UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SEDE MATAGALPA

COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS

Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciatura de
Contaduría Pública Y Finanzas

Plan de Estrategias Ante Los Efectos Económicos Durante la Temporada Seca en la Empresa La Norteña, en el Municipio de Jinotega, Departamento De Jinotega en el I Semestre Del 2024.

ELABORADO POR

Br. Daviana Fernanda Molina Herrera

TUTOR TÉCNICO: MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno

TUTOR METODOLÓGICO: MSc. Evelyn Kuan Torres

Matagalpa, 30 de junio del 2024

I. DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios todopoderoso,

Fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, por guiar mis pasos durante todo este camino académico y por darme la fuerza para perseverar ante los obstáculos, a ti, señor, elevo mi más profundo agradecimiento por concederme la oportunidad de culminar con éxito este proyecto de investigación.

A mis queridos padres,

Pilares incansables de mi vida, por su amor incondicional, apoyo inquebrantable y por creer en mí desde el primer momento, gracias por ser mis maestros, mis guías y mis inspiradores. a ustedes, con inmensa gratitud, dedico este logro, fruto de su invaluable sacrificio y de las enseñanzas que me han brindado a lo largo de mi vida.

A mis profesores,

Por su conocimiento, dedicación y por haberme inspirado a alcanzar la excelencia académica. a ustedes, con profunda gratitud, dedico este logro, reconociendo que su guía y enseñanza han sido fundamentales en mi formación profesional.

Finalmente, a mí misma

Por la constancia, el esfuerzo y la dedicación que he puesto en este proyecto de investigación. a ti, mi yo del pasado, le agradezco por haber iniciado este camino y a ti, mi yo del presente, te felicito por haber llegado a la meta.

II. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi madre,

Mayra Herrera, por ser mi fuente inagotable de amor, apoyo incondicional y por creer en mí desde el primer momento. gracias por ser mi confidente, mi guía y mi mayor inspiración. a ti, mamá, dedico con profunda gratitud este logro, reconociendo que tu sacrificio y dedicación han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar mis metas.

A C.S.L.H

Por tu amor, comprensión y apoyo incondicional durante todo este proceso, gracias por ser mi compañero de vida, mi confidente y mi mayor motivador, a ti, te agradezco por estar siempre ahí, celebrando mis triunfos y brindándome tu aliento en los momentos difíciles.

MSc Aura Lila Kuan,

Por su invaluable dirección y asesoría durante el desarrollo de esta investigación. agradezco profundamente su paciencia, su sabiduría y por haberme guiado con tanta dedicación en este proyecto.

A colaboradores de La Norteña,

Por su valiosa colaboración y por su disposición a compartir sus conocimientos y experiencia conmigo. agradezco su apoyo y su amistad durante todo este proceso. a ustedes, compañeros de trabajo, les dedico este logro con sincero agradecimiento.

A mis tutores

MSc. Rodríguez & MSc Kuan, por su invaluable guía y apoyo durante el desarrollo de esta investigación. agradezco su paciencia, su conocimiento y por haberme brindado las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SEDE MATAGALPA

COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS

Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciatura de Contaduría Pública Y Finanzas

AVAL DEL TUTOR

Asesor Técnico: MSc. José Ernesto Rodríguez
Asesor Metodológico: MSc. Evelyn Kuan Torres

CERTIFICAN

Que: El Proyecto de Graduación con el título: “Plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024.”, elaborado por la estudiante Br. Daviana Fernanda Molina Herrera ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Campus Matagalpa, a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil veinticuatro.

_____ _____

Fdo.: MSc. José Ernesto Rodríguez
Tutor Técnico

Fdo.: MSc. Evelyn Kuan Torres
Tutor Metodológico

IV. RESUMEN

La presente investigación se enfocó en el diseño de un plan de estrategias para mitigar los efectos económicos negativos que la empresa La Norteña experimenta durante la temporada seca en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega. La investigación se llevó a cabo durante el l semestre del año 2024, con el objetivo de diseñar un plan de estrategias. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, de carácter transversal y con un alcance explicativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 13 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, se utilizaron como instrumentos de recolección de datos: encuesta a los colaboradores de la norteña, entrevista al jefe de operaciones y guía de observación. Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos permitieron identificar los principales efectos económicos negativos que la empresa experimenta durante la temporada seca, entre los que destacan: escasez de la materia prima, aumento en los costos de producción, dificultades para la obtención de materia prima, escasez de agua, limitante para suplir el aumento de la demanda del producto. Con base en los resultados obtenidos, se realizó una propuesta de un plan de estrategias que permitirá a la Empresa La Norteña mitigar los efectos económicos negativos que experimenta durante la temporada seca, contribuyendo a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Palabras clave: Plan de estrategias, efectos económicos, temporada seca, Empresa La Norteña, Jinotega.

V. ABSTRACT

This research focused on designing a strategic plan to mitigate the negative economic effects that La Norteña Company experiences during the dry season in the municipality of Jinotega, Jinotega department. The research was carried out during the first semester of 2024, with the objective of designing a strategic plan. The study was carried out under a quantitative approach with qualitative elements, of a transversal nature and with an explanatory scope. The study sample was made up of 13 collaborators from the different areas of the company. Data collection instruments were used: survey of La Norteña employees, interview with the operations manager and observation guide. The results obtained through the data collection instruments allowed identifying the main negative economic effects that the company experiences during the dry season, among which stand out: shortage of raw materials, increase in production costs, difficulties in obtaining raw materials, water shortage, limiting to meet the increase in demand for the product. Based on the results obtained, a strategic plan proposal was made that will allow La Norteña Company to mitigate the negative economic effects it experiences during the dry season, contributing to its long-term sustainability and growth.

Keywords: Strategic plan, economic effects, dry season, La Norteña Company, Jinotega.

INDICE

I. Dedicatoria……

II. Agradecimientos…….....

III. Carta aval de los tutores……..

IV. Resumen……

V. Abstract…….

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... 2

1.1 Antecedentes 2

1.2 Objetivos 7

1.3 Descripción del Problema Y Preguntas de Investigación..... 8

1.3.1 Descripción del Problema 8

1.3.2 Preguntas Directrices 9

1.4 Justificación 10

1.5 Limitaciones 11

1.6 Hipótesis 12

II MARCO REFERENCIAL 13

2.1 Teorías y Conceptos asumidos 13

2.1.1 Mecanismos de producción y comercialización 13

2.1.1.1 Procesos de Producción 13

2.1.1.1.1 Acopio de leche..... 13

2.1.1.1.2 Recepción de leche 14

2.1.1.1.3 Pasteurización..... 14

2.1.1.1.4 Homogenización..... 15

2.1.1.1.5 Estandarización..... 15

2.1.1.1.6 Procesamiento lácteo 15

2.1.1.1.7 Empaque..... 16

2.1.1.1.8 Etiquetado 16

2.1.1.1.9 Enfriamiento 16

2.1.1.1.10 Fermentación 17

2.1.1.1.11 Almacenamiento 17
2.1.1.2 Procesos de comercialización 17
2.1.1.2.1 Investigación de mercado 17
2.1.1.2.2 Canales de distribución 18
2.1.1.2.2.1 Proveedores 18
2.1.1.2.2.2 Cliente 18
2.1.1.2.2.3 Inventario 18
2.1.1.2.2.4 Trazabilidad 19
2.1.1.2.2.5 Cadena de frio 19
2.1.1.2.2.6 Logística 19
2.1.1.2.2.7 Transporte 19
2.1.1.2.2.8 Posicionamiento de la marca 19
2.1.1.2.2.9 Promoción 20
2.1.2 Efectos Económicos 20
2.1.2.1 Impacto de los costos de producción directos 20
2.1.2.1.1 Materia prima 20
2.1.2.1.2 Mano de obra directa 21
2.1.2.1.3 Costo de materiales directos 21
2.1.2.1.4 Costo de mantenimiento y reparación de equipos 21
2.1.2.2 Impacto de los costos de producción indirectos 21
2.1.2.2.1 Costos de administración 22
2.1.2.2.2 Costo de mantenimiento de instalaciones 22
2.1.2.2.3 Costo de marketing y publicidad 22
2.1.2.3 Impactos de los costos de los precios de venta 23
2.1.2.3.1 Demanda 23
2.1.2.3.2 Competencia 23
2.1.2.3.3 Costo de producción 23
2.1.2.3.4 Precios 23
2.2 Marco Legal 24
2.3 Marco Contextual, Institucional 27
III DISEÑO METODOLOGICO 29
3.1 Tipo de Investigación 29

3.1.1 Tipo de estudio 29
3.1.2 Alcance 29
3.1.3 Enfoque 29
3.1.4 Tiempo 30
3.2 Área de estudio 31
3.3 Unidades de Análisis 31
3.3.1 Población y Muestra 31
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 33
3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos 33
3.6 Procesamiento de Datos y Análisis de la Información 36
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION ... 82
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES 83
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLORAFICAS 84
CAPÍTULO VIII: ANEXOS 88
Anexo 1. 88
Anexo2. 99
Anexo 3. 105
Anexo 4. 109
Anexo 5. 112
Anexo 6 114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Parámetros de procesamiento de leche 38
Gráfico 2 Procesamiento lácteo 40
Gráfico 3 Empaque y Etiquetado 42
Gráfico 4 Almacenamiento 44
Gráfico 5 Canales de distribución 45
Gráfico 6 Clientes 46
Gráfico 7 Cadena de Frío 47
Gráfico 8 Costo de Mano de Obra 48
Gráfico 9 Costo de Materiales Directos 49
Gráfico 10 Costo de Mantenimiento y reoaración de equipos 51
Gráfico 11 Costo de administración 52
Gráfico 12 Precios de Venta 54
Gráfico 13 Competencia 55
Gráfico 14 Costo de producción 57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Marco Legal 24
Tabla 2 Resultados de Prueba de pilotaje..... 34
Tabla 3 Validación de Expertos..... 35

INTRODUCCIÓN

El sector lácteo en Nicaragua juega un papel fundamental en la economía nacional, generando empleo, ingresos y seguridad alimentaria. Sin embargo, este sector se encuentra expuesto a diversos factores que pueden afectar su rentabilidad, como la estacionalidad de la producción, los cambios en los precios de los insumos, la competencia y los fenómenos climáticos. En particular, la temporada seca en Nicaragua, que se extiende desde diciembre hasta abril, tiene un impacto significativo.

Ante lo expuesto, la presente investigación tuvo como objetivo de estudio "Diseñar un plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024". El tipo de estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, de carácter transversal y con un alcance explicativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 13 colaboradores de las diferentes áreas. Se utilizó instrumentos como la encuesta a los colaboradores de La Norteña, entrevista al jefe de operaciones y guía de observación.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: El Capítulo I, contiene los antecedentes y contexto del problema; objetivos; descripción del problema y preguntas de Investigación; justificación; alcance y limitaciones y la hipótesis. El Capítulo II está conformado por la teoría y conceptos asumidos; marco contextual, marco legal, e institucional. El capítulo III describe el proceso de investigación: tipo de investigación; área de estudio; unidades de análisis: población y muestra: tamaño de la muestra y muestreo; técnicas e instrumentos de recolección de datos; confiabilidad y validez de los instrumentos; procesamiento de datos y análisis de la información; El capítulo IV: contiene los aspectos administrativos como el cronograma de trabajo para ejecutar el proyecto de investigación y su respectivo presupuesto. El capítulo V: Conclusiones y futuras líneas de investigación. El capítulo Vl: Recomendaciones. El capítulo Vll: Referencias bibliográficas y; Capitulo Vlll: Anexos o Apéndices.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Para comprender el contexto actual y abordar el tema en cuestión de manera efectiva, es crucial explorar los antecedentes relevantes, esta investigación y análisis previos nos brindan una base sólida sobre la cual construir nuestro conocimiento y formular soluciones o estrategias informadas.

En antecedentes regionales debido a la falta de información sobre el tema solo se encontró uno, y dos antecedentes locales.

1.1.1 Internacionales

En Zacazonapan México, González & González (2013), efectuó el estudio "**Respuesta Productiva Y Económica a la Suplementación de Vacas en Lactación" 2013***,* cuyo objetivo fue determinar la respuesta productiva y económica al uso de suplementos con tres niveles de proteína cruda (100, 110, 120 g/kg/MS) en vacas en lactación. Fue un estudio mixto, con un diseño experimental. Dicho estudio reflejó que, la alimentación es la estrategia principal para suplir la necesidad del cambio climático y que esta no se vea afectada en la producción y calidad de la leche, determinando que, el uso de suplemento con 12% de PC, incrementó los niveles de producciones sin afectar la calidad de la leche.

Este estudio comprueba que, la alimentación y suplementos externos, son esenciales para afrontar los periodos de sequía, por ende, es un elemento esencial en el estudio que se desarrolla.

En Bogotá Barbosa (2015), se efectuó una tesis titulada **"Propuesta estratégicas para la producción y distribución de leche" 2015,** tuvo por objetivo, identificar estrategias o propuestas para la producción y distribución de leche. Fue un estudio mixto, con un enfoque no experimental con metodología analítica. Entre los hallazgos se reconoce el proceso, manejo y distribución no solo desde una perspectiva económica, si no medio ambiental como un factor de globalización ante el desarrollo productivo de la zona, en dicha investigación hacen mención de todos los factores

medio ambientales que tiene este sector, y que la falta de estrategias ante las temporadas ambientales es un limitante de distribución por lo que se concluyó en que, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa industrial o productora, y por ello realizaron un plan ante dichas demandas.

Esta investigación tiene como factor principal, las estrategias ante los cambios ambientales, y estrategias de desarrollo para las industrias lácteas, por lo tanto, le presentaron a la empresa estrategias para enfrentar dichos acontecimientos.

En Bogotá, Ramírez (2021), en el estudio **"Análisis de costos y beneficios en la gestión ambiental de Lácteos La Milagrosa" 2021,** tuvo como objetivo, determinar los costos y beneficios en la gestión ambiental de Lácteos La Milagrosa. Fue un estudio cualitativo con un enfoque descriptivo y no experimental. Se encontró como efecto principal en costo/beneficios la economía ambiental, ya que cada día toma más fuerza, debido a que, por los problemas y cambios climáticos las empresas tienen la responsabilidad de tomar decisiones contundentes para la aplicación de diferentes alternativas que ayuden a mitigar los impactos que genera la industria.

Este estudio describe que las empresas deben tener cambios de manera interna para tener un efecto externo, en lo que dicha empresa analizaría sus procesos, para tener cambios desde la reutilización, manejo de desechos y la capacitación adecuada para el cambio en su producción y procesos productivos

1.1.2 Regionales

Panamá, Ríos (2015), realizó el estudio **Caracterización del manejo en el ordeño de sistemas doble propósito del distrito de Los Santos.** Tuvo por objetivo caracterizar el manejo en el ordeño de los sistemas de doble propósito del distrito de los santos, Fue un estudio mixto, con un diseño descriptivo. Esta investigación se planteó que, la leche de vaca es uno de los alimentos de mayor importancia mundial y que, actualmente, la calidad de los productos lácteos se ve muy comprometida, tanto en las fincas como en las empresas colectoras y procesadoras ya que, los productores no toman importancia de las implicaciones que tiene el manejo durante el ordeño sobre la calidad del producto que envían a las empresas procesadoras.

Al observar dichos resultados se encuentra la necesidad de realizar estudios de caracterización, en los principales factores limitantes que tienen que se vinculan con el manejo y buenas prácticas del ordeño de la leche.

1.1.3 Nacionales

En Chontales, Contreras & Gutiérrez (2005), realizó la tesis "**Caracterización de los sistemas de producción y calidad de la leche por niveles tecnológicos en la cooperativa Manantial, San Pedro de Lovago, Chontales"**. Tuvo por objetivo, Caracterizar los sistemas de producción según el nivel tecnológico. Fue un estudio mixto, con un diseño no experimenta. Entre los hallazgos esta investigación evaluaba que, la calidad de la leche comercial y de sus derivados elaborados en una industria láctea dependía directamente de la calidad de la materia prima, proveniente de la zona de producción y de las condiciones de transporte, conservación y manipulación en general hasta la planta.

El estudio destaca que el sector lácteo en Nicaragua tiene muchas limitantes como la adecuada manipulación de producto, por lo tanto, se reconoce que, la calidad de la leche inicia desde su proceso crudo.

En Matagalpa, Ruiz et al., (2014), en la tesis "**Alternativas alimenticias utilizadas en el ganado bovino, época seca en el municipio de San Ramón-Matagalpa, 2013",** cuyo objetivo fue conocer el manejo zootécnico y las alternativas de alimentación que se implementaban en el ganado bovino, durante la época seca. Fue un estudio descriptivo de corte transversal. Entre los hallazgos se mencionan aspectos que impide el desarrollo productivo del ganado tiene una relación directa con el cambio ambiental, aun cuando esto es de manera temporal.

Este estudio remarca que, siendo la leche una materia demandada por la economía nacional, los productores al usar sistemas semi intensivo tienen un beneficio tanto de los animales que conforman su hato, así como para evitar la degradación de los suelos y del pasto.

En Managua, Guido (2016). en una tesis titulada **Análisis de la comercialización intrarregional centroamericana de derivados lácteos nicaragüenses, 2003 – 2014,** tuvo como objetivo, analizar la comercialización intrarregional de lácteos. Fue un estudio cuantitativo con un diseño descriptivo no experimental. La investigación estableció que, el mercado nacional en relación al mercado competitivo que tiene el sector lácteo, es uno de los sectores más importantes para la economía de los países.

Si bien, se destaca que Nicaragua tiene el hato ganadero más grande de Centroamérica y registra la mayor producción de leche en este mercado, además de ser el país en el primer lugar en exportación y suplir su demanda interna.

1.1.4 Locales

En Jinotega, Mena (2014), efectuó la investigación **Análisis de la leche en nicaragua: Madriz, Nueva Segovia, Jinotega y Matagalpa**, tuvo como objetivo principal analizar las cadenas de leche desde la función comercial. Fue un estudio pluridisciplinario con un enfoque transversal de género. Entre los hallazgos se observaron la parte sistemática de grandes acopios como la artesanales, además de los pequeños productores.

Al observar los resultados de dicho análisis se toma una variedad de factores, desde la demanda y oferta de la materia prima, y sus incidencias en los cambios climáticos, como una variable predominante en los sistemas de producción y almacenamiento.

En Jinotega, Martínez (2022), realizó el estudio **Diagnóstico de patógenos productores de mastitis mediante prueba AccuMast en vacas seleccionadas por las técnicas CMT y Draminski en Ganadería San Gabriel, Departamento de Jinotega,** el objetivo fue clasificar los patógenos productores de mastitis. El estudio fue descriptivo “no experimental”. Entre los hallazgos, la leche es uno de los alimentos más completos para la población humana, es natural que forme parte de las estrategias de seguridad alimentaria, respecto a su producción y comercio internacional.

Los resultados muestran a la mastitis bovina, como uno de los padecimientos contagiosos que mayor pérdida produce en los aprovechamientos lecheros ya que, altera los procesos industriales y calidad organoléptica al provocar cambios en la composición química y celular de la leche.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos General:

Diseñar un plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los mecanismos actuales de producción y comercialización que implementa La Norteña ante la escasez de leche.
- Analizar los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024.
- Diseñar un plan de estrategias para la temporada seca que contribuya con medidas de afrontamiento en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024.

1.3 Descripción del Problema Y Preguntas de Investigación

1.3.1 Descripción del Problema

La Norteña, es una empresa de lácteos que está ubicada en la comunidad Las Lomas, del departamento de Jinotega, tiene aproximadamente dieciséis años de operar en el mercado nacional, siendo su principal actividad la elaboración y comercialización de lácteos, es los que se designan cremas, quesos y fresco de cacao.

Según FUNIDES (2017), actualmente el sector ganadero representa el tercer sector más importante en la economía del país, y siendo el sector lácteo un plus en el crecimiento industrial.

La parte norte de Nicaragua es considerada el manantial lechero, sin embargo, la alta demanda de productos lácteos se ve afectada por los cambios climáticos en la que, en temporada de invierno el precio baja y aumenta la producción de leche y, en verano se presenta escasez y aumento en el precio, por ende, la poca de producción genera una volatilidad en la calidad de la leche, siendo este la materia prima principal de las empresas, lo que conlleva a una inestabilidad en la calidad de sus productos.

Los costos de la producción láctea están cambiando continuamente y estos incrementan cada vez más.

Por ello se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué plan de estrategia se debe implementar ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024?

1.3.2 Preguntas Directrices

- ¿Cuáles mecanismos de producción y comercialización utiliza La Norteña actualmente para enfrentar la escasez de leche durante la temporada seca?
- ¿Cuáles son los efectos económicos específicos que la temporada seca tiene sobre la Empresa La Norteña?
- ¿Qué medidas de afrontamiento se pueden implementar para mitigar los efectos negativos de la escasez de leche durante la temporada seca?

1.4 Justificación

La industria láctea juega un papel fundamental en la economía mundial, nacional y local, y su impacto durante la temporada seca no es una excepción, en un contexto global, la producción y comercialización de productos lácteos representan una parte significativa del mercado agrícola y alimentario. A nivel nacional, en nicaragua, la industria láctea desempeña un papel vital en la economía, siendo un motor de desarrollo y crecimiento.

La producción de leche y sus derivados no solo proporciona empleo a una gran cantidad de personas, sino que también genera ingresos para los productores y contribuye a la seguridad alimentaria de la población.

Este estudio tiene como objetivo analizar los efectos económicos en la industria láctea, ante la escasez de leche en la temporada seca en la Empresa La Norteña, municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l semestre del año 2024.

Durante la temporada seca, la industria láctea enfrenta desafíos particulares que afectan económicamente, ya que se presenta disminución e indisponibilidad de pasto y agua, esto debido a las condiciones climáticas adversas, la importancia de este estudio radica en la acción que tienen las empresas ante un cambio climático que se presenta anualmente, si bien como se ha mencionado esto es un ciclo climático repetitivo, las empresas no implementan estrategias de gestión que le ayude, por ello se diseñará un plan de estrategias ante la escasez de leche en la temporada seca.

En el caso específico de la empresa láctea "La Norteña", estos efectos económicos de la temporada seca pueden ser especialmente significativos, ya que tiene efectos en la reducción de la producción de leche, lo que puede impactar negativamente en sus operaciones, desde la adquisición de materia prima hasta la distribución de sus productos terminados, además, los costos adicionales asociados con la implementación de medidas para mitigar los efectos de la sequía pueden ejercer presión sobre los márgenes de ganancia de la empresa.

Este estudio, tendrá un enfoque multidisciplinario combinado con análisis económico, desde los datos de producción, consumo lácteo y modelos de predicción, además de

emplear métodos estadísticos para analizar el impacto de la escasez de leche, desde la parte de precios, oferta y demanda, esto ayudará a contribuir en el campo de gestión de riesgos climáticos, al comprender como las empresas pueden mitigar y anticipar los eventos negativos, además de vincularse entre factores económicos y ambientales, desde el aporte al campo estratégico como la optimización de la cadena de suministro.

Este estudio proporcionara una comprensión profunda de los efectos económicos , permitiendo diseñar un plan de estrategias para la empresa, y así ajustarse a estrategias de producción y comercialización que mitiguen los impactos negativos de la escasez de leche a los consumidores y productores, siendo los principales beneficiarios los actores de la industria láctea, productores de leche, minoristas y consumidores, además de los investigadores académicos interesados en el campo, y los estudiantes tendrán una herramienta para abarcar temas similares.

1.5 Limitaciones

No existen limitaciones en esta investigación

1.6 Hipótesis

Se espera que la implementación de un plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, ubicada en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega, durante el primer semestre del 2024, resulte en una mitigación significativa de los impactos negativos en las finanzas de la empresa.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Teorías y Conceptos asumidos

2.1.1 Mecanismos de producción y comercialización

Mecanismo de producción son las actividades secuenciales y transformadoras que convierten materias primas en productos finales. Implican la planificación, organización, ejecución y control de recursos para generar bienes o servicios (Chase et al., 2020, p.23).

Mecanismos de comercialización son una serie de actividades planificadas y ejecutadas para llevar un producto o servicio desde el fabricante o productor hasta el consumidor final (Kotler & Keller, 2016, p.29).

2.1.1.1 Procesos de Producción. "Los procesos de producción son la secuencia de actividades mediante las cuales las materias primas se convierten en bienes terminados. Estos procesos pueden ser simples o complejos, y pueden variar mucho de una empresa a otra" (Chase y otros, 2017, p.15).

Los procesos de producción en empresas lácteas son el conjunto de actividades y operaciones que transforman la leche cruda en productos lácteos terminados, listos para su distribución y consumo.

Estos procesos abarcan desde la recepción de la leche hasta el almacenamiento y distribución del producto final.

2.1.1.1.1 Acopio de leche. El acopio de leche es la actividad que consiste en la recepción, almacenamiento y enfriamiento de la leche cruda proveniente de diferentes productores, antes de ser transportada a las plantas de procesamiento (MIDAGRI, 2020).

El acopio de leche es la etapa previa a la recepción de leche en las empresas lácteas. En esta etapa, se recolecta la leche cruda de los pequeños productores y se transporta a la planta procesadora.

En esta etapa se da, la recolección, el transporte, el enfriamiento y al almacenamiento de la leche.

2.1.1.1.2 Recepción de leche. La recepción de leche es la etapa inicial del proceso de elaboración de productos lácteos. En esta etapa, la leche cruda se recibe en la planta de procesamiento y se somete a una serie de pruebas para verificar su calidad (FAO, 2009, p. 23).

La recepción de leche es la primera etapa del proceso de producción en las empresas lácteas. En esta etapa, se recibe la leche cruda de los proveedores y se verifica su calidad antes de ser procesada.

Por ejemplo; se descarga, se registra el peso de la leche recibida, se toma una muestra, se realizan pruebas para determinar la temperatura, acidez, contenido de grasa, contenido de sólidos no grasos y otros parámetros, si la leche cumple con los estándares de calidad, se acepta y, por último, se almacena.

2.1.1.1.3 Pasteurización. La pasteurización es un proceso por el que se calienta un líquido a una temperatura específica durante un tiempo determinado para eliminar microorganismos patógenos. El objetivo es garantizar la seguridad del producto y prolongar su vida útil (OMS, 2022, p.27).

La pasteurización es un proceso de tratamiento térmico que se aplica a la leche cruda para eliminar bacterias y otros patógenos que pueden causar enfermedades.

Existen dos tipos de pasteurización:

- La Pasteurización HTST: Se calienta la leche a una temperatura de 72°C durante 15 segundos.
- Pasteurización UHT: Se calienta la leche a una temperatura de 135°C durante 1-2 segundos.

2.1.1.1.4 Homogenización. La homogeneización es un proceso físico que reduce el tamaño de los glóbulos de grasa en la leche por cizallamiento mecánico, forzándola a pasar a alta presión a través de un pequeño orificio. El tamaño de los glóbulos de grasa se reduce de varios micrómetros a alrededor de 1 micrómetro o menos (Walstra y otros, 2006, p. 152).

La homogenización es un proceso mecánico que se aplica a la leche después de la pasteurización para distribuir uniformemente los glóbulos de grasa.

Este proceso permite la mejora de la textura ya que evita que la crema se separe de la leche, previene la formación de grumos de grasa y mejora el sabor.

2.1.1.1.5 Estandarización. La actividad que tiene como objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, soluciones que, para ser utilizadas de manera repetitiva o continua, son aprobadas por un organismo reconocido (IOFS, 2023, p. 2).

La estandarización es un proceso que se aplica a la leche para ajustar su contenido de grasa, proteínas y otros componentes a un nivel específico.

En esta etapa se puede realizar la separación donde la leche se centrifuga para separar la crema de la leche descremada, se hace ajuste ya sea que se añade crema o leche descremada a la leche parcialmente descremada para ajustar su contenido de grasa y otros componentes.

2.1.1.1.6 Procesamiento lácteo. Es el conjunto de operaciones físicas, químicas y biológicas a las que se somete la leche cruda para obtener productos lácteos de consumo humano. Estas operaciones pueden incluir: recepción, limpieza, clasificación, estandarización, pasteurización, homogeneización, fermentación, maduración, deshidratación, concentración, fraccionamiento, envasado y almacenamiento (FAO O. d., 2013, p. 15).

El procesamiento lácteo es la serie de operaciones que se aplican a la leche cruda para transformarla en una amplia variedad de productos lácteos seguros, de alta calidad y con mayor vida útil.

2.1.1.1.7 Empaque. El recipiente o envoltura que contiene un producto y que lo protege durante su transporte, almacenamiento y venta según Kotler, Armstrong, Wong, & Saunder, (2020):

> El empaque puede ser primario, secundario o terciario. El empaque primario es el que está en contacto directo con el producto, el secundario es el que lo protege y lo agrupa, y el terciario es el que se utiliza para el transporte y almacenamiento. (p.232)

Es el recipiente físico que protege, conserva y comunica información del producto al consumidor. Los materiales más usados son plástico, vidrio, metal y cartón.

2.1.1.1.8 Etiquetado. La acción de colocar una etiqueta en un producto o envase. La etiqueta puede contener información sobre el producto, como su nombre, composición, origen, instrucciones de uso y almacenamiento (IOFS, 2023, p. 2).

El etiquetado es la acción que sirve para identificar el producto, informa al consumidor y cumple las normas. Debe incluir ingredientes, valores nutricionales, fecha de caducidad y otros datos relevantes.

2.1.1.1.9 Enfriamiento. La acción de disminuir la temperatura de un cuerpo o de un sistema. El enfriamiento puede realizarse por diferentes métodos, como la convección, la conducción o la evaporación (RAE, 2023, p. 1).

La acción de reducir la temperatura para evitar el crecimiento microbiano, y así se prolonga la vida útil y conserva las propiedades organolépticas de la leche. Se utilizan métodos como enfriamiento por aire, agua o placas.

2.1.1.1.10 Fermentación. Proceso catabólico de oxidación incompleta, llevado a cabo por microorganismos, en el que un compuesto orgánico complejo (azúcar) se transforma en un compuesto más simple (alcohol), liberando energía en forma de ATP (FAO, 2013, p. 23).

Po lo tanto, la fermentación es un proceso bioquímico en el que los microorganismos (como bacterias o levaduras) convierten los azúcares de la leche en ácido láctico y otros compuestos.

2.1.1.1.11 Almacenamiento. La acción y efecto de almacenar. Almacenar es depositar en un lugar cosas para conservarlas (RAE, 2023, p.1).

El almacenamiento es la acción para mantener la calidad y seguridad de los productos lácteos. La temperatura, la humedad, la luz y conservación.

2.1.1.2 Procesos de comercialización. Conjunto de actividades que se llevan a cabo para poner un producto o servicio a disposición del consumidor final. Estos procesos incluyen: investigación de mercado, desarrollo de productos, fijación de precios, promoción, distribución y venta (Kotler & Armstrong, 2018, p.4).

Son un conjunto de actividades interdependientes que una empresa lleva a cabo para identificar las necesidades de los consumidores, desarrollar productos o servicios que satisfagan esas necesidades.

2.1.1.2.1 Investigación de mercado. El proceso de recopilación y análisis de información sobre un mercado específico, con el objetivo de tomar decisiones informadas sobre productos, servicios, precios, promoción y distribución (Malhotra, 2017, p.5).

La investigación de mercado es un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información sobre un mercado objetivo, con el fin de tomar decisiones informadas sobre productos, servicios, precios, distribución y promoción.

2.1.1.2.2 Canales de distribución. Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final. Estos canales incluyen mayoristas, minoristas, agentes, distribuidores y otros intermediarios (Lamb, McDaniel, & Hair, 2018, p.215).

Los canales de distribución son las rutas que siguen los productos o servicios desde el fabricante hasta el consumidor final.

2.1.1.2.2.1 Proveedores. Personas o empresas que suministran bienes o servicios a otras empresas o personas (RAE,2023, p.2).

Son actores clave en la cadena de suministro y su papel es fundamental para el éxito de cualquier negocio.

Los proveedores para una empresa láctea serian; ganaderos locales, cooperativas lácteas, vendedoras de cultivos lácteos, materia prima, impresión y etiquetas, entre otras.

2.1.1.2.2.2 Cliente. Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa, o que compra en un establecimiento comercial (RAE, 2023, p.2).

Un cliente es una persona o empresa que adquiere un producto o servicio a cambio de una remuneración, existen clientes finales, clientes intermediarios como distribuidores, restaurantes, ventas locales, etc.

2.1.1.2.2.3 Inventario**.** Conjunto de bienes y existencias que una empresa posee para la venta o para su transformación en otros bienes (RAE, 2023, p.7).

Un inventario es un registro detallado de los bienes tangibles que posee una empresa, como materias primas, productos en proceso y productos terminados.

***2.1.1.2.2.4 Trazabilidad*.** Capacidad de seguir el rastro de un producto o servicio a lo largo de toda la cadena de suministro, desde su origen hasta el consumidor final (Organización Internacional de Normalización, 2018,p.153).

Es el proceso que incluye desde la identificación de los proveedores de las materias primas, los procesos de producción, los distribuidores y los consumidores finales.

2.1.1.2.2.5 Cadena de frio. Sistema de control de temperatura que se utiliza para mantener productos perecederos a una temperatura constante y segura durante su transporte, almacenamiento y distribución (OMS, 2006,p.71).

La cadena de frío es un sistema de control de temperatura que se aplica a alimentos, medicamentos y vacunas, desde su producción hasta su consumo final.

2.1.1.2.2.6 Logística. Parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y rentable de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo final (Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro, 2023).

La logística es la gestión desde el punto de origen hasta el consumidor final, abarcando las actividades relacionadas con la planificación, organización, control y ejecución del movimiento y almacenamiento de productos.

2.1.1.2.2.7 Transporte. Acción y efecto de transportar. Servicio que se presta para llevar personas o cosas de un lugar a otro (RAE, 2023, p.1).

Es un servicio esencial para la economía y la sociedad, ya que permite el movimiento de bienes y personas a nivel local, nacional e internacional.

2.1.1.2.2.8 Posicionamiento de la marca. Proceso de dividir un mercado total en grupos más pequeños de consumidores con características y necesidades similares (Kotler & Keller, 2016,p.224).

El posicionamiento de la marca es el lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores en comparación con las marcas de la competencia.

2.1.1.2.2.9 Promoción. Conjunto de actividades que se realizan para comunicar los beneficios de un producto o servicio a un público objetivo y estimular su compra (Kotler & Keller,2016,p.202).

La promoción es la actividad que se realiza para comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio a los consumidores

2.1.2 Efectos Económicos

Los efectos económicos son las consecuencias que una acción o evento tiene en la economía de un individuo, empresa, sector, región o país. Estos efectos pueden ser positivos o negativos, y pueden ser a corto o largo plazo (American Psychological Association, 2020).

Los efectos económicos son las consecuencias que tiene un evento o una acción en la economía. Estos efectos pueden ser positivos o negativos, y pueden ser a corto o largo plazo

2.1.2.1 Impacto de los costos de producción directos. Los costos de producción directos son aquellos que se incurren directamente en la producción de un bien o servicio (Mankiw & Gregory, 2023, p.312).

Los costos directos de producción son aquellos que se pueden identificar y asociar directamente con la producción de un bien o servicio. Estos costos son fácilmente medibles y varían en función del volumen de producción.

2.1.2.1.1 Materia prima. Los materiales básicos que se utilizan para producir un bien o servicio (Gitman & McDaniel, 2017, p. 231).

La materia prima es un componente esencial para la elaboración de un producto final. Se trata de un material o sustancia que se transforma o se utiliza en un proceso de producción para crear un nuevo producto.

La materia prima en empresas lácteas es: la leche, cultivos lácticos, grasas, cuajo, emulsificador, sal, azúcar, entre otras.

2.1.2.1.2 Mano de obra directa. El costo de la mano de obra que se utiliza directamente en la producción de un bien o servicio (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 212).

La mano de obra directa se refiere al trabajo humano que se aplica de forma tangible y específica a la elaboración de un producto o servicio. Es decir, se trata del esfuerzo físico o mental que se realiza directamente sobre la materia prima para transformarla en un producto final.

2.1.2.1.3 Costo de materiales directos. *El* costo de los materiales que se utilizan en la producción de un bien o servicio, pero que no son parte del producto final (Van Horne & Wachowicz, 2018, p. 319).

Son aquellos costos que se pueden identificar y asociar directamente con la producción de un bien o servicio.

2.1.2.1.4 Costo de mantenimiento y reparación de equipos. El costo de mantener y reparar los equipos que se utilizan en la producción de un bien o servicio (Brealey, Myers, & Allen, 2018, p. 421).

Los costos de mantenimiento y reparación se refieren a los gastos necesarios para mantener un activo en funcionamiento durante su vida útil.

2.1.2.2 Impacto de los costos de producción indirectos. Los costos indirectos de fabricación son aquellos que se incurren en la producción de bienes o servicios, pero que no se pueden identificar con un solo producto o servicio específico (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 221).

Los costos de producción indirectos son aquellos que no se pueden identificar o asociar directamente con la producción de un bien o servicio. Son aquellos que se incurren en el proceso de producción general, pero no se pueden asignar a un producto específico.

2.1.2.2.1 Costos de administración. Los costos asociados con la gestión general de la empresa, como los salarios de la gerencia, el alquiler de la oficina y los gastos de viaje (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 218).

Los costos de administración son aquellos gastos incurridos en la gestión y el funcionamiento general de una empresa, sin estar directamente relacionados con la producción de bienes o servicios

2.1.2.2.2 Costo de mantenimiento de instalaciones. Los costos asociados con el mantenimiento y reparación de las instalaciones de la empresa, como edificios, maquinaria y equipos (Van Horne & Wachowicz, 2018, p. 435).

Los costos de mantenimiento de instalaciones son aquellos gastos necesarios para conservar y asegurar el buen funcionamiento de los activos físicos de una empresa, como edificios, maquinaria, equipos y sistemas. Estos costos son esenciales para:

2.1.2.2.3 Costo de marketing y publicidad

Los costos asociados con la promoción y venta de los productos o servicios de la empresa (Brealey, Myers, & Allen, 2018, p. 519).

> Los costos de marketing y publicidad son aquellos gastos necesarios para promocionar y dar a conocer los productos o servicios de una empresa a su público objetivo.

2.1.2.3 Impactos de los costos de los precios de venta. El costo de precios de venta es el costo total de producir y vender un producto o servicio. Este costo incluye el costo de producción, el costo de marketing y publicidad, y el costo de distribución (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 212).

2.1.2.3.1 Demanda. La cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio determinado (Krugman & Wells, 2018, p. 214).

La demanda se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio en un período de tiempo específico.

2.1.2.3.2 Competencia. La rivalidad entre empresas por vender sus productos o servicios a los consumidores (Porter, 2018, p.45).

La competencia se refiere a la rivalidad entre dos o más empresas por la participación de mercado en un determinado sector o industria.

2.1.2.3.3 Costo de producción. El costo total de producir un producto o servicio. Este costo incluye el costo de los materiales, el costo de la mano de obra y el costo de los gastos generales (Van Horne & Wachowicz, 2018, p. 412).

El costo de producción es el gasto total que una empresa incurre para fabricar un producto o brindar un servicio.

2.1.2.3.4 Precios. El precio es el monto de dinero que se cobra por un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2018, p. 192).

El precio es la cantidad de dinero que se debe pagar para obtener un bien o servicio. Es la medida del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios.

2.2 Marco Legal

En el presente apartado se describe las distintas leyes de conformidad a la investigación

Tabla 1

Marco Legal

Ley/Normativa/Derecho	Año de aprobación	Publicación	Objetivo
Ley Creadora de la Empresa Nacional de Productos Lácteos	1960	Asamblea Nacional	Crear una entidad de interés público para la compra, venta, recolección, procesamiento, distribución y expendio de leche y sus derivados.
Reglamento para la Ley Creadora de la Empresa Nacional de Productos Lácteos	1961	Poder Ejecutivo	Regular el funcionamiento de la Empresa Nacional de Productos Lácteos.
Ley de Seguridad Social	1982	Asamblea Nacional	Regular el sistema de seguridad social en Nicaragua.
Código del Trabajo	1996	Asamblea Nacional	Regular las relaciones laborales en Nicaragua.
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 002:06 Leche y	2006	Ministerio de Fomento,	Establecer los requisitos de calidad para la leche pasteurizada

Productos Lácteos. Leche Pasteurizada. Requisitos		Industria y Comercio	
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 003:06 Leche y Productos Lácteos. Leche UHT. Requisitos	2006	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	Establecer los requisitos de calidad para la leche UHT.
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 004:06 Leche y Productos Lácteos. Queso Fresco. Requisitos	2006	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	Establecer los requisitos de calidad para el queso fresco.
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 005:06 Leche y Productos Lácteos. Yogurt. Requisitos	2006	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	Establecer los requisitos de calidad para el yogurt
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 006:06 Leche y Productos Lácteos. Crema de Leche. Requisitos	2006	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	Establecer los requisitos de calidad para la crema de leche.

Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 007:06 Leche y Productos Lácteos. Mantequilla. Requisitos	2006	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	Establecer los requisitos de calidad para la mantequilla.
Ley de Fomento al Sector Lácteo y del Vaso de Leche Escolar	2007	Asamblea Nacional	Fomentar la producción de leche, la industrialización, comercialización y consumo de leche y sus derivados, y establecer el Programa del Vaso de Leche Escolar.
Código Sanitario	2007	Ministerio de Salud	Regular las condiciones sanitarias para la producción, procesamiento, almacenamiento y distribución de alimentos y bebidas.
Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional	2009	Asamblea Nacional	Garantizar la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional de la población nicaragüense.
Ley de Protección de los Derechos de los	2010	Asamblea Nacional	Proteger los derechos de los consumidores y usuarios.

Consumidores y Usuarios			
Ley General de Salud	2018	Asamblea Nacional	Garantizar el derecho a la salud de la población nicaragüense.
Plan Nacional de Desarrollo Humano	2022-2026	Gobierno de Nicaragua	Planificar el desarrollo humano de Nicaragua en el período 2022-2026.

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Marco Contextual, Institucional

2.3.1 Antecedentes

Grupo Industrial del Norte S.A. GRINSA “La Norteña”, se ubica en el casco semi – urbano específicamente en la Comarca Las Lomas, a la altura del kilómetro 171, jurisdicción del municipio y departamento de Jinotega.

Grupo Industrial del Norte S.A. GRINSA “La Norteña”, comenzó a operar como acopiadora de frutas y legumbres y, comercializadora de carne en 1997. Dos años después su propietario Edwin Rizo López hizo ensayos para elaborar derivados de leche, con tan buenos resultados se animó a invertir más de 1.5 millones de dólares en la compra de un lote de siete manzanas y en la construcción y equipamiento de la planta procesadora La Norteña, que actualmente genera una gran cantidad de empleos de la ciudad de Jinotega y de la comarca las lomas, además de lugares cercanos y fuera del departamento.

En el año 2014 La Norteña ofrecía doce productos: quesos mozzarella, parmesano, morolique, para freír, quesillos, crema ácida, crema dulce, leche pasteurizada, fresco de cacao, jugos de naranja, maracuyá y manzana. Siendo distribuidora en las tiendas, cadenas de supermercados, y entre otros minisúperes y tienda de todo el país.

Esta planta se dispone normalmente de una cantidad determinada de 60 trabajadores con una jornada laboral en horario diurno contemplado de 8 horas (de 2:00 a.m., a 11.00 a.m.) y (de 11:00 p.m. a 8:00 p.m.). Cuenta con un área total de 14,000 mts^2, las áreas de prioridad son: Administración y Producción, de éstas se describen de manera específica: Área de administración, oficina de gerencia, oficina de ventas y comedor equidistante y/o frente al mismo área de proceso sub dividido por los siguientes ambientes: 1 bodega (aditivos y productos químicos), oficinas de planta, 4 cuartos fríos, área de procesos, pasteurización, recepción de leche, fluido, laboratorio, zona de cargas y en la parte posterior área de calderas, cuarto de paneles, área de máquinas, mantenimiento y generador.

Actualmente la empresa cuenta con una variedad de productos desde; queso mozzarella, queso fresco, queso para freír, quesillo regular, quesillo bajo grasa, fresco de cacao, queso cheddar, queso parmesano, queso gouda, derivados de quesos como Tipo parmesano y cheddar + mozzarella, pero su principal producción son las cremas acidas como: crema tradicional, crema light, crema rala y crema dulce, por último, cuajada ricota.

2.3.2 Misión

Contribuir al desarrollo socioeconómico de Nicaragua, a través de la producción y comercialización de sus productos agroindustriales.

2.3.3 Visión

Ser líder en la agroindustria nacional e internacional, reconocidos por altos estándares de calidad y posicionamiento de marca.

2.3.4 Propósito

Ser la empresa láctea líder en Nicaragua, preferida por su sabor y frescura debido a la alta calidad, producto fresco y elaborado de manera higiénica e inocua.

CAPÍTULO lll DISEÑO METODOLOGICO

El presente capítulo tuvo como finalidad explicar los procedimientos que se llevaron a cabo para realizar la investigación, es decir, de manera en que se describió los elementos que se estudiaron, sus características y, del material y lugares donde se efectuaron la recolección de datos.

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Tipo de estudio

La presente investigación se enmarcó en un estudio no experimental, a quien los autores la definen como: La investigación no experimental se define como un método de investigación que busca describir y analizar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación experimental de las variables (Shaver & Brink, 2009, p. 5).

Por la característica de este estudio se consideró no experimental porque no se realizó ninguna manipulación de las variables de estudio

3.1.2 Alcance

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo lo cual autores como Hernández et al (2014), lo definen como "La investigación descriptiva se centra en describir y explorar características de un fenómeno o población en particular, sin establecer relaciones causales ni hacer generalizaciones" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 68).

Por lo tanto, este ayudó para comprender fenómenos complejos, generar conocimiento inicial, identificar patrones y tendencias, y guiar investigaciones futuras más específicas y detalladas. En este caso trata de comprender las dinámicas y necesidades de los actores involucrados en esta problemática.

3.1.3 Enfoque

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con tendencia cualitativa, tal como describe el autor, Creswell (2018):

> El enfoque cualitativo con tendencia cualitativa es una perspectiva de investigación que se centra en la comprensión del significado de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. Se caracteriza por un enfoque holístico, flexible y emergente, donde el investigador se involucra profundamente con el contexto y los participantes del estudio. (p. 5)

En este aspecto el estudio generó no solo datos numéricos, si no una comprensión de elementos de carácter explicativos, de tal manera que en dicha investigación se obtuvo una visión holística de los efectos económicos en La Norteña en la temporada seca.

3.1.4 Tiempo

Esta investigación fue de estudio transversal la cual se define como; “Cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa” (Sequeira & Cruz, 2000, p. 123).

En cuanto al tiempo, el estudio será de carácter transversal, ya que se realizará en un periodo determinado, primer semestre del 2024.

3.2 Área de estudio

3.2.1. Macro localización

Grupo Industrial del Norte S.A. GRINSA, La Norteña, se ubica en el casco semi – urbano específicamente en la Comarca Las Lomas, a la altura del kilómetro 171, jurisdicción del municipio y departamento de Jinotega. Sus colindancias están dadas de esta manera:

AL SUR: Restaurante “El Campestre”.

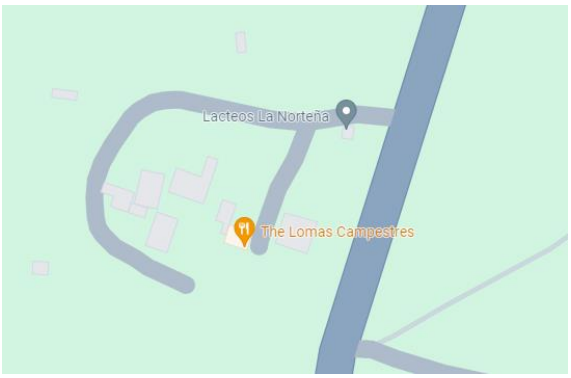
AL ESTE: Propiedad de Julián Gómez, carretera panamericana de por medio.

AL NORTE: Propiedad de Carlos Gadea.

AL OESTE: Propiedad de Carlos Gadea.

Figura 1

Ubicación de Grupo Industrial del Norte S.A GRINSA La Norteña



Fuente: Google, s.f.

3.3 Unidades de Análisis

3.3.1 Población y Muestra

3.3.1.1 Población. La población es el conjunto de todos los elementos o individuos que comparten características comunes definidas por el investigador y que son relevantes para el problema de investigación (Sampieri, Collado, & Hernádez, 2019, p. 68).

En el contexto de la investigación la población estuvo constituida por 65 personas.

3.3.1.2 Muestra: La muestra es una parte representativa de la población seleccionada para participar en un estudio específico (Sampieri, Collado, & Hernádez, 2019, p. 69).

En el caso de este estudio, la muestra fue de 14 personas, los cuales fueron elegidos mediante técnicas de muestreo no probalístico por conveniencia.

3.3.1.2.1 Criterios de inclusión.

- Responsable de costo
- Asistente de mantenimiento
- Operadores de producción de áreas de fluidos, derivados, empaques, quesos y pasteurización.
- Responsable de acopio

3.3.1.2.2 Criterios de exclusión.

- Colaboradores administrativos
- Colaboradores de mantenimiento
- Conductores de pipas
- Colaboradores de limpieza
- Colaboradores de seguridad

3.3.1.2.1 Tipo de muestreo. El muestreo no probabilístico no garantiza que todos los individuos de la población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados según Sapsford & Jupp (2016):

Se basa en el juicio o criterio del investigador y puede generar sesgos. Es útil cuando el muestreo probabilístico es impracticable o cuando se busca información específica. (p.77)

En referencia al tipo de muestreo, la muestra será de 14 personas atendiendo los siguientes criterios:

- Responsable de costo
- Asistente de mantenimiento
- Operadores de producción de áreas de fluidos, derivados, empaques, quesos y pasterización.
- Responsable de acopio
- Jefe de operaciones

Por lo tanto, según el enfoque y características de la investigación, se aplicaron los siguientes instrumentos.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizaron principalmente tres técnicas: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, además de la guía de observación.

3.4.1 Encuesta

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal, 2010, pág. 194).

La encuesta se aplicó a 13 colaboradores de las distintas áreas de la empresa (Anexo No.1)

3.4.2 Entrevista

La entrevista es una conversación dirigida entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, destinada a obtener información del entrevistado (Rubin & Rubin, 211)

Una entrevista estructurada aplicada al jefe de operaciones (Anexo No.2)

3.4.3 Guía de Observación

La guía de observación es un instrumento diseñado para registrar de forma sistemática y organizada las conductas o características observables de un fenómeno o evento (Scriven & Stern, 2007, p. 125).

Los criterios de la guía de observación se realizarán mediante la visita del equipo investigador a la empresa, ver (Anexo No.3)

3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

La confiabilidad y la validez son dos propiedades críticas de los instrumentos de medición. “La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados del instrumento, mientras que la validez se refiere a la exactitud con la que el instrumento mide lo que pretende medir” (DeVellis, 2017, p. 17).

3.5.1 Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de las medidas o resultados obtenidos a través de un instrumento o método de evaluación. En palabras de (Babbie, 2016, p. 135). "La confiabilidad se refiere a la consistencia de las medidas o resultados obtenidos mediante un instrumento de medición en distintas ocasiones y bajo distintas condiciones".

3.5.2 Validez

se refiere a la capacidad de un instrumento o método de evaluación para medir aquello que pretende medir de manera precisa y directa, así como lo expresó (Kerlinger & Lee, 2002), "la validez se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se supone que debe medir".

Se llevó a cabo pruebas piloto de los instrumentos de recolección de datos para evaluar su confiabilidad y validez través del programa estadístico SPSS, mediante el alfa de Cronbach.

Tabla 2 Resultados de Prueba de pilotaje

Escala: RESULTADOS

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	13	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.890	.894	14

Se aplicó la encuesta piloto, que consistió en una estrategia que ayuda a evaluar o probar un cuestionario utilizando un tamaño de muestra más pequeño que el de la muestra planeada.

En el caso del estudio se trabajó con 13 casos, teniendo como resultado, 089, por tanto, el resultado de la muestra piloto se considera un coeficiente bueno

Como criterio general, George & Mallery, (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

• Coeficiente alfa >.9 es excelente

• Coeficiente alfa >.8 es bueno

• Coeficiente alfa >.7 es aceptable

• Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

• Coeficiente alfa >.5 es pobre

• Coeficiente alfa <.5 es inaceptable (p.231).

Las entrevistas se validaron a través de la opinión de juicios de expertos.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron sometidos a validación por el apoyo de:

Tabla 3

Validación de Expertos

N°	Nombre y grado académico del especialista validador	Síntesis del currículo	Temas en los que ha asesorado
1	Ing. Karla Gonzales Sotelo	Ingeniera Industrial	Ingeniería de servicios agropecuarios Prolacsa, Fábrica de Nestle Matagalpa
2	Lic. Jeslinne Gisselle Loaisiga Jarquín	Lic. en Contaduría Pública Y Finanzas Especialista en dirección financiera	Docente en UCC-Matagalpa
3	Lic. Mileydi Joelka Luna	Lic. Química	Jefa de producción Lácteos La Norteña

Fuente: Elaboración propia

3.6 Procesamiento de Datos y Análisis de la Información

El proceso y análisis de la información se llevará a cabo a través del uso del programa SPSS, para el procesamiento de encuesta.

3.6.1 Primera fase:

En la primera fase de la investigación se aplicaron métodos como revisión de literatura, aplicando métodos teóricos para revisar toda información (Revista, libros, investigaciones, documentales, entre otros), relacionada con la confiabilidad y validez de la investigación, además se identificaron conceptos, teorías y modelos relevantes que sustentaron el diseño del estudio, y por último se aplicaron métodos inductivos para identificar posibles patrones emergentes o temas relevantes.

3.6.2 Segunda fase:

Esta fase corresponde a la etapa de ejecución que estuvo conformada por la recolección de información empírica, y fue de esta manera:

- Una visita al departamento de producción donde se realizó la entrevista al jefe de Operaciones Lic. Nitsir Noé Rizo, además de ser el responsable de costo de la empresa.
- Aplicación de encuesta a los colaboradores de distintas áreas de la empresa.

3.6.3 Tercera fase:

Corresponde a la etapa de procesamiento y análisis de la información a través del programa SPSS el cual generó las tablas de salida y gráficos que describen la información de:

- La encuesta se procesó interpretando los resultados, teniendo así un esquema más visual de la información.
- Los resultados se presentaron en gráficos, y deducciones obtenidas mediante toda la investigación con las cuales se redactará el informe final.

3.6.4 Cuarta fase:

Defensa: Consistirá en la elaboración de la pre-defensa del informe final, según la fecha estipulada en el cronograma del curso de culminación de pensum. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal para la entrega final y entrega del documento a la universidad.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

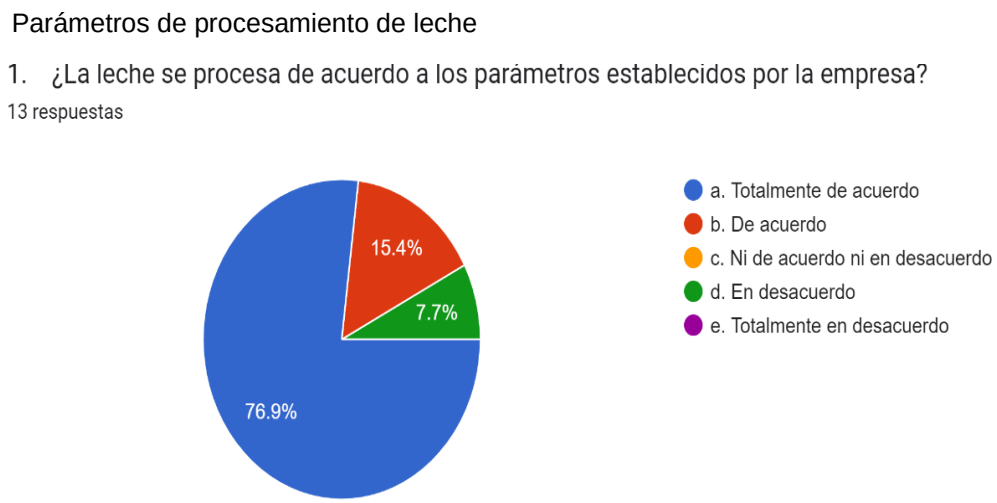
En este capítulo se presentan y analizan los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos recolectores de datos, los cuales consistieron en entrevista semiestructurada, encuesta y guía de observación, con la finalidad de obtener información para el plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el I Semestre del 2024.

El orden del análisis se presenta atendiendo las preguntas de investigación ¿**Cuáles mecanismos de producción y comercialización utiliza La Norteña actualmente para enfrentar la escasez de leche durante la temporada seca**?

Mecanismos de Producción y Comercialización

Procesos de Producción

Gráfico 1



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

La recepción de leche es la etapa inicial del proceso de elaboración de productos lácteos. En esta etapa, la leche cruda se recibe en la planta de procesamiento y se somete a una serie de pruebas para verificar su calidad (FAO, 2009, p. 23).

El 92.3% de los colaboradores encuestados de La Norteña, en el municipio de Jinotega, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la leche se procesa según los parámetros establecidos por la empresa. Sin embargo, el 7.7% de los encuestados discrepa de esta afirmación.

Atendiendo la entrevista realizada al jefe de operaciones expresa que, existen tres tipos de clasificación A, B Y C para la recepción de leche, tomando en cuenta: grasa, proteína y prueba de reductasa, todo esto con la finalidad de medir a acidez y antibióticos de la leche. Al contrastar con los criterios de la guía de observación se constata que la empresa cuenta con un protocolo de recepción de leche.

Por lo tanto, la Norteña consta con un protocolo de recepción de leche como métodos de medida en los estándares de calidad y eso denota confianza general, dado que, la alta concordancia (92.3%) de los colaboradores con respecto a que la leche se procesa según los parámetros establecidos refleja una confianza generalizada en los procesos y estándares de la empresa.

Por otro lado, se evidencia áreas de mejora: El 7.7% que está en desacuerdo sugiere que puede haber áreas que necesitan revisión o mejora. Esto podría involucrar una mayor comunicación interna, capacitación adicional o ajustes en los procesos.

También se puede aprovechar el rigor en la recepción: La clasificación de la leche basada en grasa, proteína y pruebas de reductasa, junto con un protocolo de recepción bien definido, indica un riguroso control de calidad. Esto es positivo para la empresa, ya que asegura que la leche procesada cumple con altos estándares de calidad y seguridad.

Gráfico 2

Procesamiento lácteo

Fuente. Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Es el conjunto de operaciones físicas, químicas y biológicas a las que se somete la leche cruda para obtener productos lácteos de consumo humano. Estas operaciones pueden incluir: recepción, limpieza, clasificación, estandarización, pasteurización, homogeneización, fermentación, maduración, deshidratación, concentración, fraccionamiento, envasado y almacenamiento (FAO O. d., 2013, p. 15).

El 84.6% de los colaboradores encuestados de La Norteña, en el municipio de Jinotega, están totalmente de acuerdo en que la leche se procesa según las normas de higiene y seguridad establecidas. Sin embargo, el 7.7% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación.

La Norteña tiene una serie de diferentes procedimientos para someter la leche cruda antes de usarla en los productos lácteo, sin embargo, no todos los colaboradores consideran el uso de este. Es pertinente mencionar la alta proporción de colaboradores que están totalmente de acuerdo con las normas de higiene y seguridad refleja una confianza generalizada en la efectividad de los procesos y protocolos establecidos por la empresa. Esto puede ser el resultado de una adecuada

capacitación, una estricta adherencia a los estándares de calidad, y una cultura organizacional que prioriza la seguridad e higiene en el procesamiento de leche.

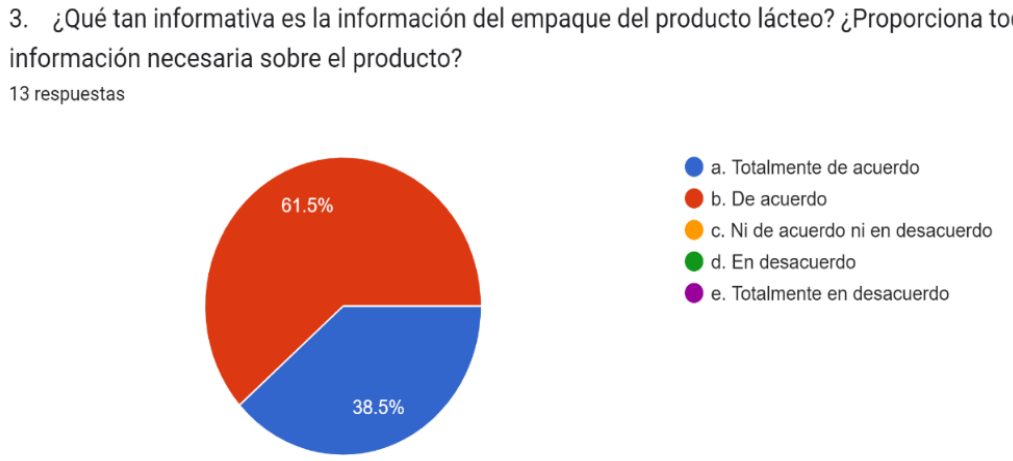
Por otro lado, se identifican áreas de mejora: la presencia de un 7.7% de colaboradores que discrepan destaca la importancia de investigar y comprender las razones detrás de su disconformidad. Puede ser necesario revisar los procedimientos actuales para identificar posibles deficiencias o áreas que no se están comunicando claramente a todos los empleados. también podría ser útil implementar mecanismos de retroalimentación continua para que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.

Asimismo, resalta la importancia de la comunicación y capacitación: asegurarse de que todos los empleados comprendan y sigan las normas de higiene y seguridad es crucial. esto puede implicar reforzar las sesiones de capacitación, mejorar la comunicación interna sobre los procedimientos, y asegurar que todos los colaboradores estén al tanto de cualquier actualización en las normas y prácticas.

Monitoreo y evaluación constante: para mantener y mejorar la confianza en los procesos de higiene y seguridad, es importante que la empresa continúe monitoreando y evaluando regularmente sus prácticas. esto no solo ayudará a identificar y corregir posibles problemas antes de que se conviertan en mayores inconvenientes, sino que también demostrará a los empleados el compromiso de la empresa con la calidad y la seguridad.

Gráfico 3

Empaque y Etiquetado



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

El recipiente o envoltura que contiene un producto y que lo protege durante su transporte, almacenamiento y venta según Kotler, Armstrong, Wong, & Saunder, (2020):

> El empaque puede ser primario, secundario o terciario. El empaque primario es el que está en contacto directo con el producto, el secundario es el que lo protege y lo agrupa, y el terciario es el que se utiliza para el transporte y almacenamiento. (p.232)

El etiquetado es la acción de colocar una etiqueta en un producto o envase. La etiqueta puede contener información sobre el producto, como su nombre, composición, origen, instrucciones de uso y almacenamiento (IOFS, 2023, p. 2).

El 100% de los colaboradores de La Norteña, están de acuerdo y totalmente de acuerdo, con la información que proporciona el empaque y etiquetado del producto. en constatar la información proporcionada por la guía de observación, además de tener la información necesaria, también totalmente legible.

Basados en la guía de observación, se evidencia que el empaque proporciona etiquetado e información legible.

Por lo tanto, el producto final está constituido por la información necesaria para el consumidor y además legible.

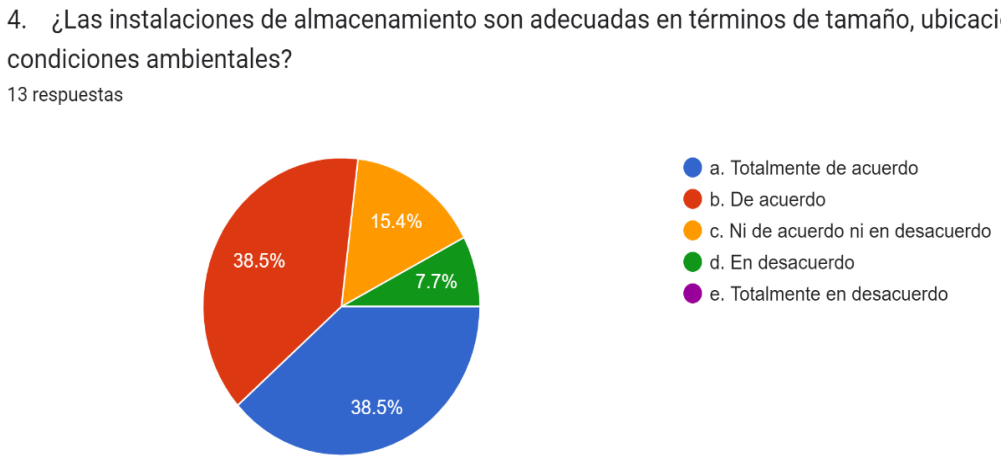
La unanimidad en la aprobación por parte de los colaboradores sugiere una fuerte confianza en que la información del empaque y etiquetado cumple con los estándares necesarios. Esto podría reflejar un proceso robusto de control de calidad y atención al detalle en la producción y etiquetado de los productos.

También se observa legibilidad y complejidad: el hecho de que la guía de observación constate que la información es totalmente legible es crucial. La legibilidad asegura que los consumidores pueden fácilmente leer y comprender los detalles del producto, lo cual es fundamental para la transparencia y la satisfacción del cliente de igual manera, la satisfacción de los colaboradores con la información del empaque indica que la empresa cumple con todas las normativas y regulaciones pertinentes sobre el etiquetado de productos.

Por ende, la unanimidad en la aprobación de la información del empaque y etiquetado puede contribuir a una percepción positiva de la empresa tanto interna como externamente. los colaboradores satisfechos con los estándares de la empresa son más propensos a ser defensores de la marca, lo que puede mejorar la reputación de la empresa entre los consumidores. mantener este nivel de aprobación requiere un monitoreo continuo y la disposición para hacer mejoras según sea necesario. aunque la actual conformidad es excelente, la empresa debe seguir evaluando y ajustando sus prácticas para asegurar que la calidad se mantenga.

Gráfico 4

Almacenamiento



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

La acción y efecto de almacenar. Almacenar es depositar en un lugar cosas para conservarlas (RAE, 2023, p.1).

La mayoría de los colaboradores (77%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las condiciones de almacenamiento, lo que indica una percepción generalmente positiva. No obstante, el hecho de que un 15.4% se mantenga neutral y un 7.7% esté en desacuerdo sugiere que hay áreas donde se puede mejorar.

Si bien la Norteña cuenta con diferentes cuartos de almacenamiento, desde el área de fermentación hasta la de producto terminado, sin embargo, estos cuartos no alcanzan la temperatura más baja posible, lo cual podría ser una preocupación para la calidad y conservación de los productos. En cuanto las condiciones de temperatura, revela que los cuartos de almacenamiento no alcanzan la temperatura más baja posible. esto podría ser una limitación significativa, especialmente para productos que requieren condiciones específicas de almacenamiento para mantener su calidad y seguridad.

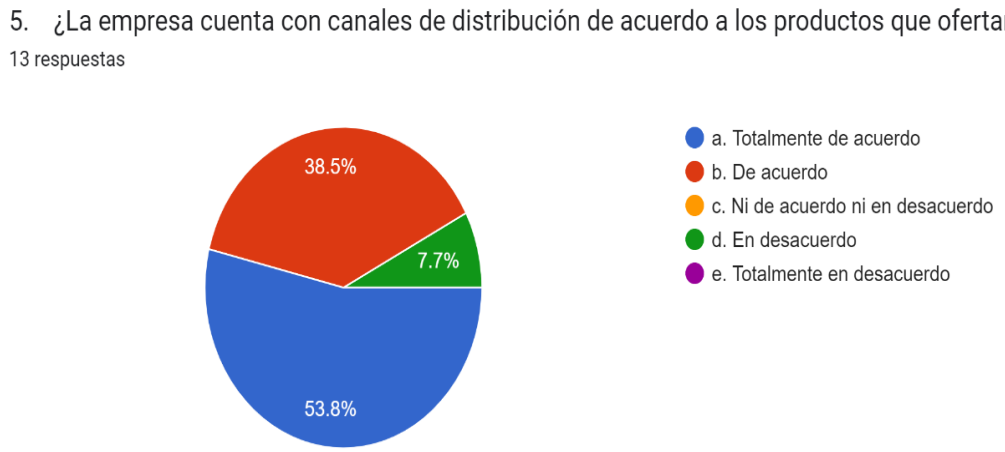
Esto conlleva a causar impacto en la calidad del producto: la incapacidad para alcanzar temperaturas óptimas en las áreas de almacenamiento puede afectar la fermentación,

la calidad del producto terminado y su vida útil. esto es un aspecto crítico que necesita atención para asegurar que los productos mantengan su integridad desde la producción hasta la entrega al consumidor.

Procesos de comercialización

Gráfico 5

Canales de distribución



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Canales de Distribución: Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final. Estos canales incluyen mayoristas, minoristas, agentes, distribuidores y otros intermediarios (Lamb, McDaniel, & Hair, 2018, p.215).

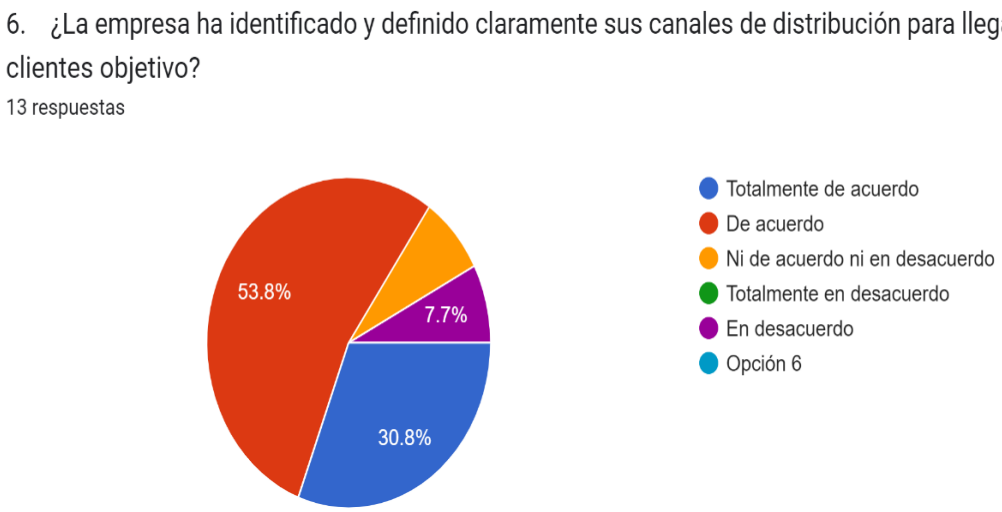
En la encuesta realizada a los colaboradores de la Norteña, el 92.30% están en totalmente de acuerdo y de acuerdo que los canales de distribución de los productos son según el producto que ofertan, en cambio el 7.7% están en desacuerdo con esta afirmación.

Si bien los canales de distribución son un elemento importante para conocer el mercado y minimizar tiempo y costo de distribución, la empresa se favorece por sus tipos de productos.

La gran mayoría de los colaboradores de La Norteña están satisfechos con los canales de distribución, lo que sugiere una percepción positiva de la eficiencia y adecuación de estos canales para los productos que se ofertan. Sin embargo, la presencia de un pequeño grupo en desacuerdo destaca la importancia de la mejora continua y la atención a los detalles en la logística y distribución. Al abordar las preocupaciones específicas y mantener una comunicación clara y abierta, La Norteña puede seguir optimizando sus canales de distribución para asegurar la satisfacción tanto de sus colaboradores como de sus lientes.

Gráfico 6

Clientes



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa, o que compra en un establecimiento comercial (RAE, 2023, p.2).

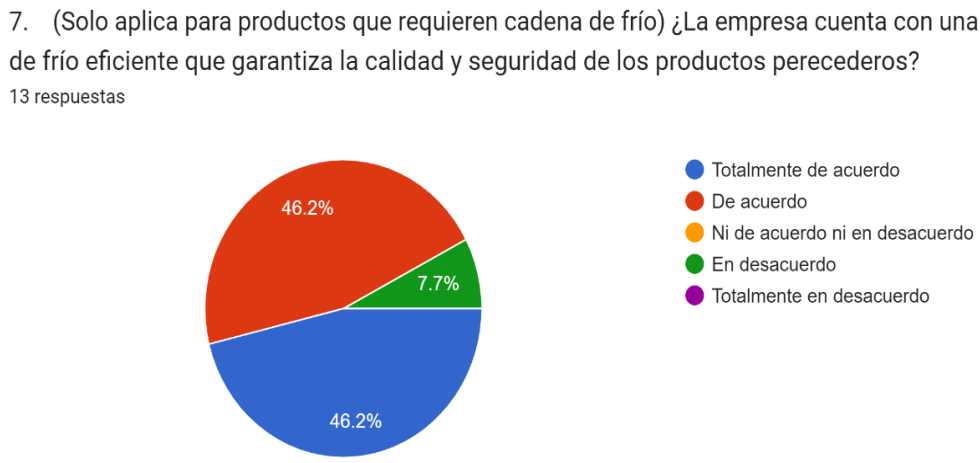
En la encuesta realizada a los colaboradores de la Norteña el 84.6% están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la empresa ha definido canales de distribución para llegar a sus clientes objetivos, en cambio en el 7.7% no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, pero. El 7.7% están en desacuerdo con esto.

Atendiendo la entrevista realizada al jefe de operaciones este considera que sus clientes objetivos son consumidores de productos lácteos directos e indirectos.

Este resultado destaca que, la mayoría de los colaboradores de La Norteña confía en que la empresa ha definido adecuadamente los canales de distribución para llegar a sus clientes objetivos. Sin embargo, la presencia de una minoría que se mantiene neutral o en desacuerdo indica que hay espacio para mejoras. Al abordar las preocupaciones específicas y mejorar la comunicación interna, la empresa puede optimizar aún más sus canales de distribución y asegurar que todos los colaboradores comprendan y respalden las estrategias para alcanzar a los consumidores de productos lácteos directos e indirectos.

Gráfico 7

Cadena de Frío



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

La cadena de frio es el sistema de control de temperatura que se utiliza para mantener productos perecederos a una temperatura constante y segura durante su transporte, almacenamiento y distribución (OMS, 2006, p.71).

En la encuesta realizada a los colaboradores 92.4% están en totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa cuenta con una cadena de frio que garantice la calidad y seguridad del producto, en cambio el 7.7% está en desacuerdo.

La cadena de frio es un sistema de temperatura para resguardar el producto final o el producto en proceso, además del transporte y distribución del mismo.

La mayoría de los colaboradores de La Norteña confían en que la empresa cuenta con una cadena de frío efectiva que garantiza la calidad y seguridad de los productos. Sin embargo, el desacuerdo de un pequeño porcentaje de colaboradores indica áreas donde la empresa puede mejorar. Al enfocarse en el mantenimiento y monitoreo continuos, la capacitación interna y la comunicación, y la recolección de retroalimentación, la empresa puede fortalecer aún más su cadena de frío y asegurar que todos los colaboradores confíen plenamente en estos procesos críticos.

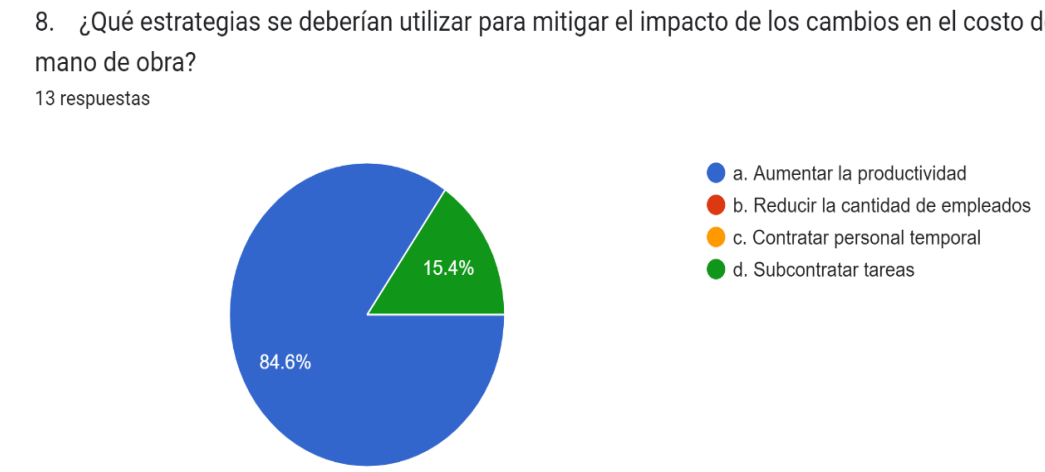
En relación a la segunda pregunta de investigación ¿**Cuáles son los efectos económicos específicos que la temporada seca tiene sobre la Empresa La Norteña**?

Efectos Económicos

Impacto de los costos de producción directos

Gráfico 8

Costo de Mano de Obra directa



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

El costo de la mano de obra que se utiliza directamente en la producción de un bien o servicio (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 212).

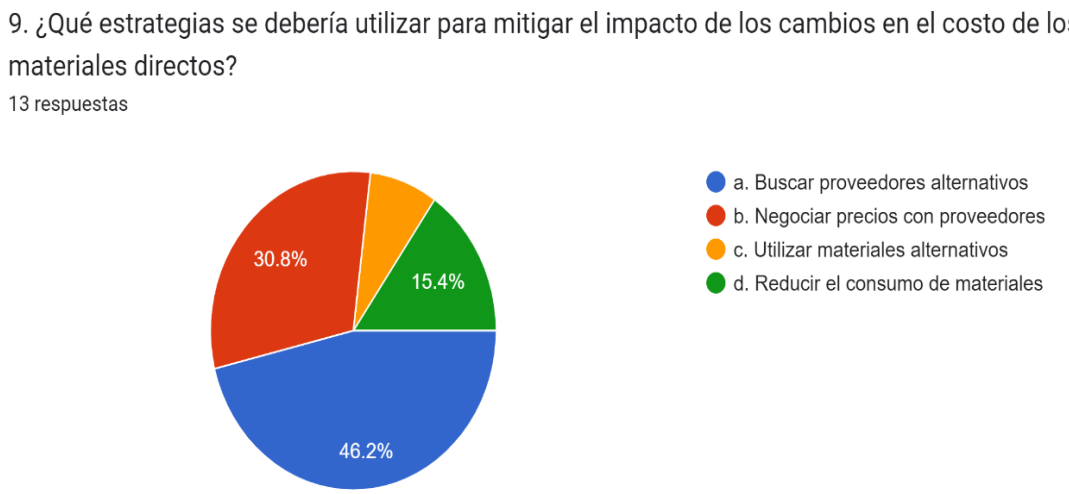
Según la encuesta realizada a los colaboradores de la Norteña, el 84.6% consideran que, se debería aumentar la productividad para mitigar el impacto de los cambios del costo del mano de obra, en cambio el 15.4% que se deben subcontratar tareas.

El costo de mano de obra directa constituye a los trabajadores que están directamente implicados con la producción y en cuestión tienen un impacto directo con los cambios de los mismo.

Se observa que la mayor parte de los colaboradores de La Norteña creen que aumentar la productividad es la mejor forma de mitigar el impacto de los cambios en los costos de la mano de obra. Esta preferencia indica una confianza en las capacidades internas de la empresa para mejorar la eficiencia y optimizar los procesos. Sin embargo, una minoría considera que la subcontratación de tareas podría ser una solución viable. La empresa debería considerar ambas perspectivas y evaluar cómo implementar mejoras en la productividad mientras se mantiene abierta a la subcontratación cuando sea apropiado y beneficioso. Mantener una comunicación efectiva y involucrar a los empleados en la implementación de estas estrategias será crucial para el éxito a largo plazo.

Gráfico 9

Costo de Materiales Directos



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

El costo de los materiales que se utilizan en la producción de un bien o servicio, pero que no son parte del producto final (Van Horne & Wachowicz, 2018, p. 319).

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Norteña, 46.2% considera que para mitigar el impacto de los cambios en el costo de los materiales directos se deberian buscar proveedores alternativos, el 30.8% que negociar los precios con los proveedores, el 7.6% que se utilizan materiales alternativos, pero un 15.4% que se reduzca el consumo de estos.

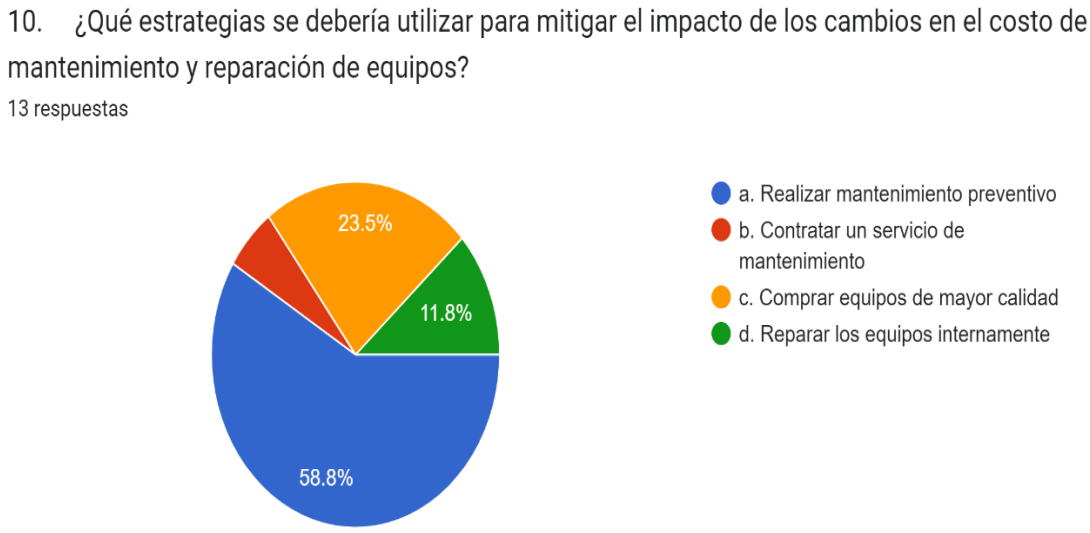
En la entrevista realizada al jefe de operaciones ante la pregunta de ¿Cómo seleciona y evalua a sus proveedores de materiales directos? Su respuesta fue; que se realizan pruebas y ensayos para el uso de productos, de tal manera que se selecciona el insumo según su calidad y propiedades, luego de estos, comienzan las cotizaciones, a empresas que esten constiuidas legalmente ademas que este certifaco, y por último la negociacion de precios vs volumen.

El costo de materiales directos, esta constituidos por todo lo implicado a la produccion del producto, y como herramienta de uso el conocer las variaciones de la demanda anual con años anteriores, centrarse en los proveedores y las negociaciones es una posible solución.

Los resultados de la encuesta muestran una variedad de perspectivas entre los colaboradores sobre cómo mitigar el impacto de los cambios en el costo de los materiales directos. La mayoría favorece la búsqueda de proveedores alternativos, seguida de la negociación de precios con proveedores actuales. La entrevista con el jefe de operaciones indica un proceso de selección de proveedores bien estructurado, enfocado en la calidad y la legalidad. La empresa podría beneficiarse de evaluar una estrategia combinada que incluya la búsqueda de proveedores alternativos, negociación de precios, y el uso de materiales alternativos cuando sea viable, todo esto acompañado de esfuerzos para reducir el consumo de materiales directos mediante la optimización de procesos y la reducción de desperdiciosy mantener una comunicación clara y continua con los colaboradores sobre estas estrategias puede aumentar el apoyo y la eficacia de su implementación.

Gráfico 10

Costo de Mantenimiento y reparación de equipos



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Costo de mantenimiento y reparacion de equipo: El costo de mantener y reparar los equipos que se utilizan en la producción de un bien o servicio (Brealey y otros, 2018).

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Norteña, un 58.8% considera que realizar mantenimientos preventivos ayudará a mitigar el impacto de los cambios en el costo de mantenimiento y reparación de los equipos, un 5.9% que se contraten un servicio de mantenimiento, el 23.5% comprar equipos de mayor calidad y por último el 11.8% reparar los equipos internamente.

En la entrevista realizada al jefe de operaciones, el afirma que la empresa tiene un presupuesto asignado al mantenimiento y reparación de equipos.

El costo de mantenimiento y reparación de equipo, en una empresa industrial puede variar si la empresa no tiene un método preventivo, y más si en temporadas de altas producciones no hay un recurso que mitigue estos impactos.

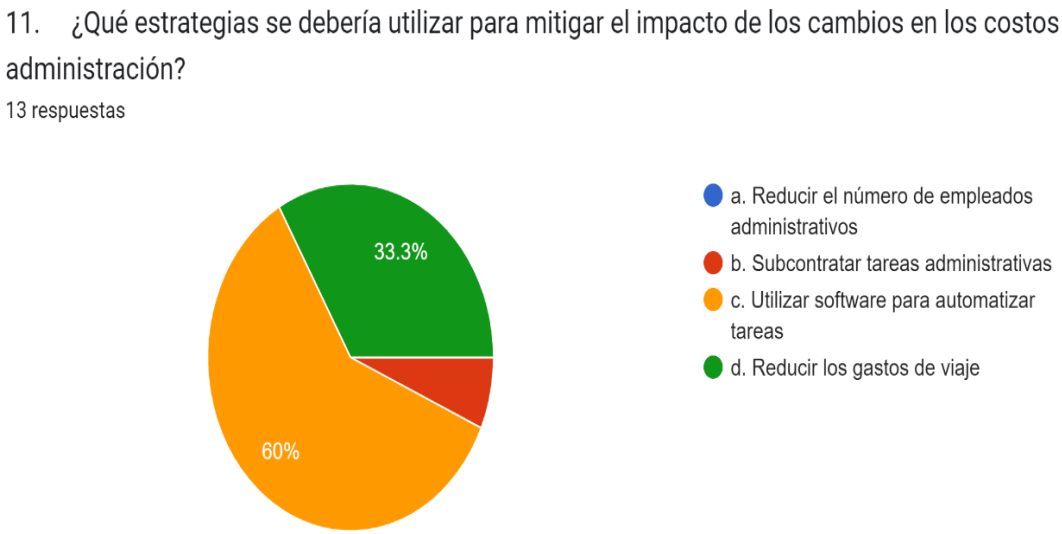
Se refleja una mayoria significativa de colaboradores de La Norteña quienes consideran que, los mantenimientos preventivos son esenciales para mitigar el

impacto de los costos de mantenimiento y reparación de equipos. Sin embargo, también se valora la inversión en equipos de mayor calidad y las reparaciones internas. La empresa tiene un presupuesto asignado para estos fines, lo que es positivo y facilita la planificación y ejecución de estas estrategias. Para optimizar los resultados, podría ser beneficioso adoptar un enfoque multifacético que combine mantenimientos preventivos regulares, inversiones en equipos de mayor calidad y, cuando sea necesario, servicios externos especializados y reparaciones internas. Este enfoque integrado puede ayudar a la empresa a manejar eficazmente los costos de mantenimiento y asegurar una operación eficiente y continua.

Impacto de los costos de produccion indirectos

Gráfico 11

Costo de administración



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Los costos asociados con la gestión general de la empresa, como los salarios de la gerencia, el alquiler de la oficina y los gastos de viaje (Horngren, Datar, & Rajan, 2018, p. 218).

En la encuesta realizada a los colaboradores de La Norteña, considera que para mitigar el impacto de los cambios en los costos de administracion, el 60% que se utilicen software para automatiza tareas, el 33.3% reducir gastos de viaje, y el 6.7% afirman que subcotratar tareas adminstrativas,

El 60% de los colaboradores consultados a traves de encuestas esta a favor de utilizar software para automatizar tareas: la mayoría cree que utilizar software para automatizar tareas administrativas es la mejor forma de mitigar estos costos.

Por otro lado, el 33.3% esta a favor de reducir gastos de viaje.

Por ultimo, el 6.7% a favor de subcontratar tareas administrativas: una pequeña minoría de los colaboradores sugiere que subcontratar tareas administrativas es una estrategia viable.

En cambio, en la entrevista realizada al jefe de operaciones, en cuestion de que si existe un impacto significaivo en los costos administrativos vs operativos, el afirma que estan divididos y uno, no afecta al otro.

Reflexionando estos resultados muestra que la mayoría de los colaboradores de La Norteña considera que la mejor manera de mitigar los costos de administración es mediante la automatización de tareas administrativas utilizando software. También hay una significativa preferencia por reducir los gastos de viaje. La baja preferencia por subcontratar tareas administrativas sugiere que los colaboradores valoran el control interno y la eficiencia de las operaciones administrativas. La afirmación del jefe de operaciones sobre la división de costos de administración y operacionales indica una gestión financiera clara y separada, lo cual es beneficioso para la empresa.

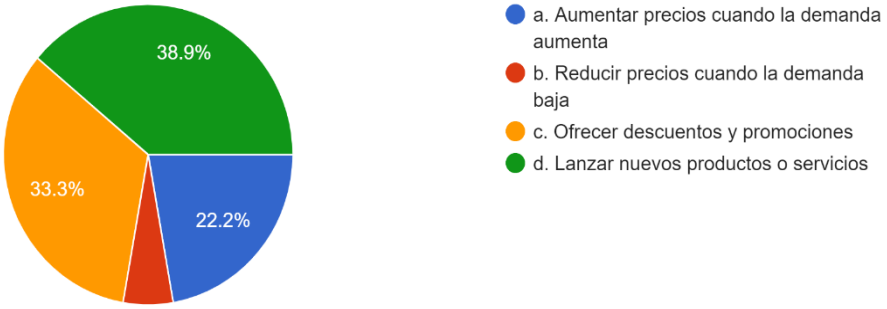
Impacto de los costos de los precios de venta

Gráfico 12

Precios de Venta

12. ¿Cómo se deberían ajustar los precios de venta en respuesta a cambios en la demanda?

13 respuestas



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Precios: El precio es el monto de dinero que se cobra por un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2018, p. 192).

Según los resultados de la encuesta, muestran una diversidad de opiniones entre los colaboradores sobre cómo ajustar los precios en respuesta a cambios en la demanda. Esto indica que no hay una estrategia única preferida, y que diferentes situaciones pueden requerir enfoques diferentes.

Partiendo de la propuesta de lanzar nuevos productos o servicios (38.9%): la mayoría relativa de los colaboradores favorece la innovación como respuesta a cambios en la demanda. lanzar nuevos productos o servicios puede capturar nuevas oportunidades de mercado, diversificar las fuentes de ingresos y responder a las necesidades cambiantes de los clientes.

También la alternativa de descuentos y promociones (33.3%): ofrecer descuentos y promociones es una estrategia flexible y popular para atraer clientes en periodos de baja demanda y fidelizar clientes en periodos de alta demanda. esto puede aumentar las ventas a corto plazo y mantener el interés de los clientes.

En este mismo orden, la preferencia de un aumento de precios con aumento de demanda (22.2%): este grupo sugiere una estrategia de maximización de beneficios.

aumentar los precios cuando la demanda sube puede incrementar los ingresos, pero también puede conllevar el riesgo de alienar a algunos clientes si los precios se perciben como demasiado altos.

Si se analiza, la reducción de precios con baja de demanda (5.6%): la baja preferencia por esta estrategia indica que reducir precios cuando la demanda baja no es visto como una solución efectiva por la mayoría. esto puede ser porque bajar precios podría erosionar el valor percibido del producto y reducir los márgenes de beneficio.

De igual manera, se puede constatar por la guía de observación que se realizan cambios de precios, en dependencia a los ciclos productivos

Gráfico 13

Competencia

Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Competencia: La rivalidad entre empresas por vender sus productos o servicios a los consumidores (Porter, 2018, p.45).

En respuesta a la encuesta realizada a colaboradores La Norteña, el 69.2% afirma que, se establezca una estrategia de diferenciación, el 23.1% considera que, se deberán identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia, y el 7.7% que se debería realizar estudios de mercado.

Analizando los resultados conlleva a reflexionar lo siguiente.

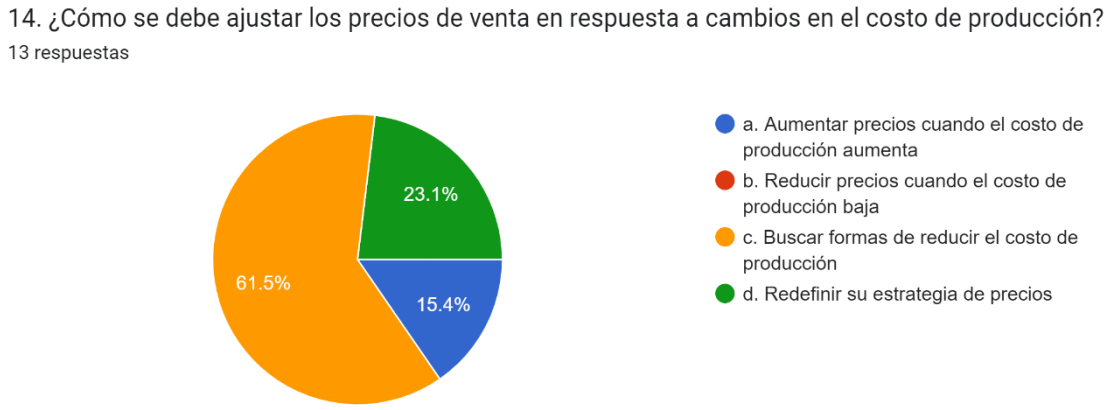
Preferencia por la estrategia de diferenciación: la gran mayoría (69.2%) de los colaboradores favorece la estrategia de diferenciación. esto sugiere que los colaboradores creen que destacar los aspectos únicos y valiosos de los productos de la norteña es esencial para competir eficazmente en el mercado. una estrategia de diferenciación puede justificar precios más altos y atraer a clientes que buscan características específicas o de alta calidad en los productos.

Análisis de la competencia (23.1%): Identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia es considerado importante por casi una cuarta parte de los colaboradores. Este enfoque implica una comprensión detallada de lo que la competencia está haciendo bien y dónde están sus fallas. Esta información puede ser utilizada para posicionar los productos de La Norteña de manera que se destaquen en áreas donde la competencia es débil.

Estudios de Mercado (7.7%): La baja preferencia por realizar estudios de mercado sugiere que los colaboradores pueden ver esto como una herramienta complementaria en lugar de la principal estrategia para determinar precios. Sin embargo, los estudios de mercado son fundamentales para obtener datos precisos sobre las tendencias del consumidor, las percepciones de los precios y la demanda del mercado.

Gráfico 14

Costo de producción



Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores, I semestre 2024

Costo de producción: El costo total de producir un producto o servicio. Este costo incluye el costo de los materiales, el costo de la mano de obra y el costo de los gastos generales (Van Horne & Wachowicz, 2018, p. 412).

Si se observa las opiniones de los colaboradores, por un lado, se muestra que:

Preferencia por la Reducción de Costos de Producción (61.5%): La mayoría de los colaboradores prefiere buscar formas de reducir los costos de producción. Esto indica una tendencia hacia la optimización interna y la eficiencia operativa. Los colaboradores parecen conscientes de que mantener precios competitivos es crucial en un mercado sensible a los precios. Estrategias de reducción de costos pueden incluir la mejora de procesos, la negociación con proveedores, la automatización y el uso de tecnologías más eficientes.

Redefinición de Estrategias de Precios (23.1%): Una parte considerable de los colaboradores sugiere que redefinir las estrategias de precios es una respuesta viable a los cambios en los costos de producción. Esto podría implicar ajustar la estructura de precios, segmentar el mercado, ofrecer productos a diferentes niveles de precios,

o introducir nuevos productos con márgenes más altos. Esta opción muestra una comprensión de la necesidad de ser flexible y adaptativo en las estrategias de precios.

Aumento de Precios (15.4%): Solo una minoría cree que aumentar los precios es la solución adecuada. Esto podría reflejar una preocupación por la sensibilidad al precio de los consumidores y el riesgo de perder competitividad. Aumentar los precios puede ser inevitable en ciertos casos, pero es visto como una última opción debido al impacto potencial en las ventas y la lealtad del cliente.

Por último, ante la interrogante ¿**Qué medidas de afrontamiento se pueden implementar para mitigar los efectos negativos de la escasez de leche durante la temporada seca?**

Se presenta el siguiente **"Plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024".**

Grupo Industrial de Norte S.A

GRINSA "La Norteña"

Plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el l Semestre del 2024

30 de junio del 2024

Versión 0.1

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO 62

Descripción de la empresa 62

Objetivos del plan estratégico 63

Resumen de las estrategias/líneas de acción: 64

l. INTRODUCCION 65

1.1 Breve descripción de la empresa 65

ll. ANALISIS DEL IMPACTO ECONOMICO DE LA TEMPORADA SECA 67

2.1 Evaluación del impacto en las operaciones y finanzas 67

2.1.1 Producción: 67

2.2 Demanda de productos: 67

2.3 Costos operativos: 68

2.4 Identificación de áreas vulnerables 68

2.5 Análisis FODA 69

lll. OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTRATEGIAS 71

3.1. Definición de objetivos 71

3.2. Establecimiento de metas cuantificables y medibles 72

IV. ESTRATEGIAS Y MEDIDAS DE MITIGACION 73

V. PLAN ACCIÓN 75

VL. MONITOREO Y EVALUACIÓN 77

6.1 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) 77

6.2 Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo 77

6.3 Ajustes al Plan Estratégico 78

Vll. CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD 79

7.1 Conclusiones 79

7.2 Beneficios Esperados..... 79

7.3 Plan de Continuidad..... 80

7.4 Adaptación a Cambios en el Entorno Económico y Climático 80

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción de la empresa

Grupo Industrial del Norte S.A. “La Norteña”, se ubica en el casco semi – urbano específicamente en la Comarca Las Lomas, a la altura del kilómetro 171, jurisdicción del municipio y departamento de Jinotega.

Actualmente la empresa cuenta con una variedad de productos desde; Queso mozzarella, queso fresco, queso para freír, quesillo regular, quesillo bajo grasa, fresco de cacao, queso cheddar, queso parmesano, queso gouda, derivados de quesos como; Tipo parmesano y cheddar + mozzarella, pero su principal producción son las cremas acidas como: Crema tradicional, crema light, crema rala y crema dulce, por último, cuajada ricota.

Objetivos del Plan Estratégico

El plan de estrategias para La Norteña tiene como objetivo principal mitigar el impacto económico de la temporada seca y asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. Para lograr este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

a) Reducir en un 10% la dependencia de la empresa de la leche producida en zonas afectadas por la sequía para el año 2025.
b) Introducir al menos dos nuevos productos lácteos adaptados a la demanda durante la temporada seca para el año 2025.
c) Disminuir en un 5% el consumo de energía en la planta de producción para el año 2025.
d) Reducir en un 8% el consumo de agua en los procesos de producción para el año 2025.
e) Establecer alianzas estratégicas con al menos dos empresas o entidades para el año 2025.

Resumen de las Estrategias/líneas de Acción:

a) Asegurar el abastecimiento de agua en la empresa: Implementar un sistema de captación y almacenamiento de agua lluvia, construir pozos de agua y adquirir tanques de almacenamiento.
b) Capacitar a los productores de leche en prácticas de manejo ganadero para la sequía: Realizar talleres y charlas informativas, distribuir material informativo y brindar asistencia técnica personalizada.
c) Negociar precios justos con los proveedores: Establecer contratos a largo plazo, buscar nuevos proveedores y diversificar las fuentes de abastecimiento.
d) Reducir los costos de producción: Implementar medidas de eficiencia energética, optimizar la logística de distribución y negociar mejores condiciones de pago con los proveedores.
e) Desarrollar nuevos productos: Investigar y desarrollar nuevos productos lácteos que sean más resistentes a la sequía, diversificar la oferta de productos para atender nuevos mercados y buscar nichos de mercado con mayor rentabilidad.
f) Establecer canales de comunicación efectivos con los productores: Realizar reuniones periódicas, implementar un sistema de encuestas y retroalimentación y crear un canal de comunicación directo con los productores a través de redes sociales o una plataforma web.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Breve descripción de la empresa

Grupo Industrial del Norte S.A. GRINSA, La Norteña, se ubica en el casco semi – urbano específicamente en la Comarca Las Lomas, a la altura del kilómetro 171, jurisdicción del municipio y departamento de Jinotega.

Grupo Industrial del Norte GRINSA “La Norteña”, comenzó a operar como acopiadora de frutas y legumbres y, comercializadora de carne en 1997. Dos años después su propietario Edwin Rizo López, hizo ensayos para elaborar derivados de leche, con tan buenos resultados se animó a invertir más de 1.5 millones de dólares en la compra de un lote de siete manzanas y en la construcción y equipamiento de la planta procesadora La Norteña, que actualmente genera una gran cantidad de empleados de la ciudad de Jinotega y de la comarca las lomas, además de lugares cercanos y fuera del departamento.

Esta planta se dispone normalmente de una cantidad determinada de 60 trabajadores con una jornada laboral en horario diurno contemplado de 8 horas (de 2:00 a.m., a 11.00 a.m.) y (de 11:00 p.m. a 8:00 p.m.). Cuenta con un área total de 14,000 mts2, las áreas de prioridad son: Administración y Producción, de éstas se describen de manera específica: Área de administración, oficina de gerencia, oficina de ventas y comedor equidistante y/o frente al mismo área de proceso sub dividido por los siguientes ambientes: 1 bodega (aditivos y productos químicos), oficinas de planta, 4 cuartos fríos, área de procesos, pasteurización, recepción de leche, fluido, laboratorio, zona de cargas y en la parte posterior área de calderas, cuarto de paneles, área de máquinas, mantenimiento y generador.

Jinotega es un departamento ubicado al norte de Nicaragua, limita al norte con Honduras, al este con Matagalpa, al sur con Boaco y Chontales y al oeste con León. Su superficie es de 9,224 km² y su población estimada al 2020 es de 477,812 habitantes. El departamento se caracteriza por su clima fresco, montañas y bosques. La principal actividad económica del departamento es la agricultura, destacando el cultivo de café, frijoles, maíz y hortalizas y la ganadería.

El sector lácteo es de gran importancia para la economía del departamento de Jinotega. La producción de leche genera empleo e ingresos para miles de familias, especialmente en las zonas rurales. Además, la leche y sus derivados son alimentos básicos en la dieta de la población.

En el año 2020, la producción de leche en Jinotega fue de 220 millones de litros, lo que representa el 20% de la producción nacional. El departamento cuenta con más de 10,000 productores de leche, la mayoría de los cuales son pequeños productores.

En Jinotega existen varias empresas procesadoras de leche, entre las que se encuentra Lácteos La Norteña. Estas empresas producen una variedad de productos lácteos, como leche pasteurizada, queso, y cremas.

La temporada seca en Nicaragua, que se extiende de diciembre a abril, representa un desafío para el sector lácteo. La falta de agua y pastos afecta la producción de leche y puede generar pérdidas económicas para los productores. En el caso del departamento de Jinotega, la temporada seca es particularmente severa. La escasez de agua puede reducir la producción de leche hasta en un 50%.

II. ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LA TEMPORADA SECA

2.1 Evaluación del impacto en las operaciones y finanzas

2.1.1 Producción:

Reducción en la disponibilidad de leche: La temporada seca provoca una disminución en la producción de leche debido a la escasez de agua y pastos para el ganado. Esto afecta directamente la cantidad de materia prima, impactando negativamente en sus niveles de producción.

Aumento en los costos de producción: La escasez de leche incrementa los precios de la misma, lo que genera un alza en los costos de producción para La Norteña. Esto afecta su margen de ganancias y puede obligarla a subir los precios de sus productos finales.

Problemas de calidad: La sequía puede afectar la calidad de la leche, lo que genera mermas en la producción y gastos adicionales por concepto de control de calidad.

2.2 Comercialización:

Incremento en la demanda: Durante la temporada seca, la demanda de algunos productos aumenta, debido a la escasez de los mismo, lo que disminuye en el cumplimiento de la solicitud de productos. Esto afecta negativamente las ventas de la empresa.

Cambios en los patrones de consumo: Los consumidores pueden modificar sus hábitos de consumo durante la sequía, optando por productos más frescos o que requieran menos leche en su elaboración. Esto obliga a La Norteña a adaptar su oferta a las nuevas preferencias del mercado.

2.3 Costos operativos:

Aumento en los costos de agua y energía: La escasez de agua durante la temporada seca puede provocar un incremento en los costos de este recurso para la empresa, ya que puede tener que recurrir a fuentes alternativas como la compra de agua embotellada o el uso de pozos privados. Además, el aumento de las temperaturas puede generar un mayor consumo de energía para refrigeración, lo que también impacta en los costos operativos.

2.4 Identificación de áreas vulnerables

Producción: La empresa depende en gran medida de la disponibilidad de leche de buena calidad a precios razonables. Cualquier alteración en estos factores puede tener un impacto significativo en su producción.

Demanda: La demanda de productos lácteos es sensible a los cambios en las condiciones climáticas y los patrones de consumo. La Norteña debe estar atenta a estas variaciones y adaptar su oferta en consecuencia.

Costos operativos: Los costos de agua, energía y mantenimiento de la infraestructura son fundamentales para la rentabilidad de la empresa. La temporada seca puede generar un aumento en estos costos, afectando su margen de ganancias.

2.5 Análisis FODA

Tabla 4

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
• **Reputación de calidad:** La Norteña tiene una sólida reputación de producir productos lácteos de alta calidad. • **Base de clientes leales**: La empresa cuenta con una base de clientes leales que aprecia sus productos y servicios. • **Experiencia en la producción de lácteos:** La Norteña tiene una amplia experiencia en la producción de leche, quesos, yogures y otros productos lácteos. • **Capital fuerte:** La empresa tiene una sólida posición financiera. • **Marca reconocida:** La Norteña tiene una marca reconocida y respetada en el mercado nicaragüense. • **Red de distribución establecida:** La empresa cuenta con una red de distribución bien establecida que le permite llegar a una amplia base de clientes.	• **Creciente demanda de productos lácteos:** La demanda de productos lácteos está creciendo en Nicaragua, lo que representa una oportunidad para que La Norteña amplíe su base de clientes. • **Nuevos nichos de mercado**: La empresa puede explorar nuevos nichos de mercado, como productos lácteos orgánicos o artesanales. • **Expansión a nuevos mercados:** La Norteña puede expandirse a nuevos mercados en Centroamérica y el Caribe. • **Desarrollo de nuevos productos:** La empresa puede desarrollar nuevos productos lácteos que satisfagan las necesidades de los consumidores. • **Alianzas estratégicas**: La Norteña puede formar alianzas estratégicas con otras empresas para ampliar su alcance y recursos.

Debilidades	Amenazas
• **Dependencia de proveedores de foráneos de leche:** La empresa depende en gran medida de un proveedor de leche que están fuera de la zona, lo que la hace vulnerable a interrupciones en el suministro. • **Falta de diversificación de productos:** La cartera de productos de La Norteña está relativamente concentrada en productos lácteos tradicionales. • **Nula presencia en el mercado internacional** • **Necesidad de invertir en tecnología**: La empresa necesita invertir en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos. • **Alta dependencia del marketing tradicional:** La empresa depende en gran medida del marketing tradicional, lo que puede limitar su alcance a nuevos consumidores.	• **Aumento de los costos de producción:** El aumento de los costos de los insumos, como la leche y la energía, puede afectar la rentabilidad de la empresa. • **Competencia de otras empresas lácteas:** La empresa enfrenta una fuerte competencia de otras empresas lácteas nacionales e internacionales. • **Disminución del poder adquisitivo de los consumidores:** La disminución del poder adquisitivo de los consumidores puede afectar la demanda de productos lácteos. • **Cambios en las preferencias de los consumidores:** Las preferencias de los consumidores pueden cambiar hacia productos lácteos alternativos. **Cambio climático:** El cambio climático puede afectar la producción de leche y otros insumos agrícolas

Fuente: Elaboración propia

III. OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTRATEGIAS

3.1. Definición de objetivos

El plan de estrategias para La Norteña tiene como objetivo principal mitigar el impacto económico de la temporada seca y asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. Para lograr este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

a) Reducir en un 10% la dependencia de la empresa de la leche producida en zonas afectadas por la sequía para el año 2025.
b) Introducir al menos dos nuevos productos lácteos adaptados a la demanda durante la temporada seca para el año 2025.
c) Disminuir en un 5% el consumo de energía en la planta de producción para el año 2025.
d) Reducir en un 8% el consumo de agua en los procesos de producción para el año 2025.
e) Establecer alianzas estratégicas con al menos dos empresas o entidades para el año 2025

3.2. Establecimiento de metas cuantificables y medibles

Para evaluar el éxito del plan de estrategias, se han establecido las siguientes metas cuantificables y medibles:

Objetivo 1:

Meta 1.1: Incrementar la proporción de leche proveniente de zonas no afectadas por la sequía en las compras totales de leche de un 20% a un 30% para el año 2025.

Meta 1.2: Reducir el número de proveedores de leche en zonas afectadas por la sequía de 5 a 3 para el año 2025.

Objetivo 2:

Meta 2.1: Lanzar al mercado dos nuevos productos lácteos adaptados a la demanda durante la temporada seca que generen un 15% de las ventas totales para el año 2025.

Meta 2.2: Aumentar la participación de mercado de los productos lácteos adaptados a la temporada seca en un 10% para el año 2025.

Objetivo 3:

Meta 3.1: Reemplazar el 20% de las luminarias incandescentes por luminarias LED en la planta de producción para el año 2025.

Meta 3.2: Implementar un sistema de monitoreo del consumo de energía que permita identificar y corregir ineficiencias para el año 2025.

Objetivo 4:

Meta 4.1: Instalar un sistema de captación de agua de lluvia que permita reducir el consumo de agua potable en un 20% para el año 2025.

Meta 4.2: Reutilizar el 50% del agua generada por los procesos de producción para el año 2025.

IV. ESTRATEGIAS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Tabla 5

Estrategias y medidas de mitigación

Tipo de estrategia	Estrategias F/O	Tipo de estrategia	Estrategia F/A
Estrategias de enfoque	**Fortalezas:** Reputación de calidad, base de clientes leales, experiencia en la producción de lácteos. **Oportunidades:** Creciente demanda de productos lácteos **Estrategia:** Enfocarse en nichos de mercado específicos, como productos lácteos orgánicos o artesanales.	Estrategias de diversificación	**Fortalezas:** Capital fuerte, capacidad de producción, experiencia en la industria alimentaria. **Amenazas:** Disminución de la oferta de leche, aumento de los precios de los insumos. **Estrategia:** Diversificar la cartera de productos para incluir alimentos no lácteos, como jugos o snacks.
	Estrategia: Desarrollar nuevos productos que sean más resistentes a la sequía, como quesos curados o yogures.	Estrategias de integración vertical	**Fortalezas:** Control sobre la cadena de suministro, capacidad de producción **Amenazas:** Aumento de los costos de producción, dificultad para obtener leche de alta calidad. **Estrategia:** Invertir en la producción de leche propia para asegurar un suministro estable de materia prima.

Estrategia: Asociarse con proveedores de leche que tengan acceso a fuentes de agua confiables. **Estrategia:** Desarrollar alianzas estratégicas con minoristas y distribuidores para ampliar la presencia de la marca. **Estrategia:** Implementar programas de fidelización de clientes para recompensar a los consumidores leales.	Estrategias de integración horizontal Estrategias de diferenciación estrategias de liderazgo en costos	**Fortalezas:** Marca fuerte, red de distribución leal **Amenazas:** Competencia de otras empresas lácteas, disminución del poder adquisitivo de los consumidores. **Estrategia:** Adquirir o fusionarse con otras empresas lácteas para aumentar la cuota de mercado. **Fortalezas:** Reputación de calidad, productos innovadores, compromiso con la sostenibilidad. **Amenazas:** Imitación de productos, entrada de nuevos competidores. **Estrategia:** Enfatizar los atributos únicos de los productos de La Norteña, como su sabor, calidad o valor nutricional. **Fortalezas:** Eficiencia operativa, bajos costos de producción, acceso a materias primas de bajo costo. **Amenazas:** Aumento de los costos de los insumos, presión de los competidores de bajo costo. **Estrategia:** Negociar mejores precios con los proveedores, optimizar la cadena de suministro y reducir los costos de producción.

Nota: Esta tabla muestra las estrategias de fortalezas y oportunidades, y fortalezas con amenazas de la empresa

V. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 6

Plan de acción

N° de Ítems	Objetivo Estratégico	Actividad Estratégica	Línea de Acción	Meta	Indicador	Período de ejecución	Responsable
1	Fortalecer la relación con proveedores -de leche	Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables.	1.1 Identificar y evaluar proveedores potenciales. 1.2 Negociar contratos de suministro a largo plazo. 1.3 Implementar programas de capacitación para proveedores.	Asegurar un suministro estable de leche de alta calidad a precios competitivos.	-Número de proveedores con los que se establecen alianzas estratégicas. -Costo promedio de la leche comprada.	Semestre 1	Responsable de Compras
2	Optimizar la eficiencia operativa	Reducir los costos de producción	2.1 Implementar programas de mejora continua. 2.2 Invertir en nuevas tecnologías de producción. 2.3 Negociar mejores precios con proveedores de insumos.	Disminuir los costos de producción en un 10%.	-Costo de producción por litro de leche.	Año 1	Jefe de Operaciones
3	Desarrollar nuevos productos	Introducir nuevos productos al mercado.	3.1 Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de producto.	Aumentar las ventas de nuevos productos en un 20%.	-Número de unidades vendidas de nuevos productos.	Año 1	Jefe de Planta

			3.2 Desarrollar nuevos productos lácteos que sean resistentes a la sequía.		-Cuota de mercado de nuevos productos.		
4	Expandir la presencia en el mercado	Llegar a nuevos clientes.	4.1 Establecer nuevos canales de distribución. 4.2 Participar en ferias y eventos comerciales. 4.3 Desarrollar una estrategia de marketing digital.	Aumentar la distribución de productos en un 15%. Aumentar el conocimiento de la marca en un 10%.		Año 1	Responsable de Ventas
5	Fidelizar a los clientes existentes	Fortalecer la relación con los clientes actuales.	5.1 Implementar un programa de fidelización de clientes. 5.2 Ofrecer descuentos y promociones especiales. 5.3 Brindar un excelente servicio al cliente.	Reducir la tasa de rotación de clientes en un 5%. Aumentar la satisfacción del cliente en un 10%.		Año 1	Responsable de Ventas

Nota: 1 Esta tabla muestra el plan de acción a ejecutarse en la empresa

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y la evaluación son componentes esenciales para el éxito de cualquier plan estratégico. Permiten medir el progreso, identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. En este capítulo, se establecerán los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso e impacto del plan estratégico, así como los mecanismos de seguimiento y monitoreo para evaluar regularmente el desempeño.

6.1 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

Los KPIs son medidas cuantificables que se utilizan para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Deben ser relevantes, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART). Para el plan estratégico, se proponen los siguientes KPIs:

- **Incremento en las ventas:** Este KPI medirá el crecimiento en las ventas totales de la empresa durante el período de implementación del plan estratégico.
- **Cuota de mercado:** Este KPI medirá la participación de la empresa en el mercado objetivo durante el período de implementación del plan estratégico.

Nivel de satisfacción del cliente: Este KPI medirá la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa durante el período de implementación

6.2 Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo

- **Rentabilidad:** Este KPI medirá la rentabilidad de la empresa durante el período de implementación del plan estratégico.
- **Productividad:** Este KPI medirá la productividad de los empleados de la empresa durante el período de implementación del plan estratégico.

Para evaluar regularmente el desempeño del plan estratégico y realizar ajustes según sea necesario, se establecerán los siguientes mecanismos de seguimiento y monitoreo:

- **Reuniones periódicas:** Se realizarán reuniones periódicas con el equipo de gestión para revisar el progreso hacia los objetivos estratégicos y discutir cualquier desafío u oportunidad que surja.
- **Informes de desempeño:** Se elaborarán informes de desempeño mensuales que resuman el progreso hacia los KPIs.
- **Encuestas de satisfacción:** Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes de forma regular para medir su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la empresa.
- **Análisis de datos:** Se analizarán los datos de ventas, marketing, finanzas y operaciones para identificar tendencias y patrones que puedan informar la toma de decisiones.

6.3 Ajustes al Plan Estratégico

Con base en la información recopilada a través de los mecanismos de seguimiento y monitoreo, se realizarán ajustes al plan estratégico según sea necesario. Los ajustes pueden incluir cambios en los objetivos, estrategias o iniciativas del plan.

VII. CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD

7.1 Conclusiones

El plan estratégico que se ha presentado en este documento tiene como objetivo principal conducir a la empresa hacia un futuro exitoso. Para ello, se han definido objetivos estratégicos claros y alineados con las capacidades y el entorno de la empresa.

El plan se basa en un análisis profundo de la situación actual de la empresa, tanto interna como externa, lo que ha permitido identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta. A partir de este análisis, se han desarrollado estrategias y acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos.

El éxito del plan estratégico dependerá en gran medida de su implementación y seguimiento. Para ello, se ha establecido un sistema de monitoreo y evaluación que permitirá medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

7.2 Beneficios Esperados

La implementación exitosa del plan estratégico generará una serie de beneficios para la empresa, entre los que se destacan:

- **Aumento de las ventas y la rentabilidad:** El plan estratégico está diseñado para impulsar el crecimiento de la empresa a través del aumento de las ventas y la mejora de la rentabilidad.
- **Mejora de la posición competitiva:** La implementación del plan permitirá a la empresa fortalecer su posición competitiva en el mercado.
- **Mayor satisfacción del cliente:** El plan estratégico se centra en mejorar la experiencia del cliente, lo que conducirá a una mayor satisfacción y lealtad.

- **Mayor compromiso de los empleados:** El plan estratégico fomentará un ambiente de trabajo más positivo y productivo, lo que se traducirá en un mayor compromiso de los empleados.
- **Mayor sostenibilidad:** El plan estratégico integra acciones para promover la sostenibilidad ambiental y social de la empresa.

7.3 Plan de Continuidad

Para garantizar la continuidad del plan estratégico a largo plazo, se establecen los siguientes compromisos:

- **Revisión y actualización periódica del plan:** El plan estratégico será revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios en el entorno interno y externo de la empresa.
- **Comunicación efectiva del plan:** El plan estratégico será comunicado de manera efectiva a todos los empleados de la empresa para asegurar su comprensión y compromiso.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** Se proporcionará capacitación y desarrollo al personal para que adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para implementar el plan estratégico.
- **Asignación de recursos:** Se asignarán los recursos necesarios para implementar y mantener el plan estratégico.

7.4 Adaptación a Cambios en el Entorno Económico y Climático

El plan estratégico ha sido diseñado para ser flexible y adaptable a los cambios en el entorno económico y climático. Para ello, se implementarán las siguientes medidas:

- **Monitoreo del entorno:** Se realizará un monitoreo constante del entorno económico y climático para identificar tendencias y oportunidades potenciales.

- **Análisis de riesgos:** Se realizarán análisis de riesgos para identificar y evaluar los posibles impactos de los cambios en el entorno económico y climático en la empresa.
- **Planificación de contingencias:** Se desarrollarán planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Basados en los resultados obtenidos en el proceso de investigación, se confirma la hipótesis planteada donde la implementación de un plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, ubicada en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega, durante el primer semestre del 2024, dado que contribuye a una mitigación significativa de los impactos negativos en las finanzas de la empresa.

Los mecanismos de producción que la Norteña implementa ante la escasez de leche, está el programa de acopio de leche que permite a los productores vender su leche directamente a la empresa, sin intermediarios. Además, ha diversificado sus proveedores, incluyendo pequeños y grandes productores; y los mecanismos de comercialización implementados son, la distribución con mayorista, ofertas y promociones y, la distribución de sus productos a través de otra empresa como Cargill.

La temporada seca tiene un impacto significativo en los resultados económicos de la Empresa La Norteña, afectando negativamente sus ventas, ingresos, costos, rentabilidad, empleados, proveedores y clientes.

Se ha diseñado un plan de estrategias para la temporada seca que ayudará a la Empresa La Norteña a mitigar los efectos económicos negativos de este período.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Fortalecer la base de proveedores. Para robustecer la cadena de suministro, se propone implementar una estrategia integral que abarque tres pilares fundamentales: diversificación de proveedores que ayude ampliar el espectro de abastecedores de leche, buscando nuevos actores que complementen la oferta actual, alianzas estratégicas y programas de apoyo, además de establecer alianzas estratégicas con organizaciones de pequeños productores para fomentar el desarrollo rural y la inclusión social, y por último, implementar programas de apoyo dirigidos a los proveedores para fortalecer sus capacidades y mejorar sus prácticas de producción, especialmente en contextos desafiantes como la sequía.

Optimizar la producción y comercialización. Para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de la industria láctea, es necesario adoptar un enfoque innovador y eficiente que abarque dos aspectos fundamentales: el desarrollo de nuevos productos que implique diversificar el portafolio con opciones lácteas menos dependientes de la leche tradicional, y la reducción de desperdicios para optimizar los recursos y minimizar el impacto ambiental de la industria.

Gestionar los riesgos financieros. Establecer un fondo de reserva es una medida financiera crucial para protegerse ante eventos inesperados y garantizar la estabilidad económica a largo plazo. Este fondo funciona como un colchón financiero que permite afrontar gastos imprevistos.

Monitorear y evaluar el desempeño. Por último, establecer indicadores de desempeño para definir métricas clave para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, como rentabilidad, productividad, impacto ambiental y satisfacción del cliente.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLORAFICAS

(FAO), O. d. (2009). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Láctea.*

(FUNIDES), F. N. (2017). *Cambio climático en el sector ganadero. .* FUNIDES.

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7 ed.). Washington, DC.

Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research.* Cengage Learning.

Barbosa, N. (2015). *Propuesta Estratégica para la Producción y Distribución de Leche.* Meta: Universidad de La Salle.

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

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2018). *Principios de finanzas corporativas* (12 ed.). McGraw-Hill Education.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2017). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (14a. ed ed.). México: McGraw-Hill.

Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro. (2023). Definición de logística: Definición de logística.

Contreras, & Gutiérrez. (2005). *Caraterización de los sistemas de producción y calidad de la leche por niveles tecnológicos en la cooperativa Manantial, San Pedro de Lovago, Chontales.* Matagalpa: Universidad Nacional Agrónoma .

Creswell, J. (2018). *Investigación cualitativa: método, diseño y evaluación.* McGraw-Hill.

DeVellis, R. F. (2017). *Medición y evaluación en ciencias sociales.* Pearson Educación.

FAO, O. d. (2013). *Manual de Buenas Prácticas para la Leche y Productos Lácteos.*

FAO, O. d. (2013). *Manual de Buenas Prácticas para la Leche y Productos Lácteos.* https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/2/13346885088330/manual2_lacteos.pdf

Gitman, L. J., & McDaniel, C. D. (2017). *Fundamentos de administración financiera* (12 ed.). Pearson Educación.

González, O., & González , E. (2013). *Respuesta Productiva Y Económica a la Suplementación de Vacas en lactación.* Zacazonapan: Universidad Autónoma del Estado de México.

Hernández, R., Fernández, c., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16 ed.). Pearson Educación.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16 ed.). Pearson Educación.

IOFS, I. O. (2023). *ISO/IEC Guide 2:2023 - Standardization - General vocabulary*. https://www.iso.org/standard/85913.html

IOFS, I. O. (2023). *SO/IEC Guide 73:2023 - Labelling and declarations - Vocabulary.*

Kerlinger, F., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales.* McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Direccion de Marketing* (15 ed.). México D.F: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Direción de Marketing* (15 ed.). México D. F: Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunder, C. (2020). *Marketing: análisis, estrategia y aplicación.* Pearson Educación.

Krugman, P. R., & Wells, R. W. (2018). *Microeconomía* (3 ed.). Worth Publishers.

Lamb, C. W., McDaniel, C., & Hair, J. F. (2018). *Marketing.* Cengage Learning. 13

Malhotra, N. (2017). *Investigacion de Mercado* (7 ed.). Pearson Education.

Mankiw, N., & Gregory. (2023). *Principles of economics .*

Martínez. (2022). *Diagnóstico de patógenos productores de mastitis mediante prueba AccuMast en Vacas seleccionadas por las técnicas CMT y Draminski en Ganadería San Gabriel, Departamento de Jinotega.* Jinotega: Universidad Nacional Agraria.

Mateo, J. M., & López, J. A. (2014). *Fundamentos de informática* (4 ed.). Madriz: McGraw-Hill.

Mena. (2014). *Análisis de la leche en nicaragua: Madríz, Nueva Segovia, Jinotega y Matagalpa.* Managua: Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiental (PROGRESA).

OMS, O. M. (2006). *Directrices para la aplicación del sistema de HACCP en los establecimientos de manipulación de alimentos.* Ginebra: OMS.

OMS, O. M. (2022). *Inocuidad de los alimentos.* https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety

Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 22005:2018.* Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos - Trazabilidad en la cadena alimentaria : https://www.iso.org/standard/71755.html

Porter, M. E. (2018). *Techniques for analyzing industries and competitors* (1 ed.). Free Press.

RAE, R. A. (2023). *Diccionario de la lengua española* (23 ed.).

RAE, R. A. (2023). *Dicionario de la lengua española* (23 ed.). https://dle.rae.es/

Ramírez, A. (2021). *Análisis de Costos y Beneficios en la gestión ambiental de Lácteos La Milagrosa.* Bogotá Colombia: Universidad de la Salle.

Ríos. (2015). *Caracterización del manejo en el ordeño de sistemas doble propósito del distrito Los Santos.* Panamá: Universidad Católica Santa María Antigua.

Rubin, J. S., & Rubin, D. (211). *Qualitative interviewing: The art of in-depth interviewing.* Sage Publications.

Ruíz et al. (2013). *Alternativas alimenticias utilizadas en el ganado bovino, época seca en el municipio de San Ramón Matagalpa.* Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Sampieri, R., Collado, C., & Hernádez, M. (2019). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Sapsford, R., & Jupp, P. (2016). *Statistics for Social Scientists: An Applied Approach.* Routledge.

Scriven, G., & Stern, E. (2007). *Evaluación de programas y proyectos: métodos y enfoques.* McGraw-Hill.

Sequeira, V., & Cruz, A. (2000). *Investigar es fácil.* Managua Nicaragua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. www.definicionabc.com

Shaver, J., & Brink, B. M. (2009). *Investigación cualitativa: métodos para la investigación en ciencias sociales.* McGraw-Hill.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2018). *Fundamentos de administración financiera* (15 ed.). Cengage Learning.

Walstra, P., Woulters, J. T., & Geurts, T. J. (2006). *Diary science and technology.* CRC Press.

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

Anexo 1.
Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Tipo de variable	Definición Conceptual	Dimensión Operacional	Indicadores	Preguntas	Unidad de analizan y técnicas de muestreo
OE:1 Identificar los mecanismos actuales de producción y comercialización que implementa La Norteña ante la escasez de leche.	Mecanismos de producción Y comercialización	Dependiente	Los mecanismos de producción son las actividades secuenciales y transformadoras que convierten materias primas en productos finales. Implican la planificación,	Procesos de producción	Recepción de leche	La empresa cuenta con un protocolo de recepción de leche	Guía de observación
						¿Cómo se recibe la leche cruda en su planta? ¿En qué tipo de contenedores o tanques?	Entrevista
					Acopio de leche	Se realiza un análisis de calidad de la leche cruda (almacena en tanques, antibióticos, agua, acidez).	Guía de observación

	organización, ejecución y control de recursos para generar bienes o servicios (Chase et al., 2020, p.23). Mecanismo de comercialización son una serie de actividades planificadas y ejecutadas para llevar un producto o servicio desde el fabricante o productor hasta el consumidor final. Estos procesos incluyen actividades como la	Pasteurización	¿A qué temperatura y durante cuánto tiempo se pasteuriza la leche en su planta	Entrevista
		Homogenización	¿En qué etapa del proceso se realiza la homogenización de la leche?	Entrevista
		Estandarización	Se ajusta el contenido de grasa y proteína de la leche con sus pruebas de verificación	Guía de observación
		Procesamiento lácteo	¿La leche se procesa de acuerdo con las normas de higiene y seguridad alimentaria?	
		Empaque Etiquetado	¿Los empaques se ajustan a las normas de etiquetado y presentación vigentes?	Encuesta
		Enfriamiento	¿La cadena de frío se mantiene durante todo el proceso de distribución y venta?	
		Fermentación	Se realiza proceso de fermentación	

	investigación de mercado, la identificación de clientes potenciales, el desarrollo de estrategias de marketing, la publicidad y la promoción, la distribución y la venta final del producto o servicio (Kotler & Keller, 2016, p.29).		Almacenamiento	¿Las instalaciones de almacenamiento son adecuadas en términos de tamaño, ubicación y condiciones ambientales?
		Procesos de comercialización	Investigación de mercado	Se realiza investigación de mercado para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores con su análisis de competencia
			Canales de distribución	¿La empresa cuenta con canales de distribución de

		acuerdo a los productos que ofertan?
		Se seleccionan los proveedores de forma adecuada
	Proveedores	¿De dónde proviene la leche que recibe su planta?
		¿Cuántos proveedores tienen?
		¿La empresa ha identificado y definido claramente sus canales de distribución para llegar a
	Cliente	sus clientes objetivo?
		¿Quiénes son sus clientes objetivo? ¿Cómo los define y segmenta?
	Inventario	Se gestiona el inventario de forma eficiente.
	Trazabilidad	¿Tiene un sistema de trazabilidad para sus productos o servicios? ¿Cómo funciona?

	Cadena de frio	(Solo aplica para productos que requieren cadena de frío) ¿La empresa cuenta con una cadena de frío eficiente que garantiza la calidad y seguridad de los productos perecederos?
	Logística	¿Cómo optimiza sus rutas de entrega para minimizar costos y tiempos
	Transporte	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al transportar sus productos o servicios?
	Posicionamiento de la marca	¿Cuál es la posición de su marca en el mercado? ¿Cómo la define?
	Promoción	¿Qué tipo de actividades promocionales utiliza para llegar a sus clientes? (Descuentos, ofertas especiales, publicidad, etc.)

OE:2 Analizar los efectos económicos en la empresa la norteña durante la temporada seca	Efectos económicos	Dependiente	Los efectos económicos son las consecuencias que una acción o evento tiene en la economía de un individuo, empresa, sector, región o país. Estos efectos pueden ser positivos o negativos, y pueden ser a corto o largo plazo (American Psychological Association, 2020.)	Impacto de costos de producción directos	Materia prima	Se gestiona la materia prima en el ambiente adecuado (Separado según producto, temperatura y empaque adecuado) ¿Cómo afecta la calidad y el precio de la materia prima a su costo de producción?
					Mano de obra directa	¿Qué estrategias utiliza para mitigar el impacto de los cambios en el costo de la mano de obra? (Elija todas las que correspondan)
					Costo de materiales directos	¿Qué estrategias utiliza para mitigar el impacto de los cambios en el costo de los materiales directos? (Elija todas las que correspondan)

			¿Cómo selecciona y evalúa a sus proveedores de materiales directos?
		Costo de mantenimiento y reparación de equipos	¿Qué estrategias utiliza para mitigar el impacto de los cambios en el costo de mantenimiento y reparación de equipos? (Elija todas las que correspondan)
			¿Qué presupuesto asigna para el mantenimiento y reparación de equipos?
	Impacto de costos de producción indirectos	Costo de administración	¿Qué estrategias utiliza para mitigar el impacto de los cambios en los costos de administración? (Elija todas las que correspondan)
			¿Cómo afectan los costos administrativos a su costo total de operación?
		Costo de mantenimiento de instalaciones	Se realiza una adecuada gestión de costo de

			mantenimiento de manera sistemática
		Costo de marketing y publicidad	Se realizan métodos de marketing y publicidad en la empresa
			La demanda reincide según las temporadas climáticas
		Demanda	¿Cómo ajusta sus precios de venta en respuesta a cambios en la demanda?
	Impacto de los precios de venta		¿Qué factores afectan la demanda de sus productos o servicios? (Economía, competencia, tendencias del consumidor)
		Competencia	¿Cómo analiza la competencia para determinar sus precios de venta?
		Costo de producción	¿Cómo el costo de producción afecta su precio de venta y su rentabilidad?

						Se realiza cambio de precios	
					Precios	¿Cómo ajusta sus precios de venta en respuesta a cambios en el costo de producción?	
Diseñar un plan de estrategias para la temporada seca que contribuya con medidas de afrontamiento	Plan de estrategias	Independiente	Un plan de estrategias es un documento que define los objetivos a largo plazo de una organización y establece las acciones necesarias para alcanzarlos. Brinda una hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas y la asignación	Resumen Ejecutivo	Descripción de la empresa Objetivos del plan estratégico Resumen de las estrategias/líneas de acción:		Redacción del estudiante

	de recursos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).			
		Introducción	Breve descripción de la empresa	Entrevista y redacción del estudiante
		Analisis del impacto economico de la temporada seca	Evaluación del impacto en las operaciones y finanzas Producción Demanda de productos Costos operativos Identificación de áreas vulnerables Análisis FODA	Redacción del estudiante
		Objetivos del plan de estrategias	Definición de objetivos Establecimiento de metas cuantificables y medibles	Redacción del estudiante
		Estrategias y medidas de mitigación	5.1 Promoción de producto lácteos 5.2 Expansión de canales distribución	Redacción del estudiante
		Plan acción		Redacción del estudiante
		Monitoreo y evaluación	Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)	Redacción del estudiante

		Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo Ajustes al Plan Estratégico	
	Conclusiones y Plan de continuidad		Redacción del estudiante

Anexo 2.

Universidad de Ciencias Comerciales

CAMPUS-MATAGALPA

Encuesta dirigida a colaboradores de Grinsa, La Norteña S.A

Nombre del entrevistador_____ Fecha de aplicación_____

Soy egresada de la carrera de Contaduría Pública Y Finanzas de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-Sede Matagalpa modalidad sabatino, Para materializar la investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Analizar los efectos económicos en la empresa La Norteña durante la temporada seca

La información facilitada será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad.

A. DATOS PERSONALES

1.1 Cargo: _____

1.2 Nivel académico: _____ 1.3 Tiempo de laborar en la empresa_____

Instrucciones:

Por favor, responda las siguientes preguntas de la manera más honesta y precisa posible. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para fines de investigación.

Variable: Mecanismos de Producción y Comercialización

Sub Variable: Procesos de Producción

Indicador: Recepción de leche

1. ¿La leche se procesa de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa?

a. Totalmente de acuerdo
b. De acuerdo
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d. En desacuerdo
e. Totalmente en desacuerdo

Indicador: Procesamiento lácteo

2. ¿La leche se procesa de acuerdo con las normas de higiene y seguridad alimentaria?

a. Totalmente de acuerdo
b. De acuerdo
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d. En desacuerdo
e. Totalmente en desacuerdo

Indicador: Empaque y Etiquetas

3. ¿Qué tan informativa es la información del empaque del producto lácteo? ¿Proporciona toda la información necesaria sobre el producto?

a. Totalmente de acuerdo
b. De acuerdo
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. En desacuerdo
e. Totalmente en desacuerdo

Indicador: Almacenamiento

4. ¿Las instalaciones de almacenamiento son adecuadas en términos de tamaño, ubicación y condiciones ambientales?

a. Totalmente de acuerdo
b. De acuerdo
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d. En desacuerdo
e. Totalmente en desacuerdo

Variable: Mecanismos de Producción y Comercialización

Sub Variable: Procesos de Comercialización

Indicador: Canes de distribución

5. ¿La empresa cuenta con canales de distribución de acuerdo a los productos que ofertan?
   a. Totalmente de acuerdo
   b. De acuerdo
   c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   d. En desacuerdo
   e. Totalmente en desacuerdo

Indicador: Clientes

6. ¿La empresa ha identificado y definido claramente sus canales de distribución para llegar a sus clientes objetivo?
   a. Totalmente de acuerdo
   b. De acuerdo
   c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   d. En desacuerdo
   e. Totalmente en desacuerdo

Indicador: Cadena de frío

7. (Solo aplica para productos que requieren cadena de frío) ¿La empresa cuenta con una cadena de frío eficiente que garantiza la calidad y seguridad de los productos perecederos?
   a. Totalmente de acuerdo
   b. De acuerdo
   c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   d. En desacuerdo
   e. Totalmente en desacuerdo

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Costos de Producción Directos

Indicador: Mano de obra directa

8. ¿Qué estrategias se deberían utilizar para mitigar el impacto de los cambios en el costo de la mano de obra? (Elija todas las que correspondan)

a. Aumentar la productividad
b. Reducir la cantidad de empleados
c. Contratar personal temporal
d. Subcontratar tareas
e. Otras (especifique):

Indicador: Costo de materiales directos

9. ¿Qué estrategias se debería utilizar para mitigar el impacto de los cambios en el costo de los materiales directos? (Elija todas las que correspondan)

a. Buscar proveedores alternativos
b. Negociar precios con proveedores
c. Utilizar materiales alternativos
d. Reducir el consumo de materiales
e. Otras (especifique):

Indicador: Costo de mantenimiento y reparación de equipos

10. ¿Qué estrategias se debería utilizar para mitigar el impacto de los cambios en el costo de mantenimiento y reparación de equipos? (Elija todas las que correspondan)

a. Realizar mantenimiento preventivo
b. Contratar un servicio de mantenimiento
c. Comprar equipos de mayor calidad
d. Reparar los equipos internamente
e. Otras (especifique):

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Costos de Producción Indirectos

Indicador: Costos de administración

11. ¿Qué estrategias se debería utilizar para mitigar el impacto de los cambios en los costos de administración? (Elija todas las que correspondan)

a. Reducir el número de empleados administrativos
b. Subcontratar tareas administrativas
c. Utilizar software para automatizar tareas
d. Reducir los gastos de viaje
e. Otras (especifique):

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Costos de los Precios de Venta

Indicador: Demanda

12. ¿Cómo se deberían ajustar los precios de venta en respuesta a cambios en la demanda?

a. Aumentar precios cuando la demanda aumenta
b. Reducir precios cuando la demanda baja
c. Ofrecer descuentos y promociones
d. Lanzar nuevos productos o servicios

e. Otras (especifique):

Indicador: Competencia

13. ¿Cómo considera usted que se debe analizar la competencia para determinar los precios de venta?

a. Comparar precios de productos similares
b. Identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia
c. Realizar estudios de mercado
d. Establecer una estrategia de diferenciación
e. Otras (especifique):

Indicador: Precios

14. ¿Cómo se debe ajustar los precios de venta en respuesta a cambios en el costo de producción?

a. Aumentar precios cuando el costo de producción aumenta
b. Reducir precios cuando el costo de producción baja
c. Buscar formas de reducir el costo de producción
d. Redefinir su estrategia de precios
e. Otras (especifique):

Anexo 3.

Universidad de Ciencias Comerciales

CAMPUS-MATAGALPA

Entrevista a encargados de áreas

Nombre del entrevistado_____ Fecha de aplicación_____

Soy egresada de la carrera de Contaduría Pública Y Finanzas de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-Sede Matagalpa modalidad sabatino, Para materializar la investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente encuesta.

Tema: Plan de estrategias ante los efectos económicos durante la temporada seca en la Empresa La Norteña, en el municipio de Jinotega, departamento de Jinotega en el I Semestre del 2024.

Objetivo: Diseñar un plan de estrategias para la temporada seca que contribuya con medidas de afrontamiento

La información facilitada será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad.

A. DATOS PERSONALES

1.1 Cargo: _____

1.2 Nivel académico: _____ 1.3 Tiempo de laborar la empresa_____

Introducción

Muchas gracias por aceptar esta entrevista. Su participación es fundamental para el desarrollo de este tema. Las respuestas que proporcione me ayudarán a realizar un análisis exhaustivo del entorno, tanto interno como externo, y a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Variable: Mecanismos de Producción y Comercialización

Sub Variable: Procesos de Producción

Indicador: Recepción de leche

1. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para recepcionar la leche?

Indicador: Pasteurización:

2. ¿A qué temperatura y durante cuánto tiempo se pasteuriza la leche en su planta?

Indicador: Homogenización:

3. ¿En qué etapa del proceso se realiza la homogenización de la leche?

Variable: Mecanismos de Producción y Comercialización

Sub Variable: Procesos de Comercialización

Indicador: Proveedores

4. ¿De dónde proviene la leche que recibe su planta? ¿Cuántos proveedores tienen?

Indicador: Clientes

5. ¿Quiénes son sus clientes objetivo? ¿Cómo los define y segmenta?

Indicador: Trazabilidad

6. ¿Tiene un sistema de trazabilidad para sus productos o servicios? ¿Cómo funciona?

Indicador: Logística

7. ¿Cómo optimiza sus rutas de entrega para minimizar costos y tiempos

Indicador: Transporte

8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al transportar sus productos o servicios?

Indicador: Promoción

9. ¿Qué tipo de actividades promocionales utiliza para llegar a sus clientes? (Descuentos, ofertas especiales, publicidad, etc.)

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Costos de Producción Directos

Indicador: Materia prima

10. ¿Cómo afecta la calidad y el precio de la materia prima a su costo de producción?

Indicador: Costo de materiales directos

11. ¿Cómo selecciona y evalúa a sus proveedores de materiales directos?

Indicador: Costo de mantenimiento y reparación de equipos

12. ¿Qué presupuesto asigna para el mantenimiento y reparación de equipos?

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Costos de Producción Indirectos

Indicador: Costo de administración

13. ¿Cómo afectan los costos administrativos a su costo total de operación?

Variable: Efectos Económicos

Sub Variable: Impacto de los Precios de Venta

Indicador: Demanda

14. ¿Qué factores afectan la demanda de sus productos o servicios? (Economía, competencia, tendencias del consumidor)

Indicador: Costo de producción

15. ¿Cómo el costo de producción afecta su precio de venta y su rentabilidad?

Universidad de Ciencias Comerciales

Anexo 4.
CAMPUS-MATAGALPA

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Identificar los mecanismos actuales de producción y comercialización que implementa La Norteña ante la escasez de leche.

Nombre del observador_____ Fecha de aplicación_____

Marca con una X de acuerdo a los criterios observados y a la par describes que observaste

No	Criterios a observar	SI	No	¿Qué se observó?
	Variable: Mecanismo de Producción y Comercialización			
	Subvariable: Procesos de Producción			
	Indicador: Recepción de leche			
1	La empresa cuenta con un protocolo de recepción de leche			
	Indicador: Acopio de leche			
2	Se realiza un análisis de calidad de la leche cruda (almacena en tanques, antibióticos, agua, acidez).			
	Indicador: Estandarización			
3	Se ajusta el contenido de grasa y proteína de la leche con sus pruebas de verificación			
	Indicador: Empaque y Etiquetado			

4	El empaque proporciona etiquetado e información legible
	Indicador: Enfriamiento
	Los productos están en temperaturas adecuadas
	Indicador: Fermentación
5	Se realiza proceso de fermentación
	Subvariable: Procesos de Comercialización
	Indicador: Investigación de Mercado
6	Se realiza investigación de mercado para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores con su análisis de competencia
	Indicador: Proveedores
7	Se seleccionan los proveedores de forma adecuada
	Indicador: Inventario
8	Se gestiona el inventario de forma eficiente.
	Indicador: Posicionamiento de la marca
9	La marca del producto es representativa para sus clientes
	Variable: Efectos Económicos
	Subvariable: Impacto de los costos de producción directos
	Indicador: Materia Prima
10	Se gestiona la materia prima en el ambiente adecuado (Separado según producto, temperatura y empaque adecuado)
	Indicador: Costo de mantenimiento de instalaciones
11	Se realiza una adecuada gestión de costo de mantenimiento de manera sistemática

	Indicador: Costo de marketing y publicidad
12	Se realizan métodos de marketing y publicidad en la empresa
	Indicador: Demanda
13	La demanda reincide según las temporadas climáticas
	Indicador: Precios
14	Se realiza cambio de precios

Anexo 5.
Cronograma de actividades

El cronograma es una herramienta utilizada para la planificación, el control y la gestión de proyectos y estudios de investigación. Este recurso establece los tiempos ideales esperados para la realización de cada tarea, evitando demoras y favoreciendo que las actividades se ejecuten con la consistencia necesaria (Bernal, 2010).

La estructura está divida en capítulos y listado de los pasos de tu proyecto de investigación y establece fechas de entrega claras, desde la fase explicativa hasta la defensa del informe de investigación

Cronograma de trabajo: Asignatura Seminario de Tesis
Primer cuatrimestre 2024
07 de enero al 21 de abril del 2024

Actividades/semanas encuentros	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Mes	S	S	S	O	O	O	O	0	N	N	N	N	D	D
I. PROYECTO DE INVESTIGACION														
Fase explorativa: Identificar problema-Plantear tema de investigación y objetivos.														
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN														
1.1. Antecedente y contexto del problema														
1.2. Objetivos														
1.3. Descripción del problema y Preguntas de Inv.														
1.4. Justificación														
1.5. Limitaciones														
1.6. Hipótesis														
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL														
2.1. Teoría y Conceptos Asumidos														

2.2. Marco Legal														
2.3. Marco Contextual e Institucional														
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO														
3.1. Tipo de Investigación (Tipo, alcance, enfoque, tiempo)														
3.2. Área de Estudio														
3.3. Unidades de Análisis: Población y Muestra: tamaño de la muestra y muestreo														
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos														
3.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos														
3.6. Procesamiento de datos y análisis de la información														
3.7. Operacionalización de las variables														
CAPITULO IV: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS														
4.1. Cronograma de trabajo														
4.2. Presupuesto														
CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS														
CAPITULO VI: ANEXOS Y APÉNDICES														
II. UNIDAD INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN														
1. Aplicación de instrumentos: Trabajo de campo														
2. Procesamiento de información y redacción de En. Final														
3. Preparación de la defensa														
III UNIDAD: EL ARTICULO CIENTÍFICO														
4. Defensa del informe final														

Anexo 6

Presupuesto o Recursos: humanos, materiales y financieros

El Presupuesto de investigación es un documento que detalla todas las inversiones que el grupo de investigación visualiza incurrir en gastos tanto humanos, materiales como financieros. Se incluyen los costos de recopilación de datos y herramientas. La estructura se agrupa en recursos humanos, bienes, servicios, obteniendo un total de C$ 6,350.00 (Seis mil trecientos cincuenta córdobas netos).

Universidad de Ciencias Comerciales

CAMPUS-MATAGALPA

UCC

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN
Moneda: córdobas, valorado al costo de mercado

RUBRO	PARCIAL	TOTAL
A. RECURSOS HUMANOS		
		C$800.00
Estadístico	800.00	
B. BIENES		**C$2,450.00**
Material de escritorio	200.00	
Material de impresión	800.00	
Laptop	1,000.00	
Adquisición de textos	300.00	
USB	150.00	
B. SERVICIOS		**C$3,100.00**
Internet y llamadas telefónicas	300.00	
Transporte	100.00	
Taipeo y fotocopias	350.00	
Empastado y CD	600.00	
Viáticos	250.00	
Alquiler del local para defensa	1,000.00	
Imprevistos	500.00	
TOTAL, GENERAL		**C$6,350.00**

Anexo 7.
Productos La Norteña