



Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de administración de empresas

Plan estratégico empresarial para la empresa Aero Fumigadora Especializada Sociedad Anónima

Proyecto de graduación para optar por el grado de bachillerato en administración de empresas

Elaborado por
Luis Hernán Pernet Astúa

Profesor tutor
Erick Guillén Miranda

I semestre, 2022

San José, Costa Rica.



Índice	
Índice de figuras	Error! Bookmark not defined.
Índice de tablas	3
Resumen	4
Abstract	4
Palabras clave	5
Introducción	6
Capítulo I. Planteamiento del problema	Error! Bookmark not defined.
1.1 Marco referencial	7
1.1.1 Antecedentes	7
1.1.2 Misión	7
1.1.3 Visión	7
1.1.4 Valores Organizacionales	8
1.1.5 Organigrama	8
1.1.6 Sector económico	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos de investigación	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Alcances y limitaciones de la investigación	10
1.5 Pregunta de investigación	10
Capítulo II. Revisión de la literatura	12
2.1 Administración estratégica	12
2.1.1 Concepto de estrategia	13
2.1.2 Misión organizacional	13
2.1.3 Visión organizacional	14
2.1.4 Objetivos organizacionales	15
2.1.5 Valores organizacionales	15
2.2 Análisis del entorno externo	16
2.2.1 Análisis del entorno cercano o entorno competitivo	17
2.2.2 Análisis del entorno general (PESTEL)	20
2.3 Análisis del entorno interno	23
2.3.1 Teoría de los recursos y capacidades	23
2.3.2 Análisis de la cadena de valor	24
2.3.3 Perfil del cliente	26
2.3.4 Modelo de negocios	27
2.4. Diagnostico de la situación actual	33
2.4.1 Análisis FODA	33

2.4.2 Análisis MECA	34
2.5 Estrategias empresariales	35
2.5.1 Estrategias de integración	35
2.5.2 Estrategias intensivas	37
2.5.3 Estrategias de diversificación	38
2.5.4 Estrategias defensivas	39
2.5.5 Estrategias genéricas de Porter	41
2.6 Selección, implementación y control de la estrategia	43
2.6.1 Objetivos estratégicos	45
2.6.2 Mapas estratégicos	45
2.6.3 Diseño de las 3M (Medidas, Metas y Medios)	47
2.6.4 Cuadro de Mando Integral	50
2.6.5 Cultura de ejecución	55
2.6.6 Evaluación de la estrategia	57
Capítulo III. Método de la investigación	59
3.1 Enfoque de la investigación	59
3.2 Diseño de la investigación	59
3.2.1 Alcance	59
3.2.2 Temporalidad	59
3.3 Unidad de análisis, población y muestra	59
3.4 Variables de la investigación	60
3.5 Estrategia de análisis de datos	61
Capítulo IV. Análisis de datos	62
4.1 Análisis externo de la organización	62
4.1.1 Análisis de factores políticos, económicos, socio demográfico, tecnológicos, factores ambientales y legales (PESTEL)	62
4.1.2 Análisis del entorno cercano o entorno competitivo	66
4.2 Análisis interno de la organización	70
4.2.2 Análisis de la visión	71
4.2.3 Análisis de valores organizacionales	72
4.2.1 Recursos y capacidades de la organización	72
4.2.3 Modelo de negocios	75
4.3 Diagnóstico de la situación actual	83
4.3.1 Análisis FODA	83
Capítulo V. Propuesta de plan estratégico para AFESA	84
5.1 Misión organizacional	84
5.2 Visión organizacional	84
5.3 Valores organizacionales	84
5.4 Análisis MECA	85
5.5 Estrategia	87

5.6 Objetivos estratégicos	89
5.6 Mapa estratégico	91
5.7 Cuadro de Mando Integral	91
5.8 Alineamiento estratégico	93
5.9 Cultura de ejecución	94
5.9.1 Practicas de gestión de capital humano (8Cs)	94
5.9.2 Información accionable	95
5.9.3 Disciplinas organizacionales para la ejecución	95
Capitulo VI. Conclusiones y recomendaciones	95
6.1 Conclusiones	96
6.2 Recomendaciones	97
Bibliografía	98

Índice de tablas

Figura 1. Organigrama de AFESA.....	8
Figura 2. Lienzo de la propuesta de valor.....	30
Figura 3. Lienzo de Modelo de Negocios.....	33
Figura 4. Mapa estratégico.....	47
Figura 5. Cuadro de Mando Integral.....	51
Figura 6. Grafica de análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter.....	70
Figura 7. Perfil del cliente actual.....	79
Figura 8. Lienzo de segmento de clientes de AFESA.....	79
Figura 9. Mapa de valor de AFESA.....	80
Figura 10. Lienzo de Modelo de Negocios de AFESA.....	81
Figura 11. Matriz FODA de AFESA.....	83
Figura 12. Análisis MECA de AFESA.....	85
Figura 13. Objetivos estratégicos por perspectiva.....	89
Figura 14. Mapa estratégico de AFESA.....	91
Figura 15. Cuadro de Mando Integral.....	91
Figura 16. Objetivos de las 8Cs para AFESA.....	94

Resumen

El presente escrito consiste en un estudio detallado para la presentación de una propuesta de plan estratégico para AFESA, empresa nicaragüense dedicada a la fumigación aérea que opera en la región del pacifico norte de Nicaragua, desde hace aproximadamente doce años, cuyos retos para permanecer operativa en el mercado, han aumentado con los años a medida que las situación política, social y económica se vuelven más inciertas en el país. Adoptar un plan estratégico, ayudará a AFESA a visualizar el panorama externo e interno, permitiéndole afinar su propuesta de valor y fortalecer su ventaja competitiva, afianzando su misión y persiga su visión. El proyecto se contextualiza en la actualidad y presenta conceptos de administración y planificación estratégica, diagnóstico de situación interna y externa, selección, diseño, implementación y control de la estrategia, así como las herramientas para desarrollar cada uno de estos conceptos, como el análisis PESTEL, FODA, CAME, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral. Se ha utilizado un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y una temporalidad transversal. Los datos fueron obtenidos mediante una entrevista semi estructurada. Todo lo anterior el fin de presentar una propuesta de misión, visión, valores, estrategia, objetivos estratégicos, alineados a una estrategia de desarrollo de mercado, así como una estrategia de diversificación no relacionada que combinadas ayudarán a AFESA a crecer y continuar operativa en el mercado.

Abstract

The present project consists in a detailed study with the purpose of present a strategic plan for AFESA, company dedicated to air fumigation that bring services in the north pacific region of Nicaragua, since twelve years ago, which challenges stay on business has been increased through the years as the political, social an economical situation has become uncertain in the country. Having a strategic plan, will help to AFESA to visualize the external and internal panorama, allowing to attune its value proposal and strengthen its competitive advantage, entrenching its mission and pursuing its vision. The project is contextualized in nowadays and shows concepts of strategic administration and planning, internal and external diagnosis, selection, design, implementation and strategy control, so as the tools required to develop each concept, such as PESTEL, SWOT, CAME, Strategic Map, Balanced Score Card. It has been used a qualitative approach, descriptive scope and a transversal temporality. The data was obtained by a semi structured interview. All the previous, with the purpose of present a proposal of mission, vision, values, strategy, objectives align with a market development and nonrelated diversification strategy, which combined will help AFESA to grow and stay operational in the market.

Palabras clave

Análisis interno, Análisis externo, misión, visión, estrategia, Cuadro de Mando Integral.

Introducción

El éxito empresarial, está acompañado de una planificación oportuna, de fijar un rumbo claro a recorrer para alcanzar los anhelos de la organización. El presente trabajo, consiste en una propuesta de plan estratégico para AFESA, empresa que se constituye como una MiPyME nicaragüense.

Las MiPyMEs nicaragüenses conforman el 94% del parque empresarial del país, de acuerdo con el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME). Estas organizaciones, de acuerdo con el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), presentan una mortalidad del 75% durante los primeros 5 años mientras que un 20% de esta vera un crecimiento restringido durante el mismo periodo de tiempo y, finalmente, solo un 5% lograra un crecimiento que le permita sobrevivir o crecer durante la siguiente década. Es importante recalcar que las MiPyMes, generan aproximadamente el 70% del empleo en Nicaragua, de acuerdo con el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.

Implementar un plan estratégico, ayudaría a que AFESA se mantenga operativa en el mercado, además de impulsar el crecimiento de la misma. En el contexto expuesto y con el propósito claro, se busca que la presente investigación aporte conocimiento teórico, que sustenta la base del plan estratégico, no solo para que AFESA, pueda implementar, mantener y corregir la propuesta sin necesidad de intervención, sino que también sirva como referencia de futuros estudios en el tema de la planificación estratégica.

Capítulo I. Planteamiento del problema

A continuación, se describen las generalidades de la investigación, las cuales permiten contextualizar, delimitar y justificar el presente trabajo.

1.1 Marco referencial

1.1.1 Antecedentes

La Fumigadora Aero Especializada S.A, es una empresa nicaragüense que nace en el año 2012, con la visión de brindar un servicio de calidad, poniendo como estandarte el uso de la tecnología de punta para la eficiencia y eficacia en la fumigación agrícola. En sus humildes orígenes, AFESA adquirió una avioneta tipo Cessna. la empresa nunca ha recurrido a créditos, sino que su estrategia consiste en ahorrar para reparar el avión. Con el avión listo para volar, AFESA se dedicó a capturar clientes y brindando un servicio personalizado y con buena atención al cliente, se ha abierto campo como la empresa más grande de fumigación aérea agrícola del departamento de Chinandega.

1.1.2 Misión

Brindar un buen servicio de Aero-fumigación agrícola, con eficiencia y eficacia a los clientes, usando tecnología de avanzada, tanto a nivel de occidente como nacional y aplicando a las normas que rigen a la empresa en relación a esta actividad económica, lo que viene a reducir costos a los clientes, por el nuevo sistema electrónico de Aero-fumigación.

1.1.3 Visión

Establecerse y llegar a ser una empresa líder, eficaz y eficiente en el campo de la Aero-fumigación agrícola, cumpliendo y aplicando todas las normas de la aeronáutica civil, para su debido desempeño; así, como otras normas internacionales de aviación aplicadas a esta actividad, e incrementar su capacidad de servicios, para cumplir con la demanda requerida en nuestro territorio nacional y mantenerse actualizada con todos los cambios tecnológicos en la aplicación de diferentes agroquímicos, que contribuyen al mejoramiento del ambiente.

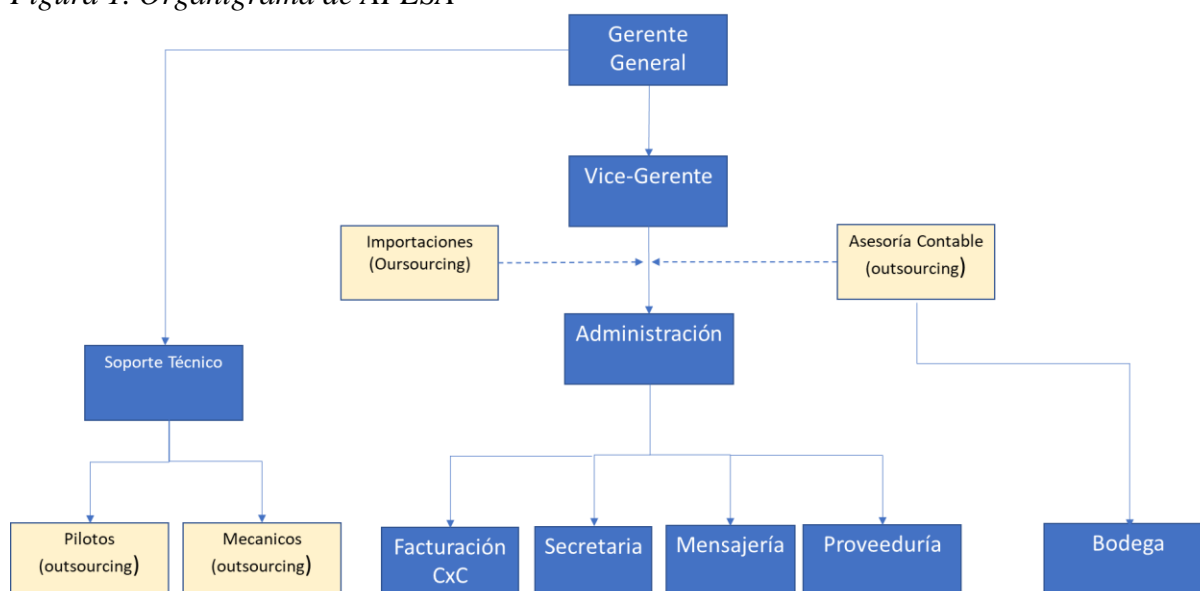
1.1.4 Valores Organizacionales

AFESA no ha establecido valores corporativos.

1.1.5 Organigrama

AFESA cuenta con una pequeña estructura de seis personas, de las cuales, tres de ellas son colaboradores en planilla y tres son por servicios profesionales. El organigrama actual de AFESA, no muestra los puestos, si no, las funciones organizacionales.

Figura 1. Organigrama de AFESA



Fuente: AFESA.

1.1.6 Sector económico

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) promovida por la Organización Mundial del Comercio (OMC), AFESA, cuyos servicios consisten en la fumigación agrícola aérea, se clasifican dentro del numeral 016: Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades postcosecha. Esta categoría se define como un grupo comprende actividades vinculadas a la producción agropecuaria y actividades similares a la agricultura o la ganadería no realizadas con fines de producción (es decir, para cosechar productos agrícolas), a cambio de una retribución o por contrata. También se incluyen actividades postcosecha tendientes a preparar los productos agrícolas para su comercialización en los mercados primarios (Organización Mundial de Comercio, 2009, p. 71).

La subcategoría 0161, encierra la actividad “fumigación de cultivos, incluida la fumigación aérea”, es aquí donde AFESA se clasifica con mayor precisión.

1.2 Justificación

El presente estudio se enfocará en el diseño de una propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector de actividades del apoyo agrícola, cuyo reto principal es expandirse para evitar su desaparición, sorteando la incertidumbre y enfrentándose a un panorama local complejo producto de la situación socioeconómica causada por los conflictos internos nicaragüenses, que lo coloca como el país más pobre de América Latina. Diseñar e implementar esta propuesta, ayudará a AFESA a crecer, trayendo como consecuencias la creación de más empleos, aumento en la competitividad, entre otras.

Así mismo, se tiene como fin contrastar y aportar conocimientos en el área de la planificación estratégica empresarial para la empresa AFESA, así como para cualquier otra persona que en el futuro utilice el presente trabajo de investigación como referencia para la generación de más conocimiento. De igual forma, se pretende validar el o los métodos y modelos que hagan posible pasar de la teoría a la práctica el plan estratégico diseñado para AFESA y así como también aquellas herramientas necesarias para la implementación, control y seguimiento del mismo.

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan estratégico que comprenda el periodo 2023 a 2025 para la empresa AFESA.

1.3.2 Objetivos específicos

- i. Realizar un análisis interno de la organización y de su entorno para determinar su situación actual.
- ii. Definir el modelo de negocios y propuesta de valor de la organización
- iii. Proveer una propuesta de plan estratégico con un horizonte de tres años con base en el plan estratégico creado.

- iv. Recomendar herramientas que permitan a la organización ejecutar y controlar el plan estratégico propuesto.

1.4 Alcances y limitaciones de la investigación

1.4.1 Alcances

El alcance del presente estudio se desarrolla bajo una perspectiva descriptiva, en la cual se pretende observar el fenómeno de AFESA en relación con su planeación estratégica actual, así como el desarrollo e implementación de una propuesta que pueda propulsar a la empresa a la consecución de sus objetivos.

1.4.2 Limitaciones

El presente estudio muestra las siguientes limitaciones:

- a. Disponibilidad de tiempo para consecución de datos producto de que la empresa a pesar de tener seis colaboradores, únicamente la gerente es quien puede brindar datos
- b. Poca disponibilidad de datos acerca del ambiente social, económico y político de Nicaragua
- c. Disponibilidad limitada de recursos de AFESA en cuanto a términos monetarios o fuerza laboral
- d. La obtención de la información fue únicamente virtual y limitada a los datos obtenidos mediante entrevista, puesto que el trabajo de investigación se realizó desde Costa Rica.

1.5 Pregunta de investigación

AFESA es una empresa de fumigación aérea que nace en el 2012 en la región occidental del pacifico nicaragüense. Desde su nacimiento, ha procurado ser una empresa con altos estándares de calidad, a la vanguardia tecnológica. Sin embargo, la incertidumbre y situación política y social del país, aunado a la falta de conocimiento gerencial y recursos escasos, tanto

financieros como de personal, AFESA no posee un plan estratégico que le permita trazar un camino que permita alcanzar los objetivos estratégicos, por tanto, el problema de investigación se define a continuación:

¿Cuál es el plan estratégico que AFESA debe desarrollar para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un horizonte de tres años?

Capítulo II. Revisión de la literatura

En el presente capítulo, se presentarán los antecedentes teóricos que respaldan la investigación, utilizando como base aquellos conceptos, modelos y teorías que sirven para el desarrollo de los posteriores capítulos.

2.1 Administración estratégica

La administración estratégica consiste en el análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener ventajas competitivas. Esto, supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones. (Dess et al., 2011). También se puede definir la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a las empresas alcanzar objetivos. (David et al, 2017). La administración estratégica es la base para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas, así como también, se debe entender que este es un proceso cíclico en las empresas.

La administración estratégica se compone de cuatro atributos (Dess et al., 2011):

- a. Orientada a metas y objetivos de la organización de forma holística y no solo a determinada área funcional
- b. Incluye a múltiples grupos de interés al tomar decisiones, desde los clientes hasta los accionistas
- c. Requiere perspectivas a corto y largo plazo
- d. Debe reconocer las diferencias entre efectividad y eficiencia y realizar los ajustes para que ambas situaciones se delimiten y coexistan.

Otro aspecto por considerar dentro de la administración estratégica, es la ventaja competitiva, la cual se debe perfeccionar y conservar al momento de definir una estrategia. Esta se define, de acuerdo con David (2017) como aquella actividad que la empresa haga bien en comparación con las empresas rivales o bien, aquellos recursos que esta posea y que sus rivales no.

Sin embargo, no se puede hablar de que es la administración estratégica, sin antes hablar de estrategia.

2.1.1 Concepto de estrategia

Para cualquier organización con planes de crecimiento, la estrategia se debe convertirse en un credo, un mapa, un rumbo donde debe fijar el norte. La estrategia de cualquier organización, comienza por la pregunta: ¿Cuál es la situación actual?. Esta pregunta ocasionalmente se ve respondida por la misión y es necesaria para evaluar la situación interna y externa de la organización. La siguiente pregunta que se debe plantear es: ¿A dónde se dirige la organización?, aquí es donde entra en juego la visión organizacional, donde se establece el sentido de propósito, y también permite redefinir los clientes, recursos y demás elementos para llegar a esa visión. No basta con saber en donde se encuentra la organización, sino que, también debe saber el cómo llegar de la situación actual a la situación deseada, esto es lo que se considera como la esencia de la estrategia. (Thompson et al., 2018).

Tomando en consideración lo anterior, la misión es lo primero a considerar antes de que la organización trace el rumbo.

2.1.2 Misión organizacional

La misión de la organización, es la declaración de su propósito y alcance como organización, en términos de producto y mercado, respondiendo a la pregunta: “¿Cuál es el principal negocio de la organización?” (Chiavenato et al., 2017). Es aquí donde la empresa expone su razón de existir, su razón de ser, donde se plantea la necesidad que satisface con su existencia.

Esta misión organizacional, se debe plantear en términos de una declaración, la cual debe cumplir con las siguientes características (Thompson et al., 2018):

- a. Debe ser un llamado a la acción y es una promesa de lo que la organización hace.
- b. Debe ser una “causa de lucha”, la razón de ser de la organización
- c. Debe identificar productos o servicios de la organización
- d. Identifica grupos de consumidores o mercados que trata de atender

- e. Muestra una identidad propia

Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2017) consideran que las declaraciones de misión, deben cumplir propósitos, los cuales se describen a continuación:

- a. Propósito sectorial: sectores preferenciales donde actúa la empresa
- b. Propósito extendido de productos o servicios: va referido a aspectos del producto o servicio que se ofrece, por ejemplo, la calidad.
- c. Propósito de competencias: se plantea con base en las competencias clave que dan éxito en la ejecución de la misión
- d. Propósito de los segmentos de actuación: que segmentos, dentro del mercado que atiende, son los principales para la organización
- e. Propósito de verticalidad: grado de integración o tercerización de procesos.

El segundo punto clave antes de definir la estrategia de la organización, es saber hacia dónde se dirige esta o hacia donde se desea dirigir, es aquí donde se concibe la visión de la organización.

2.1.3 Visión organizacional

La visión es el sueño organizacional, un vistazo al futuro de la organización. Una visión debe ser una proyección de las aspiraciones de la administración para la empresa, aquello que proporciona una visión panorámica de hacia dónde se va. (Thompson et al., 2018). Las declaraciones de visión, de acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2017), deben cumplir con las premisas siguientes:

- a. Adherir a la realidad la declaración
- b. Describir de forma concisa, pero potente
- c. Equilibrar todos los grupos de interés

2.1.4 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales, son creados con el fin de cumplir la misión organizacional, así como contribuir a la posterior consecución de la visión. Son una guía para alcanzar la situación deseada por la organización. (Chiavenato et al, 2017).

De acuerdo con Dess (2011), los objetivos deben cumplir con los siguientes criterios:

- a. **Mensurables:** deben contener indicadores que permitan medir el avance hasta el cumplimiento del objetivo.
- b. **Específicos:** deben indicar que es exactamente lo que se busca
- c. **Adecuados:** deben ser congruentes con la misión y la visión
- d. **Realistas:** deben ser alcanzables de acuerdo con las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- e. **Oportunos:** deben tener un plazo para ser alcanzados.

Parte sustancial de la empresa, se encuentra contenida en los valores organizacionales de esta, por tanto, es importante definir los mismos y que, de igual forma que la visión y la misión, las personas que trabajan en la empresa, sean conscientes de estos.

2.1.5 Valores organizacionales

Los valores organizacionales se presentan dentro del marco ético-legal en el cual las empresas desarrollan sus actividades comerciales. Estos valores, están arraigados a la empresa y forman parte de su cultura organizacional, además, definen los límites dentro de los cuales se maneja la conducta de los individuos que pertenecen a esta. (Francés A., 2006). Estos valores, constituyen la identidad corporativa, la cual es constituida por aquellos atributos que la diferencian de otras organizaciones, al mismo tiempo que comulgan con la filosofía empresarial, la cual establece las reglas de conducta. (Martínez y Milla, 2005).

Habiendo definido cuál es la esencia de la compañía y el hacia donde desea dirigirse, se debe comprender cuál es la situación tanto interna como externa, para conocer el punto en el que se encuentra la compañía, así como aquellos elementos que podrían afectar de manera positiva o negativa la existencia de la misma o su ruta futura, por tanto, se debe realizar un diagnóstico de estas situaciones.

2.2 Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo, permite a la compañía reconocer amenazas u oportunidades en el ambiente que le rodea, así como poder prepararse para enfrentarlas. De acuerdo con Dess (2011), para el estudio del entorno, la compañía centra su atención en tendencias y hechos decisivos antes que los cambios conformen un patrón discernible que los competidores lo puedan visualizar.

De acuerdo con Heijden (2004), existen dos dimensiones del entorno externo:

- a. Entorno contextual o macroentorno: es el más amplio de los espectros, donde la compañía tiene poca influencia. es aquí, donde se deben administrar las actividades de la compañía, para que esta siga teniendo participación en el mercado.
- b. Entorno de las relaciones o microambiente: aquí la compañía tiene una influencia un poco más directa. Este entorno lo componen sus competidores, clientes, proveedores, entidades reguladoras, suplidores.

Ahora bien, en el entorno en general, sin importar si es el micro o macroentorno, este, de acuerdo a Dess (2011), se puede categorizar en seis segmentos:

- a. Segmento demográfico: esperanza de vida, nivel de riqueza, distribución geográfica, etnias, entre otros.
- b. Segmento sociocultural: preocupación por el medio ambiente, posición femenina laboral, entre otras.
- c. Segmento político-jurídico: leyes, tratados, convenios, entre otros.
- d. Segmento tecnológico: infraestructura tecnológica, investigación y desarrollo, entre otros.
- e. Segmento económico: tasas de interés, tasas de desempleo, índice de precios del consumidor, entre otros
- f. Segmento global: tipo de cambio, tratados comerciales, entre otros. .

A pesar de esta segmentación, todas las industrias presentan una configuración competitiva distinta, la cual tiene influencia directa sobre la tasa de rendimiento sobre el capital invertido. Por esta razón, es necesario que las organizaciones ejecuten diagnósticos acerca de la situación con relación a su entorno para reconocer la cual es la configuración de la industria en la que compete.

A continuación, se presentan los análisis que se pueden realizar en el entorno para determinar las condiciones de este.

2.2.1 Análisis del entorno cercano o entorno competitivo

El modelo de análisis sectorial de Porter, es uno de los modelos de análisis más utilizados para la medición de las fuerzas competitivas del entorno. Este modelo, sugiere que la capacidad para generar un margen de utilidad, depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector. La tasa de rendimiento más alta, usualmente incentiva el nacimiento o surgimiento de nuevas empresas o bien el crecimiento en la capacidad de las empresas participantes. (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Porter, propuso un modelo basado en cinco fuerzas de competencia, el cual sirve como diagnóstico de las principales presiones de competencia en un mercado. Estas fuerzas son:

i. Amenaza de nuevos participantes

El ingreso de nuevos participantes al mercado, significa una erosión sobre las utilidades de la empresa. El nivel de la amenaza, dependerá de la existencia y dificultad de las barreras de entrada. De acuerdo con Dess (2011), estas barreras de entrada se clasifican como se presenta a continuación:

- Economías de escala: este concepto, se refiere a la repartición de los costos entre la cantidad de unidades producidas, es decir, el costo unitario disminuye conforme el volumen de producción aumenta. Esto significa una barrera para los nuevos competidores puesto que o debe entrar a gran escala o aceptar una desventaja en competencia de costos.
- Diferenciación del producto: los competidores existentes tienen marcas fidelizadas y fuertemente identificadas en el mercado. Los nuevos

competidores deben invertir grandes recursos para poder superar el nivel de lealtad de los clientes.

- Requerimiento de capital: nuevos competidores requieren invertir grandes cantidades de capital y recursos para ingresar a la industria.
- Costos de cambio: costos de los clientes asociados a lo que implica el cambio de una marca a otra.
- Acceso a canales de distribución: la necesidad del nuevo participante de asegurar la distribución de sus productos o servicios.

Otra de las fuerzas de competencia señalada por Porter, es el poder de negociación de los proveedores.

ii. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poseen cierto poder sobre sus compradores, por ejemplo, el proveedor puede aumentar los precios o bien disminuir la calidad de los bienes o servicios que brinda, con el fin de imponer sus demandas frente a sus compradores. De acuerdo con Dess (2011), los proveedores de un sector son poderosos cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- El sector o industria a la que pertenece la empresa, no es un sector importante para los proveedores.
- No existen productos sustitutos satisfactorios disponibles en el mercado.
- Los productos o servicios son esenciales para el éxito del comprador
- Los proveedores representan una amenaza de integración hacia adelante.

No solo los proveedores poseen poder de negociar; del otro lado de la cadena de producción, se encuentran los clientes o compradores, quienes también pueden ejercer una fuerte influencia sobre la empresa.

iii. Poder de negociación de los compradores

Al contrario de los proveedores, los compradores pueden ejercer influencia demandando que los precios bajen, así como exigir un aumento en la calidad del producto o servicio. Así mismo, cuando los compradores son muchos o compran por volumen su poder de

negociación incrementa (David y David, 2017). De acuerdo con Dess (2017), los compradores son poderosos cuando:

- Son clientes con volúmenes de compra muy grandes con respecto a la producción
- Los productos no se diferencian entre sí y están estandarizados
- El comprador no debe afrontar costos significativos por el cambio de proveedor
- Los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás
- El producto no representa un insumo importante para los compradores, así como tampoco es relevante la calidad del insumo.

Además del poder que poseen los compradores y suplidores, los productos existentes en el mercado con los que se pueden reemplazar a los propios de la empresa, son una amenaza significativa.

iv. Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con David (2017) la aparición de producto sustitutos, pone un tope a los precios que se pueden cobrar, antes de que los consumidores consideren cambiar un producto por uno que cumpla la misma función.

Como ultima fuerza parte del modelo de análisis sectorial, se encuentra la rivalidad entre competidores.

v. Intensidad de rivalidad entre competidores

De acuerdo con Dess (2017) la rivalidad entre compradores suele ser la fuerza de competencia más difícil de sortear para la mayoría de los sectores, pues utilizan tácticas como competencias de precios, batallas publicitarias, nuevas garantías, etc. La intensidad entre de la rivalidad, se debe a la interacción de varios factores, como lo son:

- Numerosos competidores o en equilibrio lo cual significa demasiados oferentes en el mercado que prácticamente no se pueden distinguir o bien, el mercado está muy uniformemente distribuido
- Crecimiento lento del sector lo cual produce una lucha por una mayor participación de mercado

- Costos de almacenamiento o fijos elevados, lo que provoca que las empresas deban aumentar su capacidad y esto usualmente se traduce en bajar precios
- Poca diferencia o bajos costos por cambio de proveedor lo cual produce que se lleve a una competencia por precios
- Barreras elevadas de salida lo que produce que algunas empresas sigan compitiendo a pesar de operar con bajos rendimientos.

2.2.2 Análisis del entorno general (PESTEL)

El análisis del entorno en general, considera todos aquellos factores en los que se desenvuelve la empresa y no solo aquellos relacionados con la industria en la que se compete, por tanto, las estrategias deben responder tanto al entorno cercano, como al entorno en general. Para el estudio del entorno general, una de las herramientas mayormente usadas, es la Matriz PEST, la cual de acuerdo con Martínez y Milla (2005), examina el impacto de aquellos factores externos, fuera del control de la empresa y los cuales pueden y tienen un impacto directo sobre esta. Existe una versión extendida del análisis PEST, conocido como análisis PESTEL, el cual involucra factores ambientales y legales.

Los factores del entorno que se analizan en el análisis PEST, son factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

i. Factores políticos

Los factores políticos involucran todos aquellos aspectos relacionados con procesos políticos y legislación tanto nacional como internacional a las cuales las empresas deben someterse (Martínez y Milla, 2005). Algunos ejemplos de estos factores son:

- Cambios gubernamentales o políticos
- Cambios en materia ambiental
- Cambios en la legislación fiscal
- Cambios en legislación laboral.

ii. Factores económicos

Los aspectos económicos a considerar dentro de este factor, son aquellos de la macroeconomía que inciden en la evolución del sector en el que compete la empresa (Martínez y Milla, 2005). Algunos ejemplos de este factor son:

- Tasa de ocupación
- Inflación
- Costos de energía
- Costos de materia prima
- Cambios en el PIB.

iii. factores sociodemográficos

Los elementos sociodemográficos son la raíz de muchos de los cambios en distintos niveles, que pueden incluso impactar y provocar cambios políticos, económicos, tecnológicos, etc. Los aspectos demográficos, incluyen aspectos como la edad poblacional, composición étnica, distribución de la riqueza (Martínez y Milla, 2005). A continuación, se presentan ejemplos de este factor:

- Tendencias y estilos de vida
- Envejecimiento de la población
- Tasa de natalidad
- Nivel de educación.

iv. Factores tecnológicos

La tecnología suele mejorar cada uno de los aspectos en los que se involucra; ayudan a la creación de nuevos productos y servicios y mejoran la experiencia del usuario final. Así mismo, la tecnología puede crear o abrir nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes (Martínez y Milla, 2005). Ejemplos de este factor, se listan a continuación:

- Costo de inversiones tecnológicas
- Cambio de energías fósiles a energías renovables
- Evolución del comercio electrónico
- Nuevos canales de comunicación.

v. Factores ambientales

Los factores ambientales son tal vez uno de los factores que han tenido un cambio más lento, pero con mayor impacto en las empresas y en sus prácticas y procesos productivos. Dentro de estos factores se consideran aspectos como:

- Cambio climático
- Escasez de materias primas
- Regulaciones ambientales
- Cambio en los consumos energéticos.

vi. Factores legales

A diferencia de los factores políticos, los factores legales están exclusivamente relacionados con legislación que incide directamente en la empresa y sus procesos productivos (Martínez y Milla, 2005). Algunos ejemplos que ilustran este factor son:

- Regulaciones antimonopólicas
- Regulaciones de protección al consumidor
- Legislación laboral
- Regulaciones sobre el uso de determinados productos

No basta a la empresa únicamente con comprender su situación externa y la del ecosistema en el que existe, si no que, debe mirar hacia adentro y analizar su propio espectro de manera detallada.

2.3 Análisis del entorno interno

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2015), el análisis interno ayuda a detectar debilidades, así como puntos fuertes de la empresa; esto permite saber si se han estado tomando las decisiones estratégicas más adecuadas, así como la eficiencia de la puesta en marcha de las mismas. Antes de comenzar con el análisis del entorno interno, es importante reconocer con qué recursos cuenta la empresa, los cuales, serán la base sobre la cual se construya la ventaja competitiva.

2.3.1 Teoría de los recursos y capacidades

De acuerdo con Martínez y Milla (2005), los recursos de la empresa se definen como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc. que una empresa controla y le permite desarrollar e implementar estrategias creadoras de valor.

Esta teoría, establece que existen dos tipos de recursos dentro de las empresas: los recursos tangibles y los intangibles, además de un tercer elemento que son las capacidades organizativas.

a. Recursos tangibles

Los recursos intangibles, de acuerdo con Martínez (2005), son fácilmente identificables, siendo estos activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales, que la empresa utiliza para crear valor.

b. Recursos intangibles

Thompson (2017), indica que los recursos intangibles usualmente son más difíciles de discernir, puesto que estos tienen una existencia física independiente, pero, suelen incorporarse a formas materiales, sin embargo, para identificarlos, se debe visualizar el valor que estos aportan a la empresa, por ejemplo, la marca comercial, la imagen corporativa y el capital intelectual.

c. Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas no pertenecen al universo de los recursos tangibles o intangibles, sino que se refiere a las competencias y habilidades que la empresa tiene para convertir materia prima en productos y servicios terminados. (Martínez y Milla, 2005).

Es importante que todos estos elementos sean listados antes de emprender el diagnóstico estratégico de la empresa, pues de esa forma se podrá conocer aquellos recursos con los que cuenta la empresa para poder realizar su estrategia y reconocer su ventaja competitiva.

Al reconocer estos recursos y capacidades, el siguiente paso es reconocer el proceso productivo de la empresa y su cadena de valor.

2.3.2 Análisis de la cadena de valor

El valor está representado por las características y atributos de desempeño que las organizaciones proporcionan en sus productos y servicios, por los cuales el cliente está dispuesto a pagar. (Chiavenato y Sapiro, 2017).

David (2017), cita la definición de Porter acerca de la cadena de valor, la consiste en obtención de materia prima, diseño del producto, construcción de instalaciones, actividades de servicio al cliente, etc.

El análisis de la cadena de valor, es el proceso por el cual una empresa determina el costo asociado a las actividades de transformación del producto y servicio, desde la compra de materia prima, hasta la obtención del producto terminado y su posterior comercialización. (David y David, 2017).

Para este análisis, Porter, define dos categorías de actividades:

a. Actividades primarias

Son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y se relacionan de forma directa con el flujo primario de servicios y materiales (Francés, 2006). Estas actividades son:

i. Logística de entrada

comprende las actividades de recepción, almacenaje, inventariado y manejo de materias primas

ii. Operaciones

Consisten en actividades para la transformación de las materias primas en productos o servicios terminados.

iii. Logística de salida

Comprende las actividades relacionadas con la distribución de los productos o servicios terminados.

iv. Mercadeo y ventas

Son aquellas actividades que se asocian a las compras de productos y servicios, así como todos los procesos que involucran la publicidad y los incentivos para hacer comprar a los clientes.

v. Servicio post venta

Se definen como aquellos servicios que se ofrecen a los clientes, tales como el soporte, garantías, etc.

Estas actividades, no son posibles sin las actividades de apoyo, que se describen a continuación.

b. Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que alimentan a las actividades primarias, así como entre ellas, se dan soporte mutuo. (Francés, 2006). Estas actividades son:

i. Dirección

Por ejemplo, planificación, sistemas, relaciones públicas, etc.

ii. Finanzas

Basada en actividades como caja, tesorería, contabilidad, etc.

iii. Recursos humanos

Comprende actividades como cultura organizacional, reclutamiento, selección, organización, etc.

iv. Tecnología

Por ejemplo, área de investigación y desarrollo, maquinaria y equipo, etc.

v. Aprovisionamiento

Son actividades como compra y manejo de materias primas, repuestos, etc.

La cadena de valor existe y funciona únicamente para proveer un servicio o un bien a los clientes, buscando añadir valor en aquellos aspectos que el cliente valora más, por tanto, es necesario contar con un perfil del cliente.

2.3.3 Perfil del cliente

El perfil del cliente también conocido como “buyer persona”, es parte importante del análisis interno de la organización y permite una visión más completa al momento de plantear la estrategia. Este perfil consiste en una descripción abstracta de un consumidor ideal, construida con base en datos tanto cualitativos como cuantitativos extraídos de diversas fuentes como estudios de mercado, competidores y perfiles de clientes actuales. Existen diversas plantillas para la construcción del perfil, sin embargo, queda a criterio de la empresa la forma en la que este perfil se expone.

Para construir este perfil, es fundamental contar con los siguientes detalles, los cuales se considera que tiene su consumidor ideal:

i. Demografía

Consiste en datos que permiten situar y contextualizar al consumidor. Son datos como la edad, sexo, nivel de ingresos, ubicación, nivel de educación.

ii. Objetivos

Consiste en identificar sus aspiraciones, deseos, su forma de medir el éxito y aquellas cosas que más valora.

iii. Retos

Los retos son aquellos obstáculos que enfrenta al conseguir sus objetivos, así como en su día a día.

iv. Objeciones y preocupaciones

Consiste en identificar aquellos aspectos por los cuales podría objetar o preocuparse al consumir el producto o servicio que ofrece la organización.

Se reconocen diversos tipos de comprador ideal, los cuales se exponen a continuación:

i. Decisor

Es aquella persona que toma la decisión final sobre la adquisición del producto o servicio

ii. Prescriptor

Es la persona que hace la recomendación de adquisición y que posee cierta capacidad de influencia

iii. Influenciador

Es aquella persona cuya opinión puede hacer que el decisor, adquiera el producto o servicio o bien elija a la competencia.

Todos estos aspectos, se pueden visualizar de manera resumida en el modelo de negocios.

2.3.4 Modelo de negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2012). Estos modelos de negocios, se componen de nueve módulos, los cuales se presentan a continuación:

a. Segmentos de mercado

En este módulo, se contemplan los diversos grupos de personas o clientes a los cuales se dirige la empresa. Estos clientes se agrupan en varios segmentos de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y atributos comunes, de esta forma es más fácil satisfacer sus necesidades (Osterwalder y Pigneur, 2012). Los grupos de consumidores se clasifican en diferentes segmentos si se cumplen las siguientes condiciones:

- i. Sus necesidades requieren de una oferta distinta
- ii. Requieren distintos canales de distribución para poder llegar a estos
- iii. Es necesario establecer una relación distinta con el cliente
- iv. Su índice de rentabilidad es diferente
- v. Los clientes se muestran dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

b. Propuesta de valor

Este módulo, describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado en específico. La propuesta de valor es lo que hace que los clientes se decidan por una empresa u otra, estas propuestas deben satisfacer necesidades o resolver problemas (Osterwalder y Pigneur, 2012). El diseño de esta propuesta, se realiza con un conjunto de herramientas integradas conocidas como el lienzo de la propuesta de valor, compuesto por el perfil del cliente y el mapa de valor.

i. Segmento de clientes

El perfil del cliente describe de manera estructurada y detallada del segmento de clientes del modelo de negocios de la organización (Osterwalder et al, 2015) . Este perfil se divide en tres secciones:

- Alegrías: resultados o beneficios esperados por los clientes. Se distinguen cuatro tipos de alegrías:
 - Alegrías necesarias: son aquellas que son necesarias en la solución, se trata de la expectativa más básica
 - Alegrías esperadas: son relativamente básicas, a pesar de que el producto o servicio funcione sin ellas

- Alegrías deseadas: estas van más allá de la solución necesaria, son deseos del cliente hechos realidad
- Alegrías inesperadas: se trate de aquellas alegrías que van más allá de lo esperado y deseado por el cliente
- Trabajos del cliente: problemas o situaciones que el cliente desea resolver. Se distinguen 4 tipos de trabajos
 - Trabajos funcionales: consisten en terminar o realizar una tarea específica
 - Trabajos sociales: son aquellos en los que el cliente busca una mejor percepción de los demás, ganar poder o estatus.
 - Trabajos personales/emocionales: consisten en aquellas en las que se busca un estado emocional específico
 - Trabajos de apoyo: relacionados con la adquisición y el consumo de valor.
- Frustraciones: malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente. Se pueden identificar tres tipos de frustraciones:
 - Características, problemas y resultados no deseados: las frustraciones pueden ser funcionales (es decir que la solución puede funcionar o no), sociales (imagen que se da al realizar determinadas acciones) o resultados no deseados (como disgusto por el diseño).
 - Obstáculos: impiden que los clientes comiencen un trabajo o bien que se ralentice.
 - Riesgos: son aquellos aspectos que podrían salir mal y tener consecuencias negativas importantes

ii. Mapa de valor

El mapa de valor describe las características de la propuesta de valor, de una manera más detallada y estructurada (Osterwalder et al, 2015). Este mapa se divide en tres secciones:

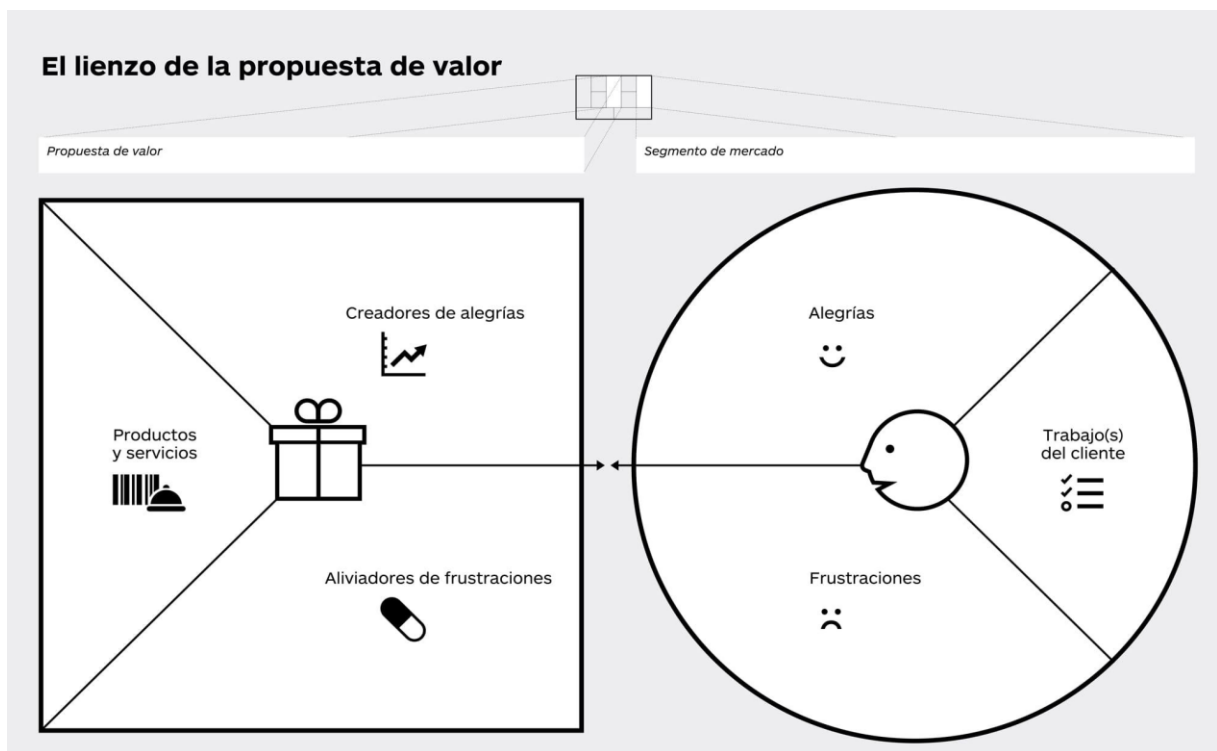
- Productos y servicios: lista de productos y servicios alrededor de los cuales se construye la propuesta de valor.
- Creadores de alegría: descripción de como los productos o servicios crean alegrías al cliente

- Aliviadores de frustraciones: descripción del cómo los productos o servicios aplacan las frustraciones del cliente.

El perfil del cliente y el mapa de valor, deben coincidir, produciendo lo que Osterwalder (2015), llama “El encaje”. El encaje, se consigue cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con algunos de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes del cliente.

En la figura que se presenta a continuación, se observa el mapa de valor, así como el perfil del cliente.

Figura 2. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015).

c. Canales

Los canales explican el modo en el que una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles valor (Osterwalder y Pigneur, 2012). Los canales de comunicación tienen por función:

- i. Dar a conocer los productos y servicios

- ii. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor
- iii. Permite que los clientes compren productos o servicios específicos
- iv. Ofrecer a los clientes un servicio postventa.

d. Relaciones con los clientes

En este módulo del modelo, se describen los distintos tipos de relación que establece la empresa con sus diferentes segmentos de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2012). Esta relación puede estar basada en diversos fundamentos, por ejemplo:

- i. Captación de clientes
- ii. Fidelización de clientes
- iii. Estimulación de ventas.

e. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos, como modulo, se refieren al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el centro del modelo de negocios, entonces las fuentes de ingresos se constituyen en un esencial del modelo y, por tanto, la empresa debe plantearse la pregunta: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, de obtener esta información, se pueden obtener múltiples ingresos en cada segmento (Osterwalder y Pigneur, 2012).

f. Recursos clave

Los recursos clave se definen como aquellos activos de mayor importancia para que el modelo de negocios funcione (Osterwalder y Pigneur, 2012). Los recursos clave, se pueden dividir de la siguiente manera:

- i. Físicos
- ii. Intelectuales
- iii. Humanos
- iv. Económicos

g. Actividades clave

Las actividades clave de este módulo, se describen como las acciones de mayor relevancia para que el modelo de negocios sea funcional de acuerdo a lo que busca la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2012). Las actividades clave, se pueden dividir de la siguiente manera:

- i. Producción
- ii. Resolución de problemas
- iii. Plataformas o redes

h. Asociaciones clave

En este módulo, se deben describir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2012). Se pueden definir cuatro tipos de asociaciones:

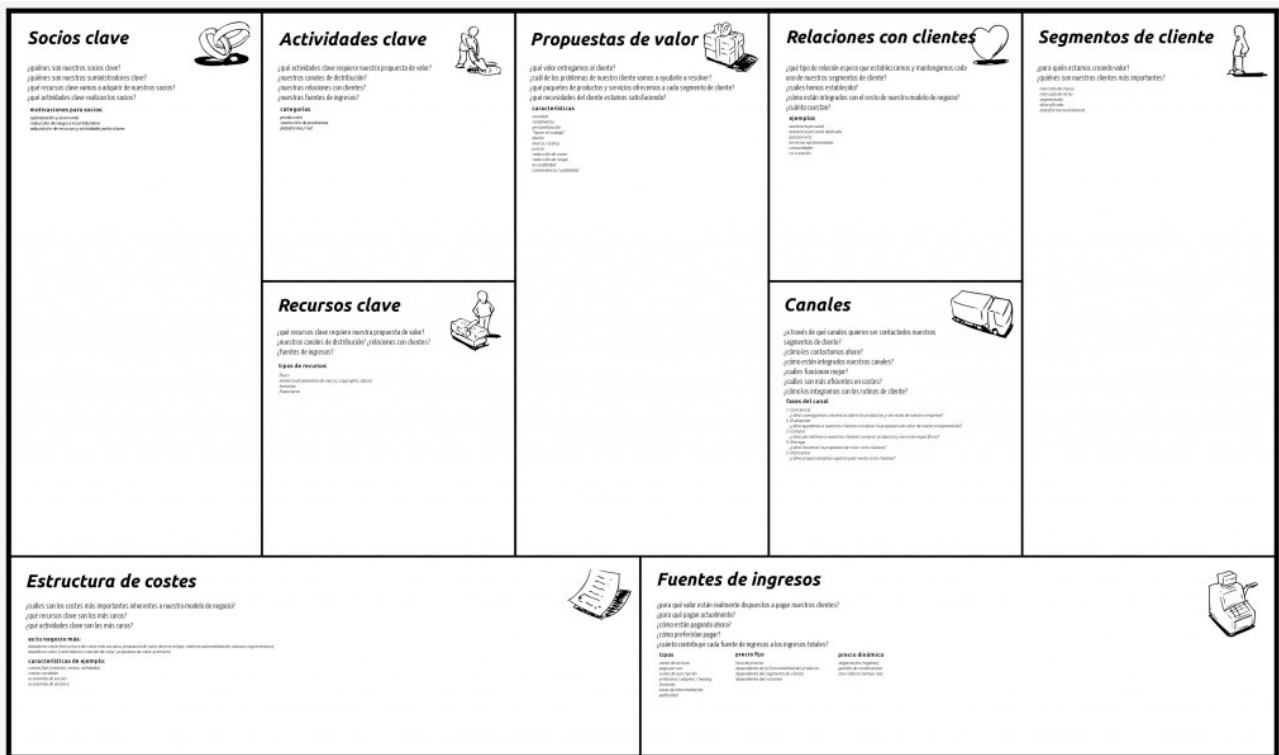
- i. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- ii. Asociación entre empresas competidoras
- iii. Asociación de empresas para crear un nuevo producto otros.
- iv. Relaciones cliente-proveedor para garantizar un suministro fiable.

i. Estructura de costes

La estructura de costes como modulo se describen todos aquellos costos que significan la puesta en marcha del modelo de negocios. Es importante analizar los costos inherentes al modelo de negocios, así como los recursos clave y las actividades clave más costosas (Osterwalder y Pigneur, 2012).

La figura que se presenta a continuación, ilustra el modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur.

Figura 3. Lienzo de Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2012.

Al reconocer la razón de ser de la empresa, así como su visión, valores y conociendo el entorno que le rodea, así como sus recursos internos y capacidades, el siguiente paso, reconocer aquellos aspectos que fortalecen o debilitan a la organización y aquellos que amenazan su existencia o son una oportunidad para la misma, así como las acciones a llevar a cabo con cada uno de estos aspectos.

2.4. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico de la situación actual permite definir en donde se encuentra la organización en términos tanto internos como externos.

2.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos más importantes del análisis tanto interno como externo de la organización (Martínez y Milla, 2005). El análisis FODA, consta de dos perspectivas:

a. Perspectiva interna

Son las fortalezas y debilidades de la empresa, aquellos aspectos sobre los que la empresa tiene algún nivel de control.

b. Perspectiva externa

Se refiere a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Se busca aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Sobre estas circunstancias, la empresa tiene poco o nada de control.

Este análisis se realiza con una matriz de dos por dos, cuyos cuadrantes se componen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis, sirve como base para la realización del análisis de Mejorar, Explotar, Corregir y Afrontar (MECA)

2.4.2 Análisis MECA

El análisis MECA, también conocido como el análisis CAME, pretende corregir debilidades, afrontar amenazas, corregir debilidades y explorar oportunidades. Las oportunidades y amenazas, son aspectos relacionados con las variaciones del entorno, que afectan las operaciones y viabilidad del negocio, tienen repercusiones más a largo plazo. Mientras que las fortalezas y debilidades son factores relacionados con las capacidades de la empresa y son aspectos que afectan por lo general al corto plazo. (Martínez y Milla, 2005).

El análisis MECA, conlleva a la realización de una matriz que permite observar las oportunidades, aprovechándolas mediante el uso de las fortalezas, así como corregir las debilidades o minimizar las amenazas. Con la realización de la matriz, se pueden obtener cuatro alternativas de estrategia dependiendo de la combinación de factores:

a. Estrategias defensivas

Estas se producen cuando existen amenazas en el entorno, pero la empresa las puede afrontar con sus fortalezas.

b. Estrategias ofensivas

Estas se utilizan cuando se pueden aprovechar las oportunidades del entorno externo, utilizando las fortalezas de la empresa.

c. Estrategias de supervivencia

Estas nacen cuando es necesario corregir las debilidades internas para aplacar las amenazas externas.

d. Estrategias de reorientación

Estas son necesarias para corregir las debilidades en preparación para el aprovechamiento de las oportunidades.

La selección de la estrategia, así como su implementación y posterior evaluación son aspectos que se definen a continuación.

2.5 Estrategias empresariales

La meta de cualquier estrategia debe ser la creación de valor para los clientes. (Dess et al, 2011). Existe una amplia variedad de estrategias que las empresas pueden utilizar o incluso combinar.

2.5.1 Estrategias de integración

Las estrategias de integración, se dividen en dos grandes grupos, las verticales, compuestas por las estrategias de interacción hacia delante y la integración hacia atrás, y la horizontal.

a. Integración hacia adelante

Esta estrategia implica obtener la propiedad o un control mayor sobre los distribuidores al menudeo. (David y David, 2017). La estrategia hacia delante, puede ser muy eficaz en los siguientes escenarios:

- Los distribuidores actuales son costosos, poco confiables o no son capaces de satisfacer las necesidades de distribución

- Los distribuidores de calidad son limitados, por tanto, la integración hacia delante, se constituye como una ventaja competitiva.
- Cuando se compite en una industria con crecimiento constante, esto es importante por si el negocio primario de la empresa falla, la diversificación podría ayudar.
- La empresa tiene el recurso humano y capital para manejar su propia distribución
- Cuando existe una necesidad de predecir la demanda de manera más acertada
- Cuando los distribuidores tienen márgenes de utilidad muy alto, lo que es un indicador para que la empresa pueda distribuir por cuenta propia sus productos de una forma más rentable.

b. Integración hacia atrás

Esta estrategia consiste en que la empresa adquiera o bien ejerza un mayor control sobre sus proveedores (David y David, 2017). La estrategia de integración hacia atrás, es eficaz cuando se presentan los siguientes indicadores:

- Los proveedores actuales son costosos, poco confiables o no son capaces de satisfacer las necesidades de provisión
- Cuando el número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores
- Cuando la empresa cuenta con recursos capitales y humanos para manejar su propio abastecimiento de materias primas
- Cuando la estabilidad de precios es importante para competir
- Cuando los proveedores muestran márgenes de utilidad altos, lo que sugiere una actividad empresarial rentable
- Cuando existe una necesidad de adquirir las materias primas de manera más rápida.

c. Integración horizontal

A diferencia de las estrategias verticales, las horizontales buscan apropiarse o controlar a los competidores directos. (David y David, 2017). A continuación, se presentan indicadores que constituyen una buena señal para la integración vertical eficaz:

- Cuando la empresa puede adquirir características monopólicas en determinada región, sin que por esto sea sancionada por instancias gubernamentales
- Cuando se compite en una industria en crecimiento
- Cuando un aumento en las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas
- Cuando la empresa cuenta con el recurso humano y capital para administrar una organización más grande.

2.5.2 Estrategias intensivas

La penetración de mercado, e desarrollo de mercado y el desarrollo de productos reciben el nombre de estrategias intensivas, por el hecho de que requieren mucho esfuerzo para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa (David y David, 2017).

Penetración de mercado.

a. Desarrollo de mercado

La estrategia de desarrollo de mercado, supone el incremento de la participación de los productos o servicios actuales en nuevas áreas o regiones geográficas. (David y David, 2017).

Esta estrategia es adecuada cuando se presentan los siguientes escenarios:

- Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad
- Cuando la organización es exitosa en lo que hace
- Cuando se dispone de recursos humanos y capitales para necesarios para administrar una operación mayor
- Cuando la empresa tiene un exceso de producción
- Cuando la industria en la que se compite, está desarrollando un alcance global.

b. Desarrollo de producto

Esta estrategia, busca incrementar las ventas a través de modificar o mejorar productos o servicios actuales de la empresa, esto suele conllevar gastos de investigación y desarrollo.

(David y David, 2017). Estos indicadores, suelen señalar el escenario en el que esta estrategia puede ser eficaz.

- Cuando la empresa tiene productos exitosos en etapa madura del ciclo de vida. En este escenario, la idea es atraer consumidores satisfechos para la prueba de nuevos productos.
- Cuando se compite en una industria de rápidos desarrollos tecnológicos
- Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables
- Cuando se compite en una industria de rápido crecimiento
- Cuando la empresa tiene áreas de investigación y desarrollo avanzadas.

2.5.3 Estrategias de diversificación

Las empresas pueden emprender esfuerzos estratégicos de diversificación en dos corrientes: relacionadas o no relacionadas.

a. Diversificación relacionada

La diversificación relacionada se da cuando las actividades que desarrollan como parte de su diversificación están estrechamente asociadas a su cadena de valor. (David y David, 2017). Esta estrategia es más eficaz cuando se desarrolla al identificar los siguientes indicadores:

- Cuando la industria en la que se compite es nulo o lento
- Cuando agregar productos nuevos relacionados, aumentaría significativamente las ventas de productos actuales.
- Cuando hay posibilidad de ofrecer productos nuevos con mejores precios que productos actuales
- Cuando los productos nuevos presentan ventas estacionales que sopesan los altibajos actuales de la empresa
- Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive del ciclo de vida.

b. Diversificación no relacionada

La diversificación no relacionada se produce cuando los nuevos productos o servicios, no están relacionados con la cadena de valor. (David y David, 2017). Esta estrategia, es más eficaz cuando se presentan los siguientes indicadores:

- Cuando los ingresos por la venta de servicios o productos actuales, incrementarían con la venta de productos o servicios no relacionados
- Cuando se compite en una industria de lento o altamente competitiva con bajos márgenes de utilidad
- Cuando se puede hacer uso de los actuales canales de distribución de la empresa sirven de plataforma para la venta de nuevos productos
- Cuando los nuevos productos o servicios presentan ventas contra cíclicas a los productos o servicios actuales
- Cuando la industria en la que se compite, está presentando un declive
- Cuando se presenta la oportunidad de generar nuevos ingresos con una empresa no relacionada
- Cuando los mercados de los productos principales, están saturados
- Cuando se quiere evitar señalamientos de prácticas monopólicas por concentrarse en una sola industria.

2.5.4 Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas son aquellas que la empresa debe implementar en aras de no perder su participación de mercado.

a. Recorte de gastos

El recorte de gastos ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos con el propósito de revertir el descenso de ventas y utilidades. En algunos casos, la quiebra constituye un tipo de estrategia de recorte de gastos, ya que esta permite que eviten obligaciones e invalide figuras como los sindicatos (David y David, 2017). Existen algunos factores o indicadores que señalan el momento efectivo para implementar un recorte de gastos:

- Cuando la empresa tiene competencia claramente diferenciada, pero fracasa en el cumplimiento de sus metas y objetivos

- Cuando la empresa es de los competidores más débiles de la industria
- Cuando la empresa presenta notables ineficiencias, baja rentabilidad, baja moral entre los empleados, etc.
- Cuando la empresa es incapaz de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades, utilizar las fortalezas o minimizar las amenazas
- Cuando la organización crece mucho y muy rápido y es necesario una reorganización interna.

b. Desinversión

La desinversión consiste en la venta de una parte o división de la empresa, también consiste en deshacerse de aquellas unidades de negocio o proyectos que presentan pérdidas, cuya rentabilidad es baja o consumen demasiados recursos. (David y David, 2017). La desinversión puede ser efectiva bajo los siguientes escenarios:

- Cuando la empresa ya ha aplicado estrategias de recorte de gastos y no es suficiente para alcanzar las metas propuestas
- Cuando una división o proyecto requiere más recursos de los que a organización puede ofrecer
- Cuando una división es responsable del bajo desempeño de la empresa en general
- Cuando la unidad de negocio o división no se adapta al resto de la organización
- Cuando se requieren sumas grandes de dinero y no se pueden obtener mediante otras fuentes
- Cuando hay amenazas de señalamientos de monopolio hacia la empresa.

c. Liquidación

La liquidación es la estrategia que consiste en la venta de todos o algunos de los activos de la empresa a valor tangible, esta supone el reconocimiento del fracaso de la empresa y es una de las últimas estrategias que se utilizan (David y David, 2017). Esta estrategia es utilizable recomendarla cuando se presentan los siguientes indicadores:

- Cuando la empresa no logra recuperarse a pesar de la implementación de una estrategia de recorte de gastos o desinversión

- Cuando se necesitan grandes sumas de dinero para saldar obligaciones
- Cuando se requiere para minimizar las pérdidas de los accionistas.

2.5.5 Estrategias genéricas de Porter

Porter, señala que una empresa puede basar su estrategia en tres ejes para la obtención de la ventaja competitiva. Estos ejes son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

a. Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en tener los costos más bajos en comparación con la competencia en productos de similar calidad para obtener una ventaja competitiva (Thompson et al, 2018). Esta estrategia puede ser efectiva cuando hay muchos compradores sensibles al precio, cuando hay poca diferenciación de productos, cuando los compradores no tienen interés en las diferencias o cuando los compradores tienen un gran poder de negociación. (David y David, 2017).

Para conseguir una ventaja competitiva con liderazgo en costos alcanzado un margen de costo bajo, los costos acumulativos a lo largo de su cadena de valor deben ser más bajos que los de la competencia (Thompson et al, 2018). Esto se puede conseguir de dos maneras:

- Realizar con mayor eficiencia las actividades de la cadena de valor desde el punto de vista de costos
- Rediseñar toda la cadena de valor para disminuir costos y actividades en la organización.

Algunos de los métodos que Thompson (2018) recomienda para la reducción de costos:

- Capturar todas las economías de escala disponibles para la reducción de costos unitarios
- Aprovechar las ventajas de experiencia y efectos de curva de aprendizaje, pues con el tiempo la experiencia contribuye a un mejor desempeño para la realización de tareas
- Operar con las instalaciones a máxima capacidad
- Mejorar la eficacia de la cadena de suministro
- Utilizar insumos de bajo costo

- Utilizar el poder de negociación de la empresa con los proveedores para conseguir descuentos o mejoras de precios
- Utilización de la tecnología para eficiencias operativas, así como en el diseño de estos procesos
- Utilizar sistemas de contratación externa u oportunidades de integración verticales

b. Diferenciación

También catalogada como tipo 3. Esta estrategia consiste en el ofrecimiento de atributos de productos únicos que permitan que los compradores encuentren atractivos y con mayor valor. (Thompson et al, 2018). Esta estrategia per se, no constituye una ventaja competitiva si puede ser fácilmente imitada por la competencia. Es necesario que los productos sean difíciles de imitar y con barreras que limiten la misma. Esta estrategia, permite que se cobren precios más altos y se obtenga la lealtad de clientes. (David y David, 2017). Algunas de las acciones señaladas por Thompson (2018) para mejorar la diferenciación de productos o servicios se presentan a continuación:

- Crear productos de rendimiento y diseño superior
- Mejorar el servicio al cliente y añadir servicios adicionales
- Buscar actividades de investigación y desarrollo
- Buscar la mejora en la calidad continua
- Incrementar las actividades de mercadeo y ventas
- Mejorar las capacidades y habilidades del personal.

La diferenciación se puede basar en atributos tangibles o intangibles del producto o servicio.

c. Estrategia de enfoque

Las estrategias de enfoque son dirigidas a segmentos o nichos de negocio, las cuales pueden estar en ciertas zonas geográficas, determinadas por necesidades sociodemográficas o bien por la existencia de requisitos especializados en la utilización del producto. En esta estrategia, encontramos una subdivisión de enfoque de bajo costo (tipo 4), la cual tiene por objetivo un bajo costo para asegurar una ventaja competitiva en el nicho de mercado y un

enfoque de diferenciación (tipo 5), la cual tiene como objetivo asegurar una ventaja competitiva con una oferta diseñada para atraer preferencias o necesidades de un grupo reducido (Thompson et al, 2018).

De acuerdo con David (2017) , esta estrategia es más atractiva cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Cuando el mercado es grande, rentable y está en crecimiento
- Cuando las empresas líderes no consideran el nicho de mercado como importante para su éxito
- Cuando las empresas líderes consideran costoso o se dificulta complacer las necesidades del nicho
- Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos distintos y es complejo seleccionar el adecuado de acuerdo a los recursos y capacidades de la empresa
- Cuando los pocos rivales del mercado intentan especializarse en el mismo segmento.

Anteriormente, se han descrito diversas herramientas para la obtención de un diagnóstico de la situación actual y poder reconocer cual de todas las estrategias o la combinación de estas muestran más potencial para apoyar los planes de la empresa. Una vez seleccionada la estrategia, el siguiente paso lógico consiste en trazar la ruta a seguir para la consecución de la estrategia.

2.6 Selección, implementación y control de la estrategia

Antes de seleccionar la estrategia Martínez (2005), señala que existen estrategias para los distintos niveles de la empresa. Estos son:

a. Estrategia corporativa

Está relacionada con el objetivo y alcance global empresarial, que busca satisfacer las expectativas de los inversionistas y añadir valor a su cadena.

b. Estrategia competitiva

Esta estrategia se refiere a el como competir de manera exitosa en un mercado o industria, también el cómo aventajar a los competidores, identificación de nuevas oportunidades o creación de nuevos mercados y el grado de satisfacción de los consumidores.

c. Estrategia operativa

Se ocupa de que los distintos componentes como lo son humano, procesos, personas y habilidades hagan efectiva estrategia corporativa y competitiva.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2016) el proceso de elección de estrategia pasa por cinco fases:

i. Definir el negocio

La definición del negocio Martínez (2005), sugiere que el enfoque de mercadeo es más eficaz si se realiza en relación de la función, necesidad de satisfacción o beneficios del producto, en lugar de señalar las características per se. La definición del negocio, se sustenta en tres dimensiones:

- Servicio o producto agregado brindado por el cliente (el qué)
- Los procesos y tecnologías que producen la función para el cliente (el cómo)
- Los distintos segmentos de clientes que conforman el mercado objetivo de la empresa (a quién).

ii. Las estrategias de cartera deben concretar todas las actividades de la unidad que la empresa desea abordar.

iii. Definir la estrategia competitiva dentro de cada unidad de negocio o para la empresa en general

iv. La estrategia seleccionada define las pautas a seguir

v. Las estrategias operativas deben establecer los planes de acciones de cada unidad de negocio o área funcional de la empresa.

La implementación de la estrategia, requiere una fuerza empresarial coordinada y alineada a lo largo de la empresa. De acuerdo con Sainz de Vicuña (2015), la estrategia debe traducirse en acciones concretas, se debe asignar responsables para la ejecución y control de los plazos, así como se debe asignar recursos humanos, materiales y financieros requeridos en los procesos, también, es importante una jerarquización de las acciones a tomar.

Martínez y Milla (2005), señalan que existen tres instrumentos básicos que permiten la implementación efectiva de la estrategia:

- La definición de planes de acción que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos. Esto se realiza a partir del diseño de las 3M.
- La puesta en marcha de un sistema que monitoree la estrategia a partir de un Cuadro de Mando Integral.
- La existencia de una adecuada estructura organizativa alineada

Antes de implementar la estrategia, es necesario reconocer cuales son los objetivos estratégicos resultantes.

2.6.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los hitos deseados que una organización desea alcanzar para asegurar una implementación exitosa de la estrategia. Estos objetivos son esenciales pues permiten sentar la base para la asignación de recursos, permiten una mejor evaluación gerencial, son una herramienta para el monitoreo del progreso, permiten establecer prioridades a nivel de la empresa, las divisiones o departamentos y, además, mantienen en marcha el plan estratégico. (David y David, 2017). Los objetivos deben ser congruentes, en cada nivel jerárquico de la empresa y además cumplir con los mismos criterios señalados anteriormente en los objetivos organizacionales.

2.6.2 Mapas estratégicos

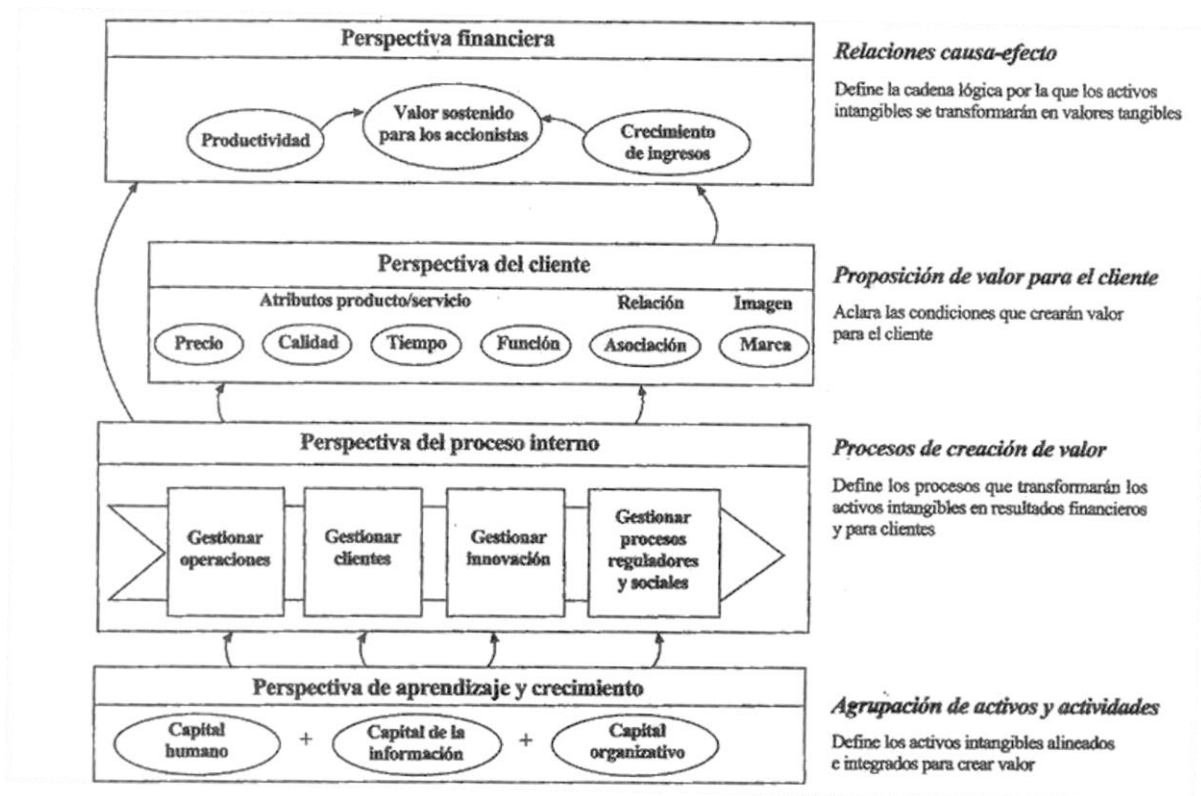
De acuerdo con Martínez y Milla (2005), el Mapa Estratégico es el conjunto de objetivos ordenados en las cuatro perspectivas, mostrando las relaciones causa-efecto entre estos, los indicadores, las metas y las acciones a tomar en el proceso para implantar la estrategia.

Con los objetivos, indicadores, metas e iniciativas previamente establecidas el en Cuadro de Mando Integral, en el mapa estratégico, se establecen las relaciones causa-efecto, cuyo proceso constructivo, se inicia desde la perspectiva financiera (Martínez y Milla, 2005). Los pasos señalados para la construcción del Mapa estratégico, se presentan a continuación:

- a. El mapa se debe alinear con la estrategia previamente seleccionada, sobre la base del conocimiento de la organización y la industria a la cual pertenece (Francés, 2006).
- b. Se parte por la perspectiva financiera, la cual tiene por objetivo último la creación de valor para los accionistas (Francés, 2006). Se debe plantear la hipótesis de que los resultados financieros solo se consiguen si los clientes objetivo están satisfechos (Martínez y Milla, 2005).
- c. Se debe utilizar la propuesta de valor de acuerdo a la estrategia seleccionada, para la perspectiva de los clientes. La creación de valor para el cliente es el centro del mapa y el eje principal de la estrategia (Francés, 2006).
- d. Desde la perspectiva de procesos, se debe buscar aquellos procesos que aportan valor en la cadena de acuerdo a la estrategia seleccionada (Francés, 2006; Martínez y Milla, 2005).
- e. Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los activos intangibles deben respaldar los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia, este respaldo se debe incrementar mediante capacitación, desarrollo de habilidades, acceso a la información necesaria, entre otros. (Martínez y Milla, 2005).

Una vez cumplidos los pasos anteriores, en la representación gráfica del mapa, se deben enlazar las causas-efectos, mediante flechas en orden ascendente, siendo las causas primeras, que se encuentran en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se presenta una figura ilustrativa del Mapa Estratégico de Norton y Kaplan (2004).

Figura 4. Mapa estratégico



Fuente: Norton y Kaplan (2004)

2.6.3 Diseño de las 3M (Medidas, Metas y Medios)

El diseño de las 3M es un enfoque cuyo principal elemento es la integración en un sistema de mediciones, metas y medios para la estrategia en ejecución. Las 3M no solo permiten un adecuado proceso de control y refinamiento de objetivos y metas, sino que también permiten la validación de las hipótesis planteadas en la definición de la estrategia y modelo de negocios de la organización (Kovacevic y Reynoso, 2010). Pasar de la estrategia a la operación de la misma debe hacerse rápidamente para evitar que esta se vuelva obsoleta al momento de ejecutarse.

El primer elemento de esta matriz es la medición, la cual se hace a través de los indicadores clave de desarrollo.

a. Indicadores clave de desarrollo

Estos indicadores, también son conocidos por sus siglas en inglés KPI (Key Performance Indicators), están alienados a los objetivos estratégicos de la organización. Existen diversos niveles de KPIs:

- i. Impulsores o predictores de resultado (de causa): sirven para gestionar el negocio e indican formas de incrementar el resultado
- ii. Resultado (de efecto): proveen información para evaluar el éxito de la gestión, además para dar datos finales para medir resultados.

El segundo elemento de la matriz, son las metas.

b. Metas

Las metas constituyen una serie de pasos a seguir la consecución de los objetivos. Las metas tienen una serie de aspectos a considerar antes de ser planteadas, además de cumplir la metodología SMART resumida en el punto 2.4.4 de este documento.

c. Medios

Para conseguir las metas propuestas, es necesario contar con los medios para lograrlo, sin embargo, las organizaciones no tienen medios ilimitados, es por tanto que es necesario definir un portafolio de aquellos proyectos que sean prioritarios o con mayor alcance en la consecución de la estrategia. El proceso de selección del portafolio de proyectos prioritarios, dependerá de la organización y se hará por la manera en la que esta lo considere conveniente, puede ser en términos de retorno de la inversión, por ejemplo. Además, no se debe olvidar de tomar en cuenta los factores del entorno competitivo y del gran entorno (Kovacevic y Reynoso, 2010).

La estrategia debe traducirse en acciones concretas, además se debe asignar un responsable que controle, supervise y ejecute los planes de acción dentro de los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios. Martínez y Milla (2005), señalan una serie de pasos a seguir para formar planes de acción que sean capaces de lograr los objetivos:

- i. Identificar proyectos, acciones e iniciativas que se deben llevar a cabo, designando responsables
- ii. Establecer fechas de consecución de los hitos priorizando proyectos
- iii. Establecer un método de seguimiento de las acciones junto con su temporalidad
- iv. Establecer un método de control y evaluación que permita el reconocimiento de la funcionalidad de la estrategia.

De acuerdo con Kovacevic y Reynoso (2010), la operacionalización de la estrategia, debe seguir una serie de pasos:

- i. Entender con claridad el impacto y enfoque de cada objetivo del mapa estratégico.
- ii. Determinar qué medidas o indicadores de desempeño permiten saber si al final del plazo estipulado, se cumplió con los objetivos. Estos indicadores deben responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué nivel de desempeño tiene la organización en relación con cada medida?
 - ¿Los indicadores muestran que el plan marcha de la manera esperada?
 - ¿Se deben hacer correcciones?
- a. Determinar las metas con una fecha definida tanto de corto, como de mediano y largo plazo. Las metas deben responder las siguientes interrogantes:
 - i. ¿Cuánto se desea o se necesita lograr?
 - ii. ¿En qué fecha se debe lograr?
 - iii. ¿Quién es responsable de la gestión y logro de la meta?
- b. Definir los medios por los cuales se va a conseguir lo propuesto. Estos medios para la consecución de las metas, deben responder las siguientes preguntas:
 - i. ¿Qué es necesario hacer para alcanzar las metas?
 - ii. ¿Qué recursos son necesarios para ejecutar la estrategia?
 - iii. ¿Cuánto se tiene que invertir para alcanzar las metas y cuál será el retorno sobre la inversión?

Con el desarrollo de las medidas anteriormente mencionadas, es importante que la organización se alinee de manera tal que se pueda llevar a cabo la estrategia seleccionada.

2.6.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de acciones que propician la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica. Este mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas; financieras, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1997).

2.6.4.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Una vez establecido el concepto del negocio y la visión, se deben considerar las perspectivas. De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral, se presentan a continuación:

a. Perspectiva financiera

Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas que provienen desde las otras perspectivas, al mismo tiempo que establece metas a largo plazo en las cuales, las perspectivas siguientes deben alinearse. Dicha perspectiva, muestra los indicadores financieros y su desempeño en relación con las demás perspectivas.

b. Perspectiva de clientes

Esta perspectiva, describe el cómo se crea valor para el cliente, el cómo se satisface la demanda y el por qué el cliente está dispuesto a pagar por ello. Esta perspectiva se constituye en el centro del Cuadro de Mando Integral y todas las demás perspectivas, deben ser guiadas por esta. Los indicadores establecidos en esta perspectiva deben basarse en análisis de mercado, segmentos prioritarios, modos de competir, entre otros.

c. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos consiste en saber y reconocer cuales son los procesos que generan valor real para el cliente y logran satisfacer las demandas y expectativas de los inversionistas. Los procesos más importantes son aquellos que extienden la base de clientes y afectan directamente la fidelidad de estos.

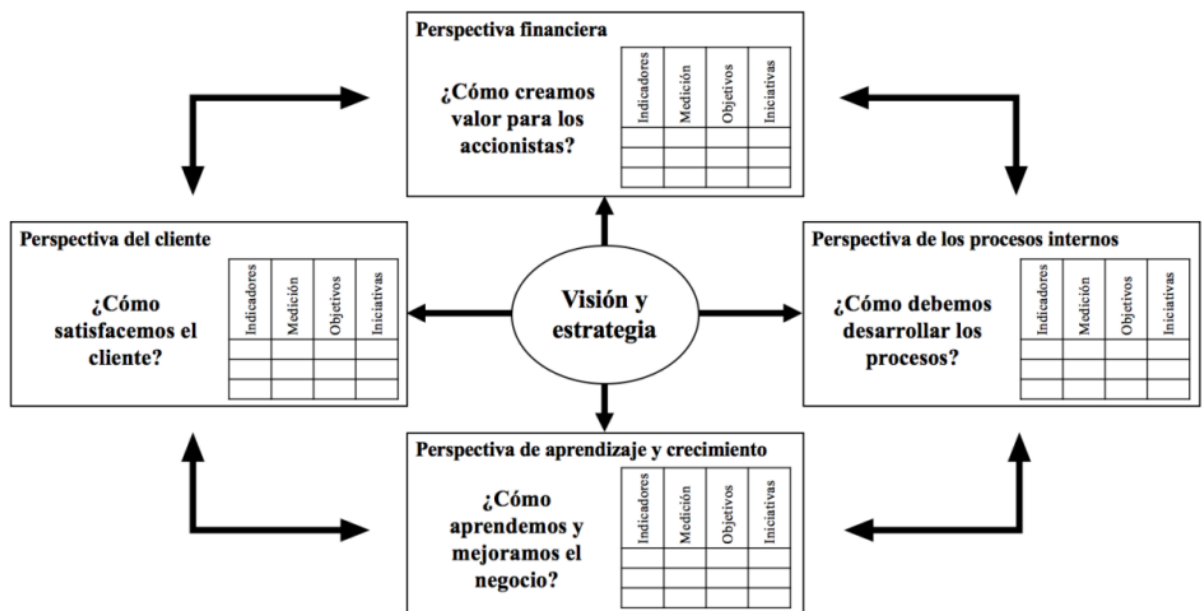
d. Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva permite a la empresa asegure su capacidad de renovarse a largo plazo para una existencia duradera. En esta perspectiva la empresa debe considerar, no solo lo que debe hacer para mantener el conocimiento de lo que hace para satisfacer a sus clientes, sino también el apoyar la eficacia de los procesos de la cadena de valor. También se deben analizar las competencias necesarias para sentar las bases de su futuro.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral consiste en una matriz que contiene las perspectivas anteriormente mencionadas a las cuales deben asociarse objetivos, los cuales deben ser medibles mediante indicadores clave de desarrollo, así como establecer metas y las acciones o iniciativas a tomar para el cumplimiento de estas. El cuadro de Mando Integral se asocia con lo expuesto en el diseño de las 3M para obtener la visión completa de este.

La figura que se presenta a continuación constituye el Cuadro de Mando Integral planteado por Kaplan y Norton.

Figura 5. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

Para la correcta puesta en marcha de la estrategia, es necesario que exista una estructura organizacional adecuada y alineada

2.6.5 Alineamiento organizacional estratégico

David y David (2017) señalan que existe una serie de pasos a seguir que permiten la existencia de una estructura organizativa adecuada para la implementación y correcto funcionamiento de la estrategia. Estos pasos, se presentan a continuación:

2.6.5.1 Establecimiento de políticas y asignación de recursos

a. Establecer políticas claras

Las políticas son lineamientos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas que se establecen con el fin de lograr la misión, visión y objetivos de la empresa. Las políticas son necesarias por las razones señaladas por David y David (2017):

- Establecen límites y restricciones para el accionar en relación con la compensación o sanción de conductas
- Establecen las expectativas para todos los empleados de la empresa
- Sirven de base para el control administrativo y la coordinación a través de toda la empresa
- Ayudan a la toma de decisiones
- Establecen límites sobre lo que se puede hacer y no para alcanzar las metas.

Además de esto, las políticas también orientan a los inversores acerca del tiempo de empresa en la que están invirtiendo.

b. Asignar recursos

La asignación de recursos consiste en distribuir “activos” entre las diversas áreas o unidades de negocio para la consecución de los objetivos anuales. Administrar estratégicamente implica administrar los recursos de manera correcta. (David y David, 2017). De acuerdo con David (2017), existen cuatro tipos de recursos: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos.

2.6.5.2 Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico tiene como propósito eslabonar las medidas, metas y medios, definidos en la etapa previa. El alineamiento estratégico debe hacerse en toda la organización y se ejecuta en tres ejes fundamentales, así como la sincronización de los procesos de la cadena de valor:

a. Alineamiento de unidades operacionales

Este alineamiento requiere eslabonar a modo de causa-efecto el foco de la estrategia, así como las 3M de toda la organización. Se trata de que cada unidad de negocio, sus objetivos y metas, estén alineados con los objetivos y metas de toda la organización. Posteriormente a la alineación de las unidades operacionales, se deben alinear las unidades de apoyo con los objetivos y metas de las unidades de negocio, mas no así, con la estrategia corporativa (Kovacevic y Reynoso, 2010).

b. Alineamiento horizontal

El alineamiento o sincronización horizontal, implica sincronizar todas las estrategias y 3M existentes en la organización. Todos los procesos de la organización y metas planteadas deben estar en sincronía para asegurar la satisfacción de todos los actores clave del negocio (Kovacevic y Reynoso, 2010).

c. Alineamiento vertical

El alineamiento o despliegue vertical, es el tercer alineamiento a realizar. En este alineamiento, se despliegan las 3M hacia los empleados de cada uno de los niveles de la organización, de esta forma la organización se asegura que el cumplimiento de las metas se convierta en parte fundamental del trabajo de cada persona. Posterior a esto, es necesario que se alineen los requerimientos de competencia de cada individuo para la consecución de las metas y objetivos y metas individuales.

d. Sincronización de los procesos de la cadena de valor

Para la sincronización de estos procesos se debe seguir una metodología que incorpora seis puntos centrales:

i. Identificar donde medir

Para saber en donde se debe comenzar a medir, es necesario mapear el flujo de pedido de un producto o servicio estándar, identificando los procesos, actividades y sus relaciones. Posterior a esto, se debe desarrollar una matriz de entrada y salida que permitan identificar los esfuerzos hacia los problemas e inconvenientes.

ii. Entender que medir

Para entender que medir, se pueden visualizar siete tipos de indicadores:

- Indicadores de entrada: representan los insumos requeridos en el proceso. Por ejemplo, la cantidad de empleados, horas-hombre, entre otros.
- Indicadores de salida: estos son los indicadores de producción resultantes de la transformación de los insumos
- Indicadores de eficiencia: conocidos como indicadores de relación entrada/salida. miden cuantos insumos son necesarios para producir un bien o servicio
- Indicadores de calidad: mide el cumplimiento de especificaciones, normas o estándares de los productos o servicios producidos durante el proceso
- Indicadores de productividad: estos indicadores combinan o integran en un único indicador dos tipos de indicadores del proceso, los cuales son indicadores de eficiencia y de calidad.
- Indicadores de impacto: miden el desempeño de todo el proceso, es el indicador final de la cadena del proceso.
- Indicadores de cultura o del personal: en estos se refleja el nivel de requerimientos y satisfacciones de las personas con respecto a la operación de los procesos y sus labores en estos.

iii. Determinar la matriz de contribución crítica

Esta matriz es una herramienta de identificación de factores clave para logros de metas atendiendo la contribución requerida para el flujo de valor del proceso. Consta de los objetivos estratégicos, los KPIs y metas de primer nivel. Esta matriz permite visualizar la interrelación que se debe dar entre los procesos para la consecución de las 3M.

iv. Alinear y sincronizar objetivos, KPIs y metas

En este paso, se alinean los objetivos, KPIs y metas con respecto a los objetivos, KPIs y metas globales de la organización y que se definan pensando en términos de agregar valor en la cadena de procesos.

v. Validar la sincronización

También se le denomina la “prueba de ácido” y se realiza con las cinco leyes fundamentales de la sincronización: enfoque, consistencia, desempeño óptimo, alcance y adecuado balance.

Asignar coordinador horizontal y responsables verticales para la gestión de los indicadores y asegurar el logro de metas es esencial en el proceso.

Alinear la empresa es necesario pues dependiendo de la configuración de esta, se establecen los objetivos y políticas, además de esto, dependiendo de esta alienación se da la asignación de recursos.

2.6.5 Cultura de ejecución

Generar una cultura de ejecución es fundamental para implementar la estrategia y ganar ventaja competitiva. La cultura de ejecución se define como el lograr que todas las personas, en todos los niveles, todos los días tomen las decisiones correctas a la primera y con rapidez (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Dentro de la cultura de ejecución, se reconoce que el capital humano es el recurso más importante para la ejecución de la estrategia, por tanto, el modelo de las 8C es importantes para generar valor. Estas 8C son:

a. Compensación

Recibir compensación adecuado y reconocimiento de logros. Tiene por objetivo alinear los reconocimientos y recompensas con los resultados individuales y grupales organizacionales.

b. Carrera:

Contar con oportunidades de crecimiento y desarrollo interno. Tiene por objetivo crear procesos que aseguren retener el talento y capacitar al personal para garantizar un alto desempeño.

c. Cultura y Clima

Contar con un clima de trabajo que desarrolle los valores, asegure satisfacción, seguridad, salud y bienestar. Tiene por objetivo desarrollar una nueva cultura que facilite, promueva, faculte y recompense el logro de resultados organizacionales.

d. Conocimientos

Contar con los conocimientos y habilidades requerido para el logro de objetivos. Tiene por objetivo desarrollar los conocimientos y habilidades que garantice los resultados organizacionales e individuales.

e. Comunicación

Proveer información continua, adecuada y a tiempo.

f. Coaching

Proveer retroalimentación y apoyo que asegure un mejor desempeño individual. Tiene por objetivo desarrollar un sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo que promueva el desempeño individual.

g. Cargos efectivos

Contar con un diseño, estructura, políticas, procesos y puestos que permitan la cooperación, flexibilidad y desarrollo interno. Tiene por objetivo describir los cargos de manera de asegurar los elementos requeridos para asegurar la efectividad de las personas que ocupan dichos cargos.

h. Conductas

Los líderes y compañeros de equipo deben presentar conductas para crear un ambiente de cooperación y resultados. Tiene por objetivo modelar las conductas requeridas para asegurar un estilo de liderazgo que impulse la estrategia.

Dentro de la cultura de ejecución, se debe implementar el proceso de mejora continua en un proceso cíclico el cual consiste en planear, implementar, revisar y actuar (PIRA).

Con la estructuración de la organización, los planes de acción y la puesta en marcha de la estrategia a partir de un Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico, así como el diseño de la matriz 3M, el último paso es evaluación de la o las estrategias.

2.6.6 Evaluación de la estrategia

De acuerdo con David y David (2017), el proceso de evaluar la estrategia consiste en llevar a cabo tres acciones:

a. Revisar las bases de la estrategia organizacional

Esta revisión, se puede realizar mediante la evaluación de las matrices EFE y EFI. La revisión de estas matrices, consiste en la comparación de los cambios que la matriz tuvo antes de la implementación de la estrategia y después de esto (David y David, 2017). Este análisis, también puede incluir preguntas como:

- ¿Cuál fue la reacción de los competidores a la estrategia?
- ¿Están vigentes las fortalezas internas de la organización?
- ¿Se han desarrollado nuevas fortalezas internas?, ¿Cuáles?
- ¿Persisten las debilidades de la organización?
- ¿Se han detectado nuevas debilidades?, ¿Cuáles?
- ¿Existen nuevas oportunidades?
- ¿Se han detectado nuevas amenazas?

Se debe prestar atención a estos cambios, pues no se trata de si van a cambiar o no, sino, de cuándo van a cambiar. Posteriormente, se debe medir el desempeño organizacional.

b. Medir el desempeño organizacional

Esta actividad consiste en una comparativa de los resultados obtenidos contra los esperados, analizando las variaciones o desviaciones, evaluando el desempeño y examinando el progreso hacia los objetivos establecidos. (David y David, 2017). El proceso de medir el desempeño organizacional, se debe hacer con base en datos medibles, utilizando los indicadores o factores críticos de éxito establecidos en el Cuadro de Mando Integral.

No estar cumpliendo con los resultados esperados, es sinónimo de que se debe aplicar medidas correctivas.

c. Aplicar medidas correctivas para garantizar el desempeño esperado

Los mercados, las organizaciones, las industrias sufren cambios durante los periodos de tiempo que las estrategias se están aplicando, es, por tanto, que hacer ajustes o correcciones es necesario para mantener la estrategia vigente. Estas medidas de corrección pueden incluir acciones como: modificar la estructura organizacional, revisar la misión o visión empresarial, cambiar políticas, reasignar recursos, vender divisiones o unidades de negocio.

Cualquier medida correcta que se tome, deben conducir a la organización hacia una mejor posición para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas, corregir las debilidades y aumentar las fortalezas. (David y David, 2017).

Para los dos últimos puntos mencionados, la medición del desempeño y medidas de ajuste, se puede utilizar el modelo de las 3M.

La revisión de todos los aspectos involucrados en la formulación y evaluación de la estrategia debe realizarse de forma cíclica y mantener a todos los involucrados, así como a toda la organización, informados.

Capítulo III. Método de la investigación

En el presente capítulo, se define la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, que permiten asegurar el rigor científico para la obtención de resultados.

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que se ha seleccionado para la presente investigación, es el enfoque cualitativo. Se ha seleccionado de esta manera, puesto que se evalúa eventos naturales sin ningún tipo de modificación o control, adicional a esto las herramientas utilizadas para la investigación coinciden con aquellas descritas en el método cualitativo, tales como la observación y la entrevista.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación consta de la definición del alcance la investigación, así como de su temporalidad.

3.2.1 Alcance

El alcance seleccionado para la investigación, es el descriptivo puesto que la naturaleza de la investigación consistió en el análisis del fenómeno, es decir, la descripción de la situación actual tanto interna como externa de la organización, para que estos sean sometidos a un análisis.

3.2.2 Temporalidad

El presente estudio buscó capturar datos de la situación actual de la organización, en una única oportunidad y no se repitió en un futuro cercano, es, por tanto, que la temporalidad de la investigación fue definida como transversal.

3.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis utilizada para la presente investigación es la empresa AFESA. En lo que respecta a la población y muestra, al tratarse de un análisis estratégico empresarial para AFESA, por tanto, la población se limita a AFESA.

La muestra es no probabilística con alcance descriptivo, no se requirió una generalización de los resultados y fue seleccionada por conveniencia.

3.4 Variables de la investigación

A continuación, se definen las características y atributos a estudiar de la unidad de análisis.

Tabla 1 Definición de variables de estudio.

Objetivo específico	Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Realizar un análisis interno de la organización y de su entorno para determinar su situación actual	Análisis interno Análisis del entorno	Análisis interno: Consiste en una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, así como sus puntos débiles a corregir. (Chiavenato y Sapiro, 2017) Análisis externo: estudio de los diversos factores y fuerzas existentes en el ambiente en el que opera la organización y que interactúan con esta, cuyo control esta fuera la organización y le afecta en el tiempo. (Chiavenato y Sapiro, 2017)	Análisis interno: Matriz FODA, Análisis CAME, Matriz EFI Análisis externo: Análisis del entorno cercano, Análisis PESTEL, Matriz EFE
Establecer, definir o desarrollar el modelo de negocios y propuesta de valor	Modelo de negocios	Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011)	Modelo de negocios Canvas, Propuesta de valor, Perfil del comprador ideal.

Proveer una propuesta de plan estratégico con un horizonte de tres años con base en el modelo estratégico creado	Plan estratégico	Documento integrado que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su visión organizacional. (Sánchez, 2016)	Estrategias Genéricas de Porter, Estrategias de integración, Estrategias de desinversión, Estrategias de liquidación, Estrategias intensivas, Estrategias de diversificación
Recomendar herramientas que permitan a la organización ejecutar y controlar el plan estratégico propuesto	Herramientas de ejecución y control	Estas herramientas son sistemas que facilitan monitorear la evolución y ejecución de cada actividad a fin con los objetivos planteados. (Cuartin, s.f)	Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, matriz 3M, Alineación organizacional, Cultura de ejecución

Fuente: elaboración propia

3.5 Estrategia de análisis de datos

Para la obtención de datos, se realizó una entrevista no estructurada aplicada a la administradora y dueña de la organización. El análisis de datos se realizó por etapas en el proceso investigativo. En la primera etapa de análisis interno, se utilizó la matriz FODA, el análisis CAME, mientras que, para el análisis externo, se utilizó el análisis del entorno competitivo de Porter, el análisis PESTEL. En la segunda etapa de selección, planificación y ejecución de la estrategia, las herramientas utilizadas para el análisis de datos fueron el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y la Matriz de las 3M.

Capítulo IV. Análisis de datos

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, producto del análisis de datos recopilados mediante las herramientas de diagnóstico tanto del entorno externo, como el entorno interno de AFESA.

4.1 Análisis externo de la organización

La región oriental Nicaragüense, también llamada región del pacífico Nicaragüense, posee una extensión territorial de 18 555 kilómetros cuadrados, equivalente al 15,4% de todo el territorio. Esta región está dividida, desde un punto de vista administrativo, en tres regiones de planificación: Región I o Pacífico Norte, comprendido por los departamentos de Chinandega y León. Región II o Pacífico Central que comprende los departamentos de Managua, Masaya, Granada y Carazo. Región III o Pacífico Sur comprendido por el departamento de Rivas. AFESA opera en la región del Pacífico Norte desde hace aproximadamente 12 años.

4.1.1 Análisis de factores políticos, económicos, socio demográfico, tecnológicos, factores ambientales y legales (PESTEL)

A continuación, se describen los factores externos del gran entorno que tienen influencia sobre el ambiente en el que se desenvuelve AFESA.

a. Factores políticos

La política gubernamental nicaragüense está basada en el socialismo, el poder legislativo es unicameral y está integrada por noventa diputados, el Poder Judicial está representado por la Corte Suprema de Justicia conformada por 12 magistrados.

Nicaragua presenta un panorama incierto a nivel político, a pesar de la continuidad del gobierno actual, que se encuentra en el poder desde el 2007. La organización no gubernamental Humans Rights Watch, presentó su informe 2022, señala que: “desde la toma de poder del presidente Daniel Ortega en 2007, ha existido un “desmantelamiento” de los controles institucionales al poder presidencial, así como la destitución de legisladores en 2016 y la exclusión de diversos partidos políticos previo a las elecciones de 2021. El partido oficialista

controla los tres poderes de la república y la agenda temática nacional, depende de las decisiones partidarias del oficialismo.”

La organización no gubernamental Freedom House, califica a Nicaragua como un país no libre, con una puntuación de vientos sobre cien puntos posibles. Los hechos por los cuales se le atribuye esta puntuación se deben principalmente al proceso electoral comenzado en 2021, en el cual, de acuerdo con esta organización, se apresó a decenas de opositores políticos, se presentaron campañas de represión contra medios de comunicación y periodistas independientes, así como la cancelación de personerías jurídicas a organizaciones que apoyaban mujeres y niños en zonas rurales. Freedom House, no considera que el proceso de elecciones haya sido transparente y justo. Por tanto, se considera que el gobierno no representa la voz del pueblo, ni esta para servirle a este.

b. Factores económicos

La crisis sociopolítica que comenzó en 2018, así como dos huracanes que impactaron Nicaragua y el impacto moderado de la pandemia por el Covid-19, provocaron una recesión que duro desde el 2018 hasta finales de 2020. Para 2021, el PIB real creció a un 10,3% de acuerdo con el Banco Central Nicaragüense, a pesar de esto, se perdieron cerca de doscientos mil empleos por la desinversión y cierre de empresas privadas, de los cuales, al menos en los sectores donde la mano de obra no está calificada, se han recuperado en pleno.

El Banco Central Nicaragüense (BCN) proyectó un crecimiento reservado de la economía nicaragüense para 2022, señalando el crecimiento de entre un 4% y un 5% del Producto Interno Bruto. Mientras que el Banco Mundial, estima el crecimiento de este país para apenas un 2,9%, esto por el impacto mundial por el conflicto Ucrania-Rusia y la crisis provocada por esta situación. Así mismo, se prevé que la pobreza se mantenga estable en un 12% entre los años 2022 y 2024. La inflación se estimaría en un 5,9% a medida que las presiones sobre las materias primas se agudicen producto de la situación geopolítica actual. Nicaragua se encuentra en el puesto 132 de 190 del ranking de “Ease of Doing Business” del Banco Mundial, lo que lo categoriza como un país de dificultad mediana para hacer negocios. Es importante recalcar que el país estuvo cayendo año a año en este ranking, pasando del puesto 67 en 2007, al 132 en 2020.

c. Factores socio demográficos

Nicaragua posee una población de aproximadamente 6 millones y medio de habitantes, cuya tasa de natalidad es de 1,3, con una población en pobreza cercana al 24% de acuerdo con el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). De acuerdo con informe del Índice de Desarrollo Humano de 2020, el país se encontraba en el puesto 128 de 189, con una puntuación de 0.660, lo que lo coloca como un país de desarrollo humano mediano bajo, con un nivel per cápita, de esperanza de vida y de escolaridad que van en crecimiento, pero que son bajos en comparación con la región centroamericana y latinoamericana. En lo que respecta a niveles educativos, la escolarización obligatoria es de aproximadamente 7 años, lo que implica que solamente que cerca del 15% de los jóvenes entre los 18 a 24 años estas inscritos en el sistema de educación superior. El nivel de alfabetización se encuentra por encima del 80%. Por otro lado, Nicaragua es percibido como un país de altos niveles de corrupción, posee 20 puntos , lo que lo ubica en el puesto 164 de 180.

d. Factores tecnológicos

La fumigación en la agricultura nicaragüense no se encuentra tecnificada en su mayoría de acuerdo con el Banco Interamericano de desarrollo en su informe del 2020. El costo de importar y mantener una aeronave para fumigación en el país, supone un alto costo, por lo que muchas de las empresas de fumigación aérea, optan por comprar aeronaves de segunda mano, con más de 30 años de vida, lo que supone un funcionamiento deficiente al momento de fumigar. Adicional a esto, la fumigación terrestre, en su mayoría se hace de manera manual por bombo de operarios terrestres.

e. Factores ambientales

La ley 274, la Ley Básica para la Regulación y Control de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y otras similares, establece la obligatoriedad de un estudio acerca de los plaguicidas que se aplican para la protección ambiental. Así mismo, la ley 217, Ley General del Medio Ambiente y Los Recursos Naturales, establece que los fumigadores aéreos serán regulados por una entidad competente estableciendo distancias y concentraciones de aplicación, considerando además la existencia de poblados, caseríos, centros turísticos y fuentes de agua.

f. Factores legales

Además de las leyes mencionadas anteriormente, la Ley de Aeronáutica Civil establece que las aeronaves deben contar con un certificado de aeronavegabilidad, otorgado por la

Autoridad Aeronáutica, además de establecer que, para la idoneidad de los pilotos, se debe extender una licencia de parte de esta autoridad. Así mismo, se establecen los requisitos que deben tener las aeronaves, como lo son:

i. Ostentar en forma claramente visible las marcas de nacionalidad y matrícula que le correspondan.

ii. Llevar los documentos de abordaje indicados en el artículo siguiente y cumplir con las exigencias que establecen las normas internacionales vigentes, la presente Ley y las regulaciones técnicas.

iii. Estar provistas de equipo radioeléctrico para comunicaciones y éstos poseer licencias expedidas por autoridad competente. La Autoridad Aeronáutica determinará que aeronaves pueden ser dispensadas de este requisito.

También se establecen los documentos que las aeronaves deben poseer a bordo, como lo son:

i. Certificado de matrícula.

ii. Certificado de aeronavegabilidad.

iii. Licencias y habilitaciones de la tripulación y del equipo de radio.

iv. Documentos referentes a la aeronave y a los pasajeros.

v. Documentos de Abordaje: Diario de Abordaje o Bitácora de Vuelo, Libro de Personas y cualquier otro Libro o Manual técnico que establezcan las regulaciones técnicas.

vi. Certificado(s) de seguro(s) vigente(s).

vii. Si lleva carga, un manifiesto y declaraciones detalladas de la misma.

viii. Cual otro que puedan establecer las regulaciones técnicas.

4.1.2 Análisis del entorno cercano o entorno competitivo

A continuación, se presenta el análisis sectorial o entorno competitivo de las fuerzas de Porter.

a. Amenaza de nuevos competidores

La probabilidad de aparición de nuevos actores en el mercado de fumigación aérea en la región del Pacífico Norte nicaragüense, se ha estimado como baja, esto se debe a diversos factores como lo son:

i. Alto requerimiento de capital de inversión inicial:

Los requerimientos de capital de inversión inicial son considerados altos, puesto que, en primer lugar, las materias primas deben importarse, lo cual supone no solo un alto costo de importación, sino que además la burocracia gubernamental hace que el proceso sea más largo y costoso en comparación con sus pares regionales centroamericanos.

Para la estimación de los costos iniciales de inversión, se debe estimar como mínimo, la aeronave, la cual se debe equipar para que pueda fumigar, adicional a esto, se debe considerar la contratación de un piloto con experiencia en fumigación o bien el pago del entrenamiento a un piloto para que sea capaz de fumigar. En el primero de los casos, no existen suficientes pilotos fumigadores en la Región del Pacífico Norte, por lo que de requerir uno, el costo inicial de inversión, debe incluir alocar al piloto. En el caso de entrenar a un piloto para que sea apto para fumigar, esto debe hacerse fuera de Nicaragua, por lo que el costo de enviarlo al extranjero, lo que puede suponer un altísimo costo en comparación con alocar al piloto en la Región del Pacífico Norte.

Las aeronaves deben permanecer en un hangar con pista, por lo que encontrar un terreno adaptado para tal función, puede ser complejo de conseguir y su costo puede ser elevado, en especial si se debe adaptar la pista o en el caso de que no exista, construirla. El arrendamiento del hangar, supone uno de los costos fijos más altos para la operación en este sector.

Por último, el mantenimiento preventivo de la aeronave, incluye el pago de los repuestos, los cuales, se deben conseguir en el extranjero, lo que aumenta su costo de

adquisición e importación, así como la revisión periódica por parte de mecánicos expertos en el área. Además de considerar otros gastos como la contratación de personal, pago de servicios públicos, alquiler de oficinas, entre otros.

ii. Nivel de retorno sobre inversión bajo

En consideración del alto nivel de inversión inicial, los primeros años de operación pueden tener un bajo nivel de retorno de la inversión. Si no se construye una cartera de clientes sólida y no estacional, los costos de operación anuales suponen un reducido margen de ganancias para los inversionistas, quienes deberán esperar años antes de poder ver rendimientos significativos, si las condiciones actuales del país se mantienen.

iii. Decrecimiento de la industria

La expulsión de la cuota adicional azucarera del CAFTA, supone un duro golpe a las exportaciones de este producto, así como el descenso del 7% interanual en las exportaciones nicaragüenses. El panorama es convulso y las acciones arbitrarias gubernamentales, así como la crisis económica por la que atraviesa el país están provocando una baja en las exportaciones de todos los sectores.

b. Poder de negociación de los proveedores

AFESA posee un amplio catálogo de proveedores ubicados en Estados Unidos, Panamá y Costa Rica, por lo que la oferta de materias primas para la operación de la organización no se encuentra limitada por la calidad o cantidad de estos. Sin embargo, las compras de insumos como repuestos, tienen un costo significativo dentro de la estructura de costes de la organización.

No existe un interés de los proveedores de integrarse hacia adelante, en especial por las características de operación en el mercado de fumigación y la situación sociopolítica y económica nicaragüense.

c. Poder de negociación de los compradores

Los clientes de AFESA se encuentran segmentados de acuerdo a las necesidades de fumigación de cada cliente. Los tres grandes segmentos, se componen del sector arrocero, el sector bananero y el sector azucarero.

El sector azucarero de la región pacífico es el más grande del país, produciendo cerca del 93% del azúcar de todo Nicaragua. Existen cerca de 650 productores azucareros privados los cuales, venden su producción a 4 grandes ingenios: San Antonio, Monte Rosa, Benjamín Zeledón y Montelimar. AFESA tiene contratos con el ingenio de San Antonio y el Ingenio de Monte Rosa. Ambos ingenios, como clientes de AFESA, representan cerca del 65% de los ingresos anuales de la compañía, adicional a esto, existen dos empresas que únicamente operan dentro de los ingenios, impartiendo servicios de fumigación aérea, por lo que para este segmento en particular el poder de negociación es alto e importante.

El sector bananero de la región del Pacífico Norte, representa aproximadamente el 3% del total de la producción de Nicaragua, con un total de 990 productores, de los cuales, 660 son pequeños, 320 son medianos y 8 son grandes productores. AFESA posee contratos con 2 grandes productores, así como otros 6 medianos de la zona de Chinandega. Este segmento representa el 25% de los ingresos de la empresa y en este panorama, al ser AFESA la única empresa de fumigación aérea que opera en el sector, los clientes no poseen un poder de negociación alto.

Por último, el sector arrocero, está dividido en un aproximado de 24 442 productores, los cuales en su mayoría son pequeños productores. Con respecto a este segmento, AFESA no posee contratos con productores, sin embargo, vende sus servicios de forma ocasional entre los meses de Julio a Setiembre a productores de la zona de Chinandega, representando este segmento, el 10% de sus ingresos totales anuales, adicional a esto, AFESA es la única empresa de fumigación aérea que atiende este sector, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Es importante resaltar que aspectos como poca diferenciación entre los servicios ofrecidos, se da en los ingenios del segmento azucarero puesto que los ingenios establecen los requisitos y la necesidad de varias empresas de fumigación dentro del mismo, a pesar de esto, no existen más empresas de fumigación aérea o posibles empresas entrantes, por tanto, el poder de negociación de los clientes, en este sentido, es limitado, pero importante.

Otros aspectos como la intención de los compradores de integrarse hacia atrás, es inexistente, esto se debe a que tanto las fincas de cultivo como los ingenios, no han mostrado interés alguno, como parte de sus estrategias, de integrarse y en la última década, no ha habido

casos de integración hacia atrás. Por otro lado, los clientes poseen un alto conocimiento del servicio que reciben, esto puede significar que el cliente tenga una demanda más alta en términos de calidad del servicio.

d. Amenaza de productos sustitutos

La fumigación es un servicio esencial que todas las plantaciones industriales deben recibir. Para este caso, los productos sustitutos que se consideran, dada la necesidad de fumigación, es la fumigación terrestre. No se han registrado, de manera formal, empresas con servicio de fumigación terrestre en la Región del Pacífico Norte. El servicio de fumigación terrestre, es en su mayoría, realizado por la misma empresa agricultora mediante un sistema de bombeo manual.

Cabe resaltar, que este proceso de fumigación terrestre, lo realizan únicamente empresas o microempresas que no cuentan con recursos económicos para costear la fumigación aérea o aquellas cuyos campos de cultivo son tan reducidos, que la fumigación aérea no es posible. Por tanto, en lo que respecta a productos sustitutos, la amenaza se considera baja.

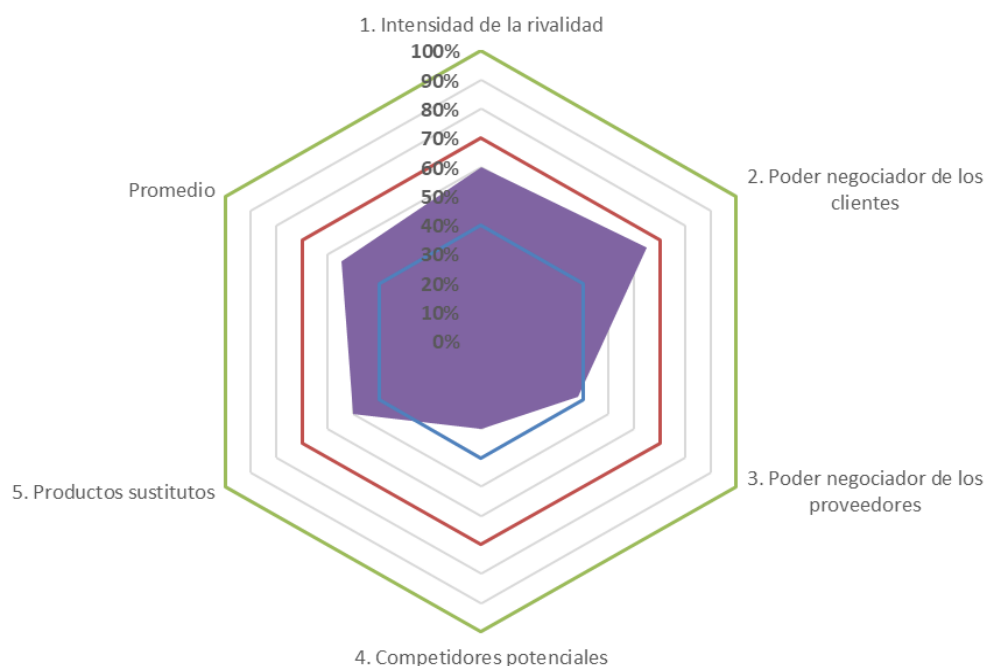
e. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

En la región Pacífica Norte, no existen fumigadores aéreos registrados que compitan en los segmentos del sector banano y arroz, por tanto, la intensidad de la rivalidad para estos segmentos es nula.

Por su parte, el segmento del sector azucarero si presenta una intensidad de la rivalidad de media a alta, en consideración de varios importantes factores. El primero de ellos es que ambos ingenios, Monte Rosa y San Antonio, poseen la necesidad no aferrarse a un único servicio de fumigación, por lo que existe una empresa fumigadora adicional en cada uno de los ingenios, cuyas cuotas de fumigación, se reparten de forma equitativa, entre AFESA y las empresas que compiten. En segundo lugar, la similitud de los competidores en cuanto a capacidad, se ve fijado a los requerimientos de los ingenios para que las fumigadoras operen dentro de estos, por tanto, no se presenta tampoco ninguna diferencia sustancial entre los competidores. Por último, las ventas del sector se han venido desestabilizando a raíz de la expulsión de la cuota adicional azucarera del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA), por lo que los ingenios han estado reduciendo su producción

A continuación, se presenta el grafico resumen del Análisis Sectorial de las 5 Fuerzas de Porter que se mencionaron anteriormente.

Figura 6. Grafica de análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en la entrevista.

4.2 Análisis interno de la organización

A continuación, se presenta en análisis interno de la organización.

4.2.1 Análisis de la misión

La misión de la compañía, tal y como se muestra en el capítulo I de la presente investigación, se detalla a continuación.

“Brindar un buen servicio de Aero-fumigación agrícola, con eficiencia y eficacia a los clientes, usando tecnología de avanzada, tanto a nivel de occidente como nacional y aplicando a las normas que rigen a la empresa en relación a esta actividad económica, lo que viene a reducir costos a los clientes, por el nuevo sistema electrónico de Aero-fumigación.”

En primer lugar, se observa que la misión organizacional de AFESA, muestra con claridad cual es el principal negocio de la organización, es decir el qué, al *brindar un buen servicio de Aero-fumigación agrícola*, encontramos parcialmente el cómo, *usando tecnología de avanzada...aplicando a las normas que rigen a la empresa en relación a esta actividad económica*, así mismo, muestra el dónde cuando se señala que el servicio se brindará *tanto a nivel de occidente como nacional*, por último, se puede observar uno de los elementos que integran la propuesta de valor promoviendo un modelo basado en *eficiencia y eficacia a los clientes...lo que viene a reducir costos a los clientes*.

Sin embargo, la misión carece de aspectos fundamentales como una razón de ser más allá de exponer el que hace como organización, además del propósito sectorial o segmentos de mercado que busca atender.

4.2.2 Análisis de la visión

La visión de AFESA, tal y como se expuso en el capítulo I de la presente investigación, se detalla a continuación.

“Establecerse y llegar a ser una empresa líder, eficaz y eficiente en el campo de la Aero-fumigación agrícola, cumpliendo y aplicando todas las normas de la aeronáutica civil, para su debido desempeño; así, como otras normas internacionales de aviación aplicadas a esta actividad, e incrementar su capacidad de servicios, para cumplir con la demanda requerida en nuestro territorio nacional y mantenerse actualizada con todos los cambios tecnológicos en la aplicación de diferentes agroquímicos, que contribuyen al mejoramiento del ambiente”.

La visión de AFESA, muestra una adhesión a la realidad y es aspiracional al indicar que desea *establecerse y llegar a ser una empresa líder...incrementar su capacidad de servicios, para cumplir con la demanda requerida...y mantenerse actualizada con todos los cambios tecnológicos en la aplicación de diferentes agroquímicos*. También señala parcialmente el cómo lo va a lograr al apuntar a la eficiencia y eficacia, *aplicando todas las normas de la aeronáutica civil, para su debido desempeño; así, como otras normas internacionales de aviación aplicadas a esta actividad*. Se señala el dónde AFESA desea suplir *servicios para cumplir con la demanda requerida en nuestro territorio nacional*, sin embargo, operar a nivel nacional, es una aspiración irreal al menos en un horizonte de evaluación de tres

años. Se puede notar una intención de mejorar su propuesta de valor al no solo mantener un servicio de manera eficaz y eficiente, sino también al mantenerse operando como una empresa con tecnología lo más avanzada posible y buscando que su servicio de aplicación de agroquímicos *contribuya al mejoramiento del ambiente*.

La visión organizacional carece de un equilibrio en los grupos de interés, como lo son los segmentos de mercado que aspira atender, así como el beneficio para la sociedad en la que sirve y el potencial beneficio para sus inversores, además de una delimitación más realista del territorio.

4.2.3 Análisis de valores organizacionales

Tal y como se indica en el capítulo I del presente trabajo, AFESA no posee valores organizacionales establecidos, sin embargo, durante el proceso de recolección de datos, así como en las declaraciones de misión y visión se pueden extraer algunos como lo son:

- a. Eficacia
- b. Eficiencia
- c. Responsabilidad ética
- d. Calidad
- e. Orientación al cliente
- f. Servicio de vanguardia

Estos son los valores con los que AFESA opera y bajo los cuales resguarda su identidad corporativa.

4.2.1 Recursos y capacidades de la organización

A continuación, se presentan los recursos y capacidades que utiliza AFESA en la creación de la cadena de valor.

a. Recursos tangibles

Los recursos tangibles de AFESA que se utilizan para la creación de valor se detallan a continuación.

- i. Dos avionetas equipadas para fumigación
- ii. Software integrado de mapeo de fumigación
- iii. Un hangar propio
- iv. Un automóvil tipo pick up
- v. Un camión

b. Recursos intangibles

Los recursos intangibles de AFESA se detallan a continuación:

- i. Reputación de AFESA entre los consumidores
- ii. Cartera de clientes más grande de la región Pacifico Norte
- iii. Pilotos con más de tres décadas de experiencia en fumigación
- iv. Atención personalizada de acuerdo a las necesidades del cliente

c. Capacidades organizativas

A continuación, se detallan las capacidades organizativas de AFESA:

- i. Cálculo preciso de costos producto de un modelo de evaluación basado en software de mapeo
- ii. Servicio de bajo costo debido a una fumigación más rápida y puntual
- iii. Servicio post venta mediante un seguimiento de la fumigación realizada mediante un mapeo detallado de la misma
- iv. Planificación oportuna del proceso de la cadena de valor

4.2.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de AFESA comprende las actividades que se detallan a continuación.

d. Actividades primarias

- i. Logística de entrada

Los insumos requeridos para la operación, comienza con el transporte del agua y el combustible para el vuelo de las aeronaves, estos insumos se encuentran en la zona de Los Brasil es, a 119 km de distancia. Adicionalmente, los repuestos para la aeronave constituyen parte de los insumos necesarios para la operación de la aeronave pues se presenta un constante

desgaste de las piezas de la aeronave producto de las constantes operaciones, estas piezas vienen del extranjero, por lo que su logística es planificada con antelación, por lo que se presupuesta y planea el pedido, importación, proceso de aduanas, recibimiento y almacenaje con meses de antelación. AFESA procura tener siempre todo tipo de repuestos disponibles en casos de emergencia.

ii. Operaciones

Previo a la operación, el piloto se reúne con el cliente para la inspección del campo a fumigar y se pacta el precio con base en el modelo de costos de AFESA. Con los insumos en sitio, se carga el avión, el cual se dirige a la pista correspondiente de acuerdo al sector. Se realiza la fumigación, se entrega el mapa de fumigación y se inspecciona la fumigación de forma terrestre. Posteriormente se envía la factura y se cobra.

iii. Logística de salida

No existen actividades o productos de salida.

iv. Mercadeo y ventas

AFESA no realiza actividades de mercadeo y no posee un área funcional como tal. La publicidad únicamente se da de boca en boca y las ventas las realiza la dueña de la empresa con un servicio personalizado.

v. Servicio post venta

El servicio post venta de AFESA consiste en un seguimiento de la fumigación realizada para determinar si se realizó de forma correcta y si el cliente está satisfecho con el servicio recibido. Esta satisfacción no se mide de ninguna forma, únicamente la dueña consulta directamente con el cliente acerca de estos puntos, pero no existe un registro.

e. Actividades de apoyo

Todas las actividades de servicio de apoyo como lo son la dirección, finanzas, recursos humanos y aprovisionamiento, son realizadas por la dueña de AFESA, a excepción de la parte contable, quien es manejada por una contadora publica autorizada.

4.2.3 Modelo de negocios

A continuación, se detalla el modelo de negocios de AFESA con base en el modelo de negocios Canvas.

a. Segmentos de mercado

AFESA ha segmentado sus mercados en tres con base en que sus necesidades de fumigación son distintas, así como las épocas en las que esta debe ocurrir. Estos segmentos son:

i. Sector azucarero

El sector azucarero es el más importante para AFESA, puesto que significa el 65% de los ingresos totales anuales de la organización. Los requerimientos de fumigación para este sector están más estandarizados producto de que los ingenios Monte Rosa y San Antonio son dos de los cuatro exportadores exclusivos de azúcar de Nicaragua. La fumigación de este sector se realiza de forma mensual, porque lo que se debe proveer un servicio constante, en especial en la época lluviosa donde se debe fumigar con más frecuencia producto del lavado de los agroquímicos, provocado por las lluvias.

ii. Sector bananero

El sector bananero representa el segundo segmento más importante para AFESA, puesto que representa el 25% de las ventas anuales. Este segmento requiere fumigación constante a lo largo del año, pero se intensifican las necesidades de fumigación en la época lluviosa, puesto que al igual que en el sector azucarero, la lluvia lava los agroquímicos y es necesario mantener los niveles del químico presentes en la plantación, estables. Este segmento no presenta requerimientos tan estrictos en las plantaciones en comparación con el sector azucarero, puesto que el banano producido en esta zona es mayormente para consumo interno de Nicaragua.

iii. Sector arrocero

Este segmento representa el 10% de los ingresos anuales de AFESA, opera mayormente de manera informal y presenta pocos requerimientos para una fumigación exitosa. A diferencia de los dos anteriores segmentos, el sector arrocero si presenta una necesidad de fumigación estacional entre los meses de Julio a Setiembre.

b. Canales

AFESA no posee canales para dar a conocer su propuesta a los diferentes sectores a atender. Los canales de comunicación son solo con clientes actuales y se da por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos.

c. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes de todos los segmentos se maneja a través de la asistencia personal brindada por la dueña de la empresa.

d. Fuentes de ingreso

La única fuente de ingresos de AFESA corresponde a la venta de servicios por fumigación aérea.

e. Recursos clave

Los recursos clave de AFESA se enlistan a continuación.

- **Recursos tangibles**

Los recursos tangibles de AFESA que se utilizan para la creación de valor se detallan a continuación.

- Dos avionetas equipadas para fumigación
- Software integrado de mapeo de fumigación
- Un hangar propio
- Un automóvil tipo pick up
- Un camión

- **Recursos intangibles**

Los recursos intangibles de AFESA se detallan a continuación:

- Reputación de AFESA entre los consumidores
- Cartera de clientes más grande de la región Pacífico Norte
- Pilotos con más de tres décadas de experiencia en fumigación
- Atención personalizada de acuerdo a las necesidades del cliente

f. Actividades clave

Las actividades clave de AFESA se enlistan a continuación.

i. Actividades primarias

i. Logística de entrada

Los insumos requeridos para la operación, comienza con el transporte del agua y el combustible para el vuelo de las aeronaves, estos insumos se encuentran en la zona de Los Brasiles, a 119 km de distancia. Adicionalmente, los repuestos para la aeronave constituyen parte de los insumos necesarios para la operación de la aeronave pues se presenta un constante desgaste de las piezas de la aeronave producto de las constantes operaciones, estas piezas vienen del extranjero, por lo que su logística es planificada con antelación, por lo que se presupuesta y planea el pedido, importación, proceso de aduanas, recibimiento y almacenaje con meses de antelación. AFESA procura tener siempre todo tipo de repuestos disponibles en casos de emergencia.

ii. Operaciones

Previo a la operación, el piloto se reúne con el cliente para la inspección del campo a fumigar y se pacta el precio con base en el modelo de costos de AFESA. Con los insumos en sitio, se carga el avión, el cual se dirige a la pista correspondiente de acuerdo al sector. Se realiza la fumigación, se entrega el mapa de fumigación y se inspecciona la fumigación de forma terrestre. Posteriormente se envía la factura y se cobra.

iii. Logística de salida

No existen actividades o productos de salida.

iv. Mercadeo y ventas

AFESA no realiza actividades de mercadeo y no posee un área funcional como tal. La publicidad únicamente se da de boca en boca y las ventas las realiza la dueña de la empresa con un servicio personalizado.

v. Servicio post venta

El servicio post venta de AFESA consiste en un seguimiento de la fumigación realizada para determinar si se realizó de forma correcta y si el cliente está satisfecho con el servicio

recibido. Esta satisfacción no se mide de ninguna forma, únicamente la dueña consulta directamente con el cliente acerca de estos puntos, pero no existe un registro.

vi. Actividades de apoyo

Todas las actividades de servicio de apoyo como lo son la dirección, finanzas, recursos humanos y aprovisionamiento, son realizadas por la dueña de AFESA, a excepción de la parte contable, quien es manejada por una contadora pública autorizada.

g. Asociaciones clave

AFESA no posee asociaciones con empresas no competidoras de productos complementarios o asociaciones con empresas competidoras, tampoco posee asociaciones con empresas para crear productos nuevos. En lo que respecta a asociaciones con proveedores, AFESA posee una relación sólida con Gasolinera Puma y también con Aéreo Servicio los Brasiles, establecidas para un suministro constante de combustible.

h. Estructura de costes

La estructura de costes de AFESA se compone de lo siguiente:

- i. Gastos fijos
 - Alquiler de oficinas
 - Alquiler de hangar
 - Derecho de pista
 - Derecho de aterrizaje
 - Pago de servicios públicos
 - Certificado de aeronáutica
 - Seguro de gastos médicos
 - Seguro de automóvil
 - Seguro del camión
 - Seguro de aeronave
 - Repuestos
 - Pago por servicios profesionales

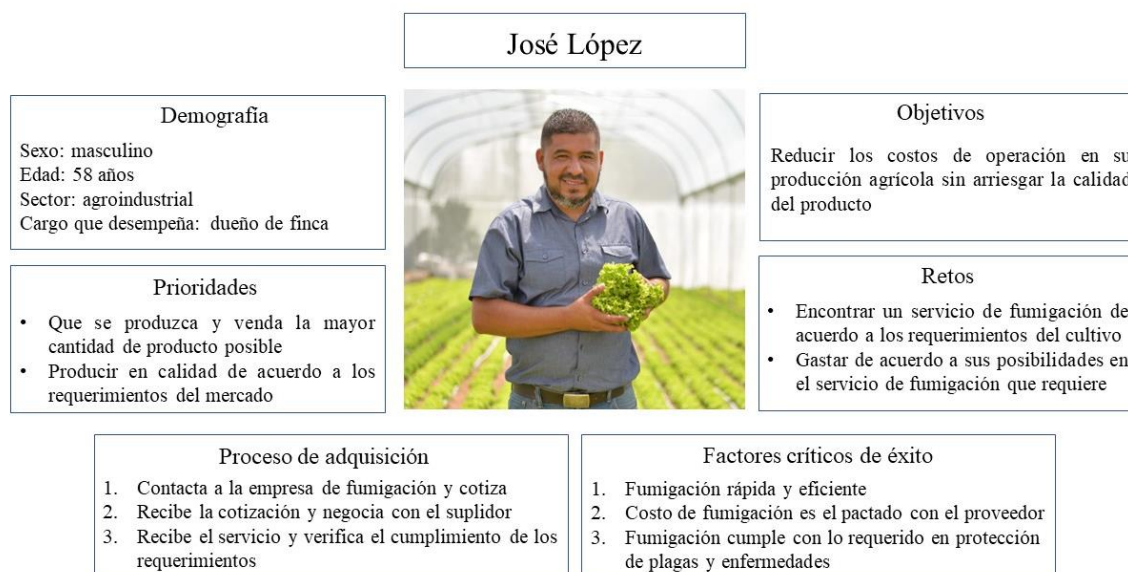
- ii. Gastos variables
 - Gasto por combustible por vuelo
 - Gasto por agua para la aeronave por vuelo
 - Pago de viáticos
 - Gastos de piloto por cada fumigación

i. Propuesta de valor

i. Perfil del cliente

El cliente promedio actual de AFESA se describe a continuación de acuerdo a la metodología del buyer persona.

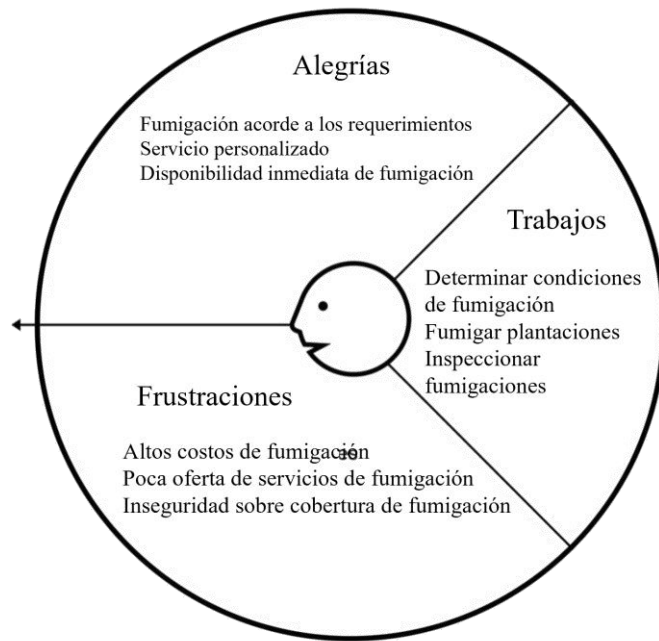
Figura 7. Perfil del cliente actual



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la entrevista.

El perfil de cliente se complementa con el lienzo de segmento de cliente, el cual se muestra a continuación.

Figura 8. Lienzo de segmento de clientes de AFESA

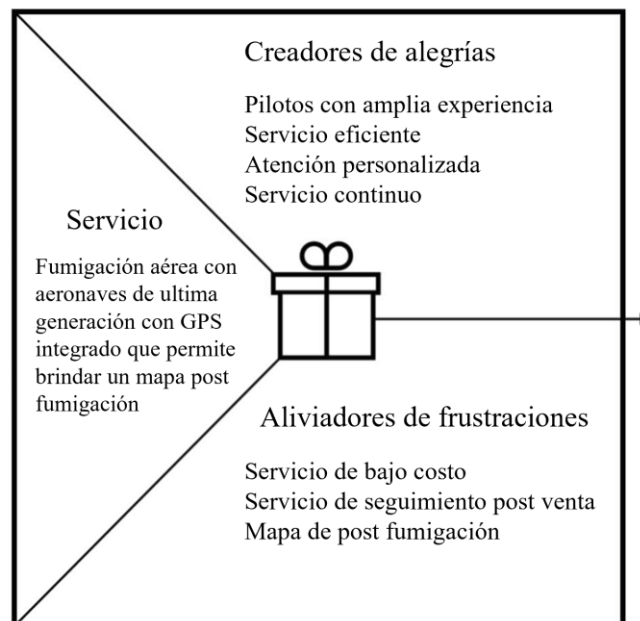


Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la entrevista

ii. Mapa de valor

El Mapa de Valor de AFESA, se presenta a continuación.

Figura 9. Mapa de valor de AFESA



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la entrevista.

iii. Encaje

Los trabajos del cliente consisten en establecer las necesidades de fumigación de los cultivos, algo en lo que AFESA posee más de doce años de experiencia, por tanto, presenta un alivio para esta tarea al evitar que el cliente deba pasar por la curva de aprendizaje con proveedores de servicio nuevos en el mercado. Así mismo, la fumigación como tal es una tarea a resolver para el cliente y en esto consiste el servicio esencial de AFESA.

La fumigación de cultivos es esencial para que no se presenten pérdidas totales o de calidad de los cultivos, por tanto, los clientes no pueden obviar esta tarea, la cual representa un alto costo dentro de sus estructuras de costes y esto se convierte en la principal frustración de los clientes. Para esta frustración, el alivio que presenta AFESA es un servicio más puntual y rápido de fumigación, lo que se traduce en eficiencia de vuelo y, por tanto, un menor costo para el cliente. Otra de las frustraciones del cliente es la inseguridad acerca de las áreas fumigadas, para esto el cliente debe revisar de manera terrestre las áreas de fumigación, para esta frustración, AFESA ofrece el alivio de una fumigación mediante GPS, lo que posteriormente provee un mapa de la fumigación que evita que el cliente deba inspeccionar de manera terrestre la fumigación.

En lo que respecta a las alegrías del cliente, AFESA provee un servicio personalizado a la medida de cada cliente y cada segmento, así mismo, la fumigación se realiza de forma experta por pilotos con más de tres décadas de experiencia en fumigación y el servicio es siempre continuo, al poseer dos aeronaves, además de un mantenimiento preventivo estricto, por tanto, se espera que el cliente siempre reciba los servicios pactados.

La propuesta de valor de AFESA, consiste en mejorar la relación beneficio/costo, brindando un servicio de fumigación personalizado y realizado por expertos, de la mano de la tecnología, que permiten un servicio continuo y eficiente que se traduce en una reducción del costo final para el cliente sin perder la calidad del mismo.

A continuación, se presenta el lienzo de modelo de negocios.

Figura 10. Lienzo de Modelo de Negocios de AFESA

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de combustible Proveedores de repuestos	Inspección de campo Fumigación aérea Mantenimiento preventivo	Mejorar la relación beneficio/costo, brindando un servicio de fumigación personalizado y realizado por expertos, de la mano de la tecnología, que permiten un servicio continuo y eficiente que se traduce en una reducción del costo final para el cliente sin perder la calidad del mismo	Asistencia personalizada	Segmento de cultivo de caña de azúcar Segmento de cultivo de banano Segmento de cultivo de arroz
	Recursos clave Aeronaves de fumigación Software integrado de fumigación Pilotos		Canales Llamadas telefónicas Correos electrónicos	
Estructura de costes Costes fijos: alquiler de oficinas, alquiler de hangar, derecho de pista, derecho de aterrizaje, pago de servicios públicos, certificado de aeronáutica, seguro de gastos médicos, seguro de automóvil seguro de camión, seguro de aeronave, repuestos, pago por servicios profesionales Costes variables: gasto de combustible, gasto de agua para aeronaves, pago de viáticos, pago de piloto por fumigación.			Fuentes de Ingreso Fumigación aérea	

Fuente: elaboración propia

4.3 Diagnostico de la situación actual

A continuación, se presenta el diagnóstico de la situación actual basado en el FODA.

4.3.1 Análisis FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA de AFESA para el primer semestre el año 2022.

Figura 11. Matriz FODA de AFESA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">● Pilotos con amplia experiencia en fumigación● Uso de tecnología avanzada para fumigación eficiente● Mantenimiento preventivo planificado lo que permite operación continua● Servicio personalizado y ajustado a cada cliente● Bajo costo producto de un servicio eficiente	<ul style="list-style-type: none">● No existe competencia de empresas fumigadoras aéreas en la región del pacifico norte, a excepción del segmento azucarero.● Crecimiento de las exportaciones agrícolas en los segmentos bananero y arrocero● Demanda del servicio no cubierta en la región Pacifico Norte
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">● Cultura organizacional de la organización se percibe como negativa entre los empleados● No se delegan tareas● No se posee estrategia o rumbo claro● Falta de recursos financieros para crecer	<ul style="list-style-type: none">● Escasez de pilotos de fumigación en la región del pacifico Norte● Reducción en el último año de las exportaciones del segmento azucarero● Ambiente socio político incierto● Nicaragua está posicionado como uno de los países en donde es más difícil hacer negocios● Condiciones de crédito desfavorables

Fuente: elaboración propia

Capítulo V. Propuesta de plan estratégico para AFESA

A continuación, se presentan las propuestas consideradas en los diversos factores que componen la estrategia propuesta para AFESA.

5.1 Misión organizacional

Para la propuesta se consideró formular una nueva misión organizacional que contemple el qué, el cómo, el dónde e introduciendo la propuesta de valor. La misión propuesta, se presenta a continuación.

“Brindar un servicio eficiente y personalizado de fumigación aérea agrícola, mediante el uso de la tecnología para la región del Pacífico Norte nicaragüense”.

5.2 Visión organizacional

La visión organizacional propuesta para AFESA, consideró los aspectos aspiracionales de la visión original, así como su mapa de ruta para lograr el cumplimiento de esta y la delimitación de la zona de operación, así como mejorar su propuesta de valor. La visión organizacional, se presenta a continuación.

“Convertirse en la empresa líder de fumigación aérea agrícola de la del Región Pacífico nicaragüense, brindando un servicio con altos estándares de calidad y personalizado mediante el uso de tecnología de vanguardia”.

5.3 Valores organizacionales

AFESA no muestra valores explícitos como organización y estos no han sido promovidos como parte de la cultura de la organización, sin embargo, se observan de manera implícita en su manera de trabajar. Los valores organizacionales propuestos, son aquellos que se han obtenido mediante la observación de la cultura organizacional de AFESA, así como los que son requeridos para el cumplimiento de la misión y visión. Estos valores se presentan a continuación.

- Eficiencia
- Ética
- Orientación al cliente
- Innovación
- Audacia

5.4 Análisis MECA

A continuación, se presenta el análisis MECA de AFESA.

Figura 12. Análisis MECA de AFESA

Fortaleza	Mantener
Pilotos con amplia experiencia en fumigación	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar y capacitar pilotos más jóvenes que puedan continuar con la labor en los años venideros ● Invertir en capacitaciones constantes sobre fumigación y vuelo a pilotos
Uso de tecnología avanzada para fumigación eficiente	<ul style="list-style-type: none"> ● Continuar con la inversión en tecnologías recientes ● Mantenerse informados acerca de los últimos avances en el campo de la fumigación aérea
Mantenimiento preventivo planificado lo que permite operación continua	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer un sistema más estandarizado de planificación de mantenimiento ● Contratar mecánicos con mayor experiencia en mantenimiento preventivo
Servicio personalizado y ajustado a cada cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer un sistema de CRM que permita mantener datos de clientes y sus relaciones ● Contratar a un agente de servicio al cliente para que se posea mayor disponibilidad de atención y una más apropiada gestión de clientes

Oportunidades	Explotar
No existe competencia de empresas fumigadoras aéreas en la Región del Pacífico Norte, a excepción del segmento azucarero.	<ul style="list-style-type: none"> ● Afianzar las relaciones comerciales en la región ● Fidelizar clientes actuales ● Expandir la cartera de clientes
Crecimiento de las exportaciones agrícolas en los segmentos bananero y arrozero	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitarse en las necesidades de fumigación de estos sectores para poder expandir su oferta de servicios
Demanda del servicio no cubierta en la región Pacífico Norte en el departamento de León	<ul style="list-style-type: none"> ● Invertir recursos para expandir la capacidad de operación ● Establecer relaciones comerciales en León para asegurarse suministro fiable de insumos ● Visitar clientes potenciales y establecer canales

Debilidades	Corregir
Cultura organizacional de la organización se percibe como negativa entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar el micromanagement ● Establecer un código de conducta interno ● Establecer una jerarquía definida
No existe un equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar personal para las áreas que se requieren con base en un manual de puestos ● Delegar tareas y responsabilidades
No se posee estrategia o rumbo claro	<ul style="list-style-type: none"> ● Adoptar una estrategia ● Crear un plan de trabajo ● Capacitarse en dirección empresarial
Falta de recursos financieros para crecer	<ul style="list-style-type: none"> ● Apalancar las inversiones mediante el crédito o bien socios comerciales ● Redistribuir o reducir estructura de costos para disponer de más recursos financieros

Amenazas	Afrontar
Escasez de pilotos de fumigación en la región del pacifico Norte	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un paquete atractivo de compensación salarial para atraer pilotos ● Buscar pilotos por medio de una agencia de contratación
Reducción en el último año de las exportaciones del segmento azucarero	<ul style="list-style-type: none"> ● Re alocar los recursos que no se requieran en el segmento azucarero en segmentos en crecimiento
Ambiente socio político incierto	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear y calcular el impacto de las decisiones gubernamentales ● Diversificar sus fuentes de ingreso
Nicaragua está posicionado como uno de los países en donde es más difícil hacer negocios	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar la experiencia como base para mantenerse en el mercado ● Evaluar constantemente el modelo de negocios, disponibilidad de recursos y estrategia
Condiciones de crédito desfavorables para MiPyMEs	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar la solidez de 12 años de operación y financiera para acceder al crédito ● Captar inversiones por medio de socios

Fuente: elaboración propia.

Con el análisis FODA, MECA, así como con la redefinición de la misión, visión y valores organizacionales, se proponen las siguientes estrategias.

5.5 Estrategia

En consideración de los factores externos, así como los internos y con la evaluación de los datos obtenidos mediante la matriz FODA y en análisis MECA. Se considera necesario la implementación de estrategias combinadas puesto que la situación actual de la empresa así lo requiere, de acuerdo con las razones que se exponen a continuación.

5.5.1 Estrategia intensiva

Estrategia de desarrollo de mercados es la principal propuesta, esto en consideración de la oportunidad que se presenta al existir pocos competidores en los segmentos bananero y

arrocero de la región del Pacífico Norte nicaragüense, así como de un crecimiento en las exportaciones de estos segmentos. Esta estrategia, permitirá a AFESA incrementar su participación en nuevas áreas y regiones geográficas, además de afianzar sus operaciones en la región, lo que se traducirá en un incremento en las ganancias de la organización.

Para esto, AFESA debe utilizar sus fortalezas como una empresa con más de una década de experiencia, así como el uso de la tecnología para brindar un servicio eficiente y de bajo costo.

La mayor limitante para adoptar esta estrategia es la limitación de recursos financieros para invertir en los insumos necesarios para la expansión de la operación, así como la escasez de pilotos expertos en fumigación en la región. Sin embargo, estas limitaciones pueden ser afrontadas con el apalancamiento financiero de las operaciones, así como de un plan para la atracción de talento.

5.5.2 Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación no relacionada, es necesaria dado que el ambiente sociopolítico del país no es estable, además de que su principal segmento, el sector azucarero, está presentando una reducción en sus exportaciones producto de la expulsión de la cuota adicional del CAFTA. Es importante recordar que el segmento azucarero representa el 65% de los ingresos totales anuales de AFESA, por lo que se corre un grave riesgo de continuar operando con pocos clientes en el mismo sector.

Para aplicar esta estrategia, AFESA debe plantearse en cuales nuevos negocios podrían incursionar que le permitan diversificar y no poner su existencia en riesgo al operar en una sola industria. Se debe pensar en negocios que permitan aprovechar el modelo de negocios actual, de esta manera, la inversión inicial es menor que aquellas en las que el modelo de negocios es completamente distinto.

De igual forma, la implementación de esta estrategia está limitada por la falta de un equipo de trabajo, así como de los recursos financieros con los que cuenta la organización para incursionar en nuevos mercados y también por la dificultad y burocracia existente en el país para hacer negocios. Para afrontar estas amenazas,

AFESA podría apalancar las nuevas operaciones con financiamiento y con un plan estratégico sólido.

5.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que componen el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, se presentan a continuación.

Figura 13. Objetivos estratégicos por perspectiva

Perspectivas	Objetivo
Finanzas	Incrementar los ingresos
	Aumentar la participación mercado
	Desarrollar nuevas fuentes de ingreso
Clientes	Mejorar la relación beneficio/costo de la fumigación con un servicio eficiente y uso de la teconología
	Diversificar el portafolio de servicios ofrecidos mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles
Procesos internos	Mejorar los procesos continuamente
	Mejorar la utilización de activos fijos
	Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios
Aprondizaje y crecimiento	Gestionar y formar talentos
	Mejorar la cultura organizacional
	Establecer procedimientos
	Fomentar la innovación

Fuente: elaboración propia

Los objetivos de la perspectiva financiera, muestran la propuesta de incrementar los ingresos por medio de las dos estrategias propuestas: Desarrollo de Mercado y la Diversificación No Relacionada. La importancia de estos objetivos radica en, además de incrementar los ingresos de AFESA, mantener a la organización operando en un entorno incierto y cambiante, así como aprovechar las oportunidades del mismo para crecer.

Desde la perspectiva de clientes, la línea de objetivos se sitúa en mantener y mejorar la ventaja competitiva por medio de una percepción positiva de beneficio/costo por parte de los clientes para el negocio de la fumigación, mientras que busca brindar valor a nuevos mercados a través del aprovechamiento de sus recursos y capacidades que posee en su modelo de negocios, al mismo tiempo que se aprovecha la capacidad ociosa de los activos que pueden brindar oportunidades de nuevos negocios y diversificar las fuentes de ingreso.

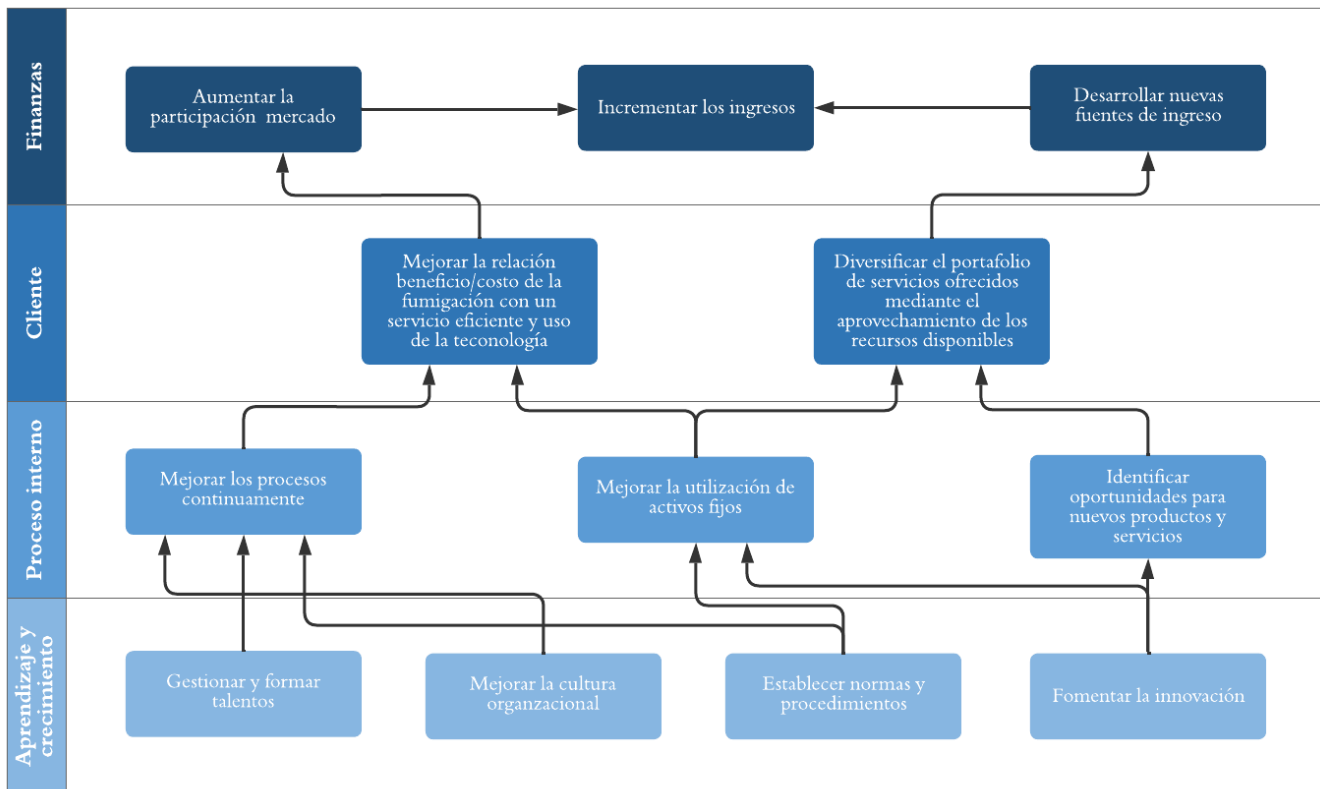
La perspectiva de procesos internos, muestra una propuesta de objetivos basados en la mejora continua, la cual es necesaria para que AFESA continúe brindando un servicio de calidad basado en la eficiencia, la cual también se consigue a través del objetivo estratégico del uso del mejoramiento o aprovechamiento de los activos fijos con capacidad ociosa, puesto que la eficiencia se mide por la producción real comparada con la capacidad estándar de producción del activo, por tanto, es conveniente aprovechar mejor estos activos. Así también, la disponibilidad de capacidad ociosa de estos activos, permite que surjan ideas de utilización de los mismos para crear nuevos servicios.

En lo que respecta a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tal y como se señaló en el análisis FODA, una de las amenazas es la falta de pilotos experimentados en fumigación, por lo que atraer, gestionar y atraer talentos, es esencial para mantener la operación, así como en las operaciones de apoyo, puesto que no existe delegación de tareas y todas estas recaen sobre una única persona. La cultura organizacional es el segundo objetivo de esta perspectiva y es crucial que esta mejore para evitar el fallo de la estrategia propuesta, por lo que es importante medir la cultura para reconocer los puntos de mejora. La eficiencia operativa, se puede apoyar en el desarrollo de procedimientos que permitan una correcta ejecución de los procesos por parte de las personas indicadas para realizarlos, de la misma manera, se puede dar un mayor aprovechamiento de los activos si los procedimientos muestran las funcionalidades y correcto uso de estos. Por último, el fomentar la innovación será el pilar del futuro de AFESA, pues una cultura de innovación correctamente gestionada, puede convertirse en uno de los recursos intangibles más valiosos para la organización, así como impulsar el uso de tecnologías y un servicio más eficiente.

5.6 Mapa estratégico

A continuación, se presentan el mapa estratégico compuesto por los objetivos estratégicos y la relación que existe existente entre los mismos

Figura 14. Mapa estratégico de AFESA



Fuente: elaboración propia

El mapa estratégico de AFESA presenta la interrelación de los diversos procesos para llevar a cabo la estrategia de desarrollo de mercado y de diversificación no relacionada. Para llevar a cabo la estrategia, se ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral.

5.7 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral de AFESA, está compuesto por los objetivos estratégicos como guía para las estrategias seleccionadas. Estos objetivos están acompañados de la matriz de 3M, que presenta las medidas, metas y medios.

Figura 15. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Medidas		Metas		Medios	
		KPI	Definición operacional	Metas	Variaciones	Iniciativa/Proyecto	Recursos
Financiera	Incrementar los ingresos	Incremento de Ingresos	((Ingresos del periodo - ingresos del periodo base) / Ingresos del periodo base)*100	Incrementar los ingresos totales anuales en al menos un 20%	>=20% >15%>10% <=10%	Investir recursos para el aumento de participación de mercado	Inversión de capital, gastos de operación
						Investir recursos para desarrollar nuevas fuentes de ingresos	Inversión de capital, gastos de operación
	Aumentar la participación mercado	Tasa de clientes ganados	Clientes ganados por la empresa / Clientes potenciales en el área de operaciones de la empresa	Incrementar la participación del mercado de fumigación aérea del departamento de León en el segmento arrocero y bananero en al menos un 20%	>=20% >15%>10% <=10%	Investir en un aeronave, un piloto y un agente de ventas que atiendan el	Inversión de capital
						Implementar nuevos canales que les permitan acceder a nuevos clientes	Página web
						Mapear y ofrecer servicios a potenciales clientes en el departamento de León	Agente de ventas
	Desarrollar nuevas fuentes de ingreso	Ingresos de nuevos servicios ofrecidos	Ingresos de los nuevos servicios ofrecidos / Ingresos totales	Al menos 10% de los ingresos totales anuales deben ser provenir del servicio o producto diversificado	>=10% >10%>5% <=5%	Identificar potenciales nuevos servicios a ofrecer	Personal de la organización
						Calcular la inversión inicial de los potenciales nuevos servicios	Estudio de calculo de inversión inicial
						Seleccionar y planificar el o los servicios con mayor tasa de retorno de inversión	Estudio de mercado, modelo de negocios, plan de negocios
	Clientes	Mejorar la relación beneficio/costo de la fumigación con un servicio eficiente y uso de la tecnología	Percepciones positivas de beneficio/costo	(Percepciones positivas de beneficio/costo) / (Total de percepciones de beneficio/costo)	Aumentar la percepción del beneficio/costo en al menos 50% de la cartera de clientes actuales	>=50% >50%>25% <=25%	Aplicar una encuesta de satisfacción a los clientes actuales
Utilizar los criterios de éxito como base de un plan de mejora de beneficio/costo							Encuesta de satisfacción
Realizar e implementar un plan de mejoría de beneficio/costo							Plan de mejora de beneficio/costo
Diversificar el portafolio de servicios ofrecidos mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles		Portafolio de servicios	Cantidad de servicios nuevos ofrecidos	Ofrecer al menos 2 servicios o productos nuevos	>=2 >2>1 <=0	Evaluar la viabilidad de las ideas de negocios de nuevos productos o servicios para ser implementadas	Evaluación financiera y estudio de mercado
	Desarrollar un plan de negocios y mercadeo para aprovechar nuevas oportunidades de negocio					Plan de negocios y mercadeo	
Procesos Internos	Mejorar los procesos continuamente	Eficiencia operacional	Producción real/Producción estándar	Lograr un incremento de al menos un 20% de eficiencia operacional con respecto al año base de medición	>=20% >20%>10% <=10%	Reconocer el nivel de producción real vs la producción estándar de la organización	Índice de eficiencia operacional
						Determinar en la cadena de valor aquellos procesos menos eficientes	Índice de eficiencia operacional aplicado a cada proceso
						Establecer un plan de mejora continua	Plan de mejora continua
	Mejorar la utilización de activos fijos	Tasa de uso del activo	Uso real del activo/Potencial de uso del activo	Mejorar en al menos un 50% la productividad de los activos fijos en comparación con el año base	>=50% >50%>25% <=25%	Diagnosticar el uso de activos en términos de insumos/salidas de activos físicos	Razón de rendimiento de activos fijos
						Determinar posibilidad de uso de activos con base en nuevas oportunidades de negocio	Plan de negocios y mercadeo
						Implementar un plan con acciones a corto, mediano y largo plazo para el aprovechamiento de activos fijos	Plan de aprovechamiento de activos fijos
	Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios	Cantidad de oportunidades identificadas	Número de nuevos servicios identificados a desarrollar	Identificar al menos 5 nuevas oportunidades de negocio para productos o servicios	>=2 >2>1 <=0	Utilizar las oportunidades del entorno y fortalezas de la organización, así como sus recursos disponibles para visualizar oportunidades de negocio	FODA, MECA, Recursos y capacidades
						Monitorear semestralmente el entorno y el interno en busca de nuevas oportunidades	FODA, MECA, Recursos y capacidades

Aprendizaje y crecimiento	Gestionar y formar talentos	Capacitaciones empresariales	Cantidad de capacitaciones en habilidades blandas y/o duras	Capacitar al 100% del personal en las necesidades existentes de obtención de habilidades duras y blandas	>=100% >100%>50% <=50%	Mapear las necesidades de capacitación en habilidades duras y blandas	Mapa de necesidades de capacitación
						Crear un plan de capacitación anual	Plan de capacitación anual
						Capacitar al personal de la organización	Certificaciones, entrenamientos
	Mejorar la cultura organizacional	Cantidad de resultados positivos	Cantidad de resultados positivos obtenidos / Total de resultados obtenidos	Mejorar la percepción con respecto a la cultura organizacional en al menos un 50% con respecto al año base	>=50% >50%>25% <=25%	Realizar encuesta de cultura organizacional	Encuesta de cultura organizacional
						Crear un plan de mejoramiento del cultura organizacional	Plan de mejoramiento de cultura organizacional
	Establecer normas y procedimientos	Cantidad de procedimientos documentados	Procedimientos documentados/procedimientos existentes no documentados	Crear un manual de procedimientos para el 100% de los procesos de la organización	>=100% >100%>50% <=50%	Mapear todos los procesos internos de la organización	Cadena de valor, modelo de negocios
						Establecer las normas básicas del funcionamiento de la organización	Manual de procedimientos y normas
						Establecer un procedimiento para cada proceso	Manual de procedimientos y normas, gerencia de AFESA
	Fomentar la innovación	Iniciativas de mejora e ideas de innovación	Numero de iniciativas e ideas de mejora	Capturar y analizar el 100% de las ideas de innovación que realizan los colaboradores de todos los niveles de la organización	>=100% >100%>50% <=50%	Establecer un mecanismo de generación de ideas de mejoración y mejora	Reuniones mensuales, correo electrónico
						Analizar las ideas de mejoramiento e innovación resultantes del mecanismo de captura	Gerente general
						Establecer un plan de implementación de ideas de mejoramiento e innovación	Plan de implementación de ideas e innovación

Fuente: elaboración propia

5.8 Alineamiento estratégico

A nivel organizacional, AFESA posee una estructura corta y de poco personal, sin unidades organizacionales y existen colaboradores que ejercen múltiples funciones no definidas, que se acoplan a la necesidad del momento de la organización. Por tanto, el alineamiento de la estrategia propuesta se dará desde el nivel uno a nivel corporativo al nivel cinco directamente, siendo la administradora, quien ejerce todos los roles de las actividades de apoyo, con excepción de las tareas contables, que son recibidas por medio de subcontratación del servicio cada vez que se requiere. Por su parte, las actividades primarias dependen de pilotos que trabajan de manera ocasional por servicios profesionales, así como los mecánicos.

Para efectos de esta propuesta el alineamiento estratégico recae completamente sobre la figura de la administradora, quien deberá delegar los proyectos y asignar responsabilidades y responsables, así como proveer los recursos para el cumplimiento del objetivo estratégico.

Con respecto a la sincronización de los procesos de la cadena de valor, como parte de la alineación estratégica, se alinearán mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral.

5.9 Cultura de ejecución

5.9.1 Practicas de gestión de capital humano (8Cs)

AFESA no posee un área funcional que gestione el capital humano, sin embargo, para cada una de las 8C, se ha considerado para una efectiva cultura de ejecución de la estrategia organizacional. A continuación, se presentan los objetivos propuestos de las 8Cs

Figura 16. Objetivos de las 8Cs para AFESA

8Cs	Objetivo
Comportamientos	Modelar las conductas de los colaboradores para que se adapten a las necesidades requeridas por el liderazgo para la ejecución de la estrategia
Conocimientos	Desarrollar en los colaboradores los conocimientos y habilidades necesarios para la consecución de resultados organizacionales e individuales
Cultura y clima	Crear un clima y cultura organizacional que promueva, facilite y visibilice los resultados individuales y organizacionales, además que provea un ambiente seguro y cómodo para el desarrollo de las labores
Cargos efectivos	Contar con los cargos necesarios para la atención y ejecución de los objetivos estratégicos
Coaching	Desarrollar un liderazgo que permita el desarrollo personal y profesional que fomente la autonomía y la innovación

Compensación	Mejorar la compensación salarial y basar esta en la consecución de resultados
Carrera	Impulsar aquellos procesos que permitan retener el talento y capacitar a los colaboradores para un alto desempeño
Comunicación	Establecer canales de comunicación abiertos sobre información y retroalimentación para la organización

En consideración de las características de AFESA, el desarrollo de las competencias profesionales debe ser una prioridad. Por competencias se entienden los conocimientos, habilidades y comportamientos.

5.9.2 Información accionable

Para la información accionable, AFESA debe monitorear constantemente sus indicadores de objetivos estratégicos, esto se puede lograr por medio de la rendición de cuentas, en donde los equipos puedan revisar el avance de planes organizacionales haciendo una revisión cualitativa y cuantitativa.

5.9.3 Disciplinas organizacionales para la ejecución

Para la disciplina organizacional para la ejecución, se debe instaurar una reunión mensual en donde se evalúen las decisiones pasadas y las decisiones a tomar, utilizando la metodología Planear, Implementar, Revisar y Actuar, utilizando el Cuadro de Mando Integral.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las principales recomendaciones y conclusiones para AFESA en relación con la propuesta del plan estratégico con horizonte de evaluación de tres años.

6.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que:

- a. La construcción de un plan estratégico es un proceso necesario para que las organizaciones se evalúan a sí mismas de manera interna y externa, pudiendo afinar sus propuestas de valor y salir a competir con una ventaja competitiva que les permita desarrollar su misión y perseguir su visión.
- b. AFESA ha competido como fumigadora en una actividad considerada de apoyo para la agricultura por aproximadamente doce años mostrando resiliencia ante los cambios diversos de la última década y sorteando las dificultades, posicionándose como la única empresa de Aero-fumigación con capacidad para atender el departamento de Chinandega en la región del Pacífico Norte nicaragüense.
- c. El ambiente externo de la organización presenta un escenario lleno de amenazas tales como un ambiente sociopolítico incierto, una economía de poco crecimiento para los años venideros y con dificultades para desarrollar negocios o acceder al crédito, así como un poder de clientes importante, marcado por los pocos clientes existentes en el sector azucarero, que se constituye como el segmento más grande de AFESA. Por otro lado, las oportunidades de crecimiento existen, con pocos competidores y una demanda no cubierta para potenciales clientes.
- d. A nivel interno, AFESA muestra aspectos importantes como una carencia de una estructura organizacional definida, sin políticas, normas o procedimientos, sin planificación estratégica y con una cultura organizacional que los colaboradores señalan como negativa, además de esto, existe una aversión al crédito que ha impedido el crecimiento de la organización por medio del apalancamiento. El liderazgo está centrado en las tareas del día a día, mas no en la planificación futura. AFESA denota un esfuerzo importante por brindar un servicio eficiente y de bajo costo y un interés por la incorporación de la tecnología en sus servicios, además de esto, la experiencia y pericia de sus pilotos es una de las fortalezas de mayor relevancia.
- e. Se ha realizado la propuesta de plan estratégico para AFESA que contempla la puesta en marcha del incremento de ingresos por medio de dos estrategias. La primera es la captación de más clientes por medio del desarrollo de mercado y la segunda es una diversificación no relacionada haciendo uso de los recursos y capacidades actuales, para evitar que las amenazas externas socaven la organización.

- f. Se estableció el Cuadro de Mando Integral como herramienta de desarrollo, implementación y control de la estrategia, también se señaló la necesidad de establecer la cultura de ejecución que permita mediante las 8Cs que los colaboradores alcancen sus objetivos y desarrollen las labores necesarias para la consecución del plan estratégico. El rendimiento de cuentas es esencial para el monitoreo y ajuste de plan estratégico una vez puesto en marcha.

6.2 Recomendaciones

Con base en las anteriores conclusiones, se desarrollan las recomendaciones propuestas a adoptar por AFESA para llevar a cabo el plan estratégico propuesto.

- a. Se recomienda la adopción y puesta en marcha plan estratégico propuesto en este documento.
- b. Aprovechar las oportunidades presentes en el ambiente como la falta de proveedores de servicios de fumigación y una demanda no cubierta.
- c. Estudiar las posibilidades de acceso a recursos financieros para el apalancamiento de la estrategia, en caso de que los recursos disponibles no sean suficientes para llevar a cabo el plan propuesto.
- d. Expandir las operaciones al departamento de León donde previamente se habían establecido operaciones, para afianzar el servicio en la Región del Pacífico Norte nicaragüense.
- e. Reformar y ampliar la estructura organizativa con un claro establecimiento de funciones y responsabilidades, contratando personal competente en su área de experiencia pueda desarrollar las funciones que los objetivos estratégicos demandan. Así mismo, brindar capacitaciones para mantener al personal actualizado y desarrollando sus competencias para el cumplimiento del plan estratégico.
- f. Establecer políticas, normas y procedimientos que permitan brindar accionar más claro de la organización y sirvan de guía para la ejecución de labores de los colaboradores.
- g. Fomentar una cultura organizacional basada en el trabajo de equipo, confianza, respeto y crecimiento profesional, con una orientación al cliente como centro de esta.
- h. Fomentar la innovación e ideas de mejora, así como una mejor utilización de los activos fijos para proveer nuevos servicios y mejorar continuamente los procesos de la cadena de valor que impulsen la propuesta de valor y la ventaja competitiva.

- i. Utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeación, implementación y control del plan estratégico propuesto, así como establecer reuniones mensuales con el personal para la revisión de los indicadores y realizar ajustes a la estrategia, según corresponda, para la consecución de los objetivos estratégicos

Bibliografía

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral* (primera ed.). Pearson.

Banco Mundial. (2020). *Ease of doing business rank*. Washington D. C.: Banco Mundial.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, i., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica* (tercera ed.). México: McGraw Hill.

Dess, G., Lumpkin, G., & Einser, A. (2011). *Administración estratégica* (quinta ed.). McGraw Hill.

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (décimo quinta ed.). Pearson.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral* (primera ed.). Pearson Education.

Heijden, K., (2004). Escenarios: *El arte de la conversación estratégica*. (primera ed.)

Instituto Nacional de Promoción de la Competencia. (2010). *Ficha de Mercado para la Industria Azucarera en Nicaragua*. Managua: Instituto Nacional de Promoción de la Competencia.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral* (primera ed.). Ediciones Gestión 2000.

Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia* (segunda ed.). El Mercurio Aguilar.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (primera ed.). Altair.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2007). *Ficha del plátano*. Managua: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.

Nicaragua: Freedom in the World 2022 Country Report | Freedom House. Freedom House. (2022). Retrieved 31 March 2022, from <https://freedomhouse.org/es/country/nicaragua/freedom-world/2022>.

Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2022). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral* (primera ed.). Gestión 2000.

Organización Mundial de Comercio. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)* (p. 71). Nueva York.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Diagnóstico del entorno de negocios de Nicaragua : barreras que limitan la inversión, el crecimiento empresarial y creación de empleo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio* (cuarta ed.). John Wiley & Sons.

Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (cuarta ed.). ALFAOMEGA.

Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica* (segunda ed.). México: McGraw Hil.