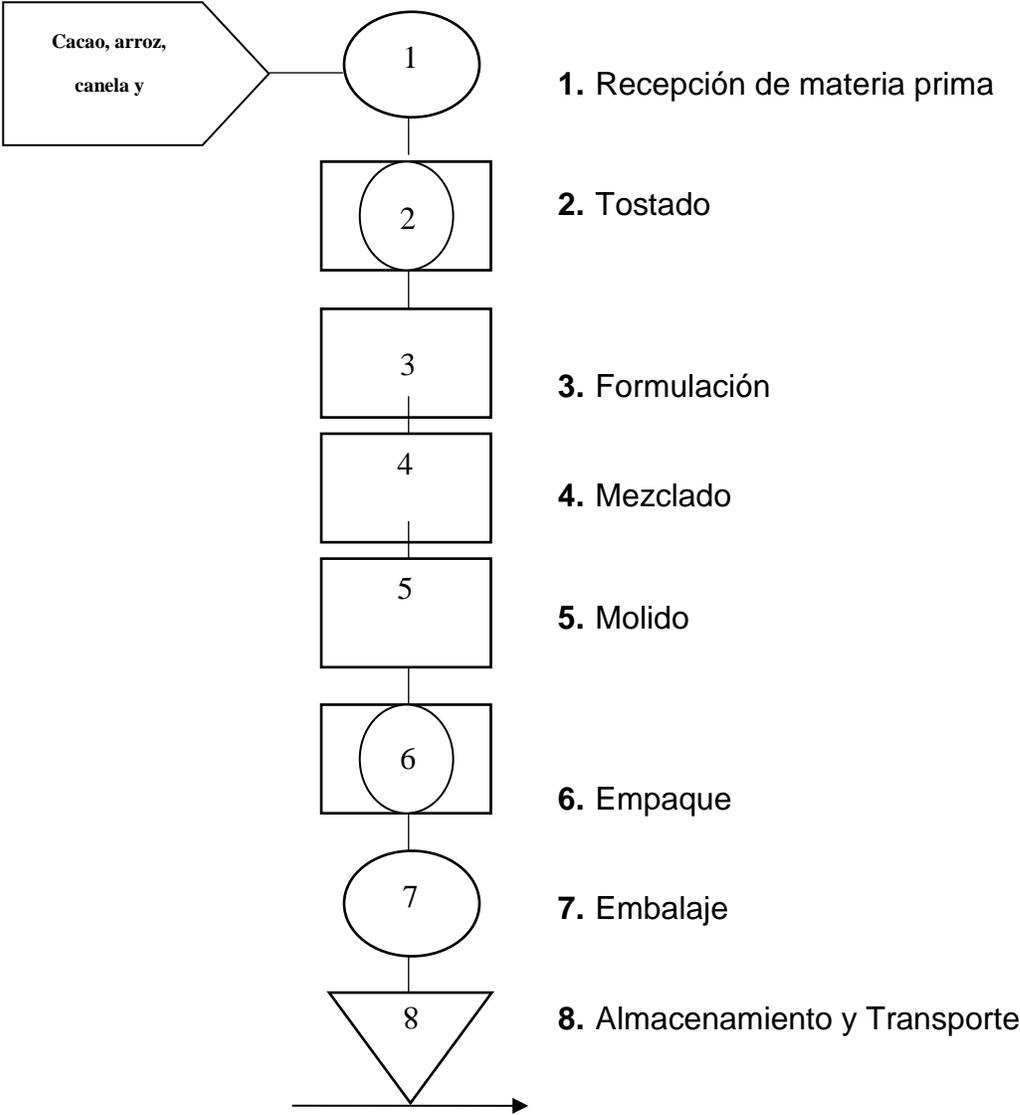
Flujo Tecnológico de la Semilla de Jícaro



Flujo Tecnológico del Café El Mejor



Flujo Tecnológico del Fresco de Cacao



Flujo Tecnológico del Policereal

