

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua**

**Faculta Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
UNAN-FAREM-Matagalpa.**



**Estrategia Empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio
de San Ramón, departamento de Matagalpa, año 2015.**

**Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas.**

Autores:

Br. Jonny Alexander Almendarez Rocha.

Br. María Belén Castro Molina.

Tutor:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, agosto de 2016

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua**

**Faculta Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
UNAN-FAREM-Matagalpa.**



**Estrategia Empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio
de San Ramón, departamento de Matagalpa, año 2015.**

**Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas.**

Autores:

Br. Jonny Alexander Almendarez Rocha.

Br. María Belén Castro Molina.

Tutor:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, agosto de 2016.

Dedicatoria.

A Dios:

Por permitirme estar y culminar este momento tan especial en mi vida, por darme salud y sabiduría en todo momento y lograr cada una de mis metas.

A mi madre:

Ernestina Mercedes Rocha Mairena, por sus consejos y el apoyo incondicional de madre por su motivación a ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor de madre.

A mi padre:

José Vidal Almendarez García por su apoyo incondicional; su ejemplo de lucha, perseverancia, constancia y sus consejos.

A mis hermanos:

Por creer en mí y demostrarme su amor y su apoyo en todo momento.

A mis amigos.

Por su respeto, su cariño y apoyo en las diferentes etapas de mi vida.

A mis maestros.

Por transmitirme su conocimiento y guiarme en este gran pasó de mi vida durante 5 años; pero sobre todo y de manera muy especial a mi maestra Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, por su apoyo incondicional para la culminación de este trabajo, por su paciencia y el cariño brindado hacia su alumno.

Jonny Alexander Almendarez Rocha.

Dedicatoria.

Primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a no rendirme y vencer cada uno de los obstáculos que se me presenten en la vida.

A mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento, por sus consejos, sus valores, por motivarme cada día más para salir adelante pero más que nada por su gran amor que me permiten ser una persona de bien.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mis sobrinos Joshua y Alfredo quienes han sido de gran motivación, inspiración y felicidad.

A mi esposo Eder Antonio Chacón Salazar quien me brindo su amor, cariño, su estímulo y su apoyo constante, su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar mi carrera todo esto es evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis suegros Grace Salazar y Roy Antonio Chacón que a pesar de la distancia siempre estuvieron apoyando y motivando para poder cumplir mi meta.

María Belén Castro Molina.

Agradecimiento.

A Dios.

Por demostrarme su amor, bondad y misericordia al permitirme culminar este gran éxito en mi vida, por darme la sabiduría y el discernimiento necesarios para llegar donde estoy hoy, por darme las fuerzas para seguir adelante día a día en pie de lucha y por poner en mi camino personas especiales que han sido de gran ayuda.

Agradezco hoy y siempre a mis padres por el esfuerzo. El apoyo incondicional en mis estudios, de no ser así no hubiese sido posible. A mis hermanos que de una u otra manera me ha dado palabras de aliento para seguir adelante.

A mi tutora de Monografía Msc. Mayra Lizet Mendoza que con gran dedicación y paciencia me ayudó a concluir mi tesis facilitándome sus enseñanzas y sabiduría para realizarla correctamente.

Jonny Alexander Almendarez Rocha.

María Belén Castro Molina.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

“Año de la Madre Tierra”

AVAL DE TUTOR

El presente trabajo de investigación, desarrollado por los Bres: **Jonny Alexander Almendarez Rocha**, carné # 10067804 y, **María Belén Castro Molina** carné # 10068080, es de mucha importancia para las empresas el hecho de conocer su situación actual mediante el análisis de su estrategia útil en su desarrollo, debido a las exigencias del mercado y poder tener pautas para la toma de decisión.

El trabajo desarrollado, aporta información teórica-práctica de mucha importancia, que se contrasta con el análisis de la filosofía de la empresa y los factores internos y externos de la misma en función a sus diversas actividades y líneas de productos y servicios.

Una vez revisado el trabajo y en calidad de tutor considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para presentarse a defensa, con miras a optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, por parte de los Bachilleres Almendarez y Castro

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los cuatro días del mes de Agosto del año dos mil dieciséis.

Sin otro particular;

MSc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Tutora

RESUMEN

El presente trabajo investigativo trata de la Estrategia Empresarial de la Empresa Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón departamento de Matagalpa año 2015.

Para el análisis de la Estrategia Empresarial se necesitó declarar los aspectos generales de la empresa y así a través de esto identificar la situación actual mediante el FODA para poder determinar los tipos de estrategias utilizadas por la empresa y de esta manera valorar cual es la estrategia más apropiada para el crecimiento empresarial de dicha empresa.

Un objetivo de la Estrategia Empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente; es por esto que la estrategia empresarial es de gran importancia en las empresas porque les permite alcanzar los objetivos planteados en un período definido de tiempo y al establecerla correctamente la organización puede adaptarse a los cambios constantes del mercado y a las necesidades de los clientes.

Lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones: La visión de la empresa contiene elementos de gran importancia pero de los cuales los trabajadores no los tienen muy claros. Esta empresa de acuerdo a la misión se obtuvo una ponderación muy por debajo de los parámetros, por lo que la situación de la empresa es de alerta. Se identificó que la empresa utiliza dos de las doce estrategias abordadas en la investigación las cuales son: la estrategia de diferenciación y la de enfoque o alta segmentación; sin embargo las más apropiadas y que debe de implementar son cuatro estrategias: Penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntricas que ayudarían al crecimiento empresarial de la misma.

Palabras Claves: Diagnostico, Estrategias, Crecimiento, Empresa.

Contenido

| | |
|---|-----|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimiento..... | iii |
| AVAL DE TUTOR..... | iv |
| RESUMEN | v |
| I. Introducción..... | 1 |
| II. Antecedentes..... | 3 |
| III. Justificación..... | 5 |
| IV. Planteamiento del problema..... | 7 |
| V. Objetivos..... | 8 |
| VI. Preguntas Directrices..... | 9 |
| VII. Marco teórico..... | 10 |
| 7.1 Estrategia Empresarial..... | 10 |
| 7.1.1. Aspectos generales de la empresa..... | 10 |
| 7.1.1.1. Visión..... | 10 |
| 7.1.1.2. Misión..... | 12 |
| 7.1.1.3. Objetivos Empresariales..... | 14 |
| 7.1.1.4. Estructura Organizacional..... | 16 |
| 7.1.2. Situación actual de la empresa..... | 19 |
| 7.1.2.1. Análisis de factores internos..... | 20 |
| 7.1.2.2. Análisis de factores externos..... | 23 |
| 7.1.2.3. Diagnóstico FODA..... | 39 |
| 7.1.3. Fijación de las estrategias alternativas..... | 40 |
| 7.1.3.1. Tipos de estrategias..... | 41 |
| 7.1.3.2. Análisis y Elección de la Estrategia..... | 52 |
| 7.1.4. Crecimiento Empresarial..... | 57 |
| 7.1.4.1. Fortalecimiento de habilidades..... | 58 |
| 7.1.4.2. Manejo eficiente y eficaz de los recursos..... | 60 |
| VIII. Diseño metodológico..... | 66 |
| 8.1. Tipo de Estudio..... | 66 |
| 8.2. Enfoque del estudio:..... | 66 |
| 8.3. Según el nivel de Profundidad de estudio:..... | 66 |
| 8.4. Según su Cobertura:..... | 67 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 8.7. | Muestra | 68 |
| 8.8. | Tipo de Muestreo | 68 |
| 8.9. | Métodos para la extracción de Información..... | 69 |
| 8.10. | Operacionalización | 69 |
| 8.11. | Plan De Recolección De Datos..... | 69 |
| 8.12. | Instrumentos: | 71 |
| IX. | Análisis y Discusión de los resultados. | 72 |
| X. | Conclusiones..... | 103 |
| XI. | Recomendaciones. | 105 |
| XII. | Bibliografía | 1 |
| Anexos. | | 4 |

I. Introducción.

El presente documento está basado en la temática “ Estrategia Empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa año 2015”. Según el autor Porter la Estrategia Empresarial es un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlo, de tal forma que defina su posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización se desenvuelve, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de organización quiere ser.

En la actualidad encontramos con que muchas de las empresas que empiezan a desarrollarse no tienen muy definidos sus objetivos y la manera de alcanzarlos, ya que ellos trabajan empíricamente y este es uno de los principales problemas por los cuales estas empresas terminan por cerrar sus actividades, sin embargo existen otras que al pasar el tiempo se dan cuenta de este error y comienzan a poner en marcha planes para contrarrestar este principal problema, aunque esta no sea la manera adecuada. Las empresas desde un inicio deben de contar con una Estrategia Empresarial que faciliten sus actividades y por lo tanto el desarrollo pleno de la empresa.

Todas las empresas deben de utilizar la formulación de estrategias empresariales para alcanzar los objetivos marcados, que normalmente suponen un aumento en un periodo definido de tiempo, así mismo una mejora de la eficacia o una mejor posición en el mercado frente a la competencia, gracias a unos esfuerzos y cambios ejercidos por toda la organización.

El propósito fundamental que se persigue es analizar la estrategia empresarial a través de la determinación de la situación actual de la empresa; así mismo determinar y valorar cuales de las estrategias es la más apropiada para el crecimiento empresarial de la empresa.

Para la preparación de dicha investigación se plasmaron aquellos aspectos integrales para la misma como lo son: aspectos generales de la empresa, así mismo la tipología de estrategias que fundamenten su desarrollo y crecimiento empresarial.

Se encontraron cuatro antecedentes que se vinculan indirectamente con el tema a desarrollar los cuales sirvieron como una guía que permitió hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad, ya que son como una breve reseña de las más relevantes investigaciones realizadas y las bases teóricas que sustentan los planteamiento de esta tesis.

II. Antecedentes.

Una de las principales referencias de Estrategia Empresarial de esta época y hasta la actualidad es Michael Porter, consultor y una autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Uno de sus conceptos clave es la ventaja competitiva ya que realizó una aportación fundamental en materia de análisis del grado de competencia de una industria o de las posibilidades de empresa que se encuentre dentro de ella la cual es el modelo de las 5 fuerzas de Porter que se basa en los 5 elementos que afectan a la competitividad en cualquier sector: la rivalidad entre competidores, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

Finalmente, el momento de la estrategia empresarial es en el que nos encontramos que está focalizado en hacer que ésta se ponga en marcha y se ejecute logrando los objetivos esperados y alcanzando la visión predefinida de la organización.

Existen trabajos que se vinculan indirectamente con el tema a desarrollar como es el caso con la investigación realizada en el año 2006 en la Provincia de Granada (España) por Lorenza López Moreno, bajo el tema “Estrategia Empresarial en las industrias de productos alimenticios y bebidas” que tiene como objetivo general Analizar que factores son los que determinan el grado de orientación al mercado en las industrias de la Provincia de Granada, obteniendo así mismo como resultado que los factores que determinan la orientación al mercado son: Los Factores individuales, Factores intergrupales y los Factores organizativos, confirmando el aprendizaje organizacional y de la innovación.

Otra investigación similar es la que se realizó en el año 2008 en el departamento de León (Nicaragua) por Erika María Cantarero Martínez, Martha Cecilia Chavarría Baldizón y Rodrigo Ambrosio Hernández con el tema “Estrategias de mercadeo para incrementar las ventas en cada una de las unidades de negocios que tiene la

cooperativa de taxis ruleteros'' Carlos Núñez Téllez'' RL León que tiene como objetivo principal Elaborar estrategias de mercadeo en las unidades de negocios de la cooperativa de taxis ruleteros, dando como resultado que la empresa deberá poner en práctica las estrategias realizadas de manera creativa, para lograr a corto plazo un mejor status empresarial en el mercado; que les permita consolidar su desarrollo y ser más competitivo ante el mundo globalizado que se enfrentan en la actualidad.

Otro trabajo que se vincula indirectamente con la investigación es la que se realizó en el año 2013 en el departamento de León por Karin Dayana Mayorga Olivas bajo el tema ''Propuesta de una estrategia de publicidad para la reserva natural Cerro Datanlí- El Diablo teniendo así mismo como objetivo general Proponer una estrategia de publicidad para el turismo rural comunitario en la reserva natural, dando como resultado que por medio de la creación de una página web interactiva se promociona el turismo rural comunitario.

Como referencia también podemos mencionar la investigación realizada en el año 2014 en el departamento de Matagalpa por Claudia Valeria Donaire Uriarte y Wendy Rebeca Juárez Avilés con el tema Diagnostico estratégico de la empresa Finca Esperanza Verde de la ciudad de San Ramón del departamento de Matagalpa, que tiene como objetivo principal Elaborar un Diagnostico Estratégico de la Empresa Hotel Finca Esperanza Verde; llegando a la conclusión de que la empresa aplica algunas Estrategias de manera empírica , ya que no hay ningún estudio ni plan estratégico dentro de la organización.

Estos trabajos monográficos sirvieron como pautas para el desarrollo del documento, y contribuyeron con datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación. Permitiendo que sea el primer trabajo para abordar en relación al análisis de la estrategia empresarial de la empresa.

III. Justificación.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia dando pautas mediante la detección de la estrategia aún mejor crecimiento empresarial que permita a la organización llevar a cabo sus objetivos que contribuirá a que el empresario y su personal adquieran y fortalezcan sus habilidades y destrezas, que favorezcan a un manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa. Es por tal razón que el principal tema de investigación en este documento es el análisis de la estrategia empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde.

El presente trabajo se realiza para brindarle a la empresa una valiosa información de su entorno interno y externo mediante el estudio y análisis de las diversas estrategias. De esta manera servirá para la empresa que el manejo adecuado de una estrategia es de vital importancia ya que mediante el uso y aplicación de esta se lograra cumplir con los objetivos y metas establecidos

Será de mucha importancia, ya que aporta herramientas y conocimientos necesarios para el análisis y aplicación de estrategias empresariales que consisten en mejorar y posicionar a la empresa como una organización competitiva ante un mercado que cada día se encuentra más globalizado y competitivo; logrando con esto la satisfacción del cliente.

Los resultados de la investigación serán de mucho beneficio para la Empresa, puesto que le permitirá a la gerencia el mejoramiento de procesos y una metodología de trabajo que permita un adecuado replanteamiento de la estrategia empresarial teniendo en cuenta su actual gestión.

La investigación además, podrá beneficiar a los clientes de la empresa, ya que estos contarán con un buen servicio; además el personal directivo del Hotel Finca Esperanza Verde se beneficia en el sentido de tener claras las metas a mediano y largo plazo.

Por otro lado los resultados de esta investigación servirán para fines académicos y para los investigadores es un requisito para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, además se desprenderán de la misma otros temas relacionados a dicha investigación.

IV. Planteamiento del problema.

En la actualidad para las empresas contar con un buen producto y/o servicio se ha vuelto de vital importancia y uno de los mayores retos a los cuales se enfrentan; es por esto que las empresas se han enfocado en aplicar diversas técnicas para mejorar y estrategias para ofrecer un producto o servicio de calidad y competir en un mundo globalizado.

El turismo en Nicaragua ha venido tomando un gran valor y un aporte significativo a la economía Nicaragüense, siendo el turismo de los principales generadores de empleo a nivel nacional. En los últimos años se le ha tomado mucha importancia a este sector a nivel mundial.

Existen todavía en la actualidad empresas que se resisten a transformar sus actividades; que preparan a las mismas para mayores cambios de adaptación y competencia en el mercado. Para las organizaciones es necesario realizar estrategias que ayuden a posicionarse en un mercado potencial.

La selección de una estrategia empresarial es de vital importancia para las compañías ya que en ella se resume el rumbo principal que tienen que llevar. Lo cierto es que una buena selección de estrategia empresarial ubica a las empresas en el mercado de una manera razonable y pertinente promoviendo siempre dentro de las mismas aspectos esenciales en la administración con el principal fin de que se pueda ajustarse a las condiciones y cambios que de alguna manera nos puedan proveer de contingencias eficaces para el futuro.

Surgiendo así la siguiente interrogante: ¿Cómo ha sido la Estrategia empresarial utilizada por la Empresa Finca Esperanza verde del municipio de San Ramón, en el año 2015?

V. Objetivos.

Objetivo General.

Analizar la Estrategia empresarial de la Empresa Finca Esperanza verde del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa año 2015.

Objetivo Específicos.

- Identificar la situación actual de la empresa Finca Esperanza Verde del Municipio de San Ramón.
- Determinar los tipos de estrategia utilizadas por la empresa Finca Esperanza Verde.
- Valorar la estrategia apropiada para el crecimiento empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde.

VI. Preguntas Directrices.

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Finca Esperanza Verde del Municipio de San Ramón?
2. ¿Cuáles son los tipos de estrategias utilizadas por la Empresa Finca Esperanza Verde?
3. ¿Cuál es la estrategia apropiada para el crecimiento empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde?

VII. Marco teórico.

7.1 Estrategia Empresarial.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. El estudio de la estrategia empresarial y la dirección estratégica constituye un aspecto fundamental en cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno. (Serra, 2015)

Dicho de otra manera la estrategia empresarial es la búsqueda de planes de acción para que la empresa logre desarrollar mediante la aplicación de estos planes su estrategia competitiva logrando así una mayor captación del mercado al que la empresa está dirigida y disminuyendo por lo tanto su competencia. La aplicación de la estrategia empresarial dentro de la empresa, nos brindara información del entorno que rodea a la empresa ya sea este interno o externo y que nos dará una idea de cómo se encuentra actualmente la empresa.

7.1.1. Aspectos generales de la empresa.

Cuando nos referimos al termino aspecto general queremos hablar sobre todos los elementos que contiene la organización, en este caso de estudio algunos de ellos no son de suma relevancia por lo cual se abordaron y se puntualizaran algunos de ellos esenciales para la Estrategia Empresarial.

7.1.1.1. Visión.

Permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se desea llegar. En la toma de decisiones estratégicas, la visión es la pieza de dominio que golpea a la

misión, estrategias etc. Hasta llegar al resultado final, conforme el tema que nos ocupa: crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas. (Ramirez, 2009)

La visión es la idea más clara de hasta qué punto y donde desea llegar la empresa. Este es el punto de arranque de las organizaciones si no se logra formular una visión con buenas bases y la más adecuada la empresa no sabrá cómo, ni la manera de alcanzar los objetivos que se proponen. Una manera fácil de formular una buena visión es responder a cada una de las interrogantes mencionada en el cuadro sugerido por (Ramírez, 2009). Sin una visión clara una empresa no podrá crear estrategias concisas y puntuales.

Las empresas no crean una visión adecuada para su organización lo que llega a crear confusión dentro de las mismas, al crear una visión se debe de visualizar sobre todo hacia un futuro porque es lo que se quiere llegar; este error sucede sobre todo en las empresas que apenas se están empezando en el mundo empresarial y en la cual ellos generalmente empiezan de manera empírica. La visión de la empresa tiene que ser realista y coherente.

Además (Ramirez, 2009) argumenta que la visión debe de responder a los siguientes cuestionamientos.

| | |
|--|--|
| ¿Qué y cómo se quiere ser? | Función de llegar |
| ¿Qué desea lograr? | Función de obtener |
| ¿Cómo se quiere ser descrito? | Función de ser identificado |
| ¿Cuáles son los valores prioritarios de la organización? | Función de la filosofía de la organización |
| ¿Qué valor se quiere que distinga a la organización? | Función de ser reconocidos |
| ¿Hacia dónde se quiere cambiar? | Función de innovación |

7.1.1.2. Misión.

La declaración de la misión de la organización, es una descripción o afirmación del por qué una empresa está en operación. A menudo, la declaración de la misión tiene tres elementos principales: la razón de ser, los valores que impulsaran y moldearan las acciones y el comportamiento de los empleados y una declaración de las principales metas y objetivos.

La misión de la organización actúa como la “mano invisible” que guía a los empleados para alcanzar las metas organizacionales. (Ramirez, 2009).

La misión es la actividad que realiza actualmente la empresa, está enfocada generalmente al presente, debe guiar a los colaboradores de la organización en su quehacer diario y debe de dar pauta para que estos realicen sus funciones de manera adecuada.

En la actualidad muchas empresas no tienen una misión clara o definida con exactitud, muchas de ellas funcionan empíricamente sin percatarse que esta (la misión), ayudara a que el trabajador se desarrolle de manera adecuada y orientado hacia una meta, un trabajador que tiene definida sus actividades es más efectivo.

(Ramírez, 2009). Sugiere que al estructurar el enunciado de la misión deben de hacerse las siguientes reflexiones.

| | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| ¿Quiénes somos? | Función de identidad |
| ¿Qué hacemos? | Función de que hacer sustantivo |
| ¿A quién voy a servir? | Función grupo de clientes-usuarios |
| ¿Qué necesidad voy a satisfacer? | Función de consumo |
| ¿Cómo voy a satisfacer la necesidad? | Función tecnológica |

✓ Componentes de la misión.

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes.

Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David F. R., 2008)

Los componentes son parte esencial al momento de elaborar la misión de la empresa, recordemos que esta es la parte más visible y por lo tanto pública del proceso estratégico administrativo. Una buena misión debe de responder a cada uno de esos elementos que aparte de que sirven para evaluar la misma misión nos

ayudan a elaborarla de la mejor manera. Una buena elaboración de la misión a como también de la visión, enrumban hacia el cumplimiento de las actividades definidas de la planeación.

7.1.1.3. Objetivos Empresariales.

Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control. (Blandon Torrez & Zamora Ruiz, 2009)

Los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Inmediato.- Hasta 1 año

Cortó plazo.-Hasta 3 años

Mediano plazo.- De 3 a 10 años

Largo plazo.- 10 o más años

Paramétrico.- Entre 2 fechas

Un objetivo es un propósito a alcanzar, por medio de actividades que la empresa pretende desarrollar según las autoras esta es solo la parte final de la planeación, luego comienzan cada uno de los siguientes pasos (Organización, dirección y el control) que ayudaran a alcanzar esos propósitos propuesto por la organización. Existen diferentes clasificaciones de objetivos pero lo importante es crear objetivos adecuados para la organización

Las empresas que definen desde un inicio objetivos adecuados, coherentes y alcanzables llegan a alcanzarlos, sin embargo las organizaciones no definen o toman muy enserio esta tarea, que sin duda acompañan al éxito a la organización.

Los objetivos deben de representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y tomando en consideración que la mayoría de las

empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberán ser establecidas teniendo presentes a las demás.

Según (Blandon Torrez & Zamora Ruiz, 2009) Se aceptan tres categorías de objetivos: de servicio, social y económico.

Debe enfatizarse en este punto que aun en empresas estatales debe existir como objetivo del concepto económico junto con los dos restantes emocionados.

a) Objetivo de servicio

Los objetivos de servicio su principal idea es poder satisfacer las necesidades de los posible consumidores del producto o servicio mediante la creación de ofertas que abarquen la necesidad principal del cliente. Las ofertas deben de ser creadas con esa simple misión.

Tomemos como referencia un hotel el ejemplo de este objetivo de servicio puede ser la creación de paquetes vacacionales del 2x1 estos cubren la necesidad de sus consumidores porque para ellos podría ser más accesibles la adquisición de estos paquetes

b) Objetivo social.

Colaboradores. Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa; sus familiares o personas que dependen de ellos también constituyen un grupo importante.

En esta parte los objetivos sociales deben estar orientados básicamente al trato que se le brinda a los colaboradores ya sea este económico o motivacional y este trato debe de ser siempre el adecuado ya que este es uno de los principales recursos que posee las empresas y de los cuales deben hacer cuidado y buen uso. Un

empleado motivado es mucha más productivo que uno que no recibe las prestaciones adecuadas.

Existen empresas que vigilan cuidadosamente esta parte y que incluso llegan a pagar vacaciones a sus trabajadores, tengan el salario adecuado, las prestaciones necesarias y que la ley dicta que se deben de cumplir para con el trabajador.

c) Objetivo económico.

Inversionistas. Son una parte o aspecto particular donde la empresa persigue o busca estrategias que puedan llegar a mejorar su situación económica, logrando así mayores ingresos.

Estos objetivos buscan mejorar la situación económica de la empresa ya que vigila por los intereses de los inversionistas y que por lo tanto su principal interés es obtener mayores ingresos.

Según los autores al crear objetivos se deben de tener presente que estos representaran esperanzas o deseos y para realizarlos se deberán tener en cuenta los demás, es decir que para que la organización cuando se vayan a formular objetivos estos deberán estar orientados de manera que las personas de la organización puedan alcanzarlos.

Los autores nos mencionan tres tipos de objetivos económicos de servicio, social y económico, las empresas abarcan generalmente 2 tipos de objetivos a como lo son el de servicio y el económicos descuidando la parte social de la empresa; sin saber que este debería de ser uno de los más cuidados ya que involucra la parte del recurso humano y para que los trabajadores se desempeñen de manera adecuada y sean más productivos deberán tener las prestaciones merecida.

7.1.1.4. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo. (Amorós, 2007)

La estructura organizacional es la división, el agrupamiento y la coordinación de todas y cada una de las actividades diarias de la empresa, con el objetivo de orientarse hacia el cumplimiento de objetivos y la eficiencia de cada uno de los colaboradores.

Existen empresas que no tienen una estructura organizacional adecuada, otras que aplican empíricamente esta parte esencial para las su desarrollo; mientras que otras no llevan ni si quiera a la práctica y esto sucede generalmente con los pequeños y medianos negocios sin saber que esto tendrá un gran impacto en la eficiencia de sus trabajadores, afectando así diariamente el desempeño de estos.

Según (Amorós, 2007) pueden considerar seis elementos básicos en los que es necesario enfocarse para diseñar la estructura de la organización. Tales son:

✓ **División del Trabajo.**

Este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización.

✓ **Departamentalización.**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

✓ **Cadena de mando.**

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

✓ **Centralización Vs. Descentralización**

Centralización: Es la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico.

Descentralización: Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales.

✓ **Tramo de control**

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee.

✓ **Formalización**

Este término se refiere al grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados.

Las empresas pueden crear o diseñar estructuras de acuerdo a cada uno de estos elementos que facilitaran la elaboración de la misma. Al diseñar la estructura debe de adecuarse a la organización para que los colaboradores se orienten de una manera eficaz y eficiente hacia sus objetivos; además que estos conozcan sobre sus funciones, sus subordinados a como también sus superiores evitando así posibles conflictos dentro de la estructura.

7.1.2. Situación actual de la empresa.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. (Membreño, 2014).

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

El análisis FODA nos dará un informe de cómo se encuentra actualmente la empresa, en base a esa información obtenida la empresa podrá desarrollar, pronosticar y decidir qué plan poner en marcha. Es decir el análisis FODA es una técnica que consiste en brindar un conocimiento más exacto de la situación por la que la empresa está atravesando para luego en base a esa información analizarla y poder implementar una estrategia que ayude a la empresa contrarrestar ese problema.

Generalmente las empresas no hacen uso de esta técnica que brinda un resumen detallado, de cada uno de los factores que podrían afectar a la empresa tanto internamente (Fortalezas, debilidades) como externamente (oportunidades y amenazas), datos que pueden llegar a ser de mucha utilidad para estar un paso más adelante que la competencia. Sin embargo las empresas que hacen uso de esta técnica no es aplicada adecuadamente y por lo cual es que no se llega a desarrollar adecuadamente.

Normalmente a las empresas del medio en estudio, se les dificulta dar a primacía un dato concreto de su situación actual, debido a que por lo regular la mayoría trabaja por inercia y de forma empírica, ya que existe poca preparación tanto de los propietarios como de sus recursos humanos.

7.1.2.1. Análisis de factores internos.

(David, 2003) Explica que “el análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

El análisis de los factores internos consiste en revisar recursos, capacidad y actitudes de la empresa siendo su principal propósito poder detectar las fortalezas y las debilidades, por lo tanto al realizar un análisis interno es necesario examinar cada uno de los recursos de la empresa siendo estos materiales, humanos y financieros, la capacidad que tiene la organización para poder enfrentar futuros problemas como también para adaptarse a futuras situaciones y por ultimo las aptitudes para enfrentar esos posibles retos; detectando cada uno de estos elementos podemos llegar a puntualizar nuestras debilidades y fortalezas.

Las organizaciones necesitan estar en constante revisión de su ambiente interno ya que este tiene que ver con toda la parte interna de la organización es decir desde sus relaciones, su cultura, sus comunicaciones, el liderazgo y otros elementos que deben de ser tomados en cuenta ya que estos facilitan el desarrollo de la empresa, pero vemos que sucede lo contrario, empresas terminan con muchos conflictos ya que el ambiente interno es muy complejo y es porque descuidan cada uno de los elementos mencionados anteriormente.

(David, 2003) Menciona que dentro del estudio de factores internos nos encontramos con dos elementos de suma importancia, los cuales son las fortalezas y debilidades.

a) Fortalezas

Los puntos fuertes o fortalezas, son las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos. Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son

ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. (Villavicencio Treminio & Almendarez Blandon, 2012).

El autor habla de que las fortalezas son esas principales características que posee la empresa y que pone en práctica, las fortalezas pueden ser definidas como las principales diferencias (Capacidades especiales, habilidades) que distinguen a la empresa de las demás, estas fortalezas permiten a la empresa tener una posición privilegiada ante la competencia ya que logran tener un mejor control de sus fortalezas.

Muchas empresas poseen ciertas fortalezas que pueden ser utilizadas a su favor, pero no llegan a poner en práctica el uso de ellas, sabiendo que estas podrían brindar una posición privilegiada en el mercado empresarial; además de saber aprovechar las habilidades que poseen los colaboradores.

✓ **Tipos de Fortalezas.**

Algunas empresas pueden poseer algunas de estas fortalezas a como los son:

- Premiación por sobresalir o poseer alguna cualidad que haga único ya sea su producto o servicio.
- Auto sostenibilidad
- Responsabilidad social.
- Personal capacitado.
- Tecnología avanzada
- Ubicación.

Entre otras diversidades de fortalezas que pueden poseer cada una de las empresas están: Habilidades en la formulación y aplicación de Políticas, normas, reglas y procedimientos; definición de estrategias de mercados adecuadas al momento que se vive, entre otras.

b) Debilidades.

Una debilidad, “se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Castillo Bautista & Juarez Anguiano, 2008)

Sin embargo (Roman, 2009) considera como puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortalezas, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos.

Según la definición de los autores la debilidad son las características que pueden poner a la empresa en una posición desfavorable, son barreras que implican el cumplimiento de los objetivos; las debilidades son factores internos que hacen que la empresa no se desempeñe de manera correcta internamente estas debilidades pueden ser tanto a nivel de recursos humanos, como materiales, al poner a la empresa en una situación desfavorables esta no logra alcanzar sus objetivos empresariales.

Muchas empresa en la actualidad descuidan esta parte muy importante y esencial ya que estas debilidades pueden llegarse a convertir en un problema de mayor envergadura si no se trata a tiempo ni de manera adecuada, es de vital importancia contrarrestar cada una de estas debilidades, con el desarrollo de actividades, incluso aprovechar las habilidades que poseen cada uno de los trabajadores.

✓ Tipos de debilidades.

Algunas de las debilidades de las empresas pueden ser las siguientes:

- Comunicación inadecuada.

- Falta de motivación para con los trabajadores.
- Bajo nivel de Formación académico.
- No contener un organigrama adecuado.
- Liderazgo autocrático.

Entre un sin número de debilidades que pueden afectar la imagen y el desarrollo de las empresas, se pierden todas las fortalezas, cuando estas se descuidan y cambian de posición.

7.1.2.2. Análisis de factores externos.

Según (Matamoros Galeano & Rivas Lopez, 2015) manifiesta que “Es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbres, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización o que influyen en ellas. Así mismo, se pueden añadir, que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella.”

El análisis de los factores internos con el conjunto de factores que no pueden ser controlados por la empresa y que directamente o indirectamente afectan cada una de las decisiones que realice la empresa, por eso es importante mantener en constante identificación de estos posibles acontecimientos, cambios o tendencias que puedan afectar el desarrollo de la organización.

En la actualidad es muy difícil controlar cada uno de estos factores, políticos, tecnológicos, entro otros factores de suma importancia para las diversas organizaciones, por lo cual las empresas mantiene al margen de estos posibles cambios que se realicen externamente; muchos errores de las empresas es no estar en constante actualización de estos factores, descuidando parte esencial que podrían afectar gravemente a la empresa.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular

estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir amenazas o, en todo caso reducir efectos (Matamoros Galeano & Rivas Lopez, 2015)

Un análisis externo nos permite realizar, desarrollar e implementar estrategia de la cual la empresa puede sacar su máximo provecho ya que este análisis tiene como principal objetivo detectar cada una de esas posibles oportunidades y amenazas que podrían estar afectando a la empresa y de la cual esta no tiene conocimiento. Cuanto más logren las empresas tener un control de las oportunidades y amenazas se les beneficiara poner en marcha tácticas de acción para poder contrarrestar estos posibles cambios que puedan llegar a afectar el desarrollo empresarial.

(David, 2003) Menciona que al igual que para el estudio de factores internos también es necesario el estudio de dos elementos dentro de los factores externos los cuales son las oportunidades y las amenazas.

a) Oportunidades.

Las oportunidades, “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”. (Castillo Bautista & Juarez Anguiano, 2008)

Las oportunidades representan para la empresa factores de beneficios y que por lo tanto puede llegar hacer sumamente potenciales, una oportunidad representa una circunstancia de la cual la empresa puede obtener ganancias, siempre y cuando sepan aprovecharse.

Sin embargo las empresas no saben detectar esas posibles oportunidades que podrían beneficiar tanto su crecimiento como el desarrollo, dejando de un lado estos factores esenciales para la empresa.

✓ **Tipos de oportunidades.**

Algunas oportunidades que pueden poseer diversas empresas son las siguientes:

- Poseer convenios tanto con las instituciones de gobierno como con otras privadas.
- La innovación de productos o servicios.
- Poseer productos o servicios de calidad.
- Poseer medios para realizar publicidad masiva.
- Poseer liquidez.

Estos son solo algunos ejemplos ya que otras empresas contienen diversidad de oportunidades.

b) Amenazas.

Las amenazas, “son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (Castillo Bautista & Juarez Anguiano, 2008)

Las amenazas representan todos los posibles problemas que con el tiempo pueden llegar hacer potencialmente peligrosos si no se utiliza de manera adecuada un plan para contrarrestarlas. Al no ser estas controlables pueden ocasionar un problema permanente en las empresas.

Las empresas no saben contra que problemas se están enfrentando actualmente y las que conocen y saben sobre estos no llegan a tener una visión amplia y a futuro de cómo podría afectar estos problemas a las empresas; supongamos que el gobierno decide crear políticas que afecten a la empresa, actualmente estas no podrían representar un problema pero si descuidamos estas políticas y no se tiene

un plan que pueda ayudar a contrarrestar en el futuro podría llegar a afectar el desarrollo de la empresa permanentemente.

✓ **Tipos de amenazas.**

Entre algunas de las amenazas que poseen diversas empresas se encuentran las siguientes:

- Entrada de nuevos competidores.
- Aumento de la materia prima
- Creación de productos sustitutos.
- Ofertas laborales mejores.
- Inestabilidad gubernamental.

Las amenazas a las cuales se enfrentan diario las empresas no son exactas; estas son solo algunas de las cuales las empresas pueden lidiar con el desarrollo de sus actividades.

c) Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter

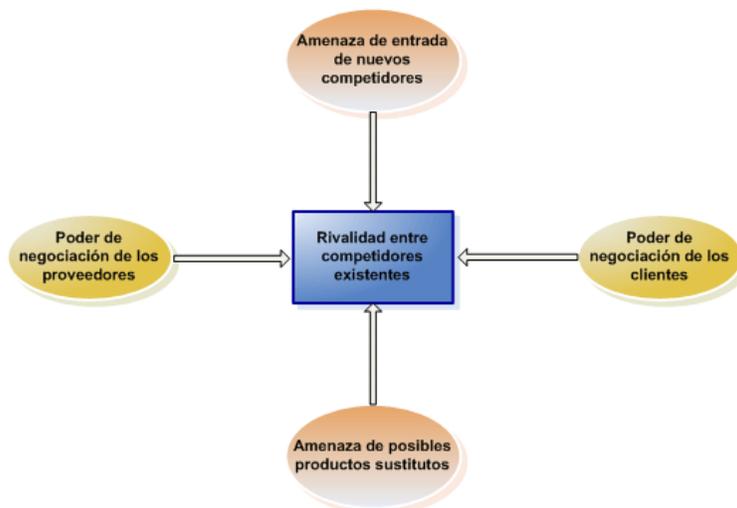
Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. (David F. R., 2008)

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De

su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Dicho en otras palabras las cinco fuerzas de Porter consisten en realizar un plan alternativo que contenga una estrategia adecuada mediante la obtención y el análisis de la información obtenida aplicando el modelo de competencia de Porter y que mediante este se contrarresten futuros problemas a la empresa. A medida que se va realizando este plan es necesario tener un máximo control posible sobre factores externos a como lo son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico) y también conocer sobre el sector (las empresas que producen el mismo bien o el servicio).

Diseñar o incluso llegar a aplicar las 5 fuerzas de Porter se vuelve una tarea difícil cuando no se tiene control sobre cada uno de los factores tanto internos como externos, desarrollar estos planes de manera adecuada y exitosa también puede llegar a convertirse en otra tarea difícil.



Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: (Salazar, 2014)

✓ **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. (David F. R., 2008)

Un producto o servicio sustituto es aquel que en términos contiene mucha semejanza con el que la empresa lleva a cabo y por lo tanto puede ser suplantado por el de la competencia generalmente estos se vuelven potencialmente peligrosos cuando cubren casi por completo las necesidades que la población demanda y con un precio mayormente accesible, con una calidad y rendimiento superior al ofertado por las demás empresas.

Actualmente vemos como las empresas logran imitar los productos o servicios ofertados por las demás empresas, por lo tanto es recomendable que las empresas tengan que estar pendientes de aquellos productos que puedan sustituir a los que la empresa produce para poder contrarrestar este problema.

Algunos factores son los siguientes:

Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente:

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

✓ Capacidad de negociación de los consumidores

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. (David F. R., 2008)

El poder de negociación consiste en cómo interactúa el cliente con las empresas, la manera de cómo estos manipularan a su favor esa negociación y como estos están a merced de lo que los consumidores decidan.

Las empresas depende completamente de las decisiones que el cliente tome para/con su producto o servicio, si un cliente decide que tal producto no satisface sus necesidades por completo o que este posee un precio demasiado alto la empresa deberá trabajar en base a lo que este desee con el producto adquirido.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector.

Volumen de compras:

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación:

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios.

Información acerca del proveedor:

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca:

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca, como el ejemplo de la Coca Cola.

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy

en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador.

✓ **Ingreso potencial de nuevos competidores**

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. (David F. R., 2008)

Al ingreso potencial de los consumidores podría considerársele como uno de los principales problemas al que se enfrentan las empresas actualmente, ya que cuando son empresas con activos superiores a lo esperado las empresas se interesan por tener participación en este mercado, es por esto que las empresas aprovechan para sacar el máximo provecho al mercado.

Actualmente podemos observar como diversas empresas están tratando de entrar en un mercado rentable a como lo es la venta de teléfonos o reparación de los mismos. Estamos en un mundo que depende mucho de la tecnología y a esto se le está sacando provecho, muchas empresas de estas logran fracasar con el tiempo porque no logran tener la experiencia necesaria, clientes que ya son leales a otras empresas entre otros factores que afectan el desarrollo de estas empresas.

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”. (Merino, 2013)

Las barreras de entradas juegan un papel primordial en el desarrollo de la empresa ya que a como la palabra lo dice barrera se refiere a bloques por los cuales las empresas deben pasar y enfrentar para poder a llegar tener una participación importante en el mercado.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o requisito de capital:

Esta barrera consiste en que se debe de realizar una inversión adecuada ya sea para la producción, la investigación y desarrollo, inventarios, publicidad y en la comercialización.

Economías de escala:

Para este factor se hace necesario que una empresa defina si entrara al mercado con una gran escala de producción o una pequeña ya que la empresa deberá de asumir riesgos en el caso de que sea a pequeña producción, de costos unitarios importantes o bien podría ser con una gran escala de producción lo cual esa producción no pueda ser llevada a cabo por la empresa por cuestiones de costos o que esa capacidad sea infrautilizada es decir por debajo de las posibilidades que ofrece.

Curva de experiencia:

Abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

Ventaja absoluta en costos:

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que

la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto:

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

Acceso a canales de distribución:

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyright, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Ejemplos de esto son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Estas

barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represalias:

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa.

✓ Capacidad de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. (David F. R., 2008)

La capacidad de negociación de una empresa con su proveedor dependerá del total de proveedores que estos pueda puedan suministrar los materiales necesarios para producir el bien. Entonces la capacidad de negociación se define como la habilidad que poseen los proveedores para poder negociar a su favor el suministro de los materiales que requieren las empresas para llevar a cabo el desarrollo de su producto.

Un claro ejemplo es observar como las empresas viven a merced de lo que la mayoría de sus proveedores quieren negociar con su materia prima, grandes negocios suministran a pequeños, materia prima que es de vital importancia para que le empresa funcione adecuadamente; pero estos siempre están susceptibles a los cambios que realice su proveedor por que no existen otros que puedan brindar ese producto necesario para elaborar el de la empresa.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores:

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio:

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos:

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

✓ Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. (David F. R., 2008)

La rivalidad podemos definirla como una competición que existe entre las empresas existentes y las futuras empresas que quieren dedicarse al mismo rubro de la empresa este es el principal de todos los elementos en las cinco fuerzas de portes ya que embace a este la empresa podrá tomar acciones correctivas para defender su mercado.

Recordemos que muchas empresas compiten en el mercado por la obtención de un mercado más amplio o mayor participación en este también a como lo es por el precio; dentro de este se encuentra publicad, innovación, calidad del producto/servicio. Las empresas que menos tienen competencia son empresas que generalmente son más rentables que el resto.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración:

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas.

Diversidad de competidores:

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compete, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Condiciones de los costos:

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto:

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

Costos de cambio:

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales:

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración:

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida:

La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo:

Recursos duraderos y especializados: existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Restricciones gubernamentales o contractuales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

En algunos artículos se propone completar el modelo con una sexta fuerza, el Gobierno, argumentando que las empresas también han de tener en cuenta las acciones y potenciales acciones de los Gobiernos, no sólo por su capacidad reguladora, sino porque puede convertirse en una competencia. Por ejemplo, en los países capitalistas las universidades privadas tienen el problema de que el Gobierno también proporciona educación superior.

Con respecto a esto, el autor está en desacuerdo con la propuesta del Gobierno como sexta fuerza; considerando que el Gobierno forma parte de alguna de las cinco fuerzas atendiendo al papel que este juego, ya sea como barrera de entrada o salida (barreras gubernamentales), proveedor, cliente, competencia directa o indirecta.

7.1.2.3. Diagnóstico FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiéndole de esta manera

obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Altamirano Vargas & Altamirano Vargas, 2009)

El diagnóstico FODA es una herramienta que básicamente su uso consiste en la detección, análisis y resolución de problemas que puedan ocasionar la desviación de los objetivos y políticas propuestas por la empresa y así mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a como también obtener un excelente desarrollo empresarial; mediante el uso de esta técnica se puede llegar a poner en marcha un plan para contrarrestar esas posibles complicaciones que desvíen el objetivo principal de la empresa.

7.1.3. Fijación de las estrategias alternativas.

El término estrategia se ha incorporado al vocabulario común en el mundo de los negocios, sin ser del todo adecuado en algunas ocasiones y empleándose muchas veces como una forma de dar relieve a cualquier tipo de acción (Buj, 2006)

Según (Cuartas, 2007) La palabra estrategia viene del griego strategia, que es la habilidad para emplear los recursos disponibles para ganar un conflicto militar. Esta herencia etimológica genera problemas cuando el concepto es utilizado en los negocios, ya que ésta implica la existencia de rivales u oponentes, haciendo que se haga un fuerte énfasis en la competencia a la hora de su diseño y olvidándose el componente interno en muchas de las ocasiones.

Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas.

Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

7.1.3.1. Tipos de estrategias.

Existen en la actualidad diferentes tipos de estrategias que resultan favorables su aplicación en las empresas; cada una de estas puede ser aplicada según los objetivos que persiguen cada una de las empresas. Algunas de ellas pueden llegar hacer un éxito rotundo para las empresas siempre y cuando se apliquen adecuadamente y dándoles el grado de importancia que estas merecen.

a) Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

✓ Estrategia de Liderazgo en Costo

El liderazgo de costos hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. Estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. (David F. R., 2008)

El liderazgo en costo consiste en que la empresa realice el producto similar o parecido al de la competencia aportando un precio más bajo que por el de su competidor, esto porque existen clientes que son muy sensibles a los cambios de los precios y esta es la razón principal de ser de esta estrategia desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores pero a un precio mucho más bajo que al de su competencia. Para este tipo de estrategia se pueden distinguir dos factores a como lo son la estrategia de bajo costo que prácticamente ofrecer el producto a los clientes a precios bajo pero también la de mejor valor que hace hincapié en que el valor del producto adquirido posee ese valor porque este es un producto de calidad pero siempre y cuando sea menor que el de la competencia ya que los atributos del producto son similares o parecidos al del competidor pero a precios más bajo.

Para la realización de esta estrategia es muy importante que al desarrollarla evitemos que puedan imitarse con facilidad ya que entonces esta o perdería su valor con mucha facilidad y rapidez. Es necesario recordar esta frase “para que un recurso sea valioso, debe ser raro, difícil de imitar o no sustituible fácilmente”.

Para las pequeñas empresas se vuelve un poco difícil aplicar esta estrategias ya que como dice es liderazgo en costo, algunas logran desarrollar parte de esta pero con el tiempo se vuelve un poco difícil poder mantenerla ya que su principal interés es minimizar el uso de recursos para la creación de un buen producto o servicio para así aportar al cliente un bien de calidad pero aprecio menores que el del competidor. Supongamos que recientemente una empresa desea tener participación en el mercado y su idea es la venta de productos de harina, la competencia ya posee conocimientos sobre el mercado aparte de tecnología entre otros conocimientos importantes y necesarios; mientras que la pequeña empresa trabaja más artesanal sus costos por tanto serían más elevados que los de la competencia haciendo de esta complicado el uso de esta estrategia.

Existen empresas que se dedican a la elaboración de productos a base de cuero por ejemplo la elaboración de calzado a costos muy bajos y con material de muy buena calidad, mientras que las empresas compran a otras que se dedican a este mismo rubro a un precio más caro cuando la empresa x aporta el mismo producto con muy buena calidad y aun precio más bajo para sus consumidores.

✓ **Estrategia de Diferenciación**

La estrategia genérica de tipo tres de Porter es la diferenciación. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios. (David F. R., 2008)

La diferenciación es poseer atributos, únicos y exclusivos en el producto ofrecido por la empresa y no posea la competencia, un producto único y desarrollado para satisfacer las necesidades de ese mercado, la principal ventaja de esta estrategia es que como es un producto único la empresa puede darse el lujo de establecer un precio al que no son sensibles los consumidores. Para poder aplicar esta estrategia se hace necesario la aplicación de un estudio sobre las necesidades y las preferencias de los consumidores solo después de esto se puede saber si es viable modificar el producto modificando o integrando características que lo hagan único.

Diferentes estrategias ofrecen diversos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores.

✓ **Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación**

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos formas alternativas de estrategias de

enfoque son la estrategia de enfoque de bajo costo y estrategia de enfoque de mejor valor. La estrategia de enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. La estrategia de enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. (David F. R., 2008)

La estrategia de enfoque consiste en elaborar productos dirigidos para pequeños grupos de clientes ya se han estos a bajos costos o costos altos. En esta parte también se distinguen dos tipos de estrategias la estrategia de enfoque de bajos costos que para ellos se diseñan productos de bajo costo pero que este está directamente enfocado para un pequeño grupo y la estrategia de enfoque de mejor valor sus productos se diseñan para cubrir las expectativas de los clientes siendo este mejor que el producto de la competencia pero con precios más altos; claro está que el producto debe estar diseñado con características distintas y superiores para que la oferta presentada por la empresa se ha percibida como la de mejor valor.

Mientras que algunas empresas saben aprovechar este tipo de estrategias muchas otras no saben cómo emplearlas, la empresa de teléfonos ponen aprueba este tipo de estrategias que si bien diseñan productos para diferentes segmentos tanto para un sector económico como para uno con poder adquisitivo.

Un ejemplo de esta estrategia es la creación de la página de ventas web que cumple con la exigencia de ciertos grupos de clientes.

La venta de agua embotellada que cierta cantidad de clientes está dispuestos a pagar, generalmente por clientes extranjeros que visitan por primera vez algún país.

b) Estrategia de crecimiento Intensivo

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. (David F. R., 2008)

Las estrategias de crecimiento intensivo están específicamente dirigidas a mejorar la posición competitiva de las empresas con productos que posee la empresa. Se les dice intensiva porque estas para poderse llevar a cabo requerirán aplicar de esfuerzos mayores, dentro de esta estrategia se encuentran comprendidas la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos. Cada estrategia que implementara la empresa requieren de una atención especializada para poder aplicarla adecuadamente sin desviarse del objetivo.

Un ejemplo de crecimiento intensivo es cuando las empresas desean expandirse al mercado con mucha rapidez o abordar un mayor segmento de mercado; la creación de hoteles en el país de alguna empresa que desee tener mayor presencia en las ciudades.

✓ **Estrategia de Penetración en el mercado.**

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. (David F. R., 2008)

La estrategia de penetración del mercado consiste en abarcar un mayor segmento de mercado con los productos que posee la empresa siempre y cuando se apliquen los esfuerzos necesarios para poder lograrlos. La ventaja de esta estrategia es que puede ir acompañada de otras ya que esta por si sola se puede aplicar a medida que la empresa va aumentando su crecimiento y participación en el mercado. Para aplicar esta estrategia se hace necesario aumentar los números de vendedores,

realizar mucha publicidad y ofrecer los productos con promociones todo esto con un solo objetivo tener un mayor número de consumidores del producto.

Cuando las empresas comienzan a establecerse en el mercado, aplican esta estrategia ya que mantienen en constante lucha para atraer clientes hacia el consumo de sus productos, muchas empiezan con promociones de ventas y también publicidad.

Las empresas cuando se establecen por primera vez en una ciudad comienzan a realizar publicidad masiva en los diversos medios de comunicación o utilizan mantas o volantes con el propósito de darse a conocer ante la población.

✓ **Estrategia de Desarrollo del Mercado.**

Esta estrategia está orientada a buscar nuevos mercados para los productos que ofrece nuestro negocio, que generalmente se realiza para introducir nuestros productos en otras zonas geográficas. (Cruz, 2009)

El desarrollo de mercado a como dice el autor consiste en la introducción de productos que ya posee la empresa en otras áreas geográficas, por lo tanto esta estrategia va bien con las empresas que quiere expandir sus horizontes y comenzar a comercializar con otras áreas.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.

- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

Este tipo de estrategias generalmente es utilizadas con empresas que desean desarrollar su mercado, es decir expandirse hacia un mayor mercado.

✓ **Estrategia de Desarrollo del Producto.**

Esta estrategia está orientada a buscar crear nuevos productos en los mercados existentes. Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual. (Cruz, 2009)

El desarrollo de productos es una estrategia que su intención principal es el aumento de las ventas mediante la creación de nuevos productos; o la modificación de los productos o los servicios actuales que posee la empresa. Generalmente este tipo de estrategia conlleva grandes gastos ya que primeramente hay que realizar estudios para la viabilidad de la introducción del producto en determinadas áreas geográficas.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

c) Estrategias de Crecimiento por Integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. (David F. R., 2008)

Las estrategias de crecimiento por integración están hechas para obtener el control máximo sobre los distribuidores, proveedores y/o competidores, prácticamente son de crecimiento por que a medida que el tiempo transcurre necesitan adueñarse del mercado.

✓ Tipos de estrategia de crecimiento por integración

Las estrategias de crecimiento por integración se encuentran comprendida específicamente en tres estrategias las cuales son las siguientes: la integración hacia arriba, la integración hacia abajo y por último la estrategia de integración horizontal. Estas estrategias, ayudan a la empresa adaptarse a cambios sustanciales en el mercado, de forma tal que tienen que visualizar muy bien el medio.

✓ Estrategia de Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás)

Tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. (David F. R., 2008)

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa un mayor control de mis proveedores, es decir, consiste en que la empresa que integre en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Para una empresa que apenas se está iniciando en el mercado este proceso le resultara casi imposible ser su propio proveedor pero se puede llegar a desarrollar con el tiempo ya que esa es la idea de esta estrategia ser nuestro propio proveedor y por lo tanto tener un muy buen control sobre la producción de materia prima para mi producto final.

Supermercados tiene su propia panadería y no tiene un proveedor de pan ellos mismos lo fabrican y lo distribuyen.

✓ **Estrategia de Integración Hacia Abajo (Progresiva o Hacia Delante)**

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. (David F. R., 2008)

La integración hacia atrás consiste en apoderarme mediante la compra de propiedad a mis distribuidores o asociarme con ellos con un único fin que es de tener un mayor grado de control y eficiencia.

Las empresas al comprar a otros distribuidores no solo adquieren el local o el producto. Esta adquiere otros elementos importantes a como lo son mayor canal de

distribución (almacenes o tiendas al detalle) pero el principal objetivo obtener sus propios clientes

✓ **Estrategia de Integración Horizontal.**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. (David F. R., 2008)

La estrategia de integración horizontal se basa en apoderarse de las competencias que posee la empresa, esta también puede aplicarse para tratar de tener el mayor control posible de la competidores.

Las mayores tendencias de las empresas en la actualidad es la aplicación de esta estrategia; las fusiones, adquisiciones y la toma de control de los competidores se ha vuelto hoy en día como el principal objetivo para la aplicación de esta estraga. Kenneth Davidson hace la siguiente observación acerca de la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar el recelo de los estrategias acerca de su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Es más probable que las fusiones entre competidores directos generen rendimientos que las fusiones entre negocios no relacionados.

d) Estrategias de Crecimiento por Diversificación.

Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales las estrategias están perdiendo su popularidad por que las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Michael Porter dice: “los gerentes descubrieron que no podían manejar la bestia” de ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de encontrarse en los negocios nucleares. (David F. R., 2008)

La diversificación a como la palabra lo contiene implícito significa creación de cosas diferentes; la estrategia de crecimiento por diversificación se realiza con la intención de abarcar más mercado mediante la creación de servicios o productos adicionales a los que ya posee la empresa y esto por esto que hemos visto como empresas buscan la manera de como a traer clientes mediante la creación de la diversidad que poseen actualmente en sus catálogos de productos o servicios. Sin dejar de un lado que la principal creación de este tipo de estrategia es obtener un cliente satisfecho del producto o servicio que este adquiere. Claro que para diversas empresas se vuelve un poco complicado tratar de crear servicios adicionales por el costo que esto implica.

Entre los principales tipos de estrategias que podemos utilizar en la diversificación nos encontramos con las siguientes:

La diversificación concéntrica, la diversificación horizontal y la diversificación conglomerada.

✓ **Estrategia de Diversificación Concéntrica.**

“La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica”. El espíritu de la estrategia de diversificación concéntrica no es el de eliminar competencia, sino el de ganar mercado o diversificarse hacia nichos específicos. (HeadWays media, 2014)

La diversificación concéntrica es la creación de servicios o productos adicionales a los que ya se poseen con la intención de complementar al que ya la empresa desarrolla actualmente la intención de la estrategia es simple captar un mayor mercado

✓ **Estrategia de Diversificación Horizontal.**

Adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados con los clientes actuales. (Medina, 2012).

Esta estrategia se basa en incorporar nuevos productos que no están relacionados con nuestra actividad principal, pero enfocados en nuestros clientes actuales. (Juarez Avilez & Donaire Uriarte, 2014)

La estrategia de diversificación horizontal se da cuando se pretende desarrollar un servicio o producto que no tiene ninguna relación con el que se está ofertando el uso de esta estrategia se vuelve necesaria cuando se percibe que los clientes están demandando un producto diferente al ofrecido en la actualidad por la empresa.

✓ **Estrategia de Diversificación Conglomerada.**

En la suma de productos o servicios nuevos no relacionados. (David F. R., 2008). La diversificación conglomerada hace hincapié en la adición de productos o servicio nuevos para clientes que la empresa considera potenciales generalmente esto no tienen relación absoluta con el producto que la empresa oferta.

7.1.3.2. **Análisis y Elección de la Estrategia.**

El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. (David F. R., 2008)

El análisis y elección de la estrategia consiste en escoger entre una gama de alternativas la más viable que se adecue a la situación por la que la empresa pasa actualmente, al seleccionar esta estrategia se espera que se alcancen los objetivos propuestos. El análisis de la estrategia se realiza mediante auditorías luego caemos

a la elección de la estrategia que se basa en los estudios de la auditoria para poder generar las posibles estrategias y seleccionar la más adecuada.

Se recomienda que para el análisis y la elección los colaboradores anteriores continúen hasta terminar el proceso ya que ellos poseen conocimientos previos; además de tratar de involucrar por lo menos a un representante de cada área o sección de la empresa.

Cuando las empresas no han aplicado auditorias anteriores se vuelve sumamente difícil seleccionar una estrategia, ya que la información contenida en las auditorias juegan un papel fundamental y si además de esto no se es consciente de las estrategias aplicadas anterior mente, cuales son, que son o el papel fundamental que juegan pura el desarrollo de la empresa es posible que no se realice una buena elección de la posible estrategia a aplicar por la empresa

a) Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrarla. (Lopez, 2015)

Según el autor, se refiere a que una vez creado los mapas estratégico estos nos sirven como una poderosa herramienta que hace que cada uno de los miembros de la empresa tengan una mejor comunicación, y que esto permita a su vez que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es decir al alcance de sus objetivos.

Al poseer este documentos los colaboradores tendrán una visión más amplia de como encaminarse hacia el cumplimiento de la estrategia propuesta de la empresa

mediante diversos objetivos y cumpliendo de estos mediante la realización de diversas actividades.

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- ✓ El primer nivel es la “Perspectiva Financiera”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- ✓ El segundo nivel es la “Perspectiva del Cliente”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- ✓ El tercer nivel es la “Perspectiva Interna”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- ✓ El cuarto nivel es la “Perspectiva de Aprendizaje”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”. (Aguilera, 2012)

b) Cruces de variables (vectores del plano cartesiano)

Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen

oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación. (David F. R., 2008)

En sencillas palabras la Matriz Tows es una herramienta que nos permite visualizar mediante la combinación o cruce de cada una de las variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) que ayudan o perjudican a la empresa en mayor o menor medida. Una empresa que no haga uso de esta poderosa herramienta tarde o temprano se verá afectada por la competencia ya que es de suma importancia que la empresa conozca sobre estas variables.

c) Definición de estrategia.

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes).

La planificación estratégica da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ✓ ¿Qué problemas estamos tratando?
- ✓ ¿Qué influencia queremos causar?
- ✓ ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ✓ ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ✓ ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ✓ ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ✓ ¿Quién hace el qué y cuándo? (ver la herramienta sobre Planificación de acción).

- ✓ La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir.

Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- ✓ Objetivos corporativos
- ✓ Misiones y metas que se haya definido la empresa
- ✓ Diagnóstico de la situación

La estrategia se convierte en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos, controles, etc. (Valda, grandespymes, 2010)

La definición de la estrategia no es una tarea fácil y para esto es necesario que el gerente y colaboradores participen por lo tanto en su análisis y luego en su elección ya que cada uno de ellos posee una visión diferente sobre la situación por la cual está pasando la empresa, es necesario para que también conozcan sobre la posible estrategia que puede llegar a seleccionarse a como también ser partícipes de las actividades que se llevaran a cabo para alcanzar esa estrategia.

Se puede observar como el autor nos sugiere una diversidad de preguntas a las cuales debemos de responder para establecer la estrategia correcta después de haber realizado su análisis.

7.1.4. Crecimiento Empresarial.

El Crecimiento empresarial es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. La medición de estos resultados es objetiva. Siempre hay una forma o un instrumento para poder medir los resultados. Por supuesto, se esperaría que estos resultados fueran cada vez mejores en comparación con la propia organización a través de los años, que fueran mejores que sus competidores directos, y que también fueran mejores que algunos estándares nacionales o internacionales. (Varela V., 2013, pág. 2)

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

De tal manera que el crecimiento puede darse en la actualidad de manera independiente al desarrollo de la organización ya que si se lograra coordinar simultáneamente el crecimiento con el desarrollo los resultados serían muy buenos

por lo que el crecimiento se da en las empresas a nivel interno como por ejemplo el nivel de utilidades, el nivel de ventas y tanto a nivel externo como la participación de mercado, el nivel de satisfacción de los clientes, etc.

7.1.4.1. Fortalecimiento de habilidades.

- **Habilidades Técnicas:** Involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo: software, apps, máquinas, manuales de operación, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Se refiere a la capacidad que todo gerente debe poseer para la ejecución de tareas específicas es por esto que a medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de poseer determinadas habilidades técnicas. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades técnicas.

En el mundo empresarial las habilidades técnicas se han incluido en el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos; en sí podemos decir que este tipo de habilidades se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales por ejemplo en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización como por ejemplo manejo de otro idioma, manejo de un vehículo, manejo de computadora, etc; ya que todas estas habilidades facilitan las diferentes labores ya sea en el trabajo o en el hogar.

- **Habilidades conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en

forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Según el autor se refiere a que este tipo de habilidad es la capacidad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. Esta implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Hoy en día para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una empresa, un gerente debe poseer este tipo de habilidad por ejemplo capacidad de analizar, capacidad de planificar, capacidad de tomar decisiones ya que los administradores deben detectar los problemas que están surgiendo dentro de la organización para así mismo tener la habilidad de encontrar alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor.

- **Habilidades humanistas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías y coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Liderazgo, inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Las habilidades humanas forman una parte muy importante dentro de la organización ya que al cultivar este tipo de habilidad ayudara a mantener una mejor comunicación entre compañeros y de esa forma se lograra un mayor cumplimiento de los objetivos de la empresa porque ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos.

En las empresas actuales los gerentes deben poseer este tipo de habilidad ya que ayudaría al crecimiento a nivel organizacional unos ejemplos de ellas sería el trabajo en equipo, la comunicación entre compañeros, tener buena atención con los clientes; podemos decir que en conclusión se fortalecerían este tipo de habilidades sabiendo trabajar con las personas por medio de ellas.

7.1.4.2. Manejo eficiente y eficaz de los recursos.

Existe un debate acerca de si sirve ser eficaz sin ser eficiente y viceversa. Por ejemplo, podemos diseñar un planeamiento en donde se gasten recursos de más y se logre el objetivo, en ese caso estaríamos siendo eficaces pero no eficientes. Así como también, la eficiencia por sí misma no nos garantiza llegar al punto que se ha planificado con antelación.

La realidad es que cuanto más nos exijamos y trabajemos para lograr un objetivo, mejores resultados obtendremos. Cuanta mayor especialización tengamos, fijaremos más calidad a nuestro producto o servicio. Sabiendo conjugar y aplicar estas recomendaciones adecuadamente, y no perdiendo de vista que nos debemos manejar dentro de un margen de flexibilidad, recorreremos un camino que sin dudas nos conducirá al éxito. Es por esto que debemos saber manejar eficientemente y eficazmente cada uno de los recursos para poder tener un mejor control dentro y fuera de la organización.

➤ Eficiencia:

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos

factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Koontz & Weihrich, 2004).

Según el autor eficiencia significa utilizar la manera más adecuada posible de los recursos que existen dentro de la empresa para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos ya que al administrar muy bien dichos recursos estaríamos trabajando de manera eficiente en la organización.

En los tiempos actuales las empresas que aún continúan en los diferentes mercados han logrado un grado de eficiencia, pero a su vez, a medida que avanza el desarrollo se introducen más competidores, y si a la vez se suma entre otros factores la situación de crisis que estamos viviendo, se requiere no sólo que debemos ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficiente y mantener una mejora continua. Más aún, podríamos asegurar que en términos generales, aquellas empresas que no lleguen a ser eficientes sostenidamente en medio de cualquier crisis económica y mundial, permanecerán poco tiempo en el mercado.

Para ser eficiente una empresa que haya sido exitosa no debe quedarse contemplando ese éxito sino que debe monitorear el mercado y su nivel de participación en el mismo constantemente, para innovar y mantener o incrementar su participación en el mismo.

➤ **Eficacia:**

Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. (Koontz & Weihrich, 2004).

La eficacia se basa en lo que se llama “Operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.

Hoy en día no todas las personas trabajan de manera eficaz ya que algunas de ellas llegan a cumplir con sus metas pero hacen un mal uso de los recursos. Es por esa razón por la que siempre todas las organizaciones deben en primer lugar, lograr que sus trabajadores con indiferencia de su posición jerárquica sean eficaces y una vez logrado que sean eficientes. Ese debe ser un punto clave a alcanzar ya que supondrá una reducción de costes por parte de la organización y, de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado.

Por ejemplo: desde dirección piden a alguien del departamento de RR.HH. la compra de unos billetes de avión para unas determinadas fechas. Una persona eficaz simplemente las compraría sin comparar o tomar grandes decisiones mientras que una persona eficiente las compraría de la mejor forma posible: al precio más barato, con mejores horarios, con traslado hasta y desde el aeropuerto, elección de mejores asientos, etc.

Recursos donde se aplica Eficiencia y la Eficacia.

Son todos los activos, elementos, insumos, bienes tangibles e intangibles, que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de una empresa, los cuales son necesarios para que pueda lograr los objetivos propuestos. (Alvarez Torrez, 2013).

Si bien se sabe que una empresa no puede funcionar si no cuenta con cada uno de estos recursos es por esto que se debe de realizar valoraciones muy seguidamente para saber el estado en que se encuentra cada uno de ellos.

Cabe mencionar algunos elementos importantes sobre la eficiencia y eficacia de los recursos empresariales que a continuación se detallan:

- Recursos Naturales: Un recurso natural es un bien o servicio proporcionado por la naturaleza sin alteraciones por parte del ser humano. Desde el punto de vista de la economía, los recursos naturales son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y a su desarrollo de manera directa (materias primas, minerales, alimentos) o indirecta (servicios).

Los recursos naturales son los que sostienen la vida, desde allí vemos su importancia ya que todo lo que existe funciona o tiene base en un recurso natural, es decir en elementos de la naturaleza.

- Recursos Humanos: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de la organización y que se caracterizan por desempeñar una o varias tareas específicas en los diferentes procesos de trabajo.

Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad. El concepto también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o las personas que se dedican a analizar, elegir, formar y retener a los trabajadores de una compañía.

Por ejemplo: Si pasamos de ser una pequeña empresa familiar a una multinacional, fue gracias a nuestros recursos humanos ya que podríamos decir que una organización existe por su recurso humano porque ellos son los que hacen que la empresa crezca tanto a nivel organizacional como empresarial.

- Recursos Materiales: Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. La necesidad de materiales dependerá del tipo de actividad económica a la que pertenezca cada organización.

Se refiere a que toda empresa deberá contar con recursos materiales ya que estos forman gran parte en la actividad cotidiana de una empresa. Los recursos materiales resultan ser primordiales y necesarios si una organización dada quiere llevar a cabo o concretar una acción de manera exitosa. Sin ellos seguramente fracasará o por lo pronto no alcanzará los objetivos que se proponga. Ahora bien, es importante que destaquemos que no por tener mucho de cada recurso material tendremos asegurado el éxito ni mucho menos, lo ideal es contar con un equilibrio de recursos que balancee la acción.

Por ejemplo se pueden distinguir distintos tipos de recursos, tales como las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno. Gracias a estos bienes tangibles, es posible manufacturar los productos o desarrollar la infraestructura necesaria para prestar sus servicios, dependiendo de su actividad.

- Recursos Financieros: “Son todos los activos que tienen algún grado de liquidez”. (Escoto Leiva, 2005).

Según Escoto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez por lo que se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, como ser la compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo.

El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros.

- Recursos Tecnológicos: Es un medio que se vale de métodos, procesos, conocimientos, técnicas e instrumentos para cumplir con su propósito. Los

recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como las computadoras, maquinarias y equipos) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

Es por esto que podemos decir que un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas ya que los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final

VIII. Diseño metodológico.

8.1. Tipo de Estudio

Según el paradigma filosófico es Positivista porque una de las pretensiones de este paradigma es sostener que las predicciones es una explicación del hecho ya que según el autor (Gonzales Soto, 2006) a este tipo de paradigma se le ha denominado cuantitativo por ende se adapta al tipo de estudio.

8.2. Enfoque del estudio:

Es decir, el estudio tiene de ambos enfoques (Cualicuantitativo) ya en la parte de Estrategia Empresarial se analizó datos numéricos y en lo que respecta a Crecimiento Empresarial analizaremos opiniones así como también algunos datos cuantitativos.

Según el autor (Sampieri, 2006, pág. 5) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Es por esto que nuestro estudio se adapta a este enfoque, ya que lleva un instrumento cuantificable: la encuesta; utilizando así mismo un software estadístico como tipo de procesamiento para la información.

Según el autor (Sampieri, 2006, pág. 8) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por ende nuestro estudio utiliza este tipo de enfoque ya que estudiaremos gran parte de teoría para luego analizarla y aplicarla de acuerdo a nuestros objetivos.

8.3. Según el nivel de Profundidad de estudio:

Es descriptiva, ya que en ella se describen situaciones o eventos que están determinados por fenómenos. Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales; este tipo de estudio mide y evalúa diversos aspectos del fenómeno a investigar.

8.4. Según su Cobertura:

Es de corte Transversal porque se aborda en un momento o periodo de tiempo determinado 2015. Según el autor (Uribe, 2004, pág. 48) Investigación Transversal es un tipo de diseño de investigación en el que se plantea la relación entre diversas variables de estudio. El más utilizado en la investigación por encuesta; se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo, en el que se obtienen las medidas a tratar. También los instrumentos serán aplicados una sola vez a la muestra señalada.

8.5. Según su diseño:

Es No Experimental, ya que no es posible manipular las deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

8.6. Población y Muestra

Población, es la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas (Zacarias, 2000, pág. 88).

- Población:

La Población de estudio estuvo constituida por 44 personas los cuales está comprendida por el personal administrativo, obreros, personal de servicio y clientes.

8.7. Muestra

La muestra para (Hernandez, 2003, pág. 195) es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

La muestra estuvo conformada por 44 personas los cuales se encuentra distribuida de la siguiente forma: 22 trabajadores y 22 Clientes.

Para la selección de la muestra de los Clientes se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

Se llevó a cabo durante 3 encuentros en la empresa el muestreo se realizó con el número de turista que se encontraban hospedados en esos días:

En el primer encuentro se encontraban hospedados 8 turistas.

En la segunda visita 10 turistas.

En la tercer visita estaban alojados 4 turistas.

8.8. Tipo de Muestreo

Es un muestreo No Probabilístico por Conveniencia.

Según el Autor (Carrasco Diaz, 2005) Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y conocen plenamente las actividades de la empresa no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

8.9. Métodos para la extracción de Información.

Los métodos que utilizaremos son: Métodos Teóricos y Métodos Empíricos ya que según el autor (Zacarias, 2000) los métodos teóricos permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual.

Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción, deducción y los métodos empíricos su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos Métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio.

8.10. Operacionalización

- **Variable independiente:** Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula. Son los elementos o factores que explican un fenómeno científico, se identifica como causa o antecedente. (Guerrero, 2015)

- Estrategia empresarial.

8.11. Plan De Recolección De Datos

Técnicas:

La Encuesta: Para (Avila Baray, 2006) La investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

El estudio constara de 2 encuestas; una estará dirigida para los trabajadores lo cual está conformada de 16 preguntas (ver anexo # 2) ya que los datos que nos proporcionen, al igual que las opiniones, serán de gran utilidad para la investigación. La otra encuesta se les aplicara a los clientes lo cual estará conformada por 5 preguntas (ver anexo #3) dicha información será de gran relevancia para nuestro estudio ya que nos ayudara a realizar un análisis más profundo a cerca de nuestro tema de investigación.

La Entrevista: Según el Autor (Gonzales Soto, 2006) La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

En el trabajo investigativo se realizó una entrevista y estuvo dirigida al Gerente de la Empresa lo cual está conformada por 14 preguntas (ver anexo #4). Dicha entrevista se le aplica porque es la persona indicada para brindarnos este tipo de información y como gerente conoce mejor que nadie las respuestas de cada una de las preguntas que se le plantean en dicha entrevista; al igual que los trabajadores y los clientes la información que nos brinde el gerente será de mucha importancia para el análisis de nuestra investigación.

La Observación: Para (Hernandez, 2003)) La observación Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Esta guía de observación fue realizada en 2 días dentro de las instalaciones de la empresa y consta de 4 preguntas (ver anexo #5) se elaboró con el propósito de realizar un análisis a través de la observación realizada por los investigadores, ya que esto ayudó a triangular la información recopilada en los otros instrumentos.

8.12. Instrumentos:

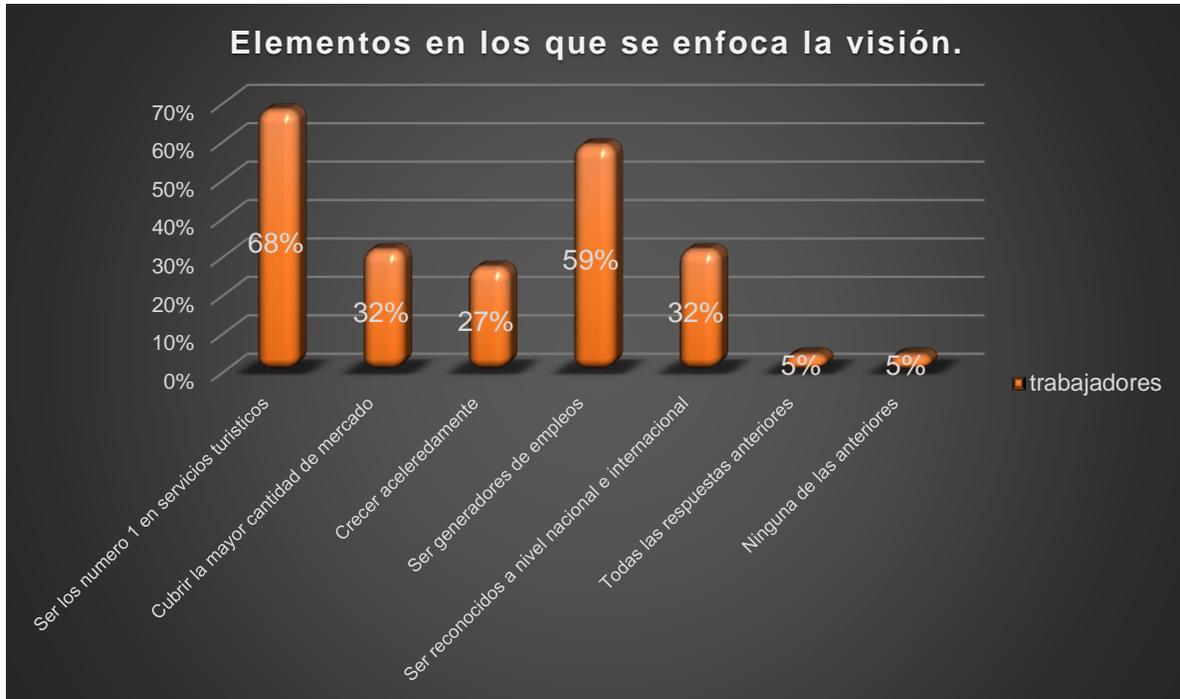
Cuestionario: Es un instrumento imprescindible para el censo y la encuesta, y como se dijo antes, su uso es opcional en la entrevista. Consiste en una serie de preguntas específicas, que permiten evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio. (Uribe, 2004)

Planilla de recolección de datos: Es un instrumento muy utilizado con la finalidad de facilitar la recopilación referente a cada elemento de la muestra o población. La información obtenida, como resultado de las mediciones de las variables, es recogida en una planilla específicamente diseñada al efecto. (Zacarias, 2000)

Base de Datos: Es la forma organizada y estructurada de recopilar la información obtenida de todos los elementos estudiados facilitan y agilizan espectacularmente el procesamiento de la información. (Sampieri, 2006).

IX. Análisis y Discusión de los resultados.

Gráfico N° 1



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

Visión de Finca Esperanza Verde.

Finca Esperanza Verde está enfocada en ser cada día mejor, elevando la calidad y excelencia de nuestro servicio, además ayudar al desarrollo de la comunidad y el medio ambiente y obtener un mayor reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional como el mejor ecolodge de Nicaragua.

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La Visión denominado como el sueño de la empresa, es una

declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. (Valda, Grandespymes, 2013)

Valda nos sugiere que una visión deberá de estar dirigida hacia los próximos años. La visión de la empresa debe de formularse de la manera más adecuada para la empresa. Una visión generada de manera idónea debe de contener cada uno de los elementos que contiene el gráfico número 1.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores más de la mitad 59% de ellos consideran que la visión básicamente está enfocada en ser los números uno en servicios turísticos así como también, el 59% generar empleos en el sector; mientras que, menos de la mitad de los encuestados consideran que se enfocan a cubrir la mayor cantidad de mercado con un 32%, el 27% crecer aceleradamente y ser reconocidos a nivel nacional e internacionalmente con un 32%, mientras que tan solo el 5% consideran que la empresa persigue todos estos elementos y también con similar porcentaje consideran que la empresa no persigue ninguno de estos; argumentando que algunos de ellos no están muy identificados con algunos de los elementos.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa Finca Esperanza Verde, señala que está enfocada básicamente en posicionarse como el mejor ecolodge de Nicaragua así como también velar por el bienestar de los trabajadores, la comunidad y sus habitantes especialmente de San Ramón y sobre todo el medio ambiente.

Al leer y observar la visión de la empresa podemos ver que esta visión responde a casi todos los elementos; Cada uno de estos elementos deberían de estarse trabajando en conjunto para que la visión de la empresa se desarrolle adecuadamente y sea exitosa.

Es conveniente que los trabajadores se identifiquen con cada uno de los elementos y comiencen a ponerlos en marcha y a trabajar por ellos, ya que una visión bien encaminada llevará a la empresa al éxito, además que la empresa realice los ajustes necesarios.

Tabla N° 1

| Misión de Finca Esperanza Verde. | | | |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|
| Finca Esperanza Verde, somos gente que estamos comprometidos día a día a mejorar la calidad del servicio para/con nuestros clientes sin dejar de un lado el apoyo a la conservación del medio ambiente. Brindando calidad de vida de nuestros trabajadores y ayudando así al desarrollo económico de la comunidad. | | | |
| Declaración de la misión | | | |
| componentes de la misión | importancia | calificación | Ponderación |
| Clientes | 14 | 2 | 0.28 |
| Producto y Servicio | 13 | 3 | 0.39 |
| Mercado | 10 | 2 | 0.2 |
| Tecnología | 9 | 2 | 0.18 |
| Crecimiento Empresarial | 10 | 2 | 0.2 |
| Filosofía | 5 | 2 | 0.1 |
| Competitividad | 8 | 2 | 0.16 |
| Responsabilidad Social | 15 | 3 | 0.45 |
| Empleados | 16 | 3 | 0.48 |
| | 100 | | 2.44 |

Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

La ponderación es un ejercicio que busca establecer una valoración diferencial de los factores a evaluar, desde una perspectiva integradora de las miradas de los diversos actores. Esta jerarquización debe hacerse antes de evaluar el desempeño de la Institución o el Programa designado, respecto de cada uno de los elementos.

La importancia relativa de los elementos establecidos antes de la evaluación define su incidencia en la calidad (Díaz, 2013)

Existe un proceso mediante el cual se llega a conocer que tan eficiente es la misión que la empresa está desarrollando en la actualidad y este consiste en la ponderación de cada uno de los diversos elementos que debe de contener la misión en este caso se le debe de asignar un grado de importancia a cada uno de ellos para luego mediante la aplicación de una sencilla fórmula obtener el dato deseado (Multiplicación del grado de importancia por la calificación para luego dividirlo entre cien).

Cuando una misión contiene a cada uno de estos elementos que propone el autor significa que la empresa tiene muy claro por lo que trabajara en sus actividades diarias es decir por los objetivos y metas que se proponen a cumplir y los cuales logran con el desarrollo de sus colaboradores; siempre y cuando estos tengan muy en claro la misión de la empresa y por lo que ésta trabaja.

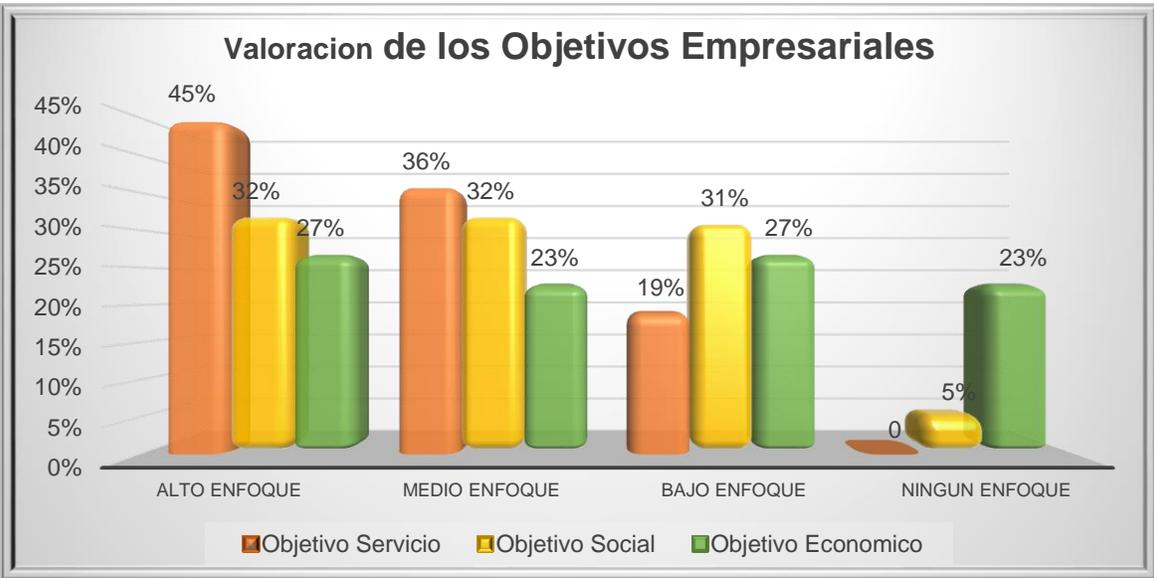
En la tabla número uno al ponderar la misión con una escala del uno al cinco según su nivel de importancia siendo el cinco más alto; se obtuvo que la ponderación de la misión es de 2.44 lo que significa que su estado es un poco desfavorable, ya que para que este por lo menos sea estable o aceptable deberá estar arriba de tres en la escala según (Díaz, 2013). La empresa en su misión no se está enfocando a los nueve componentes esenciales, sino que están trabajando por algunos de ellos descuidando una parte importante, los cuales son el mercado, cliente, la tecnología entre otros componentes que si no son abordados no podrán ayudar al desarrollo empresarial. Si bien es cierto, es difícil que se trabaje por los nueve componentes a la vez, pero por lo menos deben enfocarse a los que tienen más relación con su actividad económica.

En la entrevista, el gerente nos menciona componentes por los cuales ellos trabajan, siendo esta principalmente responsabilidad social, empleados, crecimiento

empresarial obviando así los otros seis componentes esenciales dentro de la misión. Mediante la observación aplicada, la misión solo aborda algunos de estos factores, lo cual confirma el resultado obtenido en la ponderación de factores de la misión, es decir que ellos están trabajando poco en relación a lo que deberían hacer para alcanzar su visión de forma favorable.

Una misión tiene que estar bien diseñada, con actividades que los haga llegar al cumplimiento de su visión; por lo tanto, la empresa debe de mejorar el enfoque de su misión para poder abordar por lo menos los elementos más importantes según su actividad económica, como son: cliente, servicio, mercado, tecnología y responsabilidad social, para el desarrollo adecuado de las actividades empresariales y por lo tanto alcanzar las metas propuestas. Al enfocarse más en estos componentes mencionados encaminarán más las actividades de la empresa a la visión planteada con el logro de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Gráfico N°2



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un periodo de tiempo determinado a priori (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013)

Los objetivos son deseos que la empresas anhelan alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo entre estos tenemos tres objetivos (Objetivo de servicio, objetivo económico, objetivo social) que cada uno de ellos persiguen diversas metas que para poder alcanzarlas deben de ser desarrolladas de manera adecuada y que por lo tanto los colaboradores tienen que conocerlos y sentirse identificados con estos.

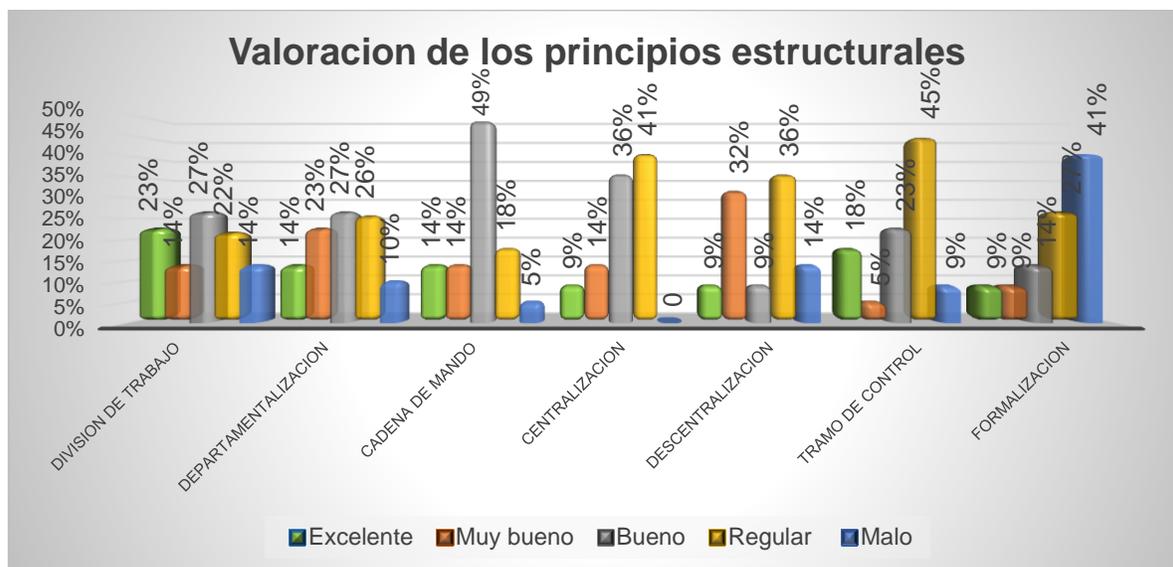
Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvo la siguiente información. En los 4 enfoques aplicados en el alto enfoque se obtuvo que casi la mitad de 45% de los trabajadores manifiestan que la empresa persigue objetivos de servicio mientras que el 36 % consideran que la empresa trabaja medio enfoque y el 19% considera que esta tiene un bajo enfoque para los objetivos de servicio que consisten en satisfacer las necesidades de los consumidores con el servicio que brinda la empresa Finca Esperanza Verde.

Mientras que algunos consideran que el objetivo social se persigue por igual en los 3 enfoques en el alto con un 32%, en el medio con un 32% y en el bajo enfoque con un 31%. Recordemos que este objetivo persigue el buen trato principalmente hacia los trabajadores obteniendo tan solo un 5% en ningún enfoque que podría ser que algunos empleados no sientan que este objetivo se aplica de manera adecuada. Y el objetivo tres que es el económico y que este consiste en mejorar la situación económica de la empresa los trabajadores consideran con porcentajes muy similares que se persiguen en los 4 enfoques siendo el más negativo en este caso ningún enfoque con un 23% % y que por lo tanto existen trabajadores que consideran que la empresa no persigue este objetivo; a como también el de medio enfoque con un 23%; mientras que el bajo enfoque y alto son similares con un 27% para cada uno de ellos.

El gerente mediante la entrevista aplicada, informó que principalmente ellos persiguen dos objetivos el de servicio y el social. Con la guía de observación se logró visualizar que la empresa aplica estos 3 objetivos.

La empresa aplica estos objetivos no de manera adecuada porque da más importancia a unos que a otros pero tendrá que desarrollar sus objetivos (Servicios, social y económicos) y complementarlos unos con otros; para crear objetivos capaces de ayudar al desarrollo de Finca Esperanza Verde y esto lo lograrán una vez que realicen las mejoras a su misión, de donde partirá la formulación de objetivos operacionales apropiados a las actividades a desarrollarse en los próximos 4 años.

Gráfico N°3



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede

formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. (Lusthaus, Gary, & Garden, 2002)

La estructura organizacional consiste en la división, formación y agrupación de las diversas tareas mediante un esquema que permite a los colaboradores orientarse mejor en sus actividades diarias. Dentro de la estructura organizacional cada uno de los elementos mencionados anteriormente permite crear una estructura adecuada para cada una de las empresas además de que sirven de guía para reconocer las diversas estructuras.

Para la valoración de los principios estructurales se compone de 7 elementos los cuales deben de contener una estructura. Para la cadena de mando en el rango de bueno con un 49% los trabajadores consideran que trabajan este elemento en mayor medida lo que significa que para Finca Esperanza Verde todo viene sujeto desde la autoridad superior y va hasta la última parte de la estructura siguiendo el orden de jerarquía de la estructura organizativa de la empresa.

Continuando con el rango de bueno los colaboradores consideran que trabajan la centralización como otro principio estructural con un 36% mientras que con porcentajes similares con un 27% la departamentalización, la división del trabajo con un 27% mientras que la descentralización el tramo de control y la formalización no son tomadas muy en cuenta según los trabajadores.

En cuanto el rango de regular está compuesto por 2 principales elementos que son los más tomados en cuenta los cuales son el tramo de control con un 45% y la centralización con un 41% siguiéndole la descentralización con un 36% lo que significa que la estructura se encuentra directamente vinculada con el gerente y esto se debe a que existe demasiada centralización. Mientras que la formalización tiene un 27%, la departamentalización con un 26% la división del trabajo con 22% y la cadena de mando con un 18% siendo este porcentaje el menor.

Por otra parte los trabajadores consideran en el rango de malo con un mayor porcentaje de 41% la formalización lo que da pautas a que no existe una formalización ya que los puestos se encuentran estandarizados y que la centralización de la empresa depende directamente del gerente.

En los otros seis elementos el porcentaje es muy bajo siendo la división del trabajo, 14% la descentralización con 14%, la departamentalización con 10%, el tramo de control con 9% y la cadena de mando con 5% lo que significa que estos elementos se encuentran muy descuidados. Como muy bueno la descentralización es la que los trabajadores consideran como mejor con un 32% seguido de la departamentalización con un 23% y la división del trabajo, la cadena de mando y la centralización son similares con un 14%; le siguen la formalización con un 8% y el tramo de control con un 5%.

En el rango de excelente los trabajadores consideran que ninguno de los elementos de encuentran comprendido en este rango ya que los porcentajes son muy bajos siendo la división del trabajo con un 23% seguido del tramo de control con un 18% y la departamentalización con un 14% al igual que la cadena de mando quien obtuvo un 14%; mientras que la centralización la descentralización y formalización obtuvieron respectivamente 9% para cada uno de ellos siendo considerado estos elementos como ninguno en un estado excelente o por lo menos trabajar por ellos para poder llegar a ubicarse en la escala de la excelencia.

Dos de los seis elementos que deberían de componer una estructura organizacional son los que más elevados se encuentra en Finca Esperanza Verde los cuales son cadena de mando señalándolo el 49% de los encuestados como bueno, pero no es suficiente y el tramo de control es valorado como regular según el 45% de los trabajadores Por otra parte no existe formalización ya que el 41% lo valoran como malo, lo que nos indica que la empresa en la formalización de puestos estos están estandarizados y que la centralización en Finca Esperanza Verde depende directamente del gerente. En términos generales los principios de estructurales no

son bien valorados, esto significa que existe una gran debilidad en la estructura empresarial.

En la entrevista el gerente dijo que actualmente la empresa está pasando por un proceso de modificación de su estructura ya que con la que cuentan actualmente existe desde 1998 y que por lo tanto consideran oportuno rediseñarla.

En la observación aplicada la estructura no es la adecuada para la empresa y que de los 7 principios aplicados a las estructuras el único que se aplica de manera adecuada es cadena de mando.

La estructura de Finca Esperanza verde actualmente no está aplicando los principios de la estructura de manera adecuada; lo cual perjudicará sus actividades ya que los trabajadores no estarán orientados a la hora de realizar sus labores diarias.

Tabla N°2

| Análisis de Factores Internos | | | | |
|--|--|-------------|--------------|-------------|
| Situación: La empresa Finca Esperanza Verde actualmente se encuentra en una alerta temprana en su ambiente interno, en base a la ponderación realizada con resultado de 2.41 | | | | |
| Tipo de factor | Factores | Importancia | Calificación | Ponderación |
| Fortalezas | Premios por sobresalir en diferentes ámbitos | 12 | 3 | 0.36 |
| | Recursos Financieros | 14 | 3 | 0.42 |
| | Responsabilidad social | 13 | 3 | 0.39 |
| | Recursos Naturales | 8 | 3 | 0.24 |
| | Personal capacitado | 7 | 2 | 0.14 |
| | Recursos Materiales | 6 | 3 | 0.18 |
| Debilidades | Poca publicidad en el mercado | 6 | 2 | 0.12 |
| | poca motivación | 4 | 2 | 0.08 |
| | Habilidades del personal | 4 | 2 | 0.08 |
| | Nivel de formación bajo | 5 | 1 | 0.05 |
| | Liderazgo autocrático | 8 | 2 | 0.16 |
| | Escasa planeación | 6 | 2 | 0.12 |
| | Falta de delegación de tareas | 7 | 1 | 0.07 |
| | | 100 | | 2.41 |

Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

La evaluación de Factores Internos es una herramienta de análisis estratégico que permite resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa. Nos sirve para ofrecer un diagnóstico de toda la empresa en sus diferentes funciones. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. (Salom, 2013)

El análisis de factores interno consiste en la supervisión, recolección y analizar datos que pueden brindar un estado de cómo se encuentra la empresa actualmente y cuál es el rumbo que esta lleva; si los objetivos se están cumpliendo. Son dos factores los que brindaran un estado actual de la empresa siendo estos las fortalezas que esta posee y las posibles debilidades que puedan perjudicar el desarrollo de la empresa y por lo tanto el desvió de los objetivos de la empresa.

En la tabla se observó, que los factores más importantes que posee la empresa y en los cuales esta se enfoca trabajando son tres (premios por sobresalir en diferentes ámbitos, auto sostenibilidad y la responsabilidad); descuidando dos factores esenciales para el buen funcionamiento de la empresa siendo estos la falta de motivación lo que significa que la empresa no motiva a sus trabajadores de la manera adecuada según el pensar de los propios trabajadores, además también de descuidar la parte de la formación del personal siendo el segundo factor con más baja puntuación nivel de formación baja y el nivel de formación muy bajo un factor importante muy descuidado.

En la entrevista llevada a cabo el gerente considera que la empresa posee debilidades y fortalezas, pero considera que al ser mayor las fortalezas estas pueden superar las debilidades. Si bien es cierto que puede ser ventajoso para una empresa poseer mayores fortalezas que debilidades no es la forma correcta de

combatir las debilidades mediante las fortalezas ya que para estas se tienen que buscar planes de acción para poder contrarrestarlas.

En el cuadro de la ponderación de los factores internos siendo esta del uno al cinco con el valor más alto este último, la empresa se encuentra con un porcentaje del 2.41 lo que significa que la empresa actualmente no está en un estado crítico pero que esto nos da la pauta de una alerta temprana y que podría enrumbarse por un buen camino siempre y cuando se sigan desarrollando y aprovechando los factores internos de manera idónea pero de no ser así este dato con el tiempo podría disminuir llegando incluso a estar en un estado crítico llegando a crear un caos interno dentro de la organización ya que pudimos observar que la empresa descuida factores importantes por otros lo que no es adecuado y que por lo tanto puede desviar el desarrollo, cumplimiento y logro de los diversos objetivos.

A continuación se detalla resultados de las valoraciones que los clientes hicieron a estos mismos factores y que en la mayoría de ellos coinciden de forma cualitativa con el resultado de la ponderación anterior, específicamente en las debilidades.

Tabla N° 3

| Análisis de Factores externos | | | | | |
|--|--|--------------------|---------------------|--------------------|--|
| Situación: La Empresa Finca esperanza verde en base a la ponderación realizada; actualmente su Ambiente externo es oportuno, con 3.08; lo cual debe aprovechar con las mejores fuerzas que posea. | | | | | |
| Tipo de Factores | Factores | Importancia | Calificación | Ponderación | |
| Oportunidad | Poseer convenios con Instituciones. | 11 | 4 | 0.44 | |
| | Innovación en el producto/servicio | 9 | 4 | 0.36 | |
| | Calidad del producto o servicio; supera su expectativa | 10 | 4 | 0.4 | |

| | | | | |
|---------|---|-----|---|------|
| | Crecimiento del sector al que se dedica la empresa | 9 | 3 | 0.27 |
| | Economía estable | 9 | 3 | 0.27 |
| | Poca Influencia de la Competencia | 7 | 3 | 0.21 |
| Amenaza | Entrada de nuevos competidores con precios más accesibles | 8 | 2 | 0.16 |
| | Aumento en el precio | 7 | 3 | 0.21 |
| | Aparición de productos sustitutos | 8 | 3 | 0.24 |
| | Condiciones para los trabajadores inadecuadas | 8 | 3 | 0.24 |
| | Trabajadores descontentos | 7 | 2 | 0.14 |
| | Cambios a la ley 645 (Ley MIPYME) | 7 | 2 | 0.14 |
| | | 100 | | 3.08 |

Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes.

El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en el análisis externo, varía de 5 a 20. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEF, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. (Berzunza, 2014)

Los factores externos son un sin número de elementos a los cuales la empresa tiene que enfrentarse en el desarrollo de sus actividades diarias. Estos van a beneficiar o a perjudicar a la empresa según el grado y la manera en cómo se traten, o se les encuentre posibles soluciones.

En la tabla 3 se abordan algunos de los factores que posee actualmente Finca Esperanza Verde; en la cual trabajadores consideran que poseer convenios con diversas instituciones es importante; una empresa debe de establecer relaciones con otras instituciones con el fin de obtener beneficios, ya sea para ella misma o para sus trabajadores en este caso uno de los convenios más importantes que posee la empresa es con el Instituto Nicaragüense de Turismo lo que hace que la empresa obtenga un sin número de beneficios. Con menor grado tenemos dos factores que son la poca influencia de la competencia y el aumento del precio; en base al primer factor ellos no consideran tan importante este porque esta empresa se diferencia en gran medida a los de su competencia ya que este es ecológico y el aumento del precio ellos tienen un mercado establecido que principalmente son los extranjeros.

El ambiente externo de la empresa se encuentra prometedor, con un porcentaje en base a la ponderación de un 3.08 lo cual significa que la empresa posee diversas oportunidades a las cuales puede sacar y adquirir un máximo provecho de ellas pero que también no se puede descuidar la parte de las amenazas que posee la empresa y de las cuales necesitan estar pendientes para poder mitigar el futuro daño que esta pueda ocasionar a la empresa.

En base a la entrevista aplicada al gerente de Finca Esperanza Verde nos dijo que Nicaragua está teniendo un crecimiento turístico lo cual lo vuelve una gran oportunidad para el desarrollo de la misma. Además de que se les presentan diversas oportunidades con diferentes organismos por ser una empresa que se dedica a la ecología y en cuanto a las amenazas consideran que las más difíciles

de controlar son el cambio climático y político, ya que estos no pueden ser controlados.

Es notorio en los resultados de las calificaciones, donde los trabajadores reflejan que no se está explotando al máximo el ambiente externo de esta empresa y esto es debido a que su ambiente interno tiene grandes dificultades. Cabe señalar que tienen grandes oportunidades y que en función de ellas es apropiado el diseño de un plan estratégico para emprender actividades con las que se logre aprovechar dichas oportunidades.

En la tabla N° 4, se puede apreciar la valoración que los clientes hacen a los factores del ambiente externo de esta empresa, en donde cualitativamente estos argumentan que sí existen grandes oportunidades para la empresa.

Tabla N° 4

| | | Valoración de los Clientes | | | | | |
|----------------|--|----------------------------|-----------|-------|---------|------|------|
| | | Factores externos | | | | | |
| Tipo de factor | Factor | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | |
| Oportunidad | Poseer convenios con Instituciones. | 18% | 54% | 14% | 14% | 0% | 100% |
| | Innovación en el producto/servicio | 9% | 41% | 27% | 23% | 0% | 100% |
| | Calidad del producto o servicio; supera su expectativa | 18% | 41% | 23% | 18% | 0% | 100% |
| | Crecimiento del sector al que se dedica la empresa | 9% | 18% | 46% | 18% | 9% | 100% |

| | | | | | | | |
|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| | Economía estable | 14% | 10% | 40% | 18% | 18% | 100% |
| | Poca Influencia de la Competencia | 18% | 37% | 25% | 20% | | 100% |
| Amenaza | Entrada de nuevos competidores con precios más accesibles | 18% | 50% | 18% | 9% | 5% | 100% |
| | Aumento en el precio | 9% | 18% | 50% | 13% | 10% | 100% |
| | Aparición de productos sustitutos | 23% | 23% | 18% | 32% | 4% | 100% |
| | Condiciones para los trabajadores inadecuadas | 32% | 45% | 23% | 0% | 0% | 100% |
| | Trabajadores descontentos | 27% | 46% | 27% | 0% | 0% | 100% |
| | Cambios a la ley 645 (Ley MIPYME) | 15% | 35% | 30% | 20 | 0% | 100% |

. Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los clientes de Finca Esperanza Verde.

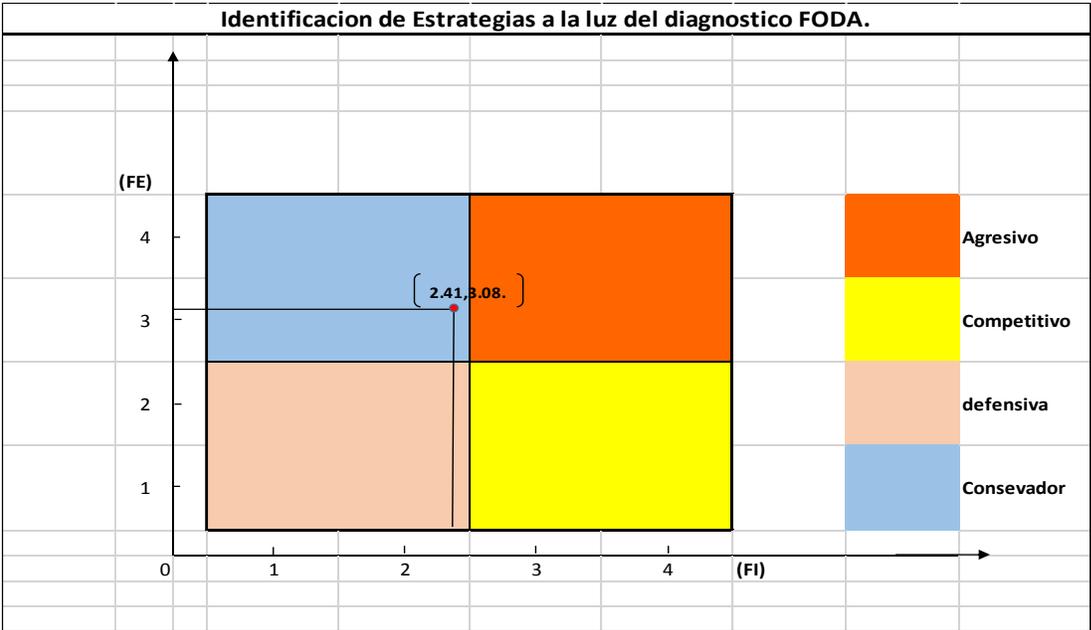
Los clientes consideran que el poseer convenios con otras instituciones se vuelve de suma importancia por la diversidad de beneficios que estos obtienen, también como importante la entrada de nuevos competidores lo que indica que la empresa deberá poner cierto énfasis en mantener en constante supervisión las posibles y futuras competencias para Finca Esperanza Verde, existe cierta cantidad de personal inconforme y descontentos.

Según la encuesta aplicada a los clientes quienes también consideran que la empresa deberá de poner atención a este elemento ya que un trabajador descuidado no es tan efectivo en sus actividades diarias.

Si bien la ponderación de estos factores es estable la empresa no debe de descuidar cada uno de estos factores ni dejar de tomar en cuenta posibles factores que puedan aparecer y perjudicar a la empresa en mayor o menor medida. Se tiene que sacar el mayor provecho de las oportunidades que posee y contrarrestar o mitigar las amenazas con diversas acciones.

Identificación de Estrategias a la luz del diagnóstico FODA.

Gráfico N° 4



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, que es donde está el ambiente de la Empresa Finca Esperanza Verde, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas. (David F. R., 2008)

Identificar y seleccionar la estrategia no es tarea fácil ya que para esto se necesita identificar cada uno de los elementos tanto internos como externos que posee la empresa es decir sus fortalezas y debilidades; y sus oportunidades y amenazas para luego realizar un análisis detallado de cada uno de estos y poder obtener un

porcentaje que ayuda a graficar en la matriz space, cuál de los diferentes cuadrantes es el adecuado para la empresa.

En la matriz Space se pudo observar que la ubicación de la ponderación de los elementos tanto interno como externos, se ubicaron en el cuadrante de las estrategias conservadoras, es decir que según (David F. R., 2008) se recomienda para la empresa mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Es decir la empresa deberá de aprovechar las 4 estrategias que el autor sugiera y explotar al máximo el uso de ella, ya que la empresa hace uso de estas estrategias pero de manera empírica por lo que es necesario comenzar a hacer el uso correcto de esta y la aplicación adecuada en el ambiente de la empresa. La empresa antes que todo deberá de mejorar sus debilidades para poder emprender actividades que los lleve al cumplimiento de estas estrategias, ya que mientras no se contrarresten estas no se podrá aplicar de manera provechosa las estrategias.

Tabla N° 5

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. (David F. R., 2008)

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "Estrategia Competitiva" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir

en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. (Villalobos, 2012)

Porter señala que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

Lo que realmente enseña Porter al igual que Villalobos, (2012) es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.

| Modelo de Competitividad. | | | | | | | | | | |
|--|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
| Valoración | Excelente | | Muy bueno | | Bueno | | Regular | | Malo | |
| Factores | Trabajador | Cliente |
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | 14% | 9% | 14% | 27% | 41% | 55% | 27% | 9% | 4% | |
| Capacidad de negociación de los consumidores | 14% | 22% | 50% | 64% | 18% | 14% | 14% | | 4% | |
| Ingreso potencial de nuevos competidores | 36% | 18% | 14% | 46% | 27% | 18% | 9% | 18% | 14% | |
| Capacidad de negociación de los proveedores | 18% | 18% | 18% | 9% | 9% | 36% | 41% | 27% | 14% | 10% |
| Rivalidad entre empresas competidoras | 14% | 46% | 50% | 36% | 18% | 18% | 14% | | 4% | |

Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores y clientes de Finca Esperanza Verde

En cuanto a los resultados reflejados en la tabla 5 un 36% de los trabajadores consideran que el ingreso potencial de nuevos competidores es excelente, la misma opinión tiene casi la mitad de los clientes 46%, por lo tanto es probable que pueden crearse nuevas empresas y negocios de servicios hoteleros que representen una competencia para la empresa y que puedan ser similar al de Finca Esperanza Verde ya que actualmente este es un recurso muy explotado y buscado por los turistas.

En cuanto a la capacidad de negociación de los consumidores y rivalidad con empresas competidoras, es muy buena, un 50% de los trabajadores manifiestan esto de igual forma la mayoría de los clientes 64% encuestados, lo que nos quiere decir que la empresa siempre está a la disposición para realizar cualquier tipo de negociación que incluya las diferentes tácticas como por ejemplo promociones, rebajas etc que puedan beneficiar la adquisición del servicio del cliente y la estancia del mismo; pero deben evitar que la competencia pueda adquirir mayor ventaja.

En cuanto al desarrollo potencial de productos sustitutos tanto el cliente con más de la mitad de los encuestados 55%, como casi la mitad de los trabajadores 41% consideran como bueno el desarrollo de algún producto sustituto que pueda hacerle competencia a la empresa Finca Esperanza Verde.

Uno de los porcentajes más negativos en base a las 5 fuerzas de Porter es el poder de negociación de los proveedores en el cual ni la mitad de los clientes encuestados considera que la empresa posee; con un 36% y ni la mitad de los trabajadores con un 41% ya que la empresa al no ser una empresa de productos si no de servicio se le dificulta poder negociar con los diversos proveedores que puedan brindar los diferentes materiales para llevar a cabo su servicio.

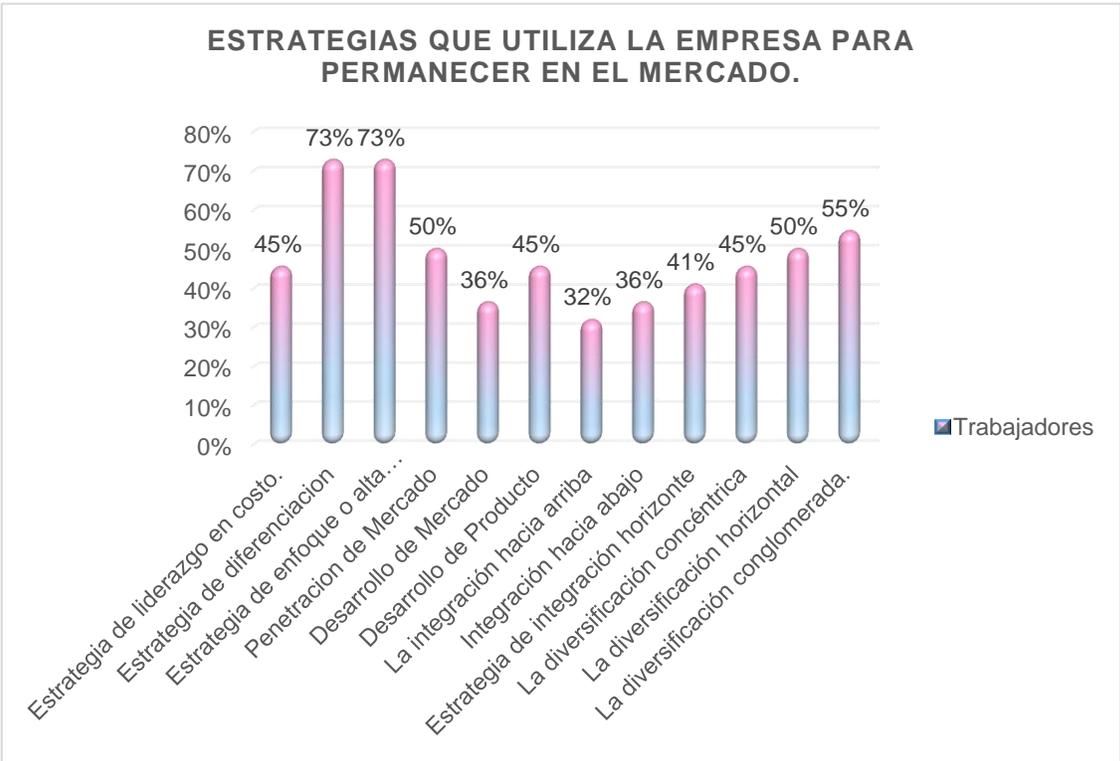
Los clientes consideran que ellos tienen la capacidad de negociar con la empresa ya que este fue uno de los resultado más altos obtenidos en la tabla también consideran de que en este servicio que ofrece la empresa pueda darse el ingreso potencial de nuevos competidores considerando también como 3 fuerza importante la rivalidad que existe entre las demás empresas competidoras.

En la entrevista llevada a cabo mencionó el gerente que ellos no hacían uso del modelo competitivo y más que todo esto lo realizaban empíricamente obteniendo según él, muy buen resultado.

Tanto los trabajadores como los clientes consideraron como más importantes 3 de las fuerzas señaladas, las cuales son Capacidad de negociación de los consumidores, Ingreso potencial de nuevos competidores y Rivalidad entre empresas competidoras. La empresa debe ponerle mente a estos resultados, debido a que si se descuida puede perder oportunidad de aprovechar todo lo que por el momento les está ofreciendo el ambiente externo.

El hecho de que surgieran nuevos competidores y que estos sean con capacidades y objetivos similares al de Finca Esperanza Verde, el ambiente se le cambiaría de oportuno a amenazante, lo cual se debe contrarrestar con la implementación de buenas tácticas de acción en la estrategia formulada en la planeación de la empresa.

Gráfico N°5



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

La estrategia es una posición, en particular, o medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento”, según Hofer y Schendel(1978), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Las estrategias son un conjunto de técnicas que permiten a la empresa desarrollar las diferentes habilidades que esta posee y a las cuales se les puede sacar provecho utilizando las estrategias adecuadas. Algunas de estas pueden ser utilizadas en conjunto con otras mientras que algunas de ellas por su nivel requieren el máximo esfuerzo por parte de la empresa. Estas estrategias a largo plazo deberán de ubicar o posicionar a las empresas en una posición privilegiada ante las demás empresas.

Dos de las doce estrategias que se abordan en este tema de investigación han sido de mucha ayuda para permanecer en el mercado para Finca Esperanza Verde las cuales son estrategia de diferenciación y la de enfoque o alta segmentación.

Finca Esperanza Verde es una empresa que tiene definido su principal mercado y este es el mercado extranjero aplicando así la estrategia de enfoque con 73% más de la mitad de los trabajadores y la estrategia de diferenciación al igual que la anterior con 73% la llevan a cabo siendo estos un Hotel Ecológico.

La diversificación conglomerada con 55% siendo más de la mitad de los trabajadores al igual que la estrategia de penetración de mercado y la diversificación horizontal con 50% por lo tanto los trabajadores consideran que estas cinco estrategias son las que más ha utilizado la empresa para permanecer en el mercado.

Con resultados iguales las estrategias de liderazgo en costo, desarrollo de productos y la diversificación concéntrica con 45% respectivamente cada una de

ellas son las que casi la mitad de los trabajadores consideran que también se utilizan. Con 41% la estrategias de integración horizontal, mientras que las más bajas son la desarrollo de mercado, integración hacia abajo con 36%.

En cuanto a la estrategia de integración hacia arriba el 32% de los trabajadores la consideran la menos importante ya que esta es una empresa de servicios y no de producción por lo tanto no necesitan estar en constante relación con proveedores que no son fijos para esta empresa, pero no se puede perder de vista ya que da alguna forma la empresa puede buscar el poder negociador sobre sus proveedores.

En la entrevista aplicada, el gerente proporcionó dos datos interesantes como es la aplicación de dos estrategias importantes para permanecer en el mercado: diferenciación y la de penetración en el mercado. Diferenciación ya que el servicio que ellos ofrecen está dedicado a la ecología y la penetración del mercado por los esfuerzos que han tenido que realizar para realizar un excelente marketing.

En el siguiente gráfico podemos observar el resultado de cuales de las diversas estrategias han sido para la empresa de mejores resultados.

Gráfico N°6

De las estrategias implementadas en periodos anteriores por Finca Esperanza Verde las que han obtenido mayor resultado han sido la estrategia de diferenciación 82%, la de penetración en el mercado 68% y con porcentaje similar la de enfoque o alta segmentación con 64% lo que significa que más de la mitad de los trabajadores consideran que estas estrategias han sido las mejores. Le sigue a esta la diversificación conglomerada con 55% seguido de tres estrategias con iguales porcentaje las cuales son las de liderazgo en costo, desarrollo de producto, diversificación horizontal con 50% cada una de ellas. Diversificación concéntrica posee un 45% mientras que la integración horizontal posee 41%. Las que menores porcentajes tienen son tres la integración hacia abajo y desarrollo de mercado con

36% ambas mientras que la integración hacia arriba tiene 32% siendo esta estrategia la menor.



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

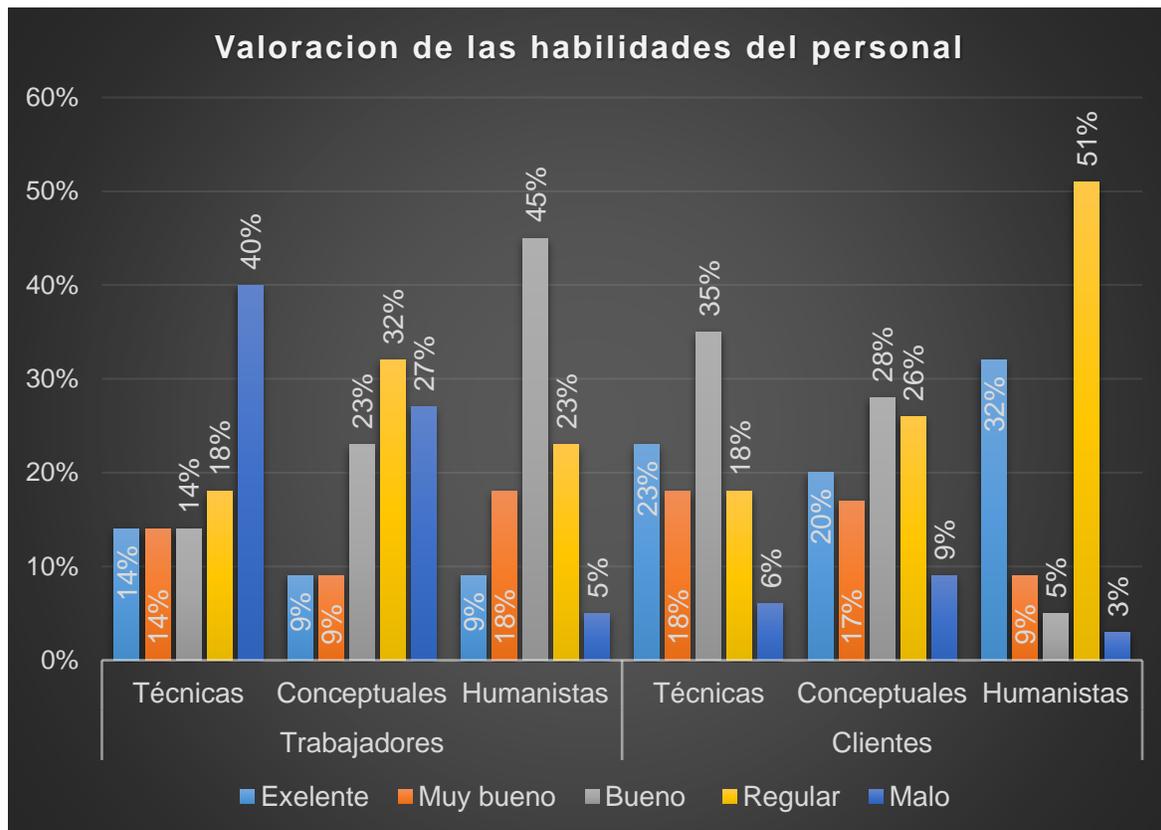
Los trabajadores coinciden en que como estrategia principal y de la cual han obtenido mayor beneficio es la de diferenciación que los ha ayudado a permanecer en el mercado a como también de la cual se posee mejor resultado.

La diferenciación es una de las mayores estrategias que posee la empresa ya que este es un Hotel ecológico, algo muy diferente a lo que se ofrece actualmente por las demás empresas; por lo tanto lo hace llamativo para ese sector que busca experimentar u obtener experiencias nuevas. Cabe destacar que en ambas gráficas coinciden que tanto el uso como el resultado de las estrategias de diferenciación y enfoque o alta segmentación son las que han sido de mucha utilidad para la

empresa y de las cuales se han obtenido mayores resultados a como también su aplicación ha sido de mayor facilidad.

Durante los próximos cuatro años se pretende aplicar una estrategia que ayude o maximice los beneficios de la empresa a través del uso de la misma, ya que actualmente Finca Esperanza Verde se encuentra por un proceso de utilización empírica de estrategias y para lo cual será de mayor beneficio el establecimiento de una estrategia.

Gráfico N°7



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores y clientes de Finca Esperanza Verde.

Las Habilidades, es el conjunto de conocimientos, destrezas y capacidad que un individuo muestra en el desempeño de sus labores (Koontz & Weihrich, 2004).

El autor se refiere a que cada una de las habilidades es muy importante poseerlas, ya que ayuda al ser humano a tener la capacidad de asumir responsabilidades en el ejercicio de su profesión. Es decir que, para desempeñar adecuadamente sus tareas laborales se debe poseer estas habilidades.

Cabe señalar que en el gráfico 7, se presenta la valoración de las habilidades realizada tanto por el personal como por los clientes de la empresa Finca Esperanza Verde, donde se destaca de manera excelente las habilidades humanistas con un 32% respecto a la opinión de los clientes y un 9% a la opinión de los trabajadores, seguido de las habilidades técnicas con un 23% de los clientes y 14% de los trabajadores por último se encuentran las habilidades conceptuales con un 20% respecto a los clientes y 9% a los trabajadores llegando a la conclusión que ninguna de las 3 habilidades se están desarrollando de manera excelente por que se obtuvieron porcentajes a bajo de la mitad.

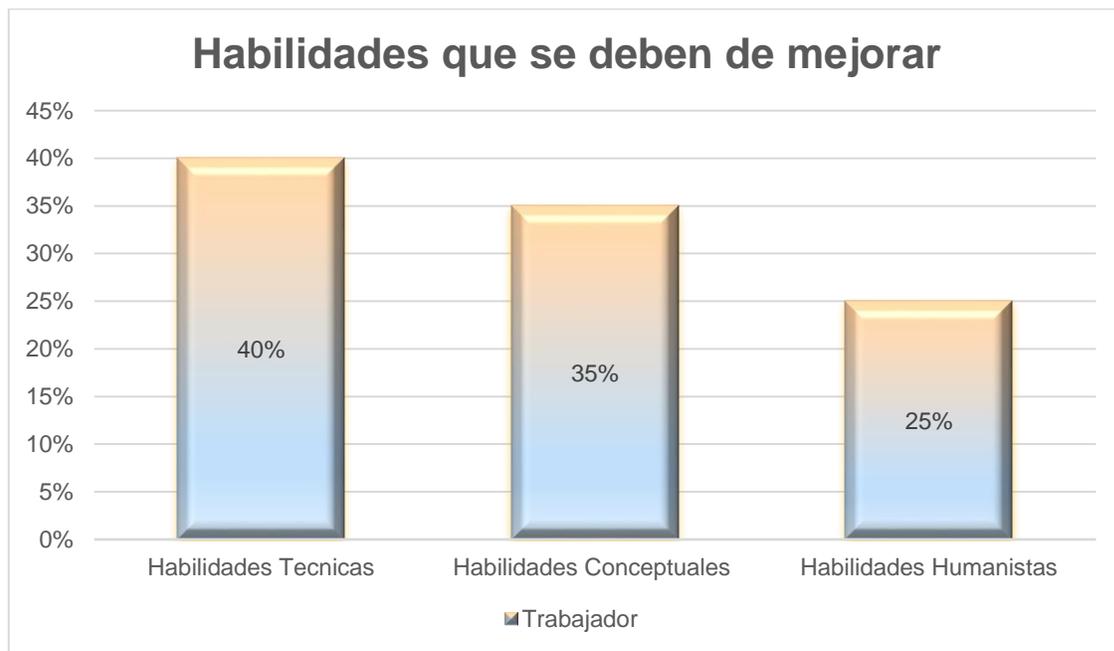
En relación a las habilidades técnicas un 40% de los trabajadores encuestados consideran como malas, pero el 35% de clientes encuestados las consideran buenas, eso quiere decir que el personal no tiene suficiente dominio de equipos, instrumentos y herramientas que les pudiera facilitar el desempeño de sus labores.

El 32% de los encuestados consideran que las habilidades conceptuales están regulares, debido a que no se toman las decisiones en el momento oportuno o cuando es de necesidad, se tiene que esperar autorización para realizar una acción, en cambio el 28% de los clientes consideran que esta habilidad es buena; estos resultados no son muy prometedores para la empresa, ya que de la habilidad conceptual dependerá la agilización de los procesos en el desempeño de las actividades y una decisión tomada fuera de tiempo, podrá conllevar una serie de contratiempos, por ejemplo: incomodidad a los clientes y que este se retire, mal servicio, etc.

En la entrevista realizada al gerente hace recalcar que en estos momentos casi la mitad de los trabajadores están empezando a laborar en la empresa por lo cual están en proceso de aprendizaje. Es por esta razón que se observa debilidad en las habilidades del personal.

Como se puede observar en estos resultados ninguna de las actividades están muy buenas, mucho menos excelentes; lo cual puede llevar al mal desempeño de las actividades que ahí se desarrollan y eso tendrá un impacto negativo; por consiguiente un personal con esas características, no hará avanzar mucho a la empresa hacia su visión, por lo que, los propietarios deben considerar la posibilidad de mejorar estos elementos para poder emprender cualquier acción a largo plazo.

Gráfico N°8



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores de Finca Esperanza Verde.

Según el gráfico el tipo de habilidad que se debe de mejorar son las habilidades técnicas, ya que obtuvieron el 40% en la encuesta realizada eso quiere decir que la

empresa debe de garantizar que su personal posea este tipo de habilidad porque permite a los trabajadores obtener un mejor desempeño en sus tareas laborales, seguido de un 35% en las habilidades conceptuales que también deben de mejorarse, ya que es un porcentaje muy significativo lo cual puede perjudicar el crecimiento de la empresa al no mejorar este tipo de habilidad, sin embargo las habilidades humanistas obtuvieron un 25% dando a entender que los trabajadores están desarrollando correctamente este tipo de habilidad, pero no es lo suficiente, tal y como se menciona en el análisis del gráfico anterior.

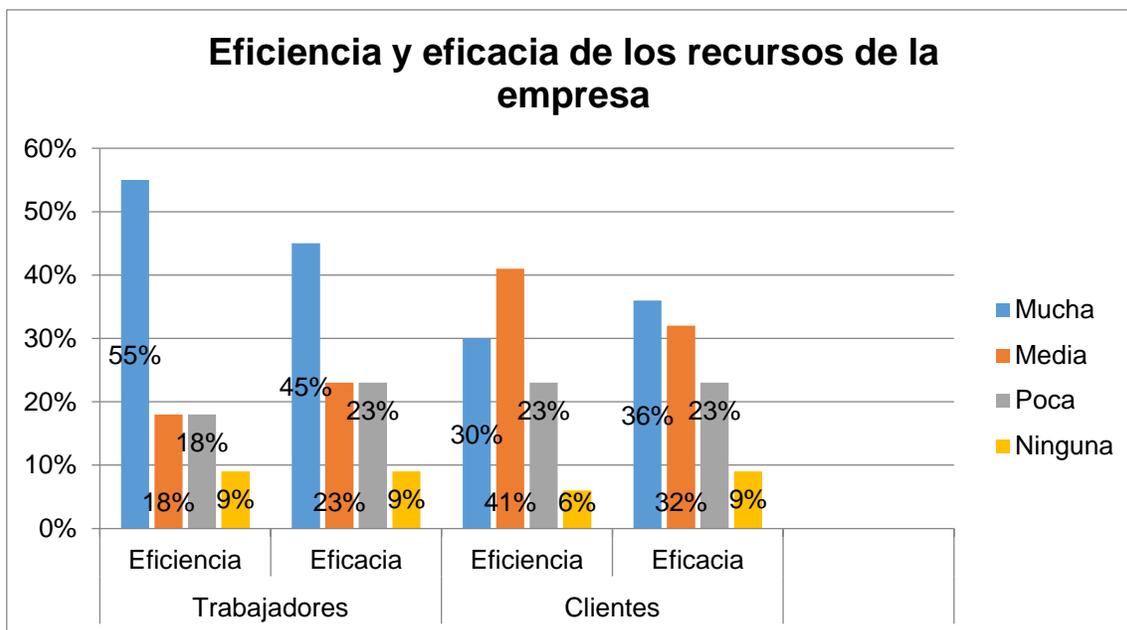
Por lo que si se mejora aún más de esta manera seguirán teniendo una relación efectiva tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo y esto beneficiará de manera positiva a la empresa.

Según la entrevista realizada el gerente opina que se deben de mejorar las habilidades técnicas y conceptuales. En conclusión se puede decir que los resultados de la entrevista son similares a la encuesta realizada a los trabajadores ya que comparten las mismas opiniones acerca de qué tipo de habilidad se debe mejorar para el crecimiento de la empresa.

Gráfico N°9

El manejo de los Recursos de una empresa es importante identificarlos y analizarlos desde la eficiencia y la eficacia de cada elemento que integra la empresa (Koontz & Weihrich, 2004).

Sabiendo conjugar y aplicar estas recomendaciones adecuadamente, y no perdiendo de vista que nos debemos manejar dentro de un margen de flexibilidad, recorreremos un camino que sin dudas nos conducirá al éxito. Es por esto que debemos saber manejar eficientemente y eficazmente cada uno de los recursos para poder tener un mejor control dentro y fuera de la organización.



Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores y clientes de Finca Esperanza Verde.

El gráfico 9, refleja que el 55% de los trabajadores encuestados consideran que existe mucha eficiencia y el 45% de eficacia lo cual significa que los recursos de la empresa se están manejando con eficiencia y eficacia, en cambio para los clientes existe el 30% de eficiencia y el 36% de eficacia es decir que para ellos no hay manejo eficiente y eficaz de los recursos, esto coincide con los resultados obtenidos sobre las habilidades, ya que al no tener suficientes habilidades técnicas, es un hecho que los recursos no podrán ser aprovechados eficiente y eficazmente.

En la entrevista el gerente opina que hay eficiencia y eficacia moderada en el manejo de los recursos puesto que piensa que se puede mejorar aún más con la implementación de las capacitaciones para el personal en general. Es evidente, que hay preocupación por los recursos, pero no poseen un plan de acción que los respalde.

Tabla N° 6

Son todos los activos, elementos, insumos, bienes tangibles e intangibles, que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de una

empresa, los cuales son necesarios para que pueda lograr los objetivos propuestos. (Alvarez Torrez, 2013).

Si bien se sabe que una empresa no puede funcionar si no cuenta con cada uno de estos recursos es por esto que se debe de realizar valoraciones muy seguidamente para saber el estado en que se encuentra cada uno de ellos.

| | Trabajadores | | | | | Clientes | | | | |
|------------------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Recursos Naturales | 2% | 14% | 20% | 23% | 41% | 2% | 13% | 18% | 22% | 45% |
| Recursos Humanos | 8% | 23% | 32% | 23% | 14% | 3% | 10% | 23% | 23% | 41% |
| Recursos Materiales | 8% | 23% | 41% | 14% | 14% | 3% | 11% | 9% | 36% | 41% |
| Recursos Tecnológicos | 12% | 20% | 23% | 36% | 9% | 5% | 9% | 23% | 39% | 24% |
| Recursos Financieros | 4% | 9% | 23% | 45% | 19% | | | | | |

Fuente: Autoría propia (Almendarez, Castro, 2016) encuesta realizada a los trabajadores y clientes de Finca Esperanza Verde.

Según los resultados de la tabla 6 los recursos valorados como excelentes en la empresa son los recursos naturales con un 41% de los trabajadores y el 45% de los clientes, se puede considerar que esta es una de las mejores fortalezas que poseen, seguido de los recursos materiales y financieros. Se continúa observando la debilidad en los recursos humanos, seguido de la tecnología.

Según entrevista y la observación realizada el recurso humano con el que cuenta la empresa está en regulares condiciones, ya que parte de él se encuentra en proceso por lo que la empresa debe de superar las debilidades que tiene su personal. Con estos resultados, se puede observar la necesidad de un buen plan de acción a largo plazo, para aprovechar al máximo esos recursos naturales que poseen en conjunto con su capacidad financiera.

X. Conclusiones.

Después de analizar y valorar todos los elementos, componentes e indicadores relativos a las variables de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Visión de La empresa Finca Esperanza Verde contiene ciertos elementos importantes y necesarios, pero de los cuales los trabajadores no tienen conocimientos claros y cierta cantidad no se identifican con ella; en cuanto a la misión se obtuvo una ponderación muy por debajo los parámetros por lo cual la situación actual de la empresa es de alerta. Según el diagnóstico del análisis (FODA), posee debilidades significativas tales como bajo nivel de formación, las habilidades del personal no se desarrollan a como también no se delegan tareas entre otros factores que debe superar para poder aprovechar el ambiente oportuno que le ofrece el medio externo como la innovación de un buen servicio, la calidad de su servicio, etc.
2. De las estrategias mencionadas en la investigación dos de las doce abordadas son las que está utilizando la empresa para permanecer en el mercado las cuales son: la estrategia de diferenciación y la de enfoque o alta segmentación, sin embargo no son las adecuadas y por lo tanto estas no han sido efectiva.
3. Las estrategias de penetración y desarrollo de mercado; el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica, son las estrategias que facilitarían el crecimiento empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde según el cuadrante conservador de la identificación de la estrategia lo cual se encuentra en una posición conservadora que implica mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos.

4. Por otro lado el mayor problema es a nivel interno debido a que las habilidades del personal de Finca Esperanza Verde están siendo muy mal empleadas y utilizadas, por lo tanto el personal no tiene la capacidad de tomar decisiones por tal razón no se hace el uso eficiente y eficaz de los recursos obstaculizando el crecimiento empresarial.

XI. Recomendaciones.

1. Se recomienda crear una Misión que incorpore en su mayoría elementos claros con los cuales los colaboradores puedan identificarse también mejorar ciertas actividades que se realizan en la empresa como el buen uso de los recursos naturales, la tecnología, el servicio, su crecimiento, competitividad, pero principalmente la atención y motivación para con los empleados.
2. La empresa Finca Esperanza Verde debe de hacer uso adecuado de las estrategias y no las que ellos consideren oportuno emplear, ya que estas no deben aplicarse de manera empírica por que pueden perjudicar el crecimiento de la misma.
3. Se recomienda que la empresa implemente un plan apropiado para que pueda hacer uso de las cuatro estrategias señaladas en los resultados, de esa forma cubrirá un gran abanico de oportunidades y que por lo tanto estas estrategias les será de mucha ayuda para el crecimiento empresarial; siempre y cuando se eliminen las barreras de desarrollo de las habilidades del personal y una mejor optimización de los recursos.
4. Superar las debilidades señaladas en el análisis interno, mediante el uso de la Estrategia Funcional para mejorar las habilidades del personal por medio de capacitaciones, apoyo a los trabajadores a que se profesionalicen para que estos adquieran un mayor nivel de formación, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores de la empresa, delegar tareas a los subordinados, para explotar al máximo todos los recursos que poseen, para así mismo poder aprovechar el potencial que existe en el ambiente externo con la superación de las debilidades.

XII. Bibliografía

- Aguilera, O. (2012). *Gerencia de Planificación y Estudios de IAT*. Sevilla / España: Blog Corporativo.
- Altamirano Vargas, O. A., & Altamirano Vargas, E. d. (10 de 2009). Diagnostico del montaje de una Microempresa . *Diagnostico del montaje de una Microempresa* , 25,26. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: S/e.
- Alvarez Torrez, M. (10 de Diciembre de 2013). *grupoalbe*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de crecimiento-organizacional-vs-desarrollo organizacional: <http://www.grupoalbe.com>
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En E. Amorós, *Comportamiento Organizacional* (pág. 171). Peru : Lambayegue .
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion*. España: eumed S.A.
- Berzunza, E. L. (2014). *upiicsa*. Obtenido de upiicsa: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm
- Blandon Torrez, H. C., & Zamora Ruiz, N. (12 de mayo de 2009). Analisis de tecnicas utilizadas en la planeacion estrategica. *Analisis de tecnicas utilizadas en la planeacion estrategica*, 28,29. Matagalpa, matagalpa, nicaragua: s/e.
- Buj, S. G. (2006). *Direccion Estrategica (2ª ED.)*. España: S.A. MCGRAW-HILL.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica 1era Edicion*. Lima-Peru: San Marcos S.A.
- Castillo Bautista, R., & Juarez Anguiano, A. (2008). *Analisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. Malaga: ISBN. Obtenido de eumet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/>
- Cruz, J. (Mayo de 2009). *Estrategias blogspot*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de Estrategias blogspot: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-intensivas.htm>
- Cuartas, A. M. (7 de junio de 2007). La Planificación Estratégica en las PYMES. *La Planificación Estratégica en las PYMES*. Valencia, Valencia, España: S/E.
- David. (2003). *diccionario de conceptos economicos, juridicos y sociales, administracion*. Mexico: Perosn prentice hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Mexico: Pearson Prentice Hall .
- Diaz, V. F. (8 de Noviembre de 2013). *ut.ed*. Obtenido de ut.ed: www.ut.edu.co/.../imagenes/.../PROCESO_DE_PONDERACIÓN_DE_FACTORES.pdf
- Escoto Leiva, R. (2005). *El Proceso Contable* (3 ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

- Gil Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Gonzales Soto, A. P. (2006). *Investigacion y Evaluacion*. Madrid- España: Wolters Kluwer España S.A.
- Guerrero, C. A. (26 de Julio de 2015). *Scribd*. Obtenido de Scribd:
<https://es.scribd.com/doc/35265543/Variable-Independiente-y-Dependiente>
- HeadWays media. (2014). *HeadWays media*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de HeadWays media: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/diversificacion-concentrica/>
- Hernandez, R. S. (2003). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico: MC Graw Hill.
- Juarez Avilez, W. R., & Donaire Uriarte, C. V. (2014). Diagnostico de la Planeacion estrategica. *Diagnostico de la Planeacion estrategica*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: S/E.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración "Una Perspectiva Global"* (Doceava ed.). Mexico: McGraw - Hill.
- Lopez, F. H. (25 de abril de 2015). *quned*. Obtenido de quned:
www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?...pdf...muestraFichaPDF
- Lusthaus, C., Gary, A., & Garden, F. (2002). *Evaluacion Organizacional*. Canada: This one.
- Matamoros Galeano, M. E., & Rivas Lopez, K. M. (febrero de 2015). Diagnostico estrategico de la empresa Casa Pellas. *Diagnostico estrategico de la empresa Casa Pellas*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: s/e.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Membreño, A. (13 de octubre de 2014). Plan Estrategico.
- Merino, J. (24 de Agosto de 2013). *Prezi*. Obtenido de Prezi : <https://prezi.com/w-viwhvkuar/copy-of-5-fuerzas-de-porter/>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico*. Mexico: Prentice Hall .
- Ramirez, M. P. (19 de Marzo de 2009). Planeacion estrategica de una PYME. *Planeacion estrategica de una PYME*. Mexico, Mexico, Mexico: S/E.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Roman, H. E. (2009). *eumet*. Obtenido de eumet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING.htm>
- Salazar, H. (5 de Noviembre de 2014). *es.slideshare.net*. Obtenido de es.slideshare.net:
<http://es.slideshare.net/SheckKTTor/presentacion-5-fuerzas-de-porter-y-cadena-de-valor>

- Salom, A. (6 de Noviembre de 2013). *prezi*. Obtenido de prezi:
<https://prezi.com/dam4iweyzipx1/analisis-mefi-matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de la Investigacion cuarta Ediicion* . Mexico : McGraw-Hill Interamericana.
- Serra, R. (20 de Julio de 2015). *Aulamarketing*. Obtenido de Aulamarketing:
<http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-definicion-e-importancia-para-la-gestion-de-empresas/>
- Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de la metodologia de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa S.A.
- Valda, J. C. (18 de 11 de 2010). *grandespymes*. Obtenido de grandespymes:
<http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>
- Valda, J. C. (5 de Enero de 2013). *Grandespymes*. Obtenido de Grandespymes:
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Varela V., R. (2013). *Innovacion Empresarial 3era Edicion*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.
- Villalobos, J. (4 de Junio de 2012). *coyunturaeconomica*. Obtenido de coyunturaeconomica:
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Villavicencio Treminio, B. M., & Almendarez Blandon, E. K. (1 de 2012). Diagnostico de las empresas familiares de matagalpa. *Diagnostico de las empresas familiares de matagalpa*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: S/E.
- Zacarias, O. E. (2000). *Asi se investiga, pasos para hacer una investigacion 1era Edicion*. Mexico: Clasicos Roxsil S.A.

Anexos.

Anexo N°1

| Operacionalización de las variables | | | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------|----------------------|---|---|
| Variable | Sub Variable | Sub/sub Variable | Indicador | Técnica o Instrumento | Fuente |
| Estrategia Empresarial | Aspectos generales de la empresa | Filosofía | Visión | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Misión | | |
| | | Objetivos Organizacionales | Objetivo de servicio | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Objetivo social | | |
| | | | Objetivo económico | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | Objetivo general | | |
| | | | Objetivo específico | | |
| | | | Estructura Organizacional | | |
| | Situación actual de la empresa mediante el FODA | Análisis de Factores Internos | Fortalezas | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Debilidades | | |
| | | Análisis de factores externos | Oportunidades | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Amenazas | | |
| Modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter | | | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes | |
| Diagnostico FODA | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Estrategia Empresarial | Fijación de las estrategias alternativas (Estrategias en acción) | tipos de estrategias. | estrategias genericas de porter | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Estrategia de crecimiento Intensivo | | |
| | | | Estrategias de Crecimiento por Integración | | |
| | | | Estrategias de Crecimiento por Diversificación. | | |
| | Análisis y Elección de la Estrategia | Mapa Estratégico | Entrevista / Encuesta / Observación | Gerente / Trabajadores / Clientes | |
| | | Cruces de variables | | | |
| | | Definición de estrategia | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|-------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Estrategia Empresarial | Crecimiento Empresarial | fortalecimiento de habilidades | Habilidades técnicas | Entrevista / Encuesta / Observación. | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | Habilidades conceptuales | | |
| | | | Habilidades humanistas | | |
| | | Manejo eficiente y eficaz de los recursos | eficiencia | Entrevista / Encuesta / Observación. | Gerente / Trabajadores / Clientes |
| | | | eficacia | | |
| | | | recursos humanos | | |
| | | | recursos materiales | | |
| | | | recursos financieros | | |
| | | | recursos tecnológicos | | |
| | | | | | |

Anexo N°2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de la Empresa Finca Esperanza Verde

Estimados Trabajadores: esta encuesta se hace con el objetivo de elaborar la planeación estratégica de la empresa Finca Esperanza Verde. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejara con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Hacia cuál de los siguientes elementos se enfoca la visión de la empresa

Finca Esperanza Verde?

- Ser los número 1 en servicios turísticos
- Cubrir la mayor cantidad de mercado
- Crecer aceleradamente
- Ser generadores de empleos
- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
- Todas las respuestas anteriores
- Ninguna de las anteriores

2. Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tienen los siguientes componentes de la misión para Finca Esperanza Verde

- Clientes
- Producto y Servicio
- Mercado
- Tecnología
- Crecimiento Empresarial

- Filosofía.
- Competitividad
- Responsabilidad Social
- Empleados

3. Califique de 1 al 5 que tanto han trabajado por los siguientes componentes:

- Clientes
- Producto y Servicio
- Mercado
- Tecnología
- Crecimiento Empresarial
- Competitividad
- Responsabilidad Social
- Empleados

4. Valore el enfoque que tienen los objetivos empresariales de Finca Esperanza Verde en los diferentes tipos de objetivos:

| | Alto Enfoque | Medio Enfoque | Bajo Enfoque | Ningun Enfoque |
|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| Objetivo Servicio | | | | |
| Objetivo Social | | | | |
| Objetivo Económico | | | | |

5. Valore los principios de la estructura organizacional de Finca Esperanza Verde:

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|----------------------|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| División de Trabajo | | | | | |
| Departamentalización | | | | | |
| Cadena de Mando | | | | | |
| Centralización | | | | | |
| Descentralización | | | | | |
| Tramo de Control | | | | | |
| Formalización | | | | | |

6. Valore los siguientes factores de 1 al 5 según el grado de fortaleza y debilidad que tenga la empresa

- Premios por sobresalir en diferentes ámbitos
- Recursos financieros
- Responsabilidad social
- Recursos naturales
- Personal capacitado
- Tecnología avanzada
- Poca publicidad en el mercado
- Poca motivación
- Habilidades del personal.
- Nivel de formación bajo
- Liderazgo autocrático
- Escasa planeación

Falta de delegación de tareas

7. Valore del 1 al 100 el grado de importancia que tiene para la empresa los siguientes factores.

- Premios por sobresalir en diferentes ámbitos
- Recursos financieros
- Responsabilidad social
- Diseños sobresalientes en su producto o servicio
- Personal capacitado
- Recursos materiales
- Poca publicidad en el mercado
- Poca motivación
- Habilidades del personal.
- Nivel de formación bajo
- Liderazgo autocrático
- Escasa planeación
- Poca de delegación de tareas

8. Valore los siguientes factores de 1 al 5 según el grado de oportunidades y amenazas que tenga la empresa

- Poseer convenios con Instituciones.
- Innovación en el producto/servicio
- Calidad del producto o servicio; supera su expectativa
- Crecimiento del sector al que se dedica la empresa
- Economía estable
- Poca influencia de la competencia
- Entrada de nuevos competidores con precios más accesibles
- Aumento en el precio
- Aparición de productos sustitutos
- Condiciones para los trabajadores inadecuados

- Trabajadores descontentos
- Cambios a la ley 645 (Ley MIPYME)

9. Valore del 1 al 100 el grado de importancia que tiene para la empresa los siguientes factores.

- Poseer convenios con Instituciones.
- Innovación en el producto/servicio
- Calidad del producto o servicio; supera su expectativa
- Crecimiento del sector al que se dedica la empresa
- Economía estable
- Poca influencia de la competencia
- Entrada de nuevos competidores con precios más accesibles
- Aumento en el precio
- Aparición de productos sustitutos
- Condiciones para los trabajadores inadecuados
- Trabajadores descontentos
- Cambios a la ley 645 (Ley MIPYME)

10. Valore los siguientes factores del modelo competitivo.

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | | | | | |
| Capacidad de negociación de los consumidores | | | | | |
| Ingreso potencial de nuevos competidores | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Capacidad de negociación de los proveedores | | | | | |
| Rivalidad entre empresas competidoras | | | | | |

11. cuál de las siguientes estrategias cree usted que utiliza la empresa para permanecer en el mercado?

- Estrategia de liderazgo en costo.
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque o alta segmentación
- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto
- La integración hacia arriba
- Integración hacia abajo
- Estrategia de integración horizonte
- La diversificación concéntrica
- La diversificación horizontal
- La diversificación conglomerada.

12. De los diferentes tipos de estrategia que ha utilizado finca Esperanza Verde, cuál considera usted ha tenido mayor resultado?

- Estrategia de liderazgo en costo.
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque o alta segmentación
- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto

- La integración hacia arriba
- Integración hacia abajo
- Estrategia de integración horizonte
- La diversificación concéntrica
- La diversificación horizontal
- La diversificación conglomerada.

13. Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de Finca Esperanza Verde:

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--------------------------|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Habilidades Técnicas | | | | | |
| Habilidades Conceptuales | | | | | |
| Habilidades Humanistas | | | | | |

14.Cuál de las siguientes habilidades considera usted se puedan mejorar.

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--------------------------|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Habilidades Técnicas | | | | | |
| Habilidades Conceptuales | | | | | |
| Habilidades Humanistas | | | | | |

15. ¿Qué tanta eficiencia y eficacia puede tener la empresa durante los siguientes 4 años?

| | Mucha | Media | Poca | Ninguna |
|------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Eficiencia | | | | |
| Eficacia | | | | |

16. ¿Cómo valora las condiciones de los siguientes recursos?

| | Excelente Condiciones | Muy Buenas Condiciones | Buenas Condiciones | Regular Condiciones | Malas Condiciones |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Recursos Humanos | | | | | |
| Recursos Materiales | | | | | |
| Recursos Financieros | | | | | |
| Recursos Tecnológicos | | | | | |

Anexo N°3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a los Clientes de la Empresa Finca Esperanza Verde

Estimados Clientes: esta encuesta se hace con el objetivo de elaborar la planeación estratégica de la empresa Finca Esperanza Verde. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejara con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Marque con una “x” según su opinión.

1. Valore los siguientes factores externos que posee Finca Esperanza Verde

| Factores Externos | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Poseer convenios con Instituciones. | | | | | |
| Innovación en el producto/servicio | | | | | |
| Calidad del producto o servicio; supera su expectativa | | | | | |
| Crecimiento del sector al que se dedica la empresa | | | | | |
| Economía estable | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Poca influencia de la competencia | | | | | |
| Entrada de nuevos competidores con precios más accesibles | | | | | |
| Aumento en el precio | | | | | |
| Aparición de productos sustitutos | | | | | |
| Condiciones para los trabajadores inadecuadas | | | | | |
| Trabajadores descontentos | | | | | |

2. Considera usted algunos de los siguientes factores como un modelo de competitiva para la empresa Finca Esperanza Verde; podría valorarlos?

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|--|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | | | | | |
| Capacidad de negociación de los consumidores | | | | | |
| Ingreso potencial de nuevos competidores | | | | | |
| Capacidad de negociación de los proveedores | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Rivalidad entre empresas competidoras | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|

3. Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de Finca Esperanza Verde:

| | Exce lente | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|---------------|--------------|-------|---------|------|
| Habilidades Técnicas: ✓ Manejo de otro idioma. ✓ Manejo de un Vehículo ✓ Manejo de maquinarias. | | | | | |
| Habilidades Conceptuales: ✓ Capacidad de analizar ✓ Capacidad de planificar ✓ Capacidad de tomar decisiones. | | | | | |
| Habilidades Humanistas: ✓ Tener buena atención con los clientes. ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación entre compañeros. | | | | | |

4. ¿Qué tanta eficiencia y eficacia tiene la empresa Finca Esperanza Verde?

| | Mucha | Media | Poca | Ninguna |
|------------|-------|-------|------|---------|
| Eficiencia | | | | |
| Eficacia | | | | |

5. ¿Cómo valora las condiciones de los siguientes recursos que son utilizados en Finca Esperanza Verde?

| | Excelente Condiciones | Muy Buenas Condiciones | Buenas Condiciones | Regular Condiciones | Malas Condiciones |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
| Recursos Humanos | | | | | |
| Recursos Materiales | | | | | |
| Recursos Tecnológicos | | | | | |

Anexo N°4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida al gerente de la Empresa Finca Esperanza Verde

Estimado gerente: esta entrevista se hace con el objetivo de elaborar la planeación estratégica de la empresa Finca Esperanza Verde. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejara con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

1. ¿Hacia dónde está enfocada la visión de su empresa?
2. ¿Qué componentes toma en cuenta para llevar a cabo la misión de su empresa?
3. ¿Hacia dónde se enfocan los objetivos empresariales de Finca Esperanza Verde?
4. ¿Cómo valora usted la estructura organizacional que poseen?
5. ¿Cómo valora usted las fuerzas y debilidades que tiene la empresa actualmente?
6. ¿Cómo valora usted las oportunidades y amenazas que tiene la empresa actualmente?
7. Cómo valora usted los factores del modelo competitivo.
8. ¿cómo considera que se encuentra actualmente la empresa?
9. ¿Qué tipo de estrategias ha tenido que utilizar para permanecer en el mercado?
10. ¿De los diferentes tipos de estrategias que ha utilizado, cuál de ha dado mayo resultado?
11. ¿Qué opinión tiene usted de las habilidades del personal de Finca Esperanza Verde?

12. Qué habilidades considera usted se puedan mejorar y desarrollar?.
13. ¿Qué opina usted de la eficiencia y eficacia que pueda tener la empresa?
14. ¿Qué opina de la capacidad que tienen todos sus recursos para operar?

Anexo N°5



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

GUIA DE OBSERVACION

La presente guía de observación tiene como objetivo verificar si los datos obtenidos a través de la entrevista y la encuesta son correctos.

DATOS GENERALES:

Lugar de observación:

Hora de Observación: _____ Fecha: _____

DESARROLLO:

1. ¿Qué elementos contiene la visión de Finca Esperanza Verde?

- Ser los número 1 en servicios turísticos
- Cubrir la mayor cantidad de mercado
- Crecer aceleradamente
- Ser generadores de empleos
- Todas las respuestas anteriores
- Ninguna de las anteriores

2. Componentes que se reflejan en la misión de la empresa

- Clientes
- Producto y Servicio
- Mercado
-

Tecnología

- Crecimiento Empresarial
- Competitividad
- Responsabilidad Social
- Empleados

3. La empresa cuenta con una estructura organizacional.

4. Condiciones en los que se encuentran los recursos que tiene la empresa.

| | Excelente Condición | Muy buena Condición | Buena Condición | Regular Condición | Mala Condición |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Recursos Materiales | | | | | |
| Recursos Tecnológicos | | | | | |